



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

Principales factores que inciden en la gestión de la Unidad de Logística y Abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles

Dirección Regional Metropolitana

Periodo 2018-2019

Alumnos: Cristopher Alexander Del Río Altamirano.

Fabiola Yolanda Rojas Escobar.

Profesor Guía: Eduardo Javier Morales Morales.

**Tesis para optar al Grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública, y
al Título de Administrador Público.**

Santiago – Chile

2020

Agradecimientos

Agradecemos sinceramente al profesor guía Eduardo Morales, quien, con su profesionalismo, conocimiento y dedicación, estuvo siempre disponible para responder las dudas, entregar consejos y corregir errores al largo de esta investigación.

Agradecemos profundamente a la profesora Paz Barrientos por sus enseñanzas metodológicas y toda la nutrición de conocimiento a través de la metodología de la investigación.

Su tiempo y dedicación para resolver nuestras dudas ahora y en todo momento a lo largo de la carrera.

Por otra parte, agradecemos el apoyo y comprensión de nuestras familias y parejas en especial a Camila Merino, quienes nos apoyaron en todo momento e insistieron en que debíamos terminar la carrera a pesar de todas las dificultades que podrían surgir.

En general a todos quienes fueron parte de este proceso.

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es identificar los principales factores que dificultan la gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana. Se desarrolla a partir de la siguiente pregunta de investigación; ¿Cuáles son los factores que dificultan el proceso de gestión de la Unidad de logística y abastecimiento, de la JUNJI metropolitana? Interrogante que se desarrolla como un proyecto factible que propone recomendaciones a la falta de un sistema integrado en los procesos de la unidad investigada, cuyas dificultades se abordaron en una investigación de tipo descriptiva, explicándose la naturaleza del fenómeno para realizar recomendaciones en base a lo descrito en documentos oficiales y entrevistas realizadas a funcionarios(as) involucrados en los procesos. El análisis documental y las entrevistas pusieron en evidencia que los procedimientos carecen de actualización y relación con lo que realmente se necesita para el funcionamiento óptimo de la unidad estudiada

Palabras clave: Logística, proceso, distribución, bodega.

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	1
1.1	Antecedentes	2
1.2	Planteamiento del problema.....	9
1.3	Pregunta de investigación	10
1.4	Justificación.....	10
1.5	Objetivo General	11
1.6	Objetivos Específicos	11
1.7	Alcances y limitaciones	12
2.	Marco teórico	12
2.3	¿Qué es un Sistema?.....	14
2.2	Definición de proceso.....	20
2.3	Elementos de un proceso.....	21
2.4	Factores de un proceso.....	22
2.5	Logística.....	23
3.	Marco Metodológico.....	25
3.2	Diseño de la Investigación	26
3.3	Técnica de recolección de datos	27
3.4	Muestra	27
3.5	Participantes de la muestra.....	27
3.6	Análisis de datos	28
3.6.1	Identificación de los principales procesos de gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana.....	28
4.	Análisis de los factores involucrados en los procesos de gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana.	36
6.	Conclusiones.....	42
6.1	Conclusión general	42
6.1.1	Conclusión objetivo específico N°1	42
6.1.2	Conclusión objetivo específico N°2.	43
6.1.3	Conclusión objetivo específico N°3.	44
7.	Recomendaciones.....	44



Bibliografía	46
8. Anexos	48

Tabla de Ilustraciones

Figura N° 1: Organigrama JUNJI Dirección Nacional	5
Figura N° 2: Organigrama Dirección Regional	6
Figura N° 3: Organigrama Subdirección de recursos financieros.....	8
Figura N° 4: Proceso de Logística y abastecimiento.....	15
Figura N° 5: Diagrama de procesos	19
Figura N° 6: Pulmón de trabajo	24
Tabla 7: Conceptualización de las aplicaciones teóricas.....	25
Figura N° 8: Proceso básico de recepción de bienes.....	32

1. Introducción

En la presente investigación se abordará el servicio público Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) Región Metropolitana, focalizándose en la unidad de logística y Abastecimiento donde serán identificados los principales factores que determinan el nivel de gestión dentro de la unidad y como estos apoyan y se entrelazan con las demás unidades de la subdirección de recursos financieros.

La principal característica de esta investigación tiene relación con la gestión pública en una unidad en específico del servicio. La identificación de sus principales factores que inciden en la unidad llevará a analizar cuáles son los nudos y causas que interfieren en la gestión continua.

Para analizar dicha problemática es necesario mencionar sus efectos, uno de ellos, es la demora en el despacho de los productos almacenados en la bodega de la institución, lo cual se entiende por demora en un periodo mayor al habitual o simplemente un periodo que no es el apto para el fin de la función de la unidad o gestión íntegra de esta. La investigación de la problemática se realizó por el interés de conocer en terreno la gestión pública y como ésta tiene directa relación con la gestión a nivel jerárquico del servicio, desde la premisa de la visión y misión de la institución. Por otra parte, esta investigación serviría de sustento para que a nivel institucional se tomen acciones pertinentes para subsanar o mejorar la gestión de la unidad.

La investigación es de carácter cualitativa, mediante el análisis documental y basándose en entrevistas para identificar los principales factores que dificultan la gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana, periodo junio de 2018 a junio de 2019.

1.1 Antecedentes

Para profundizar en la educación parvularia, se debe tener en cuenta que la educación en Chile es regulada y administrada por el Ministerio de Educación, quien es el órgano rector del Estado encargado de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles, a través de una educación humanista democrática, de excelencia y abierta; estimular la investigación científica y tecnológica y la creación artística, y la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación. Del mismo modo, esta institución es la llamada a velar por los derechos de todos los estudiantes, tanto de establecimientos públicos como privados.

La misión del Ministerio de Educación es asegurar un sistema educativo inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación, desde la educación Parvularia hasta la educación superior (MINEDUC, 2019).

Bajo la premisa de que es el Ministerio de Educación el que debe preocuparse de regular e implementar políticas de educación Parvularia, se crea La junta nacional de jardines infantiles (JUNJI) la cual fue fundada en el año 1970 bajo la Ley Nº 17.301 (Biblioteca del Congreso Nacional , 2019) en esta ley se establece que dicho organismo es funcionalmente descentralizado, de carácter autónomo, pero queda bajo la dependencia del Ministerio de Educación.

La creación de esta institución se encuentra basada en la asamblea de Naciones Unidas en el año 1950, en donde se establece el rol de los padres y los estados para educar a los niños.

Desde la fundación del servicio, este ha tenido como misión:

“Entregar Educación Parvularia de calidad y bienestar integral a niños y niñas preferentemente entre 0 y 4 años, priorizando las familias con mayor vulnerabilidad socioeconómica, a través de una oferta programática diversa y pertinente a los contextos territoriales.” (MINEDUC, 2019)

El servicio trabaja en todo el territorio nacional que abarca desde Arica hasta Magallanes. En cuanto a su estructura, esta se organiza por un nivel central y por direcciones regionales las cuales tienen como labor principal, desarrollar las funciones que por ley le corresponde a la institución en cada región.

La Junta Nacional de Jardines Infantiles sustenta su trabajo sobre tres ejes:

- Calidad Educativa y Bienestar Integral

Entregar educación Parvularia de calidad que favorezca en niños y niñas el logro de su bienestar y desarrollo integral en ambientes educativos confortables y adecuados, mediante equipos de excelencia y el vínculo con las familias.

- Cobertura Pertinente

Avanzar en la cobertura de educación Parvularia para todos los niños y niñas, ampliando la oferta educativa programática, optimizando eficientemente la oferta existente en todo el territorio y garantizando el acceso a un servicio educativo pertinente.

- Institucionalidad Moderna

Potenciar el desarrollo de una gestión articulada con la nueva institucionalidad en educación Parvularia, junto a la modernización de la gestión interna, con el fin de dar respuestas efectivas a los nuevos desafíos y lograr que el servicio prestado esté en concordancia con el sistema de aseguramiento de la calidad.

Desde su creación, la JUNJI ha tenido la tarea de ser el organismo responsable de la calidad en la educación inicial a través de tres modalidades:

- La supervisión de los establecimientos de administración directa, tarea que tiene relación con dirigir los procesos educativos.
- La fiscalización de establecimientos de la sociedad civil a los que se transfieren fondos estatales.
- El empadronamiento de salas cuna y jardines infantiles particulares. (JUNJI, 2019).

De esta forma, JUNJI evalúa permanentemente en sus establecimientos cinco áreas de gestión, en las que se intenta fomentar el aprendizaje organizacional, así como también el mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

Estas áreas de gestión a evaluar son: Liderazgo, Gestión de los procesos educativos, Protección y cuidado, Participación y compromiso de la familia, Gestión y administración de recursos humanos (JUNJI, 2019).

La Junta Nacional de Jardines Infantiles dentro de su organigrama, tiene como máxima autoridad a la vicepresidenta ejecutiva a nivel nacional, quien cumple la función de ser el actor político que interactúe con el nivel central del Gobierno, quien a su vez debe velar por el buen funcionamiento de las Direcciones Regionales.

Luego, dentro de esta Dirección Nacional existen las unidades asesoras que trabajan directamente con la vicepresidenta de JUNJI, las cuales son:

- ✓ Gabinete.
- ✓ Auditoría Interna.
- ✓ Organizaciones gremiales.
- ✓ Reconocimiento oficial y acreditación.
- ✓ Construcción y mantención de espacios educativos.

Quienes tienen una directa relación con los diferentes directores de departamentos de la institución, los cuales son designados por la vicepresidenta ejecutiva como cargos de exclusiva confianza, estos son:

- ✓ Comunicaciones y ciudadanía
- ✓ Fiscalía y asesoría jurídica
- ✓ Calidad educativa
- ✓ Planificación
- ✓ Gestión y desarrollo de personas

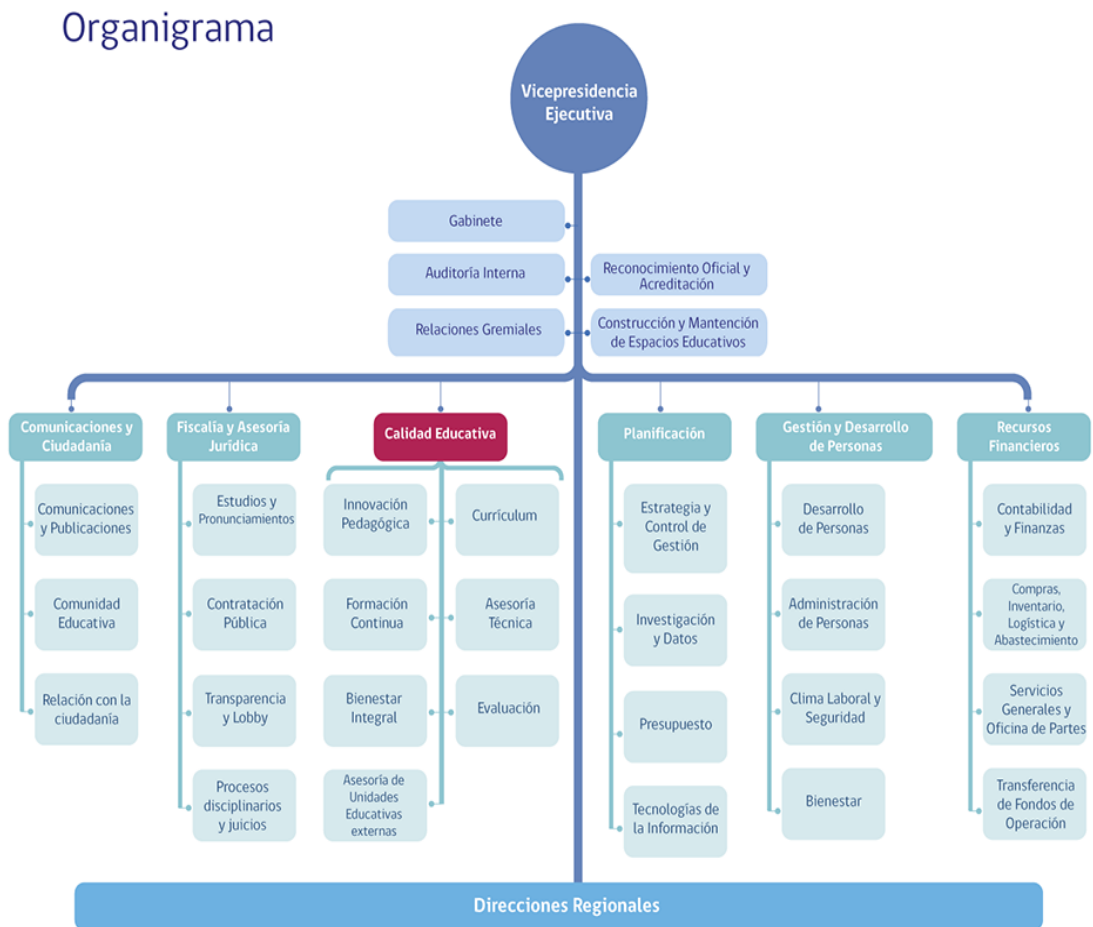
✓ Recursos Financieros

Luego, JUNJI cuenta con 16 Direcciones Regionales que son descentralizadas por Región, las cuales ejercen las funciones propias del servicio en el ámbito de la competencia territorial, delegadas por la Vicepresidenta Ejecutiva.

La Direcciones Regionales están conformadas por las siguientes subdirecciones:

- ✓ Comunicaciones y ciudadanía
- ✓ Fiscalía y asesoría jurídica
- ✓ Calidad educativa
- ✓ Planificación
- ✓ Gestión y desarrollo de personas
- ✓ Recursos Financieros

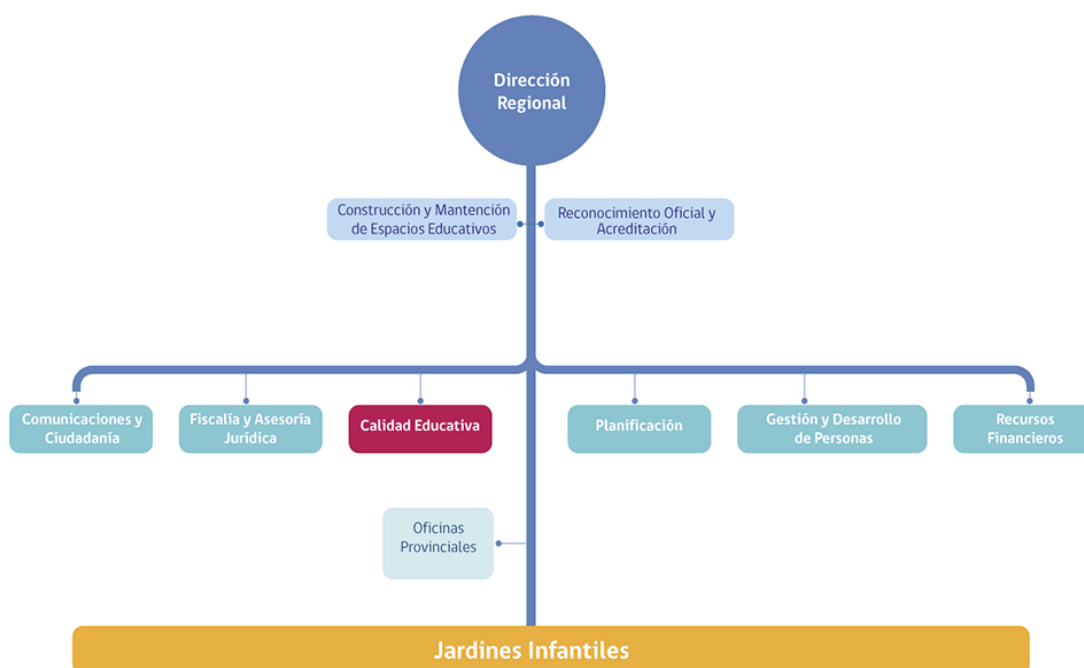
Figura N° 1: Organigrama JUNJI Dirección Nacional



Organigrama de la dirección nacional de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

Fuente: <https://www.junji.gob.cl/>

Figura N° 2: Organigrama Dirección Regional



Organigrama de las direcciones regionales de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

Fuente: <https://www.junji.gob.cl/>

La función que cumplen los diferentes departamentos es de suma importancia para poder otorgar la articulación necesaria que requiere la institución, con el fin de que esta pueda cumplir con su meta y objetivos estratégicos, las funciones de los departamentos son:

Departamento de Calidad educativa: Departamento de calidad educativa de la Junta Nacional de Jardines Infantiles le corresponde liderar el área técnica con el fin de elaborar y asegurar la implementación de políticas institucionales de educación Parvularia integral de calidad, desde un modelo de gestión territorial, asegurando su cumplimiento en los programas educativos de la Institución y supervigilando la aplicación de la normativa vigente en los programas educativos preescolares externos.

