



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA, GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN EN EL OTORGAMIENTO  
DE PATENTES COMERCIALES Y DE ALCOHOLES DEL DEPARTAMENTO  
DE PATENTES COMERCIALES Y DERECHOS DE LA MUNICIPALIDAD DE  
RECOLETA

Alumnas: Paula Priscila Román Román

Elisa Andrea Sánchez Alfaro

Profesora Guía: Hilda Carrera Gamonal

Trabajo de Grado para optar al Grado de Licenciado en Gobierno y Gestión  
Pública.

Santiago 2021

## AGRADECIMIENTOS

No fue fácil llegar hasta acá, a veces dudé de seguir, pero siempre con el apoyo de mi Madre, esposo e hijo, y a los que están arriba, pude vencer cada obstáculo que se puso en mi camino. No puedo dejar de agradecer a mis jefas por el apoyo, a todos los profesores que a lo largo de la carrera me impulsaban a ser mejor, a nuestra profesora guía, que cada semana nos ayudaba a encaminar estas hojas, a mi flaca Jacqui que me decía a cada rato “*eres seca chanchi*”, a las amistades que llegaron para quedarse, a la Elisa, mi compañera y amiga que hasta el último día me decía, “*amiga, actitud positiva*” y logramos sacar esta tesis con lágrimas de sangre, a todas esas personas que me apoyaban y me apoyan aún y por último y no menos importante, a la Subdere por su apoyo financiero y a la Municipalidad de Providencia por la oportunidad de estudiar, simplemente gracias...

Paula

A mi profesora guía Hilda Carrera, que formó parte importante de esta tesis con sus aportes profesionales que la caracterizan, su paciencia, constancia y sus palabras de aliento, muchas gracias.

A mis profesores docentes, gracias por compartir sus conocimientos de manera profesional, les debo mis conocimientos, los llevaré y los aplicaré en mi vida profesional, muchas gracias.

A mis padres quienes estuvieron siempre a mi lado en los días difíciles, por su apoyo incondicional, que creyeron en mí y que estén a mi lado en este momento tan importante, muchas gracias.

A mi hijo Vicente por entender este largo proceso, fue necesario sacrificar momentos a tu lado para completar mi proceso académico, todo mi esfuerzo

ha valido la pena porque siempre has estado a mi lado, te amo hijo, muchas gracias

A mis amigos y compañeros, cuantas tardes y horas de trabajo, juntándonos, cuanto apoyo recibí de parte de ustedes en el tiempo, hoy me toca cerrar un capítulo de mi vida, no puedo dejar de agradecer tu apoyo y constancia y por qué no decirlo, mi partner Paula, por estar en la hora más difíciles, muchas gracias.

Por último, a la Subdere por esta gran posibilidad de estudiar y perfeccionarme, a Universidad Academia de Humanismo Cristiano y a Municipalidad de Recoleta, muchas gracias...

Elisa

## ÍNDICE

Agradecimientos .....	1
Capítulo 1 Planteamiento del problema de investigación .....	5
Introducción .....	5
Fundamentación .....	6
Justificación de la Investigación .....	11
Pregunta de Investigación .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos .....	15
Capítulo 2 Marco Referencial .....	16
Marco Teórico .....	16
Marco Normativo .....	23
Normativa Legal que rige el Proceso de Patentes Municipales .....	23
Normativa Legal de la Municipalidad de Recoleta que rige el Proceso de Patentes Municipales .....	24
Decreto Ley N°3.063 “Establece Normas Sobre Rentas Municipales” .....	25
Marco Situacional .....	27
Descripción de la Organización .....	27
Estadísticas .....	33
Población .....	33
Principales Tipos de Patentes .....	33
Capítulo 3 Marco Metodológico .....	34
Técnicas de Recolección de Información .....	35
Población y Muestra .....	36
Formas de Analizar Información .....	37
Capítulo 4 Exposición de los resultados .....	38
Ciclo P.H.V.A. .....	38
Observación .....	39
Observación Directa .....	40
Observación a los funcionarios .....	42
Análisis de las preguntas a funcionarios .....	44
Análisis a los contribuyentes .....	47
Conclusiones .....	48
Análisis F.O.D.A. .....	48
Fortalezas .....	48
Oportunidades .....	49