Departamento de Fiscalía y asesoría jurídica: Departamento Jurídico de la Junta Nacional de Jardines Infantiles le corresponde velar por el cumplimiento y aplicación de todas las materias jurídicas que competen a la Junta Nacional de Jardines Infantiles, asesorando a la jefa del Servicio y representando judicialmente al Servicio ante los tribunales del país, de modo de garantizar la juridicidad de las actuaciones de la Institución.

Departamento de Planificación: Al departamento le corresponde efectuar la planificación estratégica institucional, así como también formular, administrar y controlar el presupuesto del Servicio y procesar la información institucional atinente, cuando sea requerida. Está formado por las secciones de Estudios y desarrollo institucional, Control y monitoreo institucional, Informática e Infraestructura y cobertura

Departamento de gestión y desarrollo de personas: Al departamento le corresponde diseñar e implementar las políticas de desarrollo del capital humano de la institución, elaborar y ejecutar los planes, programas y procedimientos referidos al ciclo de vida laboral del personal de la JUNJI, como también velar por el cumplimiento de la normativa y políticas gubernamentales en esa materia. Está formado por las secciones de Administración de personal, Desarrollo de las personas, Bienestar y Seguimiento y control interno.

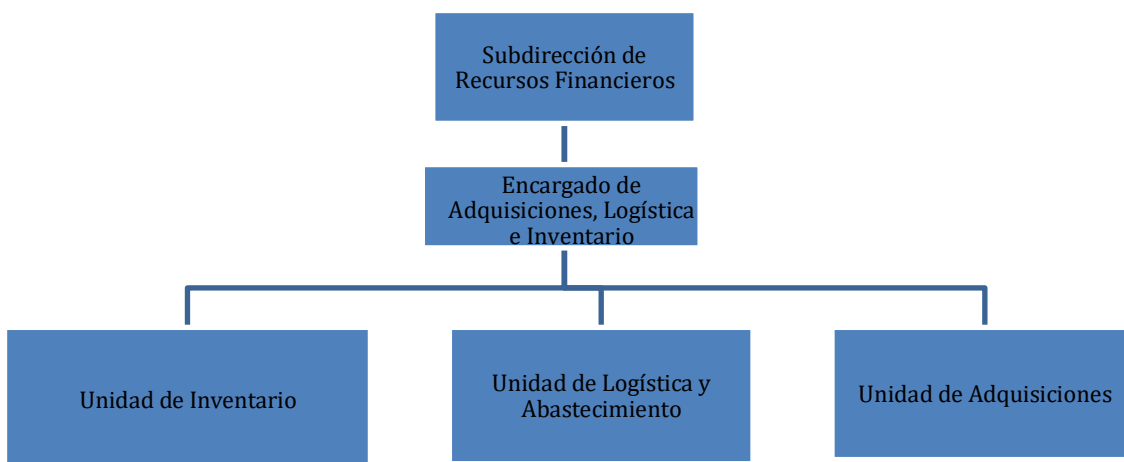
Departamento de comunicaciones de ciudadanía: Este departamento es el encargado de relacionarse directamente con la sociedad civil a través de Redes sociales y el SIAC (Sistema integral de atención ciudadana) entregando respuestas oportunas que sean de importancia para nuestros clientes.

Departamento de Recursos Financieros: Al Departamento le corresponde llevar la contabilidad general del servicio, elaborar los informes, balances y estadísticas de la JUNJI, así como también gestionar y controlar los procesos de logística y abastecimiento de la Institución.

Este último departamento, es quien contiene la subdirección de recursos financieros, sección de recursos físicos y la unidad de logística y abastecimiento,

en donde realizaremos el análisis de los procesos. Esta sección, se compone de la siguiente manera dentro del organigrama institucional:

Figura N° 3: Organigrama Subdirección de recursos financieros



Organigrama de la subdirección de recursos físicos y financieros de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana.

Fuente: Elaboración propia (2019)

La unidad de logística y abastecimiento es la encargada de abastecer a los 302 jardines infantiles que es menester de JUNJI entregar los insumos necesarios para su correcto funcionamiento y aprendizaje de los párvulos. Dicha unidad tiene la función de suministrar a los jardines infantiles, como también ser el intermediario entre las unidades educativas y la bodega institucional, quien depende directamente de dirección nacional, específicamente del departamento de recursos financieros y no de la subdirección de recursos financieros de la Región Metropolitana. En este mismo sentido, la unidad de logística y abastecimiento a priori presenta retrasos en sus procesos de despacho a las

unidades educativas lo cual conlleva a que los jardines infantiles no cuenten con los bienes necesarios para el normal funcionamiento, lo cual impide un buen aprendizaje de los párvulos tal como es comprometido en la misión de la institución.

Además, se recalca que, revisando los antecedentes de este estudio, se destaca que no existe teoría o conocimiento específico que ayuden a comprender este fenómeno en la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana.

1.2 Planteamiento del problema

La Subdirección de Recursos Financieros, tiene por misión articular las demandas de los jardines infantiles según la entrega de las compras realizadas y establecidas mediante el plan anual de compras, así como dirigir las solicitudes de materiales e insumos, efectuadas por los jardines infantiles.

Bajo dicha subdirección, se encuentra la Sección de Recursos Físicos de la Región Metropolitana, la que tiene como función principal entregar materiales e insumos -en su mayoría bienes no fungibles- a los Jardines Infantiles que se encuentran dentro del territorio (Provincias: Chacabuco, Cordillera, Maipo, Melipilla y Talagante) estos insumos pueden ser de carácter didáctico, ornamental, aseo, tecnológico, entre otros. Para recepcionar y almacenar estos materiales cuentan con una bodega de almacenamiento y distribución ubicada en Avenida Salvador Allende #105, comuna de San Joaquín, la cual pertenece a la Dirección Nacional de JUNJI, por lo que esta es utilizada en carácter de prestación de servicio entre Direcciones.

Esta situación a priori conlleva diferentes problemáticas, ya que la Región Metropolitana, no puede disponer de las dependencias ni generar planificaciones de distribución a largo plazo. Asimismo, en cuanto a la distribución, estas presentan problemas de comunicación entre quienes actúan (Bodega, Transporte y Jardines) retrasando la entrega y provocando contratiempos entre los requirentes y la sección. Estos últimos no siempre pueden dar respuesta a las inquietudes emanadas desde los puntos de recepción sin anteriormente haber consultado a la administración de la bodega de Dirección Nacional,

empresa de transporte (Licitada) y proveedores de materiales, por lo que existen casos que pudiesen quedar sin solución.

1.3 Pregunta de investigación

Mediante lo expuesto anteriormente, y tras la recopilación de información ya abordada, se busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que dificultan el proceso de gestión de la Unidad de logística y abastecimiento, de la JUNJI metropolitana?

1.4 Justificación

La investigación pretende entregar como resultado la identificación y análisis de los procesos de la unidad de logística y abastecimiento de la región metropolitana de la JUNJI, en el periodo junio de 2018 a junio de 2019, siendo un aporte práctico cuya finalidad es la de generar mejoras en el proceso de la “Coordinación logística de la distribución”, el cual se encuentra definido y formalizado por medio de la resolución exenta N°015/0244 de fecha 30 de Abril de 2019 que aprueba el Manual de Procedimiento de Adquisiciones, para la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Este proceso presenta dificultades entre las actividades de entrega y distribución de materiales, lo que, en casos, no se desarrollan en los plazos correspondientes, en los lugares determinados y/o presentan deterioros que no permiten su uso.

Por otro lado, se adentrará en el proceso anteriormente señalado, el cual permite conocer el flujo de transacciones e interacciones que se producen entre actores, lo que facilita identificar brechas y barreras en su ejecución, a fin de generar un plan de acción que disminuya tales problemas, mejorando así el servicio de distribución y logística.

Es importante mejorar el proceso, dado que esto permitirá disminuir los tiempos de entrega de insumos y materiales a los Jardines Infantiles de la Región, perfeccionando el funcionamiento y otorgando mayor bienestar tanto para los

niños y niñas, como para los(as) funcionarios(as) que prestan servicio en las dependencias.

Igualmente, es vital entender el procedimiento completo, dado que La Subdirección de Recursos Financieros, es un sistema complejo que actúa como el coordinador de la distribución a 302 Jardines de la Región, lo que conlleva un alto gasto fiscal y de recursos humanos.

Finalmente, se busca resolver las falencias suscitadas en unidad de logística y abastecimiento de la región metropolitana en el periodo junio de 2018 a junio de 2019, con el objeto de entregar recomendaciones y mejoras a la institución para conocimiento y posterior adopción de eventuales acciones correctivas en la normal gestión institucional.

1.5 Objetivo General

Identificar los principales factores que dificultan la gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana, Periodo junio de 2018 a junio de 2019.

1.6 Objetivos Específicos

- a) Identificar los principales procesos de gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana.
- b) Analizar los factores involucrados en los procesos de gestión de la unidad de logística abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana.
- c) Determinar aquellos factores críticos que dificultan el adecuado desarrollo de los procesos de gestión de la unidad de Logística y abastecimiento de la Región Metropolitana, y su eventual impacto en otras unidades relacionadas.

1.7 Alcances y limitaciones

Los alcances de esta investigación corresponden a la identificación de los principales nudos en los procesos de gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta nacional de Jardines Región Metropolitana.

En cuanto las limitaciones, cabe destacar que los procesos desarrollados por esta unidad no se encuentran plasmado en el manual de procedimientos ni en los manuales de logística. Por otra parte, los procesos de gestión de las unidades de logística tanto a nivel nacional como regional no se encuentran medidos por indicadores de gestión, por ende, los procesos realizados son manejados y conocidos por el nivel operativo de la región, es decir, el encargado de la unidad y el encargado de recursos físicos. Otra de las limitaciones que se encuentran en esta investigación es la realización de entrevistas, en donde no todas las directoras de los establecimientos pueden realizar entrevistas por motivos de seguridad de los párvulos. Es por esto que, del total de solicitudes de entrevistas, solo dos dieron respuestas a este estudio situado en los jardines infantiles de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana.

Es por esto, que las limitaciones de esta investigación son principalmente la carencia de indicadores de gestión respecto al trabajo realizado por la unidad.

2. Marco teórico

El siguiente marco teórico, busca dar sustento en los ámbitos de gestión institucional, tales como: Sistemas, Procesos, Logística, Distribución y Control de Bodega, para dar un acercamiento teórico a la ejecución práctica de la unidad de Logística y Abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles de la Región Metropolitana.

2.1. La historia de la JUNJI

La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) es una institución del Estado de Chile creada el 22 de abril de 1970 por la Ley N° 17.301, como un estamento autónomo vinculado al Ministerio de Educación y cuyo fin es atender la educación inicial del país.

El nacimiento de esta organización se encuentra centrada en las Asamblea de la Organización de Naciones Unidas de 1950, donde se estableció el rol de los padres y estados para formar a los niños.

2.2 JUNJI Región Metropolitana

Es así que la institución posee Oficinas Regionales que coordinan la labor en sus territorios, con el fin de potenciar la educación inicial de la población beneficiaria, las que dependen directamente de Dirección Nacional (DIRNAC). Por ende, para este caso de estudio, se consideró la Oficina Regional Metropolitana.

Es esta entidad la encargada de otorgar educación Parvularia gratuita a la población entre 0 y 4 años, para lo que requiere del abastecimiento de diferentes insumos, es por ello por lo que para esa labor se creó la unidad de Logística y abastecimiento, cuyo objetivo es entregar los productos y servicios a los más de 302 Jardines Infantiles dependientes de JUNJI en sus diferentes tipos.

Para que estos jardines den cumplimiento a las necesidades de los párvulos y los objetivos de la institución, se deben equipar de forma óptima, con los materiales correspondientes a las necesidades de las educadoras, niños y niñas asistentes, para ello, los usuarios y unidades requirentes deben trabajar para que los centros educacionales obtengan lo imprescindible en el lugar, tiempo y cantidad adecuada, a través de los recursos que son adquiridos por la unidad de Adquisiciones, previa coordinación con unidades requirentes, los que una vez autorizados y remitidos son llevados al centro de almacenamiento de la Dirección Nacional de JUNJI.

Considerando lo anterior, y tomando como punto de partida que, en el proceso de Logística y Abastecimiento, se dispone de un lugar de almacenamiento que depende de un tercero como lo es DIRNAC, es fundamental que el engranaje entre los puntos de almacenamiento, logística y distribución sean llevados a cabo

con efectividad operando como un sólo sistema, en concordancia al fin último, la mantención de altos estándares en Educación Preescolar.

2.3 ¿Qué es un Sistema?

Para entender el proceso de coordinación desde su génesis (orden de compra hasta la recepción conforme de los productos) es necesario situarlos dentro del sistema en el que se encuentran alojados, el cual debido a su complejidad debe ser descrito y segmentado, según etapas.

JUNJI, al igual que gran parte de las organizaciones, funciona mediante estructuras que responden a los objetivos estratégicos de los mismos, los que se subdividen por procesos productivos que para su buen funcionamiento necesitan de diferentes tipos de recursos (estos pueden ser, económicos, tecnológicos, técnicos, etc.). Por lo que en general son sistemas formalizados que cuentan con documentación en base a su desarrollo, con motivo de dar respuesta al origen de la organización, cómo se hacen las cosas y la verificación del cumplimiento de estas.

Los sistemas en las organizaciones en general tienden hacia un mismo propósito: Satisfacción del cliente o usuario, cumplimiento de los requisitos y mejoramiento continuo. No obstante, en primer lugar, se debe definir qué es un sistema, o, en definitiva, cómo podemos definir el sistema que opera en JUNJI Metropolitana:

“Es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan. Siendo una serie de funciones, actividades y operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener el resultado esperado” (Ceja, 2002)

Es decir, el sistema que conforma la organización es extenso y comprende partes que interactúan entre sí y con toda la organización, tanto como elementos de fuera de su mismo sistema, por lo que su constitución lo clasifica como un sistema abierto, el cual intercambia elementos con su medio ambiente (Proveedores, Gobierno Central, Sociedad Civil), para ajustarse constantemente al medio ambiente y sus movimientos.

Los sistemas, a su vez, se conforman por 4 componentes: Entrada, proceso, salida y retribución o retroalimentación:

1. Entrada: Ingresos del sistema, los que forman la energía que da el inicio al sistema, pudiendo tratarse de necesidades. En este caso, las unidades requerientes son la entrada al proceso, dada sus necesidades operativas.
2. Proceso: Permite reformar una entrada en salida. Para el proceso de logística y abastecimiento el proceso va a ser en la ejecución de las labores de logística y abastecimiento en sí mismas.
3. Salida: Resultado del proceso y del funcionamiento del sistema, una vez que el resultado se transforma en salida, se vuelve entrada de otro proceso, dando paso a otro ciclo. Estas salidas son en ocasiones la compra de productos para la distribución entre jardines, que una vez son entregadas de manera conforme en los lugares acordados, comienzan el ciclo de uso en dichos establecimientos.
4. Retribución (feedback): Devolución hacia el emisor, momento donde se puede evaluar si la recepción fue conforme.

Figura N° 4: Proceso de Logística y abastecimiento.



Ciclo de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana, desde la solicitud hasta el despacho.

Fuente: Elaboración propia

Es así como, en el marco de la función de la Administración Pública, y en el caso de JUNJI Región Metropolitana, el sistema de organización pasa a ser definida como “el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”. Sin embargo, es necesario ampliar esta definición, dado que, como administración, las personas deben realizar funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Y todas ellas guardan un conjunto de características replicables en cualquier parte:

- a. La administración se aplica en todo tipo de organización.
- b. Es aplicable a todos los niveles de organización.
- c. La meta de todos los administradores está en todos los niveles de la organización.
- d. La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Ante eso, el enfoque clásico de los primeros autores sobre administración buscaba "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones es así como Frederick W. Taylor y Henry Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

El primero (Taylor) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos, y a pesar del tiempo transcurrido, no se encuentran alejados de las creencias de la administración y el manejo de los sistemas organizacionales actuales, donde se asegura en sus principios y práctica contener aspectos mecanicistas (Carrasco, 2009).

1. Principio de planeación: sustituir la improvisación, cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores y funcionarios, de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Ahora bien, no solo es necesaria la preparación de la fuerza laboral, sino que se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física

y la disposición racional de las herramientas y los materiales. Para la preparación se requiere de una planificación previa, sin lo cual no se puede mantener al personal capacitado y/o conforme a los requerimientos.

3. Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La Dirección Tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

4. Principio de ejecución: Distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Asimismo, Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo (basada en la teoría de Adam Smith), la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa (UNAM, 2006), dividiendo las operaciones de las organizaciones en:

1. Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control.

2. Técnicas de producción: Fabricación, transformación de insumos.

3. Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados.

4. Financieras: Búsqueda y administración de capitales.

5. Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios.

6. Seguridad: Protección de bienes y de personas.

Ambos autores fueron los responsables de crear y desarrollar un modelo de trabajo que hasta el día de hoy persiste, sin embargo, no se consideró el aumento de complejidad de los procesos, es decir, la especialización o automatización de las actividades, la que en un principio fue efectiva debido a la baja complejidad de los productos o servicios producidos en ese momento, que a su vez requerían pocos funcionarios(as) y trabajadores involucrados en la labor.

De esa forma y si bien los principios clásicos de la administración han permitido que los sistemas y las organizaciones persistan en el tiempo, se hace necesario,

redefinir las labores y definiciones de la administración, abandonando la prelación de la división del trabajo como fin en sí mismo, pasando a una gestión basada en procesos, entendiendo que un proceso es una serie de actividades que tienen por finalidad conseguir un resultado que logre satisfacer las necesidades.

Así bien, se puede entender que la unidad de logística y abastecimiento de la JUNJI Metropolitana, hasta el momento haya actuado bajo los preceptos clásicos y la distribución de tareas basadas en la división del trabajo, así como centrar su trabajo en los principios de control y ejecución, donde se resguardan las labores y funciones de esa unidad, para lograr que la planificación de tareas se ejecute en concordancia a los planes de trabajo.

No obstante, es importante señalar que para que la función de la unidad se comience a desarrollar debe desarrollar un proceso previo, el que consiste, a grandes rasgos en: Reconocer y documentar la necesidad de obtención de productos y/o servicios, visar el requerimiento, autorizar la compra y recepcionar dichos bienes para su distribución.

En la actualidad sus funciones administrativas son:

1. Origen de la necesidad de adquirir un bien o servicio.
2. Unidad solicitante analiza el producto y/o servicio que desea adquirir.
3. Establece la necesidad de su contratación.
4. Se definen requerimientos.
5. Analiza costo oportunidad.
6. Establece parámetros para definirlo.
7. Formula términos de referencia o formula bases técnicas.

Tras ello los pasos a seguir son los que se presentan en el siguiente Flujograma:

Figura N° 5: Diagrama de procesos

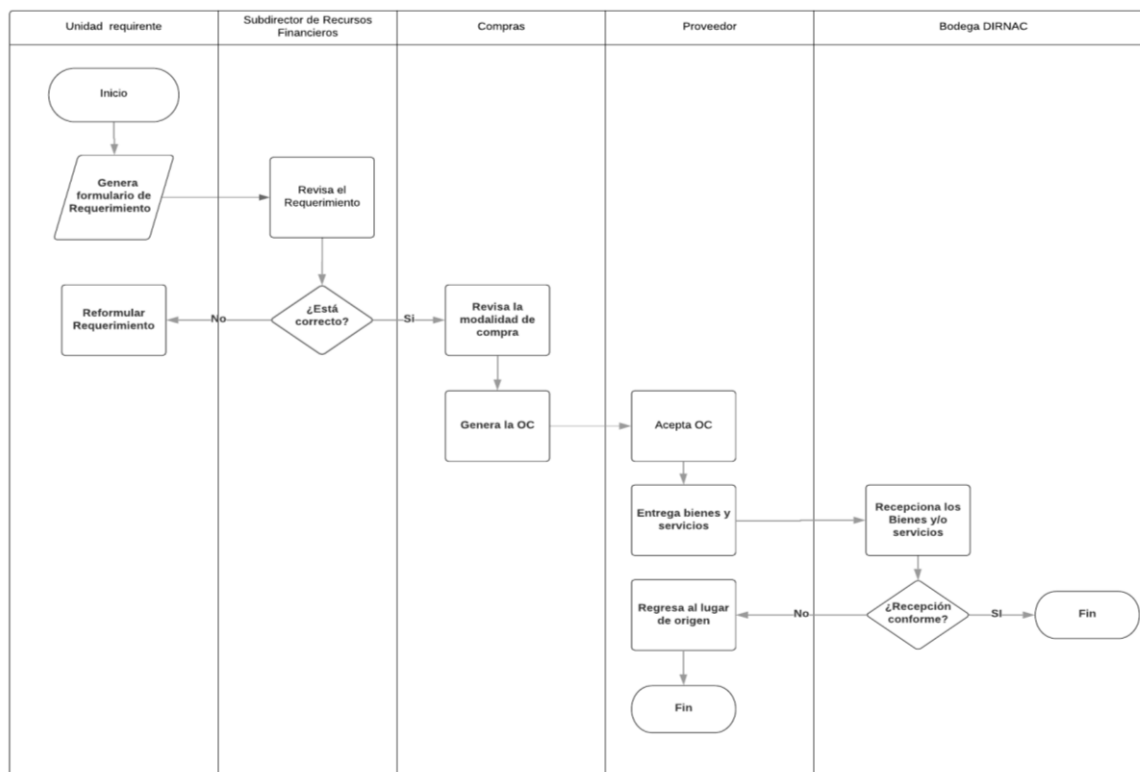


Diagrama de los procesos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana, subdirección de Recursos financieros y físicos desde el requerimiento de la compra hasta la recepción conforme de los productos.

Fuente: Elaboración propia

Una vez recepcionados los productos y/o servicios, se debe comenzar a dar paso a lo establecido en el “Procedimiento para la recepción conforme y resguardo de los bienes”, cuyo objetivo es definir la forma en que la Junta Nacional de Jardines Infantiles realizará sus procesos de compras y contrataciones públicas para la adquisición y/o contratación de bienes y servicios para su normal funcionamiento, de acuerdo con la normativa vigente, contenida en la Ley N° 19.886 y su Reglamento.

Es así como los micro procesos o elementos que conforman el sistema de la unidad de logística y abastecimiento no son observados ni implementados como un macroproceso, por lo cual no existe trazabilidad ni un trabajo conjunto entre

unidades del Servicio (JUNJI), sino que actúan como *parcelas* dentro de la organización.

Si se pretende tomar como enfoque los objetivos estratégicos y dar cumplimiento a las necesidades de los(as) usuarios(as), se hace necesario en primera instancia definir los procesos y sus implicancias.

2.2 Definición de proceso

Para poder definir con claridad los procesos involucrados en la unidad de logística y abastecimiento, es importante precisar, un concepto claro de proceso, para así apuntar a la búsqueda del análisis de estos, para lo cual se consideraron tres autores.

Es así como en palabras de Francisco Zanocco (Zanocco, 2011) en la gestión por procesos hay que tomar como enfoque principal a los objetivos estratégicos, ya que en ellos está el diseño para alcanzar un mayor grado de eficiencia en sus operaciones y una mayor competitividad. Con esto –concluyen- que es importante revisar el trabajo de selección sobre aquellos procesos por gestionar, ya que su correcta ejecución evitará desencuentros en el ámbito Directivo, por entregarle una mayor atención a un determinado proceso, argumentando su elección y facilitando los lineamientos sobre los focos estratégicos; es por ello por lo que se precisan resultados de alto impacto para no dar la sensación de falta de eficiencia en el uso de recursos y tiempo.

Por otro lado, para Puga y Rodríguez (Sierra, 2012), el objetivo principal es implementar y aplicar los indicadores de gestión en cada uno de los procesos, con el fin de evaluar el grado de desempeño, cumplimiento y nivel de satisfacción obtenidos como consecuencia del mejoramiento de procesos. Revela también que el indicador de gestión debe ser medible y cuantificable, además de ser los indicadores de gestión, uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia. Hernández (2014), dice que tiene como en uno de sus objetivos cuantificar los resultados de mejora de la eficacia del proceso de trabajo y buscar la mejora continua utilizando la metodología del PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Por lo que, se puede mencionar que los objetivos de una gestión por procesos es determinar los indicadores de Gestión que evalúen la eficiencia de los procesos y encontrar los procesos claves y de apoyo en la empresa, para desarrollar el trabajo se realizó un diseño de del mapa de procesos de la organización, el diagrama de flujo de la situación actual de la empresa y la realización del análisis del valor agregado de las actividades.

Ahora bien, son varias las definiciones existentes sobre lo que representa la palabra proceso, pero vale la pena indicar todas aquellas que comparten criterios comunes, como lo son: En la cita textual de Davenport y Short (Gómez & Pimiento, 2012) Definen proceso como: “Conjunto estructurado y medido de actividades que mantienen un orden específico a lo largo del tiempo y el espacio, con un comienzo y un final, y además con unas entradas y unas salidas claramente identificadas”. (p.16)

Sin embargo, se tomará como conceptualización del término proceso, a la descripción acuñada por José Pérez (Perez, Gestión por procesos, 2010) quien define que un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman los elementos de entrada en salidas. Así mismo define que un proceso es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valores importantes para los clientes.

2.3 Elementos de un proceso

Siguiendo la línea anterior, y para comprender los elementos de un proceso, se deben describir sus tres elementos principales: las entradas (inputs), secuencia interrelacionada de actividades y salidas (outputs) -como fue mencionado anteriormente-. Los procesos también se conforman por la Misión, la cual determina el fin para el cual fue concebido en relación directa a los objetivos de este. Las Entradas pueden ser tangibles o intangibles y son los insumos para realizar el servicio (equipos, materiales, componentes, energía, información, etc.); la interrelación de las entradas (por medio del conjunto de actividades y tareas) se llaman “Transformación”; esta transformación permite generar valor y esto genera una salida para el usuario, el cual puede ser interno o externo; La

Salida, viene a ser el producto o servicio generado por un proceso para el cliente. (Perez, Gestión por procesos, 2010).

2.4 Factores de un proceso

Considerando que los procesos, contienen múltiples aristas, se deben describir claramente los actores involucrados, dado que son los factores, los recursos que se necesitan para transformar las entradas o inputs, en salidas con valor agregado. Estos factores están conformados por personas, materiales, recursos físicos, métodos, planificación del proceso y medio ambiente (Perez, Gestión por procesos, 2013)

En lo particular, en la unidad en cuestión, existen factores más específicos como:

Proveedores: Empresas que proveen de recursos tangibles y que son necesarios para asegurar la continuidad operacional.

Clientes o usuarios: Población beneficiaria de la organización.

Competidores: Jardines Infantiles que reciben subvención del Estado y Jardines Infantiles de carácter privado.

Gobierno: Los Gobiernos y sus cambios pragmáticos de política educacional influyen en las organizaciones y su quehacer diario, así como en sus objetivos estratégicos, no así en la misión.

Economía: El aporte fiscal, a través de la Ley de Presupuestos de la Nación modificada de forma anual, representa un factor en la distribución de recursos y bienes en la organización y unidades que la conforman, afectando, además, las prácticas administrativas.

Capital: La Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana, si bien cuenta con capital financiero, inventario de bienes, equipo de oficina, carece de edificios de almacenamiento, donde el proceso de logística se ve en desmedro, lo que es el servicio final de la organización.

Trabajo: Los funcionarios(as) que realizan y ejecutan los procesos de la organización, importante es la calidad con el cual se desempeñen.

Es así como el factor del proceso de Logística y Abastecimiento presenta el mayor hallazgo, dado que ello depende la logística del servicio, en cuanto a la entrega de recursos, sin embargo, ¿Qué es Logística?

2.5 Logística

La logística es el proceso de planificar, implementar, controlar y almacenar de forma eficiente los productos y bienes, desde el lugar de origen hasta la salida (Entrega conforme que satisfagan las necesidades de los requirentes)

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que a partir de los materiales entregados por el proveedor crean una utilidad en forma, tiempo y lugar para el comprador” (Prida y Gutiérrez, 1996)

La logística es caracterizada por la integración de las actividades en el aseguramiento del flujo del proceso, dirigido a entregar a los usuarios los productos solicitados, con la calidad exigida. Es así como se centra en coordinar las actividades entre el usuario y el proveedor y sus variables. En la actualidad la tendencia es hacia la autonomía de cada una de las actividades que conlleva el proceso de logística, sin perder de vista la integración de la cadena productiva o del proceso, para mayor capacidad de reacción y respuesta ante el medio ambiente.

Por otro lado, logística no puede ser entendido sin considerar a la “cadena de distribución” punto que integra el proceso desde los proveedores hasta que llega a las manos del requirente, dado que define la ruta que sigue el producto para llegar, el que debe ser adecuado para que se puedan lograr los objetivos de la organización (Ballou, 2004).

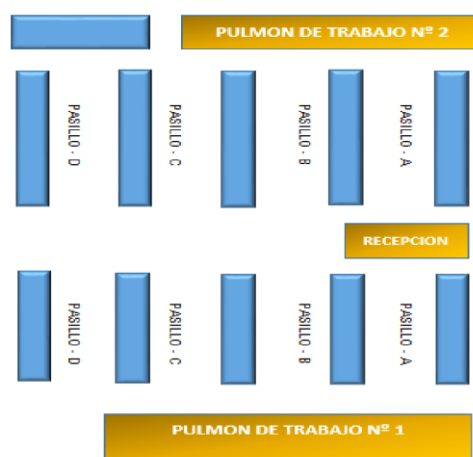
La funciones y beneficios de los canales de distribución tienen relación con las distancias geográficas de entrega de los productos, lo que encarece los servicios y/o pueden provocar demora en la entrega, por ejemplo: La entrega de materiales a un Jardín Infantil debe ser planificado en su ruta, evitando caminos que presenten riesgos para los recursos físicos, además de los tiempos que esto conlleva, considerando que en la Región existen más de 302 Jardines a los cuales se debe abastecer de manera constante.

La distribución debe considerar el control como parte del producto, dado que cuando sale del proveedor ya no es propiedad del mismo, quedando en un paso intermedio, llegando a un almacén intermedio (crossdocking), lugar donde además de ser recepcionada es preparada para su próximo envío (Bodega DIRNAC) lugar que cuenta con almacenaje limitado, dado que corresponde a la Dirección Nacional de Jardines Infantiles, es por ello que se manejan plazos irregulares, que provocan incertidumbre en cuanto al almacenamiento y la protección y control de recursos.

Los crossdocking buscan (desde su creación) reducir los costos de distribución y áreas físicas necesarias para almacenar y mejorar el flujo de mercaderías, sin embargo, es para ello necesario, contar con bienes inmuebles que permita su aplicación.

Entendiendo la relevancia del picking es importante presentar su participación entre las principales actividades de almacenamiento y distribución, por lo que, y tal como se explica anteriormente, la distribución en general debiese ser de manera tal que se puedan separar de tal manera que se facilite su manipulación a través de pasillos que funcionarían como pulmones de trabajo (zonas de concentración de trabajo de recolección y almacenaje), tal como se muestra a continuación:

Figura N° 6: Pulmón de trabajo

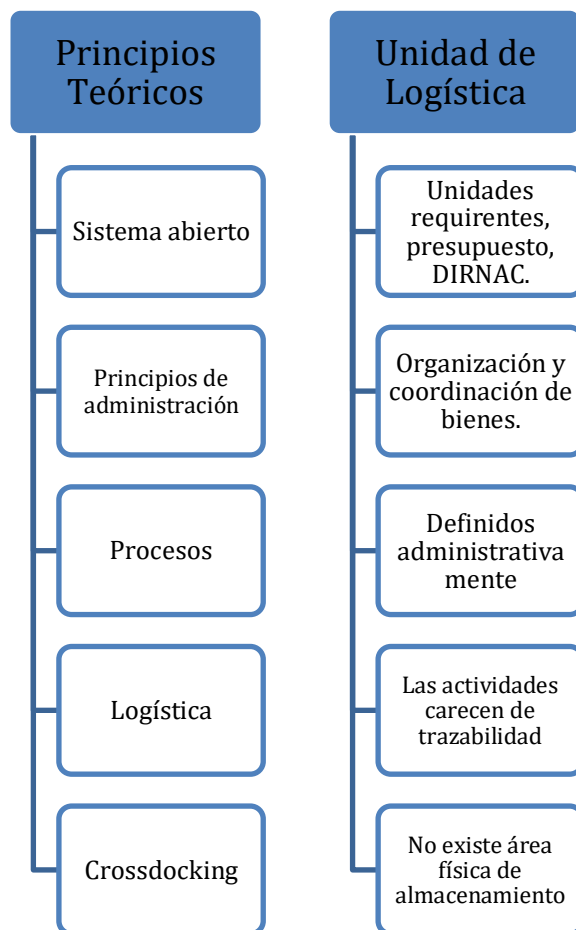


Lugar o espacio físico en donde se realiza el picking de los productos o bienes

Fuente: Elaboración propia.