Debilidades .....	49
Amenazas .....	50
Propuesta y Adquisición .....	51
Propuesta de Rediseño .....	52
Propuesta 1 .....	52
Propuesta 2 .....	53
Propuesta 3 .....	54
Conclusión Final .....	59
Referencias bibliográficas .....	64
Anexos .....	65
Las preguntas .....	65
Respuestas al cuestionario .....	65
Observación al funcionario N°1 .....	70
Observación al funcionario N°2 .....	71
Observación al funcionario N°3 .....	71
Observación al funcionario N°4 .....	71
Entrevistas a contribuyentes .....	72

# CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## INTRODUCCIÓN

La administración pública, “tan vieja como el propio Estado” ha estado en constante desarrollo a través del tiempo, desde el retorno a la democracia, con reformas estructurales a través de diversas iniciativas en los gobiernos de la concertación, la creación de varias instituciones del gobierno (P. Aylwin), la modernización de Estado (E. Frei), el Sistema de Alta Dirección Pública (R. Lagos), la reforma previsional (M. Bachelet), entre otros, con todos estos avances, la ciencia política y en particular, las ciencias de la administración pública han permitido avanzar hacia una gestión pública más eficiente y eficaz, puesta al servicio de las personas.

La ciudadanía se encuentra en un proceso de empoderamiento en relación a la calidad de los servicios que se les entrega por parte del Estado, con sus diferentes prestaciones, por lo tanto, para poder cumplir con esta nueva realidad, es necesario enfocarse, primero, dentro de una organización y sus procesos, segundo, buscar las posibles falencias que existan y, tercero,

mejorar, diseñar o rediseñar los procesos y/o una estrategia para mejorar la calidad de estos servicios.

Las Municipalidades no son la excepción, por lo tanto, este trabajo de investigación se basa en observar los procesos vigentes, en busca de mejoras.

Por lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de observar a las/los funcionarias/os y, los diferentes procesos que existen para la entrega de servicios que esta unidad genera, tales como, el otorgamiento de una Patente Comercial o de Alcoholes del Departamento de Patentes y Derechos de la Municipalidad de Recoleta.

## FUNDAMENTACIÓN

La Municipalidad de Recoleta presta diferentes servicios a su comunidad, uno de ellos y el motivo de esta investigación es el otorgamiento de Patentes Comerciales y de Alcoholes, el cual posee un procedimiento implementado y a partir de dicho procedimiento, se sugerirán mejoras para acortar los tiempos

de espera de los contribuyentes, además de enfocarse en sus funcionarias/os, con sus opiniones y oportunidades de mejora.

Una de las formas para garantizar la satisfacción de los contribuyentes es generar con mayor fluidez la entrega de los servicios, mejorando los procesos existentes, convirtiéndolos en mejoras continuas, verificando siempre la forma de evaluarlos, para poder perfeccionarlos.

Por otra parte, tener retroalimentación por parte de la jefatura, en relación a las nuevas modificaciones que puedan generarse en torno a la normativa legal vigente, será fundamental para la buena comunicación del Departamento de Patentes Comerciales y Derechos.

Por esta razón, es que se considera la importancia de mejorar los procedimientos para facilitar la entrega de servicios que apuntan a mejorar la calidad de éstos, y alcanzar la máxima eficiencia, credibilidad, eficacia y consolidar que los servicios entregados por el Departamento sean de calidad.

La Municipalidad de Recoleta cuenta con una misión, visión y valores<sup>1</sup>, los cuales están dentro de las líneas estratégicas declaradas y publicadas en la página web de la Municipalidad.

*Visión: "Trabajar por tener una municipalidad más eficaz, eficiente, transparente, proba e innovadora, promoviendo la participación temprana, vinculante y activa, valorando la diferencia como fuente permanente de riqueza, actuando de manera responsable y con una visión ecocéntrica, demostrando así que gobernar mejor es posible"*

*Misión: "Mejorar la calidad de vida de la comunidad a través de una administración guiada por nuestros valores institucionales y en equilibrio con la naturaleza, con el fin de proveer a las personas bienes, productos y servicios que generen valor público"*

---

<sup>1</sup> Página Web Municipalidad de Recoleta <https://www.recoleta.cl/gestion-de-calidad-y-anticorrupcion/mision.php>

*Valores: Eficacia, Participación, Innovación, Transparencia y*

*Probidad*

Es necesaria su intervención, porque este Departamento genera el 40% de los ingresos con los que cuenta el municipio, siendo este un pilar fundamental de generación de recursos financieros y generar políticas públicas para los habitantes de la comuna de Recoleta.

Mejorar el o los procesos para entregar servicios de calidad, oportunos y eficientes, es uno de los objetivos que tiene esta investigación, facilitando las funciones de las/os dependientes de este Departamento, simplificando la entrega de los servicios requeridos por las/os contribuyentes y tener la capacidad de obtener mejoras continuas en los procesos.

Esto indica, que innovar dentro del Departamento de Patentes Comerciales y Derechos, será un gran cambio para las/os funcionarias/os, cambiar el término de *“dejar de hacer las cosas como se siempre se han hecho”* por él *“ahora lo haremos así”*, buscando la innovación y procesos de mejora continua.

Las/os funcionarias/os dependientes de este Departamento, como en todos los servicios del Estado, son parte fundamental dentro de la organización, requieren de capacitaciones en atención de público, manejo de conflictos, entre otros, tener un entorno agradable donde trabajar, que tengan seguridad, bienestar y un estado de pertenencia dentro de la Organización.

En tiempos de pandemia mundial por COVID-19, se visualiza que no se ha generado un proceso estratégico, para evitar que las/os contribuyentes concurren físicamente a solicitar una Patente Comercial o de Alcoholes, debido a que no existe una plataforma amigable para personas que no poseen una alfabetización digital y como la idiosincrasia de nuestro país, los ciudadanos siempre desean asistir presencialmente a realizar sus trámites, no confiando en las Tecnologías de la Información.

Hasta el año 2020 no era necesario que los/as contribuyentes demandaran de esta tecnología, hoy por la pandemia, se ve la necesidad de realizar este trámite vía “on-line”, para el resguardo de la salud de los/as propios/as

contribuyentes y, generar también de los/as funcionarios/as de este Departamento.

Actualmente, los tiempos de espera de un/una contribuyente, son superiores a los tiempos de entrega en las Municipalidades vecinas, por lo cual es necesario mejorar mediante procedimientos y acotar estos tiempos, para así entregar un servicio de calidad, rápido, oportuno, eficaz y eficiente y esta investigación se centrará en, mejorar los procesos existentes para satisfacer las necesidades del/as/os contribuyente/s.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El motivo de la intervención para esta investigación, en el Departamento de Patentes Comerciales y Derechos, será el buscar soluciones concretas, específicas y acordes a los lineamientos estratégicos de la Municipalidad de Recoleta en relación a su Visión, Misión y Valores, en cuanto a mantener a los funcionarios motivados y completamente comprometidos con la Institución.

Además, queremos evitar que los/as contribuyentes o potenciales contribuyentes migren hacia las comunas vecinas, Providencia y Santiago, brindando en Recoleta, servicios rápidos, efectivos y eficaces, otorgando a los contribuyentes un servicio de calidad.

Se planteará un sistema más rápido y eficiente para generar la mayor cantidad de recursos, y así poder cumplir los objetivos del municipio y así crear nuevas políticas públicas para el mejoramiento de la comuna.