Para sintetizar los conceptos teóricos se desarrolló el siguiente esquema, que explica las aplicaciones de estos.

Tabla 7: Conceptualización de las aplicaciones teóricas



Esquema que sintetiza los procesos teóricos a la practica en la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

Fuete: Elaboración propia

3. Marco Metodológico

La presente investigación tiene como propósito identificar los principales factores que dificultan la gestión de la unidad y con esto entregar recomendaciones del objeto de estudio, desde la perspectiva de logística y análisis de procesos. Para ello, se presenta la metodología de trabajo propuesta.

3.2 Diseño de la Investigación

Este estudio es de carácter cualitativo, dado que posibilita formar una base de información mediante el análisis bibliográfico y el ejercicio de la conversación, permitiendo tener la información directa y necesaria para realizar sugerencias técnicas al proceso de coordinación de la unidad de logística y abastecimiento.

Los estudios de tipo cualitativo convocan a agrupar y recuperar la información para su recopilación y transformación, en el que el o los documentos son sometidos al análisis, este proceso analítico-sintético, es estudiada, interpretada y sintetizada. Tal como menciona José Ruiz Olabuenaga en el libro Metodología de la investigación cualitativa, el análisis de contenidos se basa en la lectura como instrumento de regida de información; lectura que debe realizarse de modo científico, es decir de manera sistemática, objetiva, replicable, válida. (Ruiz, 2012).

Una de las particularidades del diseño cualitativo es su desarrollo inductivo, facilitando la flexibilidad en torno avance la investigación, donde los escenarios y grupos de personas interesadas son considerados como un todo. Asimismo, se utilizará el estudio de tipo descriptivo (Perez Serrano, 1994), ya que busca identificar los principales factores que impiden la eficiente gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana¹, Periodo junio de 2018 a junio de 2019. Este estudio se relaciona con los participantes mediante la recopilación, análisis de datos y entrevistas, para describir los componentes que se definieron en la investigación.

A su vez, es importante señalar que las entrevistas fueron realizadas bajo un acuerdo de confidencialidad, por lo que se solicitó de partes de ellos(as) no publicar sus nombres.

¹ Ver anexo N°2 informe de gestión (capacidad utilizada, insumos entregados, etc.)

3.3 Técnica de recolección de datos

Para realizar esta investigación se utilizará la técnica de análisis documental y las entrevistas en profundidad, las cuales fueron realizadas durante el mes de octubre de 2019, junto con la revisión de documentación adjunta.

La revisión de documentos considera la información contenida en el Manual de Procedimientos (Sampieri, 2014) de Adquisiciones, Informes de Gestión Interna de la Subdirección de Recursos Financieros, donde la principal labor será identificar los procesos centrales que tienen relación con la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región metropolitana.

Por otro lado, la entrevista en profundidad es un instrumento de recopilación semiestructurada², que genera la posibilidad de crear y desarrollar preguntas abiertas y contra preguntas que permitan dar nuevas visiones o aristas a las preguntas ya creadas, donde la intervención la hace una conversación flexible, sin olvidar la pauta de trabajo y el orden e importancia de los puntos.

3.4 Muestra

Para determinar la muestra se seleccionará mediante un tipo no probabilístico intencional, dado que se busca potenciar los casos ricos en información para su estudio.

El tamaño depende de la comprensión que se tiene que del proceso y/o fenómeno bajo estudio (casos suficientes), donde la muestra se determina de acuerdo al contexto y necesidades (Sampieri, 2014)

3.5 Participantes de la muestra

La selección de la muestra estuvo orientada a los funcionarios que tienen directa relación con la Unidad de Logística y Abastecimiento, ya que lo que se busca con la muestra es que la investigación sea dirigida y no se pretende que sea

² Ídem.

estadísticamente representativa³. Los funcionarios que participaron en este estudio son:

Gestión operacional	Unidades educativas
Encargado de la Unidad de Logística y Abastecimiento Entrevista N°1.	Encargada Jardín Infantil Pichichi Ruka, Comuna de Puente Alto. Entrevista N° 2
Encargado de Recursos Físicos Entrevista N° 3	Encargada Jardín Infantil Pequeñas ilusiones, Comuna de Cerro Navia. Entrevista N°4

3.6 Análisis de datos

Para el análisis de datos, se debe considerar como primer punto que es un proceso de reflexión, donde se desarrollan las ideas que surgen mediante los datos emanados de las entrevistas y revisión documental. Para ello, se debe trabajar con categorías vinculantes al tema principal de investigación, por lo que se analizará en tres puntos: Descubrimiento, Codificación y Análisis.

3.6.1 Identificación de los principales procesos de gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana.

Para contextualizar se debe considerar que la gestión realizada en la Unidad de Logística y Abastecimiento tiene relación con la totalidad de Jardines de la región, los que se dividen en 3 tipos de programas de atención de párvulos:

- Jardines Infantiles clásicos: Jardín Infantil de administración directa⁴

³ Ídem.

⁴ Los Jardines Infantiles de Administración directa son centros educacionales que dependen en su totalidad de la Institución.

- Jardines Infantiles Alternativos⁵
- Programas de corporaciones Municipales encargadas de entregar apoyo pedagógico a las familias (MDS), los cuales están compuestos por; Centros Educativos y Culturales de la Infancia (CECI), Programa Conozca a su Hijo (CASH) y Programa de Mejoramiento de Atención a la Infancia (PMI).

Es así como la unidad tiene el fin abastecer la totalidad de centros educativos que se encuentran en la Región Metropolitana, ya sea en zonas urbanas o rurales. Una de sus funciones es el proceso de compra de bienes, los cuales son destinados a los jardines y que obligatoriamente deben pasar por la central de abastecimiento del servicio. Esto, mediante recepciones técnicas otorgadas por el encargado de la unidad de logística y abastecimiento hacia la unidad de gestión de contratos que tiene como labor preparar y enviar los pagos a contabilidad.

Los procesos de gestión de esta unidad, serán obtenidos mediante un análisis documental desde la Resolución exenta N°015/0244 de fecha 30 de abril de 2019, que aprueba nuevo manual de procedimiento de compras y contrataciones públicas, para la Junta Nacional de jardines Infantiles y deja sin efecto Resolución exenta N°015/00907 del 30 de diciembre de 2015, como también de la Resolución exenta N°015/0575 de fecha 13 de noviembre de 2013, que aprueba manual de procedimientos de la oficina de abastecimiento de la dirección nacional y de las direcciones regionales de la Junta nacional de jardines infantiles; y deja sin efecto la resolución exenta N°015/942 de 2005, que aprobó manual de procedimientos internos para las centrales de abastecimientos de esta institución.

Los procesos descritos en el manual de procedimientos aprobados por Resolución exenta N°015/0244 de fecha 30 de abril de 2019, que aprueba nuevo manual de procedimiento de compras y contrataciones públicas, para la Junta Nacional de jardines Infantiles y deja sin efecto Resolución exentas N°015/00907

⁵ Estos Jardines dependen en su totalidad de JUNJI, no obstante, desarrollan currículos escolares diferenciados acordes a las necesidades y/o visión de los mismos, ejemplo de ello, son aquellos ubicados en zonas con alta población indígena, donde se les enseña Mapudungun.

del 30 de diciembre de 2015 (RES. N°015/0244 de fecha 30 de abril de 2019). En el capítulo que sería pertinente para esta investigación “Procedimiento para la recepción conforme y el resguardo de los bienes” se logran Identificar los siguientes procesos y labores de la unidad de logística y abastecimiento⁶:

En esta etapa la mayoría de los productos de la JUNJI Metropolitana son almacenados por la bodega Institucional administrada por dirección nacional, por ende, en ese momento le corresponde a la unidad de logística y abastecimiento región metropolitana la recepción conforme y técnica de los productos entregados en las oficinas administrativas. Lo cual contempla el proceso de **recepción del bien** correspondiente a la unidad investigada.

En las siguientes tres etapas se describe el proceso de control de calidad de los bienes o servicios, emisión de la recepción conforme y aprobación de la recepción conforme⁷

Dentro de estas etapas la unidad de logística y abastecimiento debe corroborar que los productos recibidos cumplan los estándares que fueron ofrecidos y gestionados por la unidad de compra de la región. Ahora bien, en dicho proceso la unidad de logística y abastecimiento regional debe extender una recepción técnica del producto para que posteriormente la unidad requirente extienda la recepción conforme, la cual deberá ser aprobada por el jefe superior de esta y así pueda ser procesado el pago y ser ejecutado el indicador de pago a 30 días que deben cumplir los servicios públicos velando por la eficiencia y la eficacia principio contenido en la ley 18.575.

En el capítulo II del manual de procedimiento, son descritas las políticas y protocolos de administración y control de bodegas⁸.

Las políticas y protocolos de administración y control de bodegas no serían atingentes a la gestión realizada por la unidad de logística y abastecimiento de la Región metropolitana, debido a que esta no cuenta con bodega propia y no estaría dentro de sus competencias la administración descrita en el capítulo, a pesar de encontrarse descritas en la metodología (II.2) y entregar los de

⁶ Ver anexo N°3.

⁷ Ídem.

⁸ Ver anexo N°3.

procedimientos de organización de bodegas, siendo esta labor responsabilidad de Dirección Nacional.

En las siguientes etapas de este capítulo se establecen los siguientes procesos y facultades otorgadas al encargado de logística y abastecimiento los cuales no serían pertinentes para las gestiones realizadas por la unidad investigada y que en mayor parte serían competencia de la unidad de inventario de la región:

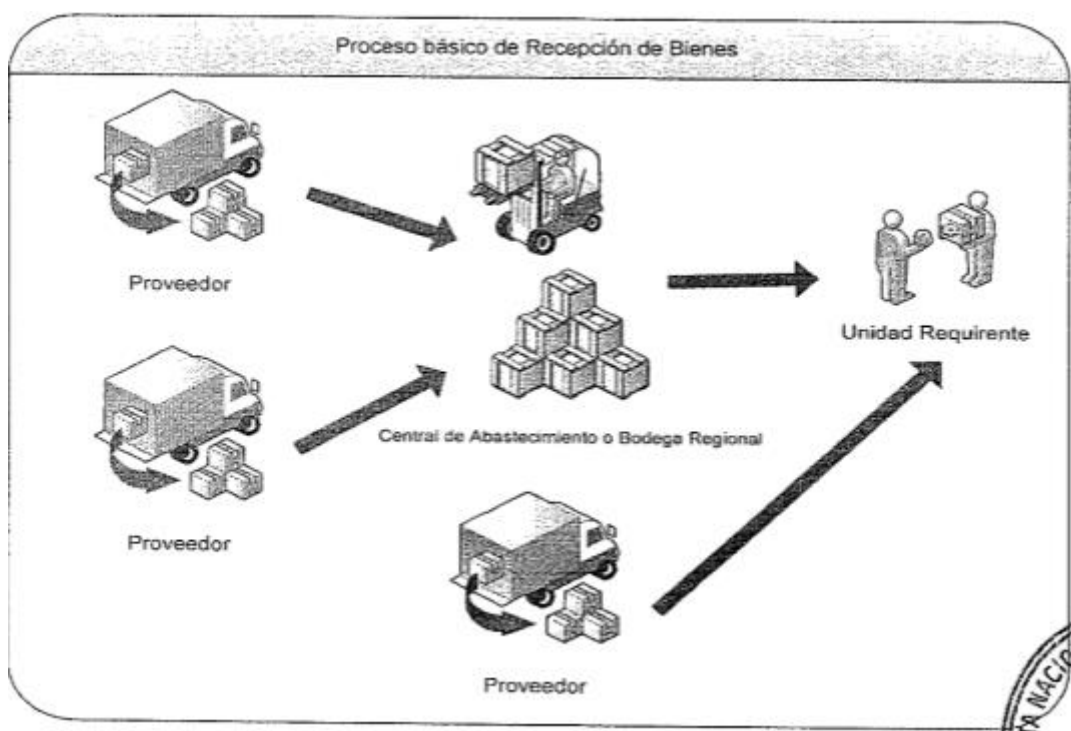
- Descripción General de los Bienes en Bodega
- Procedimientos Asociados al Ciclo de Almacenamiento en Bodega
- Antecedentes Generales
- Políticas Generales de la Administración de los Bienes
- Tratamiento Contable de los Bienes
- Procedimientos Asociados al Ciclo de Administración de los Bienes Muebles

Como fue visto anteriormente, en el manual de procedimientos, en específico el capítulo pertinente para esta investigación “Procedimiento para la recepción conforme y el resguardo de los bienes”. Se establece que este se encuentra orientado a las direcciones regionales que cuenten con bodega propia y/o que por circunstancias que ameriten el buen servicio se encuentren arrendando espacios de almacenamiento, situación que no presenta la Región Metropolitana.

Cabe destacar que dentro de este capítulo se logra identificar el proceso de recepción de bienes dentro de las oficinas administrativas, que correspondería a una de las gestiones que realiza la unidad. Siendo el rol de recepcionar técnicamente el bien para que posteriormente la unidad requirente pueda realizar la recepción conforme del producto.

En primera instancia, muestra el proceso básico de recepción de bienes el cual se identifica a continuación:

Figura N° 8: Proceso básico de recepción de bienes



Proceso de recepción de bienes desde el proveedor hasta la central de abastecimientos

Fuente: Manual de procedimiento de la oficina de abastecimiento de la dirección nacional y de las direcciones regionales de la Junta Nacional de jardines infantiles 2013.

El proceso de recepción comienza desde la generación de la orden de compra por parte de la unidad de adquisiciones de la región, solicitada a través de la unidad requerente. Posteriormente el proveedor deberá solicitar hora de agendamiento a la central de abastecimientos de la dirección nacional. Una vez revisada la orden de compra y otorgada la hora, el proveedor entrega los bienes a la central de abastecimientos los cuales son recepcionados por el encargado de recepción de la unidad de logística y abastecimiento DIRNAC para posteriormente ser rechazados o aceptados; en caso de que sea esta última opción, el encargado otorga las recepciones técnicas y conformes para que posteriormente el proveedor facture a la dirección regional de la JUNJI desde donde fue emitida la orden de compra y comprometida con el presupuesto vigente de la región.

Una vez recepcionados los productos de acorde al proceso antes descrito, se almacenan y se clasifican de acuerdo con lo indicado en las páginas 14 a las 16 del manual⁹.

Asimismo, en la página 17 de este manual se identifica el proceso de “Pedidos y solicitudes”¹⁰

Dentro de los pedidos y solicitudes identificados en el manual de procedimientos de la administración de bodegas a nivel nacional y regional, se muestra el proceso donde la unidad de logística y abastecimiento, en base a las diferentes solicitudes de las unidades requirentes y los jardines infantiles prepara una “Solicitud de pedido” en donde son detallados los bienes que serán despachados a las unidades educativas o a las oficinas administrativas de la JUNJI Región Metropolitana.

Es por esto por lo que otro de los procesos plasmados en el manual de procedimientos, es responsabilidad exclusiva de la oficina de logística y abastecimiento de la dirección regional metropolitana.

No obstante, mediante el análisis del procedimiento en cuestión, se logra establecer que los principales procesos de la unidad de logística y abastecimiento de esta región se tornan complejos, debido a que esta región no dispone de una bodega propia. Por ende, ciertos procesos que son identificados en el manual no se ajustarían a la gestión de esta unidad.

En consecuencia, los procesos propios de la unidad de logística y abastecimiento de la región metropolitana, no se encuentran suscitados por lo descrito en el manual de adquisiciones analizado, lo que dificulta el levantamiento de sus principales procesos.

Por otra parte, y en relación con la Resolución exenta N°015/0575 de fecha 13 de noviembre de 2013, cabe destacar que comprende la recepción de productos en las bodegas regionales de la JUNJI, lo cual establece nuevamente una

⁹ Ver anexo N°1

¹⁰ Ídem.

limitación para comprender los objetivos y procesos de gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la JUNJI Metropolitana.

Es así que según lo descrito en la entrevista N°1 realizada al Encargado de Recursos Físicos, menciona *“(..) la principal dificultad que tengo yo, la bodega no es, si bien nosotros administramos la bodega no somos la jefatura de los funcionarios que están en bodega, entonces que pasa yo a mi parecer, y en base al personal que hay en bodega creo que sacar 15 mil productos ejemplo se puede hacer en 3 días con el proceso de picking despacho y carga y todo lo que conlleva y resulta que el encargado de bodega me manda su planificación y me dice que eso lo hacen en tres semanas pero no es así, y el problema es que tengo yo es que no les puedo exigir que cumplan con lo que yo les pido porque yo no soy el encargado de ellos, no soy su jefe, no soy la persona idónea para bajar los tiempos y me causa retraso en la entrega de los productos y también tenemos problemas propios por no tener una bodega como el espacio físico la cantidad de pallet, eeeeh (sic), que pueden almacenarse en bodega, entre otras cosas.”*

En base a la información recopilada e identificada en ambos manuales de procedimientos, se han logrado identificar dos procesos esenciales de la unidad, por una parte, el proceso de recepción de bienes en oficinas administrativas y por otra, la generación de solicitudes de pedido a bodega institucional la cual es administrada directamente por Dirección nacional de la JUNJI.

A la vez, según lo descrito se pueden esclarecer que los principales procesos que se realizan en la unidad son:

1. Gestión de solicitudes de unidades requirentes.
2. Recepción conforme y el resguardo de los bienes, a través de Dirección Nacional.
3. Control y organización de los bienes y servicios.
4. Coordinación con Bodega de Dirección Nacional.

Sin embargo, en el proceso no se observa identificación de factores como la distribución de la gestión de Almacenamiento y Distribución de los bienes y servicios, almacenados en Dirección Nacional.

Es decir, el Manual de Procedimientos que rige la unidad de logística, estaría aplicando a todas las Regiones del país, exceptuando Región Metropolitana, por lo que estaría omitiendo la relación de esta Dirección Regional con la gestión de almacenamiento y distribución, factor estratégico que cumple la función no solo de depósito de los bienes, sino que también permite que se puedan realizar operaciones productivas como el re empaque.

Estos espacios físicos de bodega deben considerar qué tipo de productos puede mantener resguardados, qué perfil de actividad tiene el servicio, qué operaciones se llevarán a cabo en este, cuál es el diseño de la bodega, qué tipo de equipos de manejo de materiales y de almacenamiento se utilizarán en la distribución.

Asimismo, los almacenes de distribución son espacios que se utilizan para resguardar productos que se compran, se almacenan y distribuyen según la necesidad de las unidades requirentes, sin que esta última tenga relación en el proceso anterior, sólo hace el pedido y la recepción conforme según lo establecido, por lo que sí existe inconvenientes en el inventario, es también responsabilidad en este caso del funcionario(a) designado de Bodega, mantener el control de los productos.

Si bien, la distribución es labor de la unidad de logística, ésta se ve enfrascada en problemas administrativos al encontrarse con la necesidad de gestionar con terceros, ya que la bodega de DIRNAC se caracteriza por mantener productos y bienes por largos periodos de tiempo, afectando la calidad de los productos que allí se encuentran, el orden físico en la distribución de espacios dentro de la bodega (es importante reiterar, en que sólo se cuenta con un sector limitado de espacio, dentro de la bodega) así como los tiempos de entrega y la confiabilidad, impidiendo que el almacenamiento temporal pueda mantener la organización y carga de los mismos, a través de las empresas de transporte con las que se mantiene contrato.

4. Análisis de los factores involucrados en los procesos de gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta Nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana.

Como punto de partida se debe tener en consideración que los procesos de gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la región metropolitana, no se encuentra plasmado en ningún tipo de manual de procedimientos. Para lo cual, en un ejercicio práctico, en la búsqueda de dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, se dará cuenta de la interpretación realizada a partir de las respuestas entregadas en las entrevistas realizadas.

Los procesos anteriormente identificados que son tareas propiamente tal de la unidad de estudio son: Procesos de recepción del bien en oficinas administrativas y la preparación de solicitudes de pedido, tal como fue descrito en el capítulo anterior.

Ahora por otra parte, el presente capítulo contiene los principales hallazgos y resultados a los entrevistados para dar respuesta a este, para lo cual se realizaron cuatro entrevistas, dos al área de gestión operativa “Encargado de logística y abastecimiento de la región metropolitana” y al “Encargado de Recursos Físicos de la Región metropolitana” este último, jefatura directa del encargado de la unidad estudiada.

Así como también fueron realizadas dos entrevistas a dos directoras (encargadas) de los jardines infantiles “Pequeñas ilusiones de Cerro Navia” y “Pichichi Ruka de Puente Alto”. Estos como contraparte y los principales clientes del rol que cumple la unidad de logística y abastecimiento.

Análisis de los procesos propios de la unidad:

De acuerdo con la entrevista realizada al Encargado de Logística y Abastecimiento, para conocer los principales procesos que no se encuentran plasmados dentro de los manuales estudiados, se menciona al proceso de preparación de solicitud de pedido como uno de los esenciales para esta unidad.

“En general el proceso más influyente dentro de nuestra unidad es la preparación de solicitudes de pedido que realizamos a la bodega, dentro de ellos identificamos la orden de compra, el “ID” del producto, el nombre del producto para que sean ingresados en open box allá en bodega”

El encargado de la unidad comenta que existen diversos procesos previos a la preparación y posterior envío de la solicitud de pedido. En primera instancia la unidad requirente solicita el presupuesto y envía a la unidad de adquisiciones para que ellos analicen la modalidad de compra, ya sea compra directa a través del convenio marco, gran compra o licitación pública.

Una vez realizada la compra, el proveedor adjudicado o seleccionado, entrega en bodega institucional los productos para que ahí realicen las respectivas recepciones técnicas y conformes que fueron descritas en el capítulo anterior.

Luego de esto se ingresan al software institucional “Open Box”¹¹ el cual realiza la individualización de los productos, unidades de medida, nombres, entre otros, este subsistema se encuentra dentro del sistema “inedis”¹² el cual tiene por objetivo llevar el control de todos los activos y existencias que ingresen o sean despachados desde bodega.

Para esto las unidades requirentes deben informar a la unidad de logística y abastecimiento como también a la unidad de adquisiciones la distribución de dichos productos para que, una vez se encuentren en bodega estos sean despachados a través de las solicitudes de pedido otorgadas por el encargado de la unidad.

“El problema principal es que las distribuciones ingresadas al Ábaco nunca están completas o bien consideran jardines cerrados o que momentáneamente no pueden recibir material, lo que significa que tenemos que volver a realizar el contacto con la unidad requirente cuando los productos ya están en bodega, entonces es obvio que por esto retrasamos todos nuestros procesos por esta en una gestión que escapa de nuestras manos”.

¹¹ Sistema informático que permite ver los stocks que se encuentran en bodega.

¹² Herramienta tecnológica que utiliza JUNJI para el proceso de Gestión y Distribución.

Teniendo la distribución de los productos correctos y a las unidades educativas que corresponden, el encargado de logística y abastecimiento de la región metropolitana procede a pasar las distribuciones a solicitudes de pedido¹³ las cuales son enviadas al encargado de operación de la central de abastecimiento DIRNAC, en donde son ingresadas al sistema para posteriormente ser preparadas las solicitudes y despachadas a las unidades educativas o donde haya establecido la unidad requirente.

Una vez preparados y despachados los bienes, son recepcionados en las diferentes unidades educativas, a través de las guías de despacho y en bultos, los cuales no son revisados en el momento, sino que estos serían revisados posterior a la recepción en un plazo no mayor a las 48 horas.

Si existiesen observaciones y/o reclamos de parte de las unidades requirentes, estas deben comunicarse con el encargado de logística y abastecimiento regional, quien solicita una respuesta desde bodega para dar solución al problema, ya sea por menor cantidad de productos recibidos en comparación a la guía de despacho o bien productos en mal estado, entre otros.

“Las principales dificultades que se nos presentan se deben al sistema informático básico y deficiente, también el formato de solicitudes de pedido es poco práctico, emms por ejemplo en el último levantamiento de inventarios que se le hizo a la bodega se presentaron un montón de errores respecto de las cantidades y asociaciones a las órdenes de compra y yo creo que, por último la incapacidad de certificación de recepción conforme de productos en jardines infantiles” Encargado de recursos físicos.

Es así como, a través de lo descrito por el encargado de recursos físicos, se puede establecer que es la falta de sistemas informáticos acorde a las necesidades de la unidad de logística y abastecimiento regional, impidiendo el óptimo funcionamiento de ésta, dado que es la Junta Nacional de Jardines Infantiles, la que debe proveer de los insumos y estructuras necesarias para el desarrollo de la labor, no entregando sistemas de calidad que puedan ser utilizados de forma eficiente por la unidad. Por otra parte, el encargado de logística y abastecimiento DIRNAC no actualiza los sistemas y por lo general no

¹³ Ver anexo N°4: Solicitudes de pedido.

logran asociar de forma correcta los bienes a las órdenes de compra que corresponden.

“Lo que también nos pasa y que dificulta nuestros procesos es que nosotros realizamos solicitudes, no sé, con 60.000 productos, que con una buena gestión pueden ser distribuidos en 15 días, pero ellos no lo distribuyen en 2 meses y medio y si necesitamos equipar no sé, un jardín meta, lo meten al plan y alargan los demás despachos en dos semanas más y eso hace que los jardines crean que nosotros no queremos mandar los productos porque no queremos” Encargado de logística y abastecimiento”

Ambos funcionarios de la gestión operativa concuerdan que los funcionarios de bodega institucional no dan una respuesta satisfactoria a los requerimientos que se generan.

Es así como desde el Jardín infantil “Pequeñas ilusiones”, relatan *“En general el material llega todo atrasado el mejor ejemplo son las agendas e instrumentos de evaluación pedagógica que deberían llegar a principio de año, pero llegan a mitad de año.”* Mientras que en el jardín infantil pichichi ruka “Puente Alto” citan: *“Creo que es un proceso que cumple con su propósito, sin embargo, se realiza en periodos que no son adecuados a la necesidad de los establecimientos, por ejemplo, los insumos llegan muchos meses después de lo que efectivamente se requieren (libretas llegan en agosto).”*

Es por lo anteriormente señalado, que se le debe dar mayor importancia a la gestión logística, dado que es el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico, con el fin de la optimización de los recursos, es así como en los procesos anteriormente estudiados se pudo identificar los siguientes factores:

1. Estrategia y plan de la unidad.
2. Servicio eficiente ante la necesidad de los usuarios(as) (Jardines Infantiles dependientes)
3. Gestión de procesos óptimo
4. Administración de la demanda de solicitudes

5. Abastecimiento y compras (de forma tangencial)
6. Operación de bodega
7. Administración de inventario (Gestor de datos de los productos).
8. Transporte
9. Seguridad en el transporte
10. Capacidad financiera, dado que se mantiene un alto presupuesto.
11. Uso de Sistemas de Tecnologías de la información

RELACIÓN ENTRE JARDINES Y UNIDADES DE GESTIÓN

UNIDADES OPERATIVAS	UNIDADES DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • REQUERIMIENTOS QUE SE TORNAN LENTOS Y COMPLEJOS. • RETRASO EN LAS ENTREGAS. • DIFICULTAD EN GESTIÓN DE RECEPCIÓN CONFORME POR LA POTESTAD. • FALTA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. • NO EXISTE RELACIÓN DIRECTA CON BODEGA DIRNAC Y LOS JARDINES. 	<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE COMPRENSIÓN EN LOS REQUERIMIENTOS. • RETRASO EN EL PROCEDIMIENTO DE ENTREGA. • DIFICULTAD EN LA TRAMITACIÓN DE RECEPCIÓN CUANDO EXISTEN RECHAZOS. • EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO NO CONSIDERA LA FALTA DE BODEGA EN RM.

5. Factores críticos de los procesos de gestión de la unidad de Logística y abastecimiento de la Región Metropolitana.

En atención a lo descrito por el entrevistado N° 1, se entiende que la generación y envío de solicitudes de pedido es uno de los factores claves, dado que *“cuando Adquisiciones, hace la compra de por si la unidad de logística no solo ve quien llegue al jardín sino el proceso completo desde que se genera la Orden de Compra desde la unidad requirente, esto netamente de la región M. las demás regiones solo administran sus bodegas, nosotros pasamos a ser una especie de intermediario entre la bodega y los jardines, en este seguimiento la distribución de los productos a los jardines vengan en las condiciones óptimas para que podamos transformarlas a solicitudes de pedidos”* por lo que, si bien las solicitudes de pedido conforman parte del proceso, si estas no son bien realizadas, se torna complejo llevarlas a cabo.

El paso siguiente es la administración de demandas de solicitudes, el que es primordial dentro del proceso de la unidad. Sin embargo, esta se realiza de manera individual, generando burocratización y lentitud en el desarrollo de estas, por lo que se requiere de una generación de solicitudes de pedido masivas, sin necesidad de crear solicitudes por sector de distribución.

Por otra parte, existe un nudo central en las funciones de la Unidad de Logística y Distribución este es: **Operación de Bodega**, como fue anteriormente descrito, en Región Metropolitana no existe Bodega de almacenamiento de los materiales y productos de Jardines Infantiles de JUNJI, lo cual se traduce en inconvenientes en la gestión y distribución tal como se menciona en una de las entrevistas realizadas *“Eso es como lo de bodega, luego la solicitudes de pedido, se basa en la distribución que mandaron, en lo que adjunto la unidad requirente, por ejemplo material didáctico es la unidad técnica pedagógica, ellos son la contraparte en ese momento para la distribución, la distribución consolidada pasa a ser el encargado de bodega o de despachos, cuando enviamos la solicitudes de pedido, pasa a bodega netamente, el picking, el levantamiento de producto y posterior despacho”* Asimismo, y bajo la lógica de la administración de inventario, se puede observar el informe realizado por el *Encargado de Recursos Físicos*.¹⁴

Una vez entendido el proceso y viendo las áreas de picking, se muestra que, si bien existe una metodología de almacenamiento y de trato de los bienes, aún persisten problemas en la Administración de inventario *“cada cierto tiempo se realizan inventario de los productos de bodega y la mayoría está con errores o sea el sistema dice 18 computadores Lenovo, por ejemplo y eso lo cruzamos con la información de inventario y ellos dicen que tienen 25 computadores en bodega y en bodega, dicen que hay 10. Entonces de ahí comienzan las investigaciones de qué pasó con los compuestos son más o menos los errores del sistema, también la incapacidad de certificación”*.

Finalmente se establece que en el proceso de picking no existe un levantamiento de la información, lo que culmina en errores al momento de visualizar el sistema.

¹⁴ Ver anexo N°2

6. Conclusiones

6.1 Conclusión general

La investigación realizada determina que, si bien algunos factores entorpecen el desarrollo y gestión de la unidad de Logística y Abastecimiento de JUNJI Región Metropolitana -tales como la operación de bodega e inventarios- mientras que otros factores lo fortalecen –como la gestión intermedia de Adquisiciones y Logística- estos últimos no inciden mayormente en los factores de los procesos de gestión de la unidad, puesto que no reflejan una mayor eficiencia en ellos.

En este sentido el estudio descriptivo realizado en la Unidad de Logística y Abastecimiento permite el siguiente diagnóstico:

6.1.1 Conclusión objetivo específico N°1

Tal como fue descrito en el objetivo específico N°1, donde se pudieron identificar los distintos procesos y subprocesos de la Unidad de Logística y Abastecimiento, como Gestión de solicitudes de unidades requirentes, Recepción conforme y el resguardo de los bienes, a través de Dirección Nacional, Control y organización de los bienes y servicios y Coordinación con Bodega de Dirección Nacional, se pudo determinar que no existen actos administrativos plasmados en los manuales de procedimiento, lo que dificulta el desarrollo del trabajo de forma estandarizada y medible, por ende no es posible generar indicadores de gestión que evalúen el grado de desempeño y cumplimiento de la unidad, menos aún el grado de satisfacción que poseen los usuarios (cliente interno), es así que como se menciona en el punto 2.2 la finalidad de plasmar un procedimiento y/o procesos es cuantificar los resultados y buscar la mejora continua, para la creación de un valor agregado a las actividades realizadas. Por consiguiente, los elementos como solicitud de requerimientos (entrada del proceso), no se transforman en salidas concretas (recepción conforme de bienes), pudiendo tener en uno de sus factores como es el trabajo de las unidades intermedias la presencia de un nudo como lo es la falta de comunicación y coordinación entre unidades, obstaculizando la distribución de los productos y bienes.