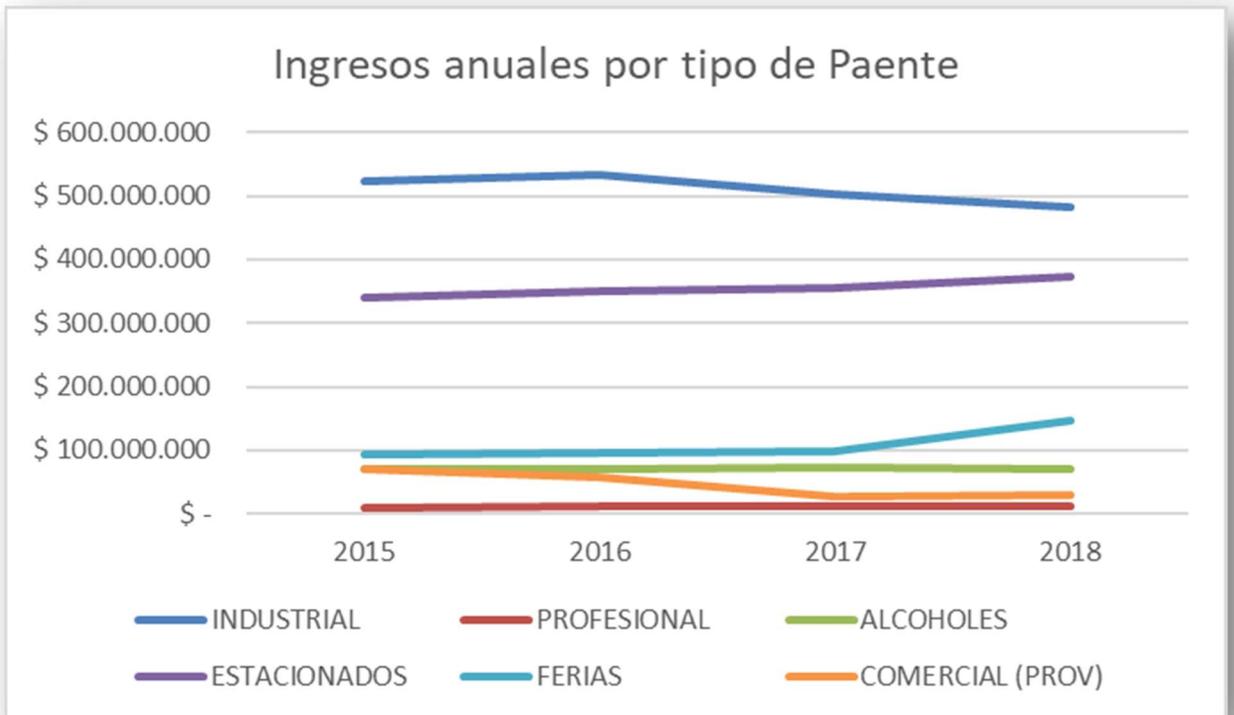
*“Según informa la Dirección de Atención al Contribuyente (DAC), semestralmente la recaudación municipal obtenida por tipo de patente en el territorio, según los datos contenidos en los informes entre los años 2015 y 2018 tal como se puede observar en el siguiente gráfico, van a la baja los ingresos por Patentes Comerciales Provisionales, cayendo en más de \$40 millones la recaudación entre el año 2015 (\$70.777.224) y el 2018 (\$30.222.991), lo que se explica en parte, por la necesaria formalización de los contribuyentes para obtener*

*autorización permanente de realización del comercio y por ende, dejar atrás la provisionalidad, además de una tendencia desde el municipio a viabilizar la formalización y con ello, asegurar el aumento sostenible ingresos por patentes comerciales permanente como se muestra en el gráfico contiguo.”<sup>2</sup>*