6.1.2 Conclusión objetivo específico N°2.

En cuanto al objetivo específico N°2, donde se identificaron todos los procesos que se involucran en la gestión realizada por la Unidad de Logística y Abastecimiento, se pudo establecer que si bien, existe una relación directa entre la Dirección Regional Metropolitana y Dirección Nacional, estos no interactúan de manera fluida debido a una falta de estrategia y en concordancia al plan de la unidad, lo que queda de manifiesto en la relación causal pero no vinculante entre el encargado de Bodega de DIRNAC y la Unidad investigada, lo que afecta directamente en el servicio que se entrega a las diferentes unidades educativas dependientes de Región Metropolitana, en este sentido y teniendo como fin del proceso el despacho de los bienes, no existe feedback entre la contraparte entre Bodega DIRNAC y Logística y Abastecimiento, yendo en desmedro de las unidades requirentes que no tienen control sobre los procesos de gestión como la recepción conforme de bienes, aún menos en la tramitación de las solicitudes de pedido.

Por otra parte, se observa que existen unidades requirentes, que, al comienzo del proceso, es decir, en el marco de la construcción de la solicitud de pedido, no realizan el levantamiento de necesidades acorde al protocolo establecido en el Servicio, lo que va a generar el rechazo de la o las solicitudes de pedido impidiendo la administración de la demanda de solicitudes y retrasando la labor de uno de los clientes internos de la unidad, como lo es compras.

No obstante, las dificultades del proceso, retrasos, la falta de comunicación entre Direcciones, como también la falta de dotación, entre otros factores, el fin último de la cadena del proceso, que es la entrega de los bienes a las diferentes unidades educativas, tiene un nivel de cumplimiento aceptable. Cabe destacar en este punto, que la gestión del proceso es de responsabilidad compartida entre la Unidad de Logística y Abastecimiento, Bodega de Dirección Nacional y unidades requirentes.

6.1.3 Conclusión objetivo específico N°3.

En relación con el objetivo específico N°3, donde se determinan los factores críticos que dificultan el adecuado proceso de gestión de la unidad investigada, se da cuenta que el proceso de picking y croosdocking, los cuales son subprocesos de Logística, no estarían operando de manera óptima, por lo que, no se estaría asegurando el correcto funcionamiento del flujo del proceso, el cual está dirigido a entregar a las unidades requirentes los bienes solicitados. En la actualidad la cadena productiva o del proceso presenta un quiebre en la etapa de distribución y bodegaje, lo que produce retraso en la distribución, otro de los factores críticos es la ausencia o control sobre la distribución de los productos, lo anterior debido a que no existe relación directa de subordinación entre el encargado de la unidad de Logística y Abastecimiento con el encargado de Bodega de DIRNAC, por lo cual, no existe control por parte de la Dirección Regional Metropolitana, hacia los(as) funcionarios(as) que se desempeñan dentro de la bodega, por lo que si fuese necesario realizar labores urgentes o prioritarias para la gestión, no es posible considerar su ejecución en los tiempos y formas que el encargado Regional lo estime pertinente.

Finalmente, para dar respuesta al objetivo general, se determinó que los factores que entran la gestión de la unidad de logística y abastecimiento de la Junta nacional de Jardines Infantiles Región Metropolitana, Periodo junio de 2018 a junio de 2019, son:

- Operación de Bodega (almacenamiento y picking).
- Coordinación logística de la distribución.

7. Recomendaciones

Considerando la importancia que tienen los procesos que se desarrollan en la Unidad de Logística y Abastecimiento y en función de los resultados obtenidos se formulan algunas recomendaciones, para el Jefe Superior

del Servicio o personal Directivo, esto con la finalidad de optimizar la gestión del proceso:

1. Traspasar la responsabilidad de dependencia Administrativa y Operativa de los funcionarios(as) que prestan servicios en dependencias de Bodega de DIRNAC, al Encargado Regional Metropolitano de Logística y Abastecimiento.
2. Diseñar metodología de trabajo de Bodega, considerando las diferentes tareas que conlleva, entregando un foco diferente al trabajo actual, donde se establezca el uso de Bodega como servicio de preparación y despacho, prescindiendo el proceso de almacenaje.
3. Capacitar a los(as) operarios que se desempeñan en labores de Picking, para agilizar y optimizar el proceso.
4. Modernizar o crear herramientas tecnológicas (software) que apunten al mejoramiento de las bases disponibles y la mantención de la información de forma simultánea y actualizada.
5. Aumentar dotación de personal, pudiendo ser externos. Asimismo, se debe destinar una persona que cumpla con la función específica de feedback en tanto a la recepción de bienes conforme.
6. Generar compras con despacho directo a las unidades educativas, absteniéndose de utilizar el almacenamiento intermedio que otorga DIRNAC.

Bibliografía

- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. (Quinta ed.). Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-_ballou.pdf
- Biblioteca del Congreso Nacional . (12 de Septiembre de 2019). Obtenido de Ley Chile: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28904&buscar=17301>
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión por procesos*. Santiago: Evolución S.A.
- Ceja, G. G. (2002). *Sistemas Administrativos: Análisis y Diseño*. Ciudad de México: Mcgrawhill. Recuperado el 4 de Octubre de 2019
- Gómez, L. S., & Pimiento, N. O. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *REDALYC*, 13-22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21226279002.pdf>
- JUNJI. (16 de Septiembre de 2019). *Objetivos: JUNJI*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/tomyjerryjardin/junji-mision-y-objetivos?tmpl=%2Fsystem%2Fapp%2Ftemplates%2Fprint%2F&showPrintDialog=1>
- JUNJI. (16 de Septiembre de 2019). *Quiénes somos: JUNJI*. Obtenido de <https://www.junji.gob.cl/quienes-somos/>
- MINEDUC. (12 de Septiembre de 2019). *Misión: MINEDUC*. Obtenido de <https://www.mineduc.cl/ministerio/mision/>
- Perez Serrano, G. (1994). *Investigación Cualitativa I: Retos E Interrogantes, I Métodos*. Madrid: La Muralla. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35286453/metodos_cualitativos_Moreira.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DINVESTIGACION_EN_EDUCACION_EN_CIENCIAS_M.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3
- Perez, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC. Obtenido de https://www.academia.edu/20262568/Gesti%C3%B3n_por_Procesos_PEREZ_
- Perez, J. A. (2013). *Gestión por procesos* (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Quinta ed.). Bilbao: DEUSTO.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Sierra, K. P. (2012). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS APLICADO A LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA*. Quito: Universidad Central de Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/944>

UNAM. (30 de Noviembre de 2006). *UNAM: En línea*. Recuperado el 23 de Octubre de 2019, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

Zanocco, F. C. (2011). *ESTUDIO SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS EN BANCO ESTADO*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102690>

8. Anexos

Anexo N°1: Clasificación de Productos y Bienes.

Anexo N°2: Informe de gestión.

Anexo N°3: Extracto manual de procedimientos de adquisiciones.

Anexo N°4: Solicitud de pedido.

Anexo N°5: Anexo N°5 Entrevistas.

Anexo N°1: Clasificación de Productos y Bienes.

Administración de bienes

Antecedentes generales

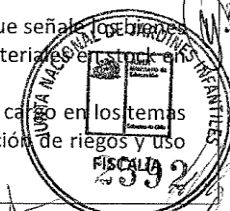
Los bienes que se encuentran en bodega deberán contar con registro de Ingreso Físico, en el lapso no mayor de dos días hábiles, deberán ser inventariados hasta ser asignados o destinados a las diferentes áreas, jardines infantiles o Unidades Requirentes.


El Encargado de la Bodega deberá establecer actividades que garanticen el cumplimiento de los procedimientos para el manejo de los bienes, tales como:

- a) Constatación Física de los Bienes, con la participación de la Oficina de Inventario; cuando exista elementos cuya naturaleza sea Inventariable.
- b) Determinación, Clasificación y Selección de los Bienes susceptibles de obsolescencia, dañados o fuera de uso, mantenidos en Bodegas e informará en detalle, al Subdirector de Recursos Financieros, para que se gestione el trámite para la Baja respectiva.
- c) Procurar la entrega eficiente de los elementos a las Unidades Requirentes e informar de los stocks mínimos que se encuentran en bodega, de acuerdo a la demanda estimada y que fijen las subdirecciones de recursos físicos de aquellos bienes con mayor rotación.
- d) Asegurar el correcto Ingreso y egreso de Bienes y llevar el control de sus movimientos internos, asegurando la entrega con oportunidad, mediante Orden de abastecimiento, enviada desde las unidades requirentes.

Pasos

- El Encargado de Bodega deberá conocer y clasificar los bienes.
- El encargado de bodega deberá dar ubicación a los bienes dentro de bodega y controlarlas.
- El Encargado de Bodega deberá llevar al día las cantidades de bienes que se encuentran en el stock de la bodega, a través del Sistema Centauro.
- El Encargado del Sistema Centauro y ubicado en la Oficina de Abastecimiento, enviará a las Oficinas de Compra e Inventario, una copia de la Guía de Recepción para que el bien o material se registre en el sistema de control de inventarios.
- El Encargado de la Bodega solicitará al Encargado de Inventario la baja de mercadería o materiales que se encuentren en estado de obsolescencia, dañados o fuera de uso, para que el Encargado de Inventario realice la resolución de baja.
- El Encargado de la Bodega solicitará al área que corresponda un documento oficial que señale los bienes donados que serán ingresados al sistema Centauro para sean considerados como materiales en stock en la bodega.
- El Encargado de la Bodega deberá preocuparse por la capacitación del personal a su cargo en los temas de almacenamiento, manejo de elementos de gran peso, frágiles, toxicidad, prevención de riesgos y uso



	Manual de Procedimientos Oficina de Abastecimiento de la Dirección Nacional y Regionales.	Código: DNAC/DRRFF – 2 – SP02/P01/V01.
		Fecha: 11 de noviembre de 2013
		Página 17 de 26

de maquinaria que se utiliza en la bodega.

Distribución de existencias

Antecedentes generales

El manejo de bienes incluye consideraciones de movimiento, lugar, tiempo, espacio y cantidad. Se debe asegurar que serán entregados en el momento y lugar adecuado, así como, la cantidad correcta. Para todo bien que sea distribuido a otra bodega o jardín Infantil, se deberá confeccionar la Guía de Despacho.

El manejo de bienes debe considerar un espacio para el almacenamiento, la planificación, control y logística por cuanto abarca el manejo físico, el transporte, el almacenaje y localización de ellos. Su flujo deberá analizarse en función de la secuencia de los materiales en movimiento.

El análisis del flujo de bienes es el punto principal de la Planeación de la Distribución de la bodega, cuando su movimiento es una parte mayor del proceso.

Despacho o distribución, consiste en atender los requerimientos de las Unidades Requirentes, encargándose de la distribución o entrega de los bienes solicitados.

El plazo de salida o distribución desde la bodega hacia la Unidad Requirente no debe ser mayor a 45 días, salvo los stocks mínimos para el normal funcionamiento de la institución como son: material de oficina, material de aseo y útiles de aseo.

Pedidos y solicitudes

Antecedentes generales

Se produce cuando la bodega recibe los requerimientos por parte de las áreas, jardines infantiles o Unidades Requirentes, para abastecerse de lo necesario para desarrollar sus actividades.

Pasos


- La Unidad solicitante o funcionario a cargo de los pedidos, realizará la solicitud de abastecimiento a través del sistema Centauro.
- La solicitud debe incluir la distribución del material, indicando claramente la región y los jardines infantiles a los cuales se destinará la compra.
- El Encargado de la Oficina de Abastecimiento o de las Bodegas Regionales, autorizará la solicitud de abastecimiento previo análisis histórico del comportamiento del usuario requirente.
- El Encargado de Bodega confeccionará el pedido, según la solicitud de abastecimiento.
- El Encargado de la Oficina de Abastecimiento solicitará transporte para el traslado de los bienes, de acuerdo a los contratos vigentes.
- El encargado de la recepción y despacho o en su defecto el encargado de bodega firmará la Guía de Despacho, según corresponda.

Salida de bienes

Antecedentes generales

Consiste en atender los requerimientos de la Unidad Solicitante o Funcionario encargado de los pedidos, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada.



	Manual de Procedimientos Oficina de Abastecimiento de la Dirección Nacional y Regionales.	Código: DNAC/DRRFF – 2 – SP02/P01/V01.
		Fecha: 11 de noviembre de 2013
		Página 18 de 26

Para que los requerimientos de la Unidad Solicitante o Funcionario encargado de los pedidos, sean atendidos oportunamente, es necesario contar con el embalaje o empaque de los bienes solicitados asegurando que las cantidades y calidades sean correctas.

Es igualmente importante en esta función asegurar el control de la exactitud en el despacho, así como la rapidez en su ejecución, para cumplir con los plazos solicitados. Es necesario que la solicitud cuente con los siguientes datos:

- Identificación de la Unidad que solicita el pedido.
- Fecha de solicitud.
- Nombre de los bienes.
- Cantidad requerida.
- Unidad de Despacho.
- Código del bien.

Las solicitudes de abastecimiento serán recepcionadas por el Encargado o responsable de Bodega, quien una vez recibida, deberá chequear, revisar, autorizar y/o rebajar los pedidos si fuere necesario. Cualquier anomalía en los pedidos deberá ser comunicada a la brevedad al Encargado de la Bodega.

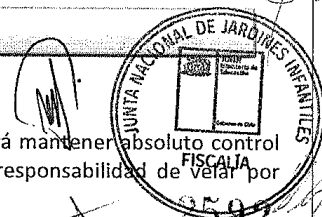
Pasos

- El operador de Centauro o el Encargado de la Bodega autorizará la solicitud de abastecimiento.
- El auxiliar de bodega preparará los Pedidos ajustándose estrictamente a lo especificado en la solicitud de Abastecimiento.
- El Encargado de Bodega verificará lo solicitado.
- El Encargado de recepción y despacho o el encargado de Bodega firmará la Guía de Despacho.
- El Encargado de Inventarios, cuando se trate de Bienes inventariables, previo a su salida tramitará el Alta de Inventario (véase Manual de Inventario).
- El Encargado de Bodega verificará que la Guía de Despacho interna contenga la información completa para su distribución (un (1) ejemplar en Bodega, uno (1) para Control de Existencias y uno (1) para la Unidad Requirente)
- El Encargado de Sistema Centauro procederá de inmediato a rebajar en el sistema stock de existencias de la Bodega los productos distribuidos, determinando los saldos actualizados.
- Si Bodegas regionales no cuentan con sistema Centauro, deberán entregar el material con una guía de despacho manual e informar a sus direcciones regionales acerca del despacho de material y esta deberá ajustar el stock en el sistema Centauro o en su defecto informar al operador del sistema a la Oficina de Abastecimiento.
- El encargado de bodega despachará los materiales a través del proveedor de transporte, o bien a través del vehículo institucional con la respectiva Guía de Despacho.
- Todo bien que sea despachado a regiones desde la Oficina de abastecimiento será registrado en sistema Centauro, localizándolos por sistema en tránsito hasta la recepción de la bodega de la Dirección Regional.
- Todo bien que sea despachado desde una bodega regional hacia una unidad educativa, quedará localizado en tránsito hasta la recepción conforme en ella.
- Direcciones Regionales y la Oficina de Abastecimiento darán por cerrado el ciclo de despacho, una vez recibida la guía de despacho firmada por la Unidad Educativa o la bodega regional respectivamente, la cual se archivará y guardará copia.

Control de existencias

Antecedentes generales

El Departamento de Recursos físicos a través del Encargado de Bodega, deberá mantener absoluto control sobre los bienes existentes en las bodegas, por lo tanto, en ellos recae la responsabilidad de velar por



Anexo N°2 Informe de gestión.