---

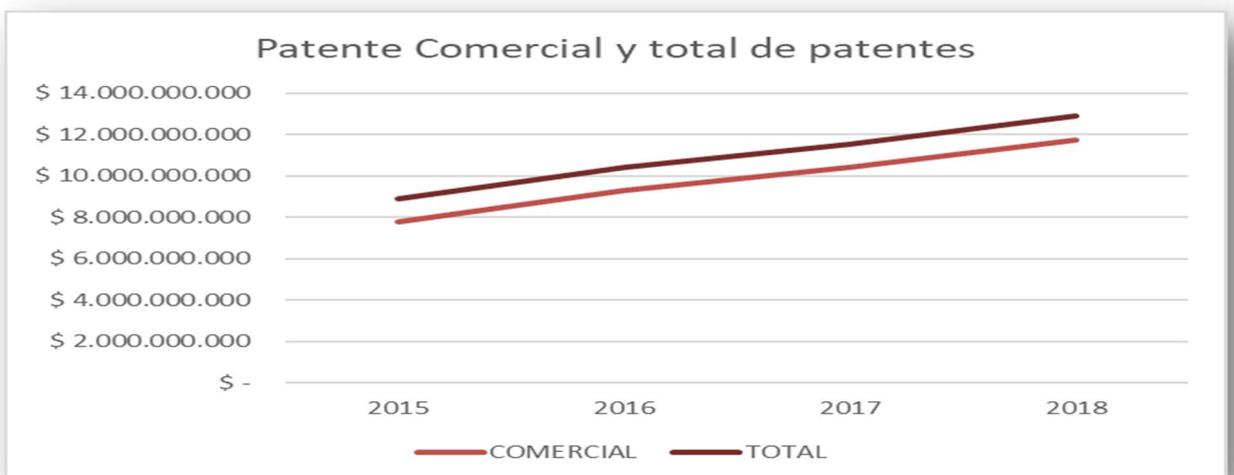
<sup>2</sup> Informe de caracterización comunal Tomo I, pág. 289. PLADECO 2019-2026-Municipalidad de Recoleta

Imagen N°1



Fuente: PLADECO, Municipalidad de Recoleta

Imagen N°2



Fuente: PLADECO, Municipalidad de Recoleta

## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo mejorar los procesos de tramitación para disminuir los tiempos de espera, para la obtención de una Patente Comercial y de Alcoholes, en la Municipalidad de Recoleta?

## OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la gestión del Departamento de Patentes Comerciales y Derechos de la Municipalidad de Recoleta, mediante la creación de una propuesta de mejoramiento de los procedimientos asociados a su gestión, para la disminución de los tiempos de espera en cada etapa del proceso, recomendando un procedimiento con los aspectos claves para la solicitud, tramitación y entrega de una Patente Comercial y de Alcoholes.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico FODA al Departamento de Patentes Comerciales y Derechos.

- Utilizar la herramienta del Ciclo de Mejora Continua (P.H.V.A.)
- Elaborar una propuesta de mejoramiento de los procedimientos.

## CAPITULO 2 MARCO REFERENCIAL

### MARCO TEÓRICO

Con todo lo descrito anteriormente, se abordará en esta investigación, la forma actual del Departamento de Patentes Comerciales y Derechos de la Municipalidad de Recoleta, dependiente de la Dirección de Atención al Contribuyente, en relación a sus funcionarias/os, que son parte fundamental dentro de la Organización.

La primera variable que se abordará, será la evaluación por parte de las investigadoras, sobre la situación de las/os funcionarias/os del Departamento de Patentes Comercial y Derechos, su sentido de pertenencia dentro de la Institución y cómo ven ellos un futuro cambio, analizando mediante las distintas herramientas, la forma y fondo de una atención basada en la calidad.

*“Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos (Thompson, 2012)”, en este punto se planteará que los “recursos” como el “Recurso Humano”, que como señalan varios autores, entre ellos Arthur Thompson, es el máspreciado recurso que tiene una organización.*

*La siguiente variable es, “Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo*

*y superior*” (Hammer & Champy, 1993)” como indican los autores, en esta investigación se buscará el nudo crítico en relación a este o estos procedimientos, *“heredados”*, para así entregar un verdadero servicio de calidad, eficiente y eficaz dentro del departamento estudiado.

Una parte esencial para toda organización son las *jefaturas*, las cuales requieren de varias habilidades para liderar y se empodere de sus propios procesos en conjunto con sus equipos de trabajo.

Los líderes requieren de una formación de conocimientos profesionales y técnicas de apoyo a sus dependientes, motivándolos y desarrollándolos con ideas propias de la organización, fomentando así la participación de todos los actores involucrados para entregar servicios de calidad.

Como señalan Bateman y Snell, *“las organizaciones requieren que la gente de todos los niveles sea líder. Necesitan líderes en toda la organización para hacer las cosas que su personal quiere, pero también para ayudar a crear e implementar una dirección estratégica. Así, las organizaciones colocan a las personas en papeles de liderazgo formal para que estos líderes puedan*

*alcanzar no sus objetivos personales, sino los de la organización* (Snell & Bateman, 2009)

*“La mejora continua de procesos es el conjunto de acciones de perfeccionamiento del diseño del proceso que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el dueño del proceso, coordinadas por un área de mejora continua y con la participación de todos los actores del proceso”* (Bravo, 2012), en esta

variable se verificará el mejoramiento de los procedimientos dentro del Departamento, buscando potenciar la coordinación entre las diferentes direcciones que participan dentro del otorgamiento del servicio investigado.

Hay autores que hablan de *flujogramas*, *Idalberto Chiavenato* en 1993 indica que, *“permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas”*

(Chiavenato, 1999) y, *Guillermo Gómez Cejas* en 1997, *“es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento”* (Cejas, 1995)

El Decreto Exento N°726 de fecha 06 de mayo de 2020, de la Municipalidad de Recoleta, que “Aprueba Manual de Procedimientos del Departamento de Patentes y Derechos de la Dirección de Atención al Contribuyente”, en el numeral 3 de los Vistos, indica que “El informe final N°696 de 2019 de la Contraloría Regional Metropolitana, sobre auditoría al otorgamiento, renovación e Ingresos percibidos por concepto de patentes comerciales y de alcoholes en la Municipalidad de Recoleta, que en su capítulo I. Aspectos de Control Interno, numeral 4, señala *«El municipio no cuenta con un manual de procedimientos formalizado, que regule y estandarice el proceso interno de otorgamiento, renovación o traslado de potentes municipales»*, por lo tanto, se formaliza dicho procedimiento mediante el documento citado anteriormente.

(Municipalidad de Recoleta, 2016)

Dentro de las funciones específicas que señala dicho marco normativo, *“El Departamento de Patentes y Cobros tendrá como objetivo principal la máxima eficiencia y celeridad en la tramitación y resultado en los temas relacionados*

*con la tramitación de las patentes municipales, así como en la obtención de recursos económicos para la municipalidad”*

*a) Percibir o captar los datos y antecedentes necesarios de los contribuyentes para los efectos de ordenar el pago de los derechos municipales por concepto de patentes municipales por actividades lucrativas, previa autorización de los organismos pertinentes manteniendo los registros actualizados de ellos.*

*b) Administrar los activos municipales en cuanto a concesiones, ventas, remates y otros aspectos de los casinos de juegos, estadios, piscinas, gimnasio, mataderos, frigoríficos, hoteles, mercados y otras propiedades municipales o bienes nacionales de uso público que disponga.*

*c) Mantener los catastros actualizados de las actividades primarias, secundarias y terciarias y avisos de publicidad.*

*d) Informar y tramitar las solicitudes de autorización o de anulación para el ejercicio de las actividades primarias secundarias y terciarias.*

*e) Realizar las acciones de control respecto al cumplimiento de las normas que regulan el ejercicio de actividades económicas el destino de las construcciones, edificaciones y predios y todo lo relacionado con avisos publicitarios en la comuna proponiendo las sanciones que correspondan.*