AVANCE DISTRIBUCIÓN GESTIÓN ENERO – JULIO 2019

AÑOS DE ADQUISICIÓN	STOCK DICIEMBRE 2018	STOCK JULIO 2019	% DE AVANCE DE DISTRIBUCIÓN
	CANTIDAD DE MATERIALES		
DTT	410.462	195.127	52,5
2013	4.265	3.305	22,5
2014	92	24	73,9
2015	403	346	14,1
2016	124.112	48.086	61,3
2017	192.647	89.935	53,3
2018	247.308	79.855	67,7
TOTAL	979.289	416.678	57,5

ÓRDENES DE COMPRA 2019	
CANTIDAD DE MATERIALES RECEPCIONADOS AL 30/07/2019	598.403
STOCK AL 30/07/2019	251.514
CANTIDAD DE MATERIAL DISTRIBUIDO AL 30/07/2019	346.889
PORCENTAJE DE AVANCE DE DISTRIBUCIÓN %	58,0

INFORMACIÓN EXTRAIDA DE SISTEMA WMS CON FECHA 30-07-2019

❖ Actualmente según los controles realizados por esta Oficina, se establece:

- Seguimiento a órdenes de compra 2019 // Notificación de recepción de orden de compra y petición de solicitud de pedido para generación de distribución.
- Seguimiento y Distribución a órdenes de compra 2017-2018 según lo establecido en Plan de Trabajo para el Reordenamiento y mejora de los espacios de almacenamiento en la bodega de Dirección Nacional.
- Se presenta una totalidad de 2.621 guías emitidas entre existencias y bienes inventariables.
- Se realizan los controles respectivos sobre Disponibilidad de la Central de Abastecimiento.
- Se adjuntan Informes de Recepción y Entregas.

❖ Consideraciones y Propuesta

- El tiempo de estadía asociado a la mayor cantidad de recepciones corresponde a mayo - junio 2019 con una totalidad de 396.731 artículos, siendo un 66% del total recepcionado desde enero a la

fecha.

- Principalmente se mantiene stock de material didáctico correspondiente a Órdenes de compra 2019, las cuales están siendo preparadas en solicitudes de trabajo actuales.
- Actualmente se registra un porcentaje de disponibilidad de la Central de Abastecimiento de 1,4 %, a la fecha 30/07/2019 siendo lo óptimo para la operación un 25%, por lo cual se están realizando las coordinaciones necesarias para establecer los controles en proceso de recepción y despacho, por motivo de lo expuesto, no se puede asegurar una continuidad operacional eficiente.
- Debido a la cantidad de material almacenado correspondiente a este año 251.514, mencionando además punto anterior de disponibilidad actual; es por lo cual se realiza propuesta de distribución de material expuesto en solicitudes de trabajo. En el cual se involucra una cantidad de 124.555, un 49% del material total año 2019 almacenado, se espera además mejorar la disponibilidad y distribuir alrededor de 312 pallets, por ende, una mejora que considera el 41%.
- En relación con los recursos e insumos requeridos, es necesario considerar que el Informe de Planificación se encuentra reflejado para considerar el apoyo de personal externo con seis trabajadores y un tiempo asociado a 25 días hábiles. Además de tomar en consideración la aprobación de horas extras por motivo de extensión de horario laboral, ajustándose al horario del personal externo.

Anexo N°3: Extracto manual de procedimientos de adquisiciones.

CAPÍTULO I: RECEPCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS

Etapa 1: Recepción de Bienes y Servicios

Los bienes y/o servicios deberán recibirse conforme las condiciones pactadas en el proceso de compra y contratación. Estas condiciones deberán estar alineadas a la satisfacción oportuna de las necesidades que originaron la compra, en concordancia con la naturaleza de la contratación, las características de los productos y/o servicios; y la conveniencia a los intereses y objetivos de la institución. Asimismo, conforme la modalidad y lugar de entrega se definirá al responsable de la recepción de los bienes y servicios, así como de la aprobación de la Recepción Conforme.

El responsable de la recepción de los bienes y/o servicios deberá dejar constancia de la fecha de la recepción en el documento de entrega del proveedor, por lo general copia impresa de una factura electrónica o guía de despacho, indicando obligatoriamente su nombre, rut, cargo y el timbre Institucional.

MODALIDADES DE RECEPCIÓN			
LUGAR DE RECEPCIÓN	DOCUMENTO DE RECEPCIÓN	RESPONSABLE DE RECEPCIÓN	RESPONSABLE DE APROBACIÓN
En Bodegas de JUNJI	Factura o Guía de Despacho	Encargado/(a) de recepción	Encargado/(a) Oficina Logística y Abastecimiento
En Oficinas Administrativas	Factura o Guía de Despacho	Funcionario/(a) designado/(a)	Superior Jerárquico Unidad Requirente
En Unidades Educativas	Factura o Guía de Despacho	Funcionario/(a) designado/(a)	Directora

Etapa 2: Control de Calidad de los Bienes y Servicios

Será responsabilidad del funcionario/(a) que recibe bienes y/o servicios efectuar los controles establecidos en el respectivo contrato, de acuerdo a la naturaleza de los bienes y/o servicios recibidos. Deberá verificar que los bienes y/o servicios entregados por el proveedor cumplen con las especificaciones técnicas, marcas, materiales, calidad y descripción establecidas en la orden de compra y demás documentos que regulan la contratación. Así como, deberá asegurar de solicitar al proveedor, verificar su validez y adjuntar los informes, certificaciones y anexos exigibles según contrato. La unidad requirente deberá designar a un administrador del contrato que será responsable la supervisión técnica del contrato y de verificar el cumplimiento de las condiciones contractuales previo a la emisión de la recepción conforme.

En caso de que la unidad requirente no reciba directamente los bienes, la Oficina de Logística y Abastecimiento podrá solicitar muestras o una ficha técnica con las especificaciones del bien para proceder a su revisión y posterior recepción conforme.

Etapa 3: Emisión de la Recepción Conforme

Una vez aprobado el control de calidad, el superior jerárquico de la unidad responsable de la recepción definido en el proceso de contratación, deberá emitir la recepción conforme, que corresponde a la acreditación mediante la cual se certifica la recepción en tiempo y forma del bien o servicio contratado. A través de este documento se deja constancia que se han verificado, dependiendo de la naturaleza de la prestación, la calidad, cantidad y cumplimiento de las condiciones contractuales y se otorga la aprobación para aceptar el documento tributario y dar inicio al proceso de pago correspondiente. Es importante registrar correctamente la fecha en que efectivamente se recibieron los productos y/o servicios.

Esta certificación deberá ser emitida inmediatamente recibido el bien o servicio por parte del proveedor y debe ser remitida a la Oficina de Contabilidad del Departamento de Recursos Financieros en Dirección Nacional o de la Subdirección de Recursos Financieros y Físicos en las Direcciones Regionales, en un plazo máximo de 3 días corridos desde recibida la prestación. En el caso de servicios periódicos debe ser emitida al finalizar cada período del servicio. Adicionalmente, en los casos que, mediante lineamientos externos a la Institución, se requiera realizar la recepción conforme a través de otros mecanismos distintos, deberá completar dichas acciones en los tiempos y formas requeridos.

Es de suma relevancia la emisión oportuna de la recepción conforme, ya que según el artículo 3° de la Ley 19.983, la Institución tiene un plazo de 8 días corridos desde la emisión de la factura para reclamar en contra de su contenido o por la falta de entrega, ya sea total o parcial. Transcurrido ese plazo se presumirá que los bienes o servicios han sido entregados, con lo cual la factura se tendrá por irrevocablemente aceptada, apta para ser cedida y gozar de mérito ejecutivo; y por lo tanto, la JUNJI estará obligada a pagar, aun cuando los servicios y/o mercaderías no hayan sido recibidos. Conforme lo anterior, se reclamarán en el Servicio de Impuestos Internos todas aquellas facturas que no cuenten con la recepción conforme oportunamente y sólo las facturas aceptadas formalmente en el Servicio de Impuestos Internos ingresarán al proceso de ejecución presupuestaria y pago institucional.

Etapa 4: Aprobación de la Recepción Conforme

La Certificación de la recepción conforme debe ser preparada por un funcionario de la Unidad Requirente y aprobada por el superior jerárquico de la unidad responsable de la recepción, según lo definido en el proceso de contratación.

CAPÍTULO II: POLÍTICAS Y PROTOCOLOS DE ADMINISTRACION Y CONTROL DE BODEGAS

II.1. Política General de Bodegaje

Cada Dirección Regional podrá contar con una bodega para ejecutar la recepción, almacenamiento provisorio y tránsito de bienes adquiridos por la Institución, para el uso y/o consumo de oficinas administrativas o unidades educativas.

En circunstancias extraordinarias, debidamente calificadas en la Institución por el Comité Directivo y sólo con la autorización de la Dirección de Recursos Financieros y la Dirección de Planificación, se podrán arrendar espacios adicionales para el almacenamiento provisorio de los bienes y sólo por un período de tiempo limitado, el cual deberá acreditarse a través de un documento que contenga la planificación de las recepciones y despacho de los bienes.

El procedimiento de contratación ya sea arriendo de inmueble para bodega o servicios de bodegaje deberá observar estrictamente la normativa vigente al respecto y cumplir con las características y/o atributos que correspondan según la imputación presupuestaria respectiva.

II.2. Metodología de Organización de la Bodegas

Las bodegas deben contar con espacios organizados, ordenados y limpios de forma permanente, con el objetivo de lograr una mejor administración de los recursos, el tiempo y un adecuado entorno laboral. El/la Encargado/a de la Oficina de Logística y Abastecimiento será responsable de implementar una metodología de trabajo que permita garantizar las condiciones previamente señaladas, en resguardo de los siguientes principios:

a) Clasificación:

Se debe separar lo necesario de lo innecesario y eliminar todo aquello que no es necesario en la bodega. El/la Encargado/a de la Oficina de Logística y Abastecimiento, independientemente que no sea el administrador directo de la bodega donde se resguardan los bienes de su Dirección Regional, debe realizar gestión sobre los stocks que exceder los estándares de permanencia de 45 días corridos como máximo, para asegurar su pronta distribución o traslado a otra Dirección Regional. Así mismo, debe efectuar inspecciones a los bienes en custodia y tramitar las bajas en caso de detectar productos vencidos, obsoletos o en mal estado. En Bodega se deben mantener única y exclusivamente los bienes que, ya sea por sus características, condiciones de producción, necesidades de la Institución u otras, deben ser adquiridos con una anticipación razonable a su uso y/o consumo, conforme una planificación exhaustiva de la unidad requirente. Se debe concebir a la bodega como un lugar de tránsito y no de acopio de productos.

b) Orden:

Se debe establecer un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Mantener una buena organización en la bodega permite disponer del stock necesario, tener una alta ocupación de la bodega, disminuir el tiempo de las operaciones internas como el picking y controlar el stock, así como optimizar las ubicaciones y los flujos.

El Encargado/a de la Oficina de Logística y Abastecimiento será responsable de gestionar la bodega de manera lógica y eficiente para obtener el mayor rendimiento posible de acuerdo a las condiciones y recursos de cada recinto. Deberá establecer un criterio para la organización de la bodega y una metodología para la asignación de posiciones y

Pedidos y solicitudes

Antecedentes generales

Se produce cuando la bodega recibe los requerimientos por parte de las áreas, jardines infantiles o Unidades Requirentes, para abastecerse de lo necesario para desarrollar sus actividades.

Pasos

- La Unidad solicitante o funcionario a cargo de los pedidos, realizará la solicitud de abastecimiento a través del sistema Centauro.
- La solicitud debe incluir la distribución del material, indicando claramente la región y los jardines infantiles a los cuales se destinará la compra.
- El Encargado de la Oficina de Abastecimiento o de las Bodegas Regionales, autorizará la solicitud de abastecimiento previo análisis histórico del comportamiento del usuario requirente.
- El Encargado de Bodega confeccionará el pedido, según la solicitud de abastecimiento.
- El Encargado de la Oficina de Abastecimiento solicitará transporte para el traslado de los bienes, de acuerdo a los contratos vigentes.
- El encargado de la recepción y despacho o en su defecto el encargado de bodega firmará la Guía de Despacho, según corresponda.

Anexo N° 4: Solicitud de pedido.

SOLICITUD DE PEDIDO							METROPOLITANA	Nº	XX	Enviar Solicitud a solicitudpedido_dirnac@junji.cl				
FECHA SOLICITUD	08/04/2019						USO EXCLUSIVO LOGISTICA							
UNIDAD REQUERENTE	SDCE						PEDIDO (PICKING) ASIGNADO A:	FECHA PREPARACIÓN PEDIDO (PICKING)	FECHA DESPACHO					
SOLICITADO POR	David Elizalde		JARDINES SECTOR 17											
ITEM	ID DEL PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA (SOLO unidad, resma, caja, fíltros u otro pero especificar)	CANTIDAD	1300 2001	1300 40 23	1300 20 33	1300 20 34	1300 20 32	1300 20 35	ORDEN DE COMPRA	NOMBRE PRODUCTO EN ORDEN DE COMPRA	POSICIÓN	CÓDIGO INVENTARIO	OBSERVACIÓN
1	1613487	UNIDAD	14	3	2	2	3	2	2	856-1509-SE19	APILADOR CURVO DE MADERA			
2	1613487	UNIDAD	0	0	0	0	0	0	0	856-1510-SE19	APILADOR CURVO DE MADERA			
3	1341487	CAJA	0	0	0	0	0	0	0	856-1497-CM19	CAJA DE ENCAJE - GOKI			
4	1341487	CAJA	0	0	0	0	0	0	0	856-1498-CM19	CAJA DE ENCAJE - GOKI			
5	1341487	CAJA	14	3	2	2	3	2	2	856-1499-CM19	CAJA DE ENCAJE - GOKI			
6	1617974	SET	0	0	0	0	0	0	0	856-1513-SE19	SET DE 4 ALFOMBRAS 120X120 CM SEIGARD			
7	1617974	SET	0	0	0	0	0	0	0	856-1514-SE19	SET DE 4 ALFOMBRAS 120X120 CM SEIGARD			
8	1617974	SET	8	0	0	2	2	2	2	856-1512-SE19	SET DE 4 ALFOMBRAS 120X120 CM SEIGARD			

Anexo N°5 Entrevistas

Entrevista N° 1, Encargado de Logística, Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana,

1. ¿Cuáles son los principales procesos de la unidad de logística y abastecimiento de la región metropolitana?

La unidad de logística tiene varios procesos, ya que es diferente a los procesos de las demás regiones, lo que nos hace diferente a las demás regiones, para explicarte el contexto, eeeh las demás regiones tienen bodegas, nosotros no tenemos bodegas, la bodega donde nosotros almacenamos las bodegas es de DIRNAC nosotros pasamos a ser administradores de esa bodega.

Los procesos de los manuales no son los mismos que tenemos nosotros, entonces, varios de los que te voy a mencionar no existen en los manuales, eeeeeh bueno uno de los procesos, es seguimiento a de adquisiciones, dentro del seguimiento nosotros tenemos que ver en qué etapa está el producto, cuando adquisiciones, hace la compra de por si la unidad de logística no solo ve quien llegue al jardín sino el proceso completo desde que se genera la OC desde la unidad requirente, esto netamente de la región M. las demás regiones solo administran sus bodegas, nosotros pasamos a ser una especie de intermedio entre la bodega y los jardines, en este seguimiento la distribución de los productos a los jardines vengan en las condiciones óptimas para que podamos transformarlas a sol de pedidos, es como el sistema o es parte del proceso en que nosotros transformamos la distribución a un sistema OPEN BOX que es un sistema que te transforma las distribuciones en guías de despacho para picking que pasa por SII.

Bueno, eso más o menos el seguimiento en la etapa de adquisiciones, después cuando se compra, tenemos que ver que los proveedores, entreguen la totalidad en bodega si entregan parcializado lo cruzamos con las planillas, una vez que llegan debemos ver las recepciones conforme, tenemos que velar que vengan las condiciones mínimas de entrega o sea con pallet, id, individualizado cada uno de los productos,

Eso es como lo de bodega, luego la solicitud de pedido se basa en la distribución que mandaron, en lo que adjunto la u requirente, por ejemplo, material didáctico es la unidad técnica pedagógica, ellos son la contraparte en ese momento para la distribución, la distribución consolidada pasa a ser el encargado de bodega o de despachos, cuando enviamos la solicitud de pedido, pasa a bodega netamente, el picking, el levantamiento de producto y posterior despacho.