*f) Ejecutar y/o coordinar cualquier tipo de control relacionado con el otorgamiento de concesiones y permisos en bienes nacionales de uso Público y municipales y con la aplicación de derechos o impuestos municipales, y*

*g) Otras funciones que le encomiende la autoridad*

*respectiva de acuerdo a la Ley. (Municipalidad de*

*Recoleta, 2016)*

Otro punto de interés que tiene este procedimiento son los Departamentos que intervienen en la obtención de Patente Comercial de giro simple los cuales son Departamento de Patentes y Derechos, Departamento de Inspección General, Sección de Cobros y Enrolamiento, Dirección de Obras Municipales y Secretario Municipal.

## MARCO NORMATIVO

---

### NORMATIVA LEGAL QUE RIGE EL PROCESO DE PATENTES MUNICIPALES

- Constitución Política de la República de Chile.
- Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N°18.695.
- Ley N°17.235 Sobre Impuesto Territorial.

→ Ley N°18.883 Estatuto Administrativo para funcionarios

Municipales

→ Ley N°3.063 de Rentas Municipales.

→ Decreto Fuerza de Ley N°458 Ley General de Urbanismo y

Construcciones.

---

## NORMATIVA LEGAL DE LA MUNICIPALIDAD DE RECOLETA QUE RIGE EL PROCESO DE PATENTES MUNICIPALES

→ Decreto Exento N°66 de fecha 12 de enero de 2016 Reglamento

Interno de estructura y organización de la Municipalidad de

Recoleta. (ver Anexo 1) <sup>3</sup>

→ Ordenanza N°68 “Otorgamiento de Patentes Provisorias para la

comuna de Recoleta”. (Ver Anexo 2) <sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Anexo 1 <https://drive.google.com/file/d/1v9cx5Vu-O3i30JHbPY9s1YIZ7ShQUad2/view?usp=sharing>

<sup>4</sup> Anexo 2 <https://drive.google.com/file/d/1w9bAW4Rij-FWZHcdBgJl0V25xw7UwR6r/view?usp=sharing>

- Decreto Exento N°1406 modifica el reglamento para el otorgamiento de autorización de funcionamiento a permisos. (Ver Anexo 3)<sup>5</sup>
- Decreto Exento N°726 que aprueba Manual de Procedimientos del Departamento de Patentes y Derechos (Ver Anexo 4) <sup>6</sup>

---

## DECRETO LEY N°3.063 “ESTABLECE NORMAS SOBRE RENTAS MUNICIPALES” <sup>7</sup>

Este Decreto, fue refundido y sistematizado mediante el Decreto N°2.385 de fecha 30 de mayo de 1996 y en su “...*Artículo 23.- El ejercicio de toda profesión, oficio, industria, comercio, arte o cualquier otra actividad lucrativa secundaria o terciaria, sea cual fuere su naturaleza o denominación, está sujeta a una contribución de patente municipal, con arreglo a las disposiciones de la presente ley...Asimismo, quedarán gravadas con esta tributación*

---

<sup>5</sup> Anexo 3 [https://drive.google.com/file/d/1qsjiTvoCjSRkl1IG\\_BUOyr3h4EZraLSA/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1qsjiTvoCjSRkl1IG_BUOyr3h4EZraLSA/view?usp=sharing)

<sup>6</sup> Anexo 4 [https://drive.google.com/file/d/1TD6\\_007\\_BBtH0Wk0KyfkpUxekCxu\\_eUA/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1TD6_007_BBtH0Wk0KyfkpUxekCxu_eUA/view?usp=sharing)