Cuando se da el despacho son avisados previamente los jardines, una vez que llegan a los centros ed. Ellos tienen 48 horas para hacer los requerimientos, o sea, si una guía de despacho dice 20 juguetes de nivel medio, y resulta que llegaron 16 las tías o las educadoras, quien haya recibido, tiene 48 horas según oficio de directora regional. Entonces los jardines hacen requerimientos a nosotros y nosotros a bodega, ellos tienen 3 días para dar respuesta, igual se investiga la responsabilidad si es del transporte, de la bodega, del picking y eso se monitorea, eso es más o menos del proceso principal que tenemos nosotros,

También tenemos los de sol de pedido que es complejo, te lo nombré antes, pero es importante porque es propio, no es rápido, lo que pasa es que nosotros separamos los sectores de distribución en diferentes sectores, por ejem el sector 1, tiene 15 jardines que van a hacer ejemplo la comuna Pedro Aguirre Cerda y no sé poh, san miguel, entonces en la ruta de despacho del sector 1, la idea de estas rutas, nosotros contamos con 19 rutas o 19 SEC, de jardines clásicos y 5 SEC de jardines alternativos y 4 SEC de jardines MDS, la idea de estos sectores, es que transporte logre hacer la ruta de todos los jardines de un sector en un día, es decir, 1 hace los 15 jardines en un día es por eso que las directoras tienen 48 horas porque los transportes no se pueden demorar más de 5 min en jardín o sea se recepciona por bulto, no como los proveedores externos que en el despacho se autoriza el pago, cada uno de los SEC es un Excel que contiene cada cogido de jardín donde colocamos el ID del producto, el nombre la OC, eeeeeh, y qué más, eso más que nada y cada una de esos Excel estos archivos tiene aprox 40.000 productos 30.000 entonces deben ser un total de no sé, unas 500 filas cada una por un producto, entonces tenemos que transformar cada distribución en sol de pedido, entonces vendrían siendo 19 + 5 + 4, son 27 sectores de jardines más la DRM y las 4 provinciales que son casetas, eso de sol de pedido.

Nosotros también tenemos que generar reportes de stock a las unidades requirentes por ejem TI tiene 30 computadores, 40 impresoras y cuando arman la distribución. Se van restando del stock, entonces nosotros tenemos que ir informando cada semana (ojalá) o lo mismo con el material didáctico o todo lo que pasa por la bodega, entonces, nuestro deber es mantener los stocks actualizados, con lo real, ya, también en estos mismos procesos, tenemos que hacer informes de gestión de la bodega institucional, nosotros como te dije, si bien no somos los encargados de la bodega. Administramos los productos que pasan por ella, y tenemos que medir el desempeño de los funcionarios de la bodega los que obvio son reportes que son enviados a la Subdirección que hace el reporte al director nacional,

Otro proceso es la revisión de documentación del set de pago asociado al transporte, nosotros revisamos, tenemos un contrato, el contrato mío es del transporte de bienes y yo tengo que velar que ese contrato se cumpla a cabalidad porque soy la unidad supervisora del contrato una vez se haga el despacho

tienen que llegar los pagos que informan las rutas y jardines, y yo hago una revisión minuciosa y veo si cumplieron con el contrato si se deben aplicar multas y todo lo que tiene que ver con la documentos los f30 f31 que cumplan con la normativa (los trabajadores) y con todo listo se procede al pago, que no es menor mensual es 12-15 millones dependiendo de la época, porque hay épocas que hasta 20 millones.

Otra gestión es la planificación de gestión y despacho a jardines, Necesito que los jardines alternativos, les llegue antes los materiales que, a los clásicos, entonces en este sentido como administradores de los bienes, yo le voy a decir al encargado de bodega que tiene que despachar primero y como, obvio con planificación de por medio, y velando obviamente que los párvulos cuenten todos con el mismo material y estén equipados en el menor tiempo posible.

Yo creo que son los principales procesos.

2. *¿Cuáles considera usted que son las principales dificultades que entorpecen la gestión normal de la unidad? En caso de que las identifique, ¿Cuál cree Ud. que es el origen de ellas?*

A ver, por ejemplo, te voy a nombrar como más o menos los procesos en seguimiento de adquisiciones te dije que las unidades requirentes adjuntan las distribuciones, y obviamente nosotros esperamos que estén completas y estén bien, ahora, un punto aparte es que para que se generen la sol de compra tiene que haber pasado por pre donde se comprometen los recursos y se da el VB para proceder con la compra, entonces para que la sol de compra sea aprobada es necesario obligar que tengan que adjuntar la distribución, y aquí tenemos un problema, lo que hacen para salir del paso y como yo no estoy taaaan involucrado en este proceso no puedo ver si la distribución se subió correctamente, debería hacerlo pero con la contingencia es difícil ponerse de acuerdo con compras y hacer reuniones previas para supervisar la distribución, entonces qué pasa, cuando los productos ya llegaron a bodega, y viene la sol de pedido y todo el tema, nosotros revisamos las distribuciones uy vienen malas vienen erróneas, y tenemos que pedir, a la unidad requirente nuevamente las distribuye y aquí las unidades requirentes pueden estar una semana hasta un mes sin enviar las distribuciones, es decir, cuando nosotros las transformamos a sol de pedido, nos demoramos hasta un mes en poder enviarlas a la bodega y nos retrasa todo el proceso completo y ese es un nudo pero grande que tenemos, porque de 20, 18 viene con distribuciones malas es labor del encargado del subdirector de recursos financiero que esto no pase pero eso se escapa de mis manos.

Ahora yo considero que los otros procesos no juegan en contra es que el sistema informático es básico y deficiente, o sea, no es muy amigable, es decir, necesitas de varias plataformas para hacer un consolidado de producto, también el formato de sol de pedidos que a nosotros nos facilita que las hizo una empresa externa

es poco práctico no contienen tenemos que hacer formulas y cruzar fórmulas de tal manera que el proceso se forma más complejo de lo que ya es y bueno por ejemplo cada cierto tiempo se realizan inventario de los productos de bodega y la mayoría está con errores o sea el sistema dice 18 computadores Lenovo por ejemplo y eso lo cruzamos con la información de inventario y ellos dicen que tienen 25 computadores en bodega y en bodega, dicen que hay 10. Entonces de ahí comienzan las investigaciones de qué pasó con los compuestos son más o menos los errores del sistema, también la incapacidad de certificación,

Y por último, la principal dificultad que tengo yo, la bodega no es, si bien nosotros administramos la bodega no somos la jefatura de los funcionarios que están en bodega, entonces que pasa yo a mi parecer, y en base al personal que hay en bodega creo que sacar 15 mil productos ejemplo se puede hacer en 3 días con el proceso de picking despacho y carga y todo lo que conlleva y resulta que el encargado de bodega me manda su planificación y me dice que eso lo hacen en tres semanas pero no es así, y el problema es que tengo yo es que no les puedo exigir que cumplan con lo que yo les pido porque yo no soy el encargado de ellos, no soy su jefe, no soy la persona idónea para bajar los tiempos y me causa retraso en la entrega de los productos y también tenemos problemas propios por no tener una bodega como el espacio físico la cantidad de pallet, eeeeeh que pueden almacenarse en bodega, entre otras cosas.

3. ¿Cuáles son los procesos existentes, incluyendo cualquier diagrama o procedimientos que hayan creado?

Los procesos que tenemos, así como hechos son, la generación y envío de solicitudes de pedido, eeeeeeeeh, el seguimiento de órdenes de compra y la generación de los pagos, o sea los sets de pago transportes.

4. ¿Según la función de la unidad, cuál o cuáles son los procesos de mayor relevancia?

Buenos los procesos de mayor relevancia son el seguimiento de Órdenes de Compra, Generación de Solicitudes de pedido y Seguimiento de Solicitudes de pedido.

5. ¿Cómo comienza el procedimiento?

Cuando una unidad hace una solicitud de pedido, la aprueban acá y se genera la OC (orden de compra).

6. ¿Cómo se comunican con los otros departamentos/unidades/secciones? Usted me dice que tienen basta problemas con la lista de distribución y con la bodega de dirección nacional cómo se comunican con ellos cuando se presentan estos problemas.

Mira el mayor medio es el correo electrónico y obvio, como hay dictámenes de CGR es el mayor respaldo, obviamente, opcionalmente el teléfono, WhatsApp que sirven para agilizar los procesos, estos correos electrónicos llegan a algo, o sea terminan cuando el problema haya sido resuelto, no se soluciona, no tengo control sobre eso, no se lo puede exigir su jefatura no más.

7. ¿Existe algún requerimiento que se necesita implementar?

Bueno eeeh, si poh, o sea, tenemos varios requerimientos, yo creo que en como todas las unidades, bueno, obviamente lo que ahora se hace indispensable es en el sistema la Mejorar el software informático porque no tengo cómo ver reportes en línea, porque es casi imposible llegar a la verdad de ellas, tenemos que esperar casi un año cuando ellos hacen como su orden, para de verdad saber qué hay.

A ver te explico esto, lo que pasa es que bodega cuando llega las sol de pedido y hacen el consolidado de las sol pero, levantan todo stock de la solicitudes en sí, como te expliqué nosotros no, las solicitudes son por sector y levantan por ejemplo el SEC 1 y pickean el SEC 1 que significa tomar el producto y dejarlo con los demás productos entonces después de trabajarlo, recién actualizan el stock, y luego pasan al segundo sector entonces nosotros por ejemplo, en la planificación dice que al mes y medio vamos estar en el SEC 5 y yo necesito tener el stock completo rebajado de todos los sectores y eso solamente se logra en el último sector, cuando tienen todo despachado, ya, bueno, otra cosa

Tener solicitudes masivas, esto es más o menos que dentro de una sola sol se cargue todo y con eso subsanaríamos el punto anterior y tendríamos todo cargado desde el inicio y saber mediante sistema si se recibieron, despacharon los productos a las unidades, por ejemplo, que, haya un sistema que diga ya pickearon el SEC 1 y genere un altera que yo sepa que ya está, sin necesidad de hablarlo por vía telefónica o correo que sea así como un seguimiento de riple que te dicen dónde está tu OC (orden de compra) yo necesito lo mismo pero en la solicitud de pedido, es decir, no se tu pedido 2403 del SEC 4 se encuentra en preparación de despacho o se encuentra despachado, eso más que nada.

8. ¿Cuál serían sus propuestas de mejoras para optimizar la gestión? ¿Por qué?

Bueno va un poco ligado con lo que te dije antes, pero una cosa importante, e4s que la bodega dependiera de nosotros, yo creo que con eso se mejoraría yo creo un 80% también una cosa que se podría hacer RD, contratar más personal, porque por ejemplo cuando tenemos grandes solicitudes y tenemos contingencias tenemos que contratar porque el personal no da abasto contratando persona, nosotros optimizando los procesos y finalmente trabajamos para los niños y llegaron las cosas a los jardines antes.

Entrevista N°2, Educadora de párvulos, Jardín infantil pichichi ruka “Puente Alto”.

1.- En general, qué opina usted sobre el proceso de despacho desde bodega institucional a su unidad educativa.

Creo que es un proceso que cumple con su propósito, sin embargo, se realiza en periodos que no son adecuados a la necesidad de los establecimientos, por ejemplo, los insumos llegan muchos meses después de lo que efectivamente se requieren (libretas llega en agosto).

2.- ¿En su unidad educativa han tenido problemas con la entrega de bienes desde bodega institucional?

Si, en el último despacho faltaron bienes que venían en la guía de despacho.

3.- ¿Usted ha tenido recepciones disconformes de productos que provienen de bodega institucional?

Si, en el último despacho faltaron bienes que venían en la guía de despacho.

4.- ¿Si los ha tenido, ¿qué soluciones le han dado al respecto?

Se recepcionó la solicitud, pero no se me dio una respuesta efectiva frente a la problemática.

5.- ¿Considera usted que se cumple la planificación anual de despacho de material didáctico proveniente de bodega institucional?

Los materiales e insumos llegan, sin embargo, las fechas no son las adecuadas y en muchas ocasiones los materiales que llegan no son necesarios de acuerdo con la realidad de cada jardín infantil

6.- ¿De existir algún retraso que respuesta le otorga el encargado de logística o la unidad requirente?

No he realizado preguntas con respecto a este tema al encargado de logística.

Entrevista N° 3, Encargado de Recursos Físicos, Junta Nacional de Jardines Infantiles, Región Metropolitana, David Elizalde. (Realizada vía correo electrónico)

- 1) ¿Cuáles son los principales procesos de la unidad de Logística y abastecimiento de la región metropolitana?

Los principales procesos son:

- a) *Seguimiento de adquisiciones con despacho a Bodega institucional, desde el momento de la generación de la Orden de compra, hasta la recepción conforme del producto en bodega.*
 - b) *Generación de Solicitudes de pedido.*
 - c) *Generación de reportes de Stock a unidades requirentes e informes de gestión de la bodega institucional.*
 - d) *Revisión de documentación y set de pagos asociados al transporte de materiales a jardines infantiles.*
 - e) *Planificación y gestión de despachos a jardines infantiles.*
- 2) ¿Cuáles considera usted que son las principales dificultades que entorpecen la gestión normal de la unidad? En caso de que las identifique, ¿Cuál cree usted que es el origen de ellas?

La unidad tiene varios procesos, tienen complejidades diferentes obviamente, onda, cuando las unidades requirentes hacen las solicitudes a adquisiciones, de compra a adquisiciones, adjuntan distribuciones que no corresponden

Las principales dificultades que pueden identificarse son las siguiente:

- *Sistema informático básico y deficiente.*
 - *Formato de solicitudes de pedido poco práctico.*
 - *Último levantamiento de inventario con errores, respecto a cantidades y asociaciones a Órdenes de Compra.*
 - *Incapacidad de certificación de recepción conforme de productos en Jardines infantiles.*
- 3) ¿Cuáles son los procesos existentes, incluyendo cualquier diagrama o procedimientos que hayan creado?
- *Generación y envío de solicitudes de pedido.*
 - *Seguimiento de Órdenes de Compra.*
 - *Generación Set de pago transportes.*
- 4) Según la función de la Unidad, ¿Cuál o cuáles son los procesos de mayor relevancia?

Seguimiento de Órdenes de Compra, Generación de Solicitudes de pedido y Seguimiento de Solicitudes de pedido.

5) ¿Cómo comienza el procedimiento?

Con la generación de la Orden de Compra

6) ¿Cómo se comunican con otros departamentos o secciones?

El principal medio de comunicación es a través de correos electrónicos.

7) ¿Existe algún requerimiento que necesita implementar?

En este momento se hace indispensable implementar varias mejoras al sistema de gestión de bodega (WMS), entre estas destacan:

- *Mejora en reportabilidad Online, ya que actualmente deben cumplirse condiciones inviables para obtener el stock real en bodega (Se puede obtener sólo al inicio o fin de un proceso de preparación de pedido, lo cual sucede cada 1 o 2 meses)*
- *Generación de Solicitudes de pedido masivas, sin necesidad de crear solicitudes por sector de distribución.*
- *Sistema de alertas de recepción y despacho de materiales a unidades requirentes, de manera tal de facilitar la identificación y gestión eficiente de productos en bodega institucional.*

8) ¿Cuáles serían sus propuestas de mejoras para optimizar la gestión, y por qué?

Que la bodega dependiera netamente de nosotros y que se contrate más personal.

Entrevista N°4, Directora Jardín infantil “Pequeñas ilusiones” comuna de cerro Navia.

1.- En general, qué opina usted sobre el proceso de despacho desde bodega institucional a su unidad educativa.

En general el material llega todo atrasado el mejor ejemplo son las agendas e instrumentos de evaluación pedagógica que deberían llegar a principio de año, pero llegan a mitad de año.

2.- ¿En su unidad educativa han tenido problemas con la entrega de bienes desde bodega institucional?

Sí, ha sucedido que vienen elementos con desgaste, los cuales dificultan el uso con los párvulos, por ejemplo, llegaron colchonetas mudados y venían en pésimas condiciones y al realizar la solicitud su restitución tardó más de un mes.

3.- ¿Usted ha tenido recepciones disconformes de productos que provienen de bodega institucional?

Se nos prohíbe revisar los bultos, sólo se puede poner sin revisar en las guías de despacho, si algo viene en malas condiciones o simplemente no viene, no vuelve a ser repuesto lo que falta.

4.- ¿Si los ha tenido, ¿qué soluciones le han dado al respecto?

Se envían correos a la persona que corresponde, pero la verdad es que nunca solucionan nada.

5.- ¿Considera usted que se cumple la planificación anual de despacho de material didáctico proveniente de bodega institucional?

Definitivamente no, se envían planes de compras en noviembre y el material llega meses después de marzo, llega a ser insólita la situación y cuando llega en pequeñas cantidades a los que se solicitó inicialmente.

6.- ¿De existir algún retraso que respuesta le otorga el encargado de logística o la unidad requirente?

La única respuesta que entregan es que hay que tener paciencia que son muchos jardines.