<sup>7</sup> de fecha 24 de diciembre de 1979

*municipal las actividades primarias o extractivas en los casos de explotaciones en que medie algún proceso de elaboración de productos, aunque se trate de los exclusivamente provenientes del respectivo fundo rústico, tales como aserraderos de maderas, labores de separación de escorias, moliendas o concentración de minerales, y cuando los productos que se obtengan de esta clase de actividades primarias, se vendan directamente por los productores, en locales, puestos, kioscos o en cualquiera otra forma que permita su expendio también directamente al público o a cualquier comprador en general, no obstante que se realice en el mismo predio, paraje o lugar de donde se extraen, y aunque no constituyan actos de comercio los que se ejecuten para efectuar ese expendio directo. También quedará gravadas con esta tributación municipal las empresas o sociedades de inversión que adquieran o mantengan activos o instrumentos, de cualquier naturaleza, de los cuales puedan obtener rentas derivadas del dominio, posesión o tenencia a título precario como, asimismo, de su enajenación...” (Decreto Ley N°2385, 1996)*

---

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

---

#### HISTORIA

*“Las comunas de Recoleta e Independencia se sitúan en lo que antiguamente se le llamaba La Chimba, cuya traducción literal del quechua es "de la otra banda" o "del otro lado". Esto hacía referencia a la ubicación del sector, el cual se encontraba al lado norte del río Mapocho, y cuyo término era aplicable a las ciudades jardines ubicadas por los incas en orillas del río donde planeaban una población.*

*La Chimba tuvo su crecimiento demográfico debido a la fundación de templos, caminos, tajamares y jardines, aun a pesar de las condiciones adversas influenciadas por las condiciones ambientales del río (clima; crecidas e inundaciones). También fue influenciado por la fundación de Santiago en cuanto al comportamiento y*

*cultura de las poblaciones. Luego, en el Siglo XVIII surge una influencia de las órdenes eclesiásticas dominicas y franciscanas en cuanto a términos económicos, sociales y culturales. Todo esto sumado al impacto de las industrias y el comercio en general, que causa el posicionamiento de ferias, mercados, fábricas y molinos. Ya para el período post colonial, se acentúa fuertemente el crecimiento urbano debido al desarrollo de la ciudad de Santiago.*

*Entre los años 1830 y 1870, se efectúa un cambio socio demográfico debido al asentamiento de inmigrantes y a la disminución de las industrias debido a las dinámicas del mercado, posicionándose particularmente el comercio mayorista y minorista. Puede ser por esta razón, y algunas otras -como el fortalecimiento de la Vega como un recinto mercantil-, que aumenta la población del sector, siendo una de las principales, la*

*clase obrera en sectores populares. De esta forma nacen asentamientos ilegales, por lo que, con posterioridad, se realizan importantes obras de conexión vial, debido al crecimiento urbano que dicha situación implica. De estas obras destaca el Puente Cal y Canto, que finaliza en 1891, pasando de viejos puentes de madera a unos de acero y más resistentes, lo que, además, otorga mejor conectividad entre La Chimba, Recoleta y el centro y sur de la ciudad. Así, surge una gran diversidad de población, incluyendo además, clases aristócratas”.<sup>8</sup>*

Las Municipalidades son las encargadas de administrar el territorio que les compete, apoyando el crecimiento equitativo de la comunidad, por lo tanto, otorgar servicios eficientes, efectivos y de calidad son los principales ejes que tiene un municipio.

---

<sup>8</sup> Historia de Recoleta. [www.recoleta.cl](http://www.recoleta.cl)

“Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”. (Interior, 2006)

Recoleta, antes de la promulgación del D.F.L. N°1-3260 de fecha 09 de marzo de 1981, dependía administrativamente de las Municipalidades de Conchalí y Santiago<sup>9</sup>, siendo este instrumento legal, el que las separa, creándose así la Comuna de Recoleta.

Más tarde, se crea y reconoce la Municipalidad de Recoleta, mediante el D.F.L. N°29-18992 de fecha 20 de mayo de 1991<sup>10</sup>, en este mismo cuerpo legal, se otorgan instrucciones de traspaso del personal, bienes muebles e inmuebles desde las Municipalidades de Santiago y Conchalí, entre otros.

---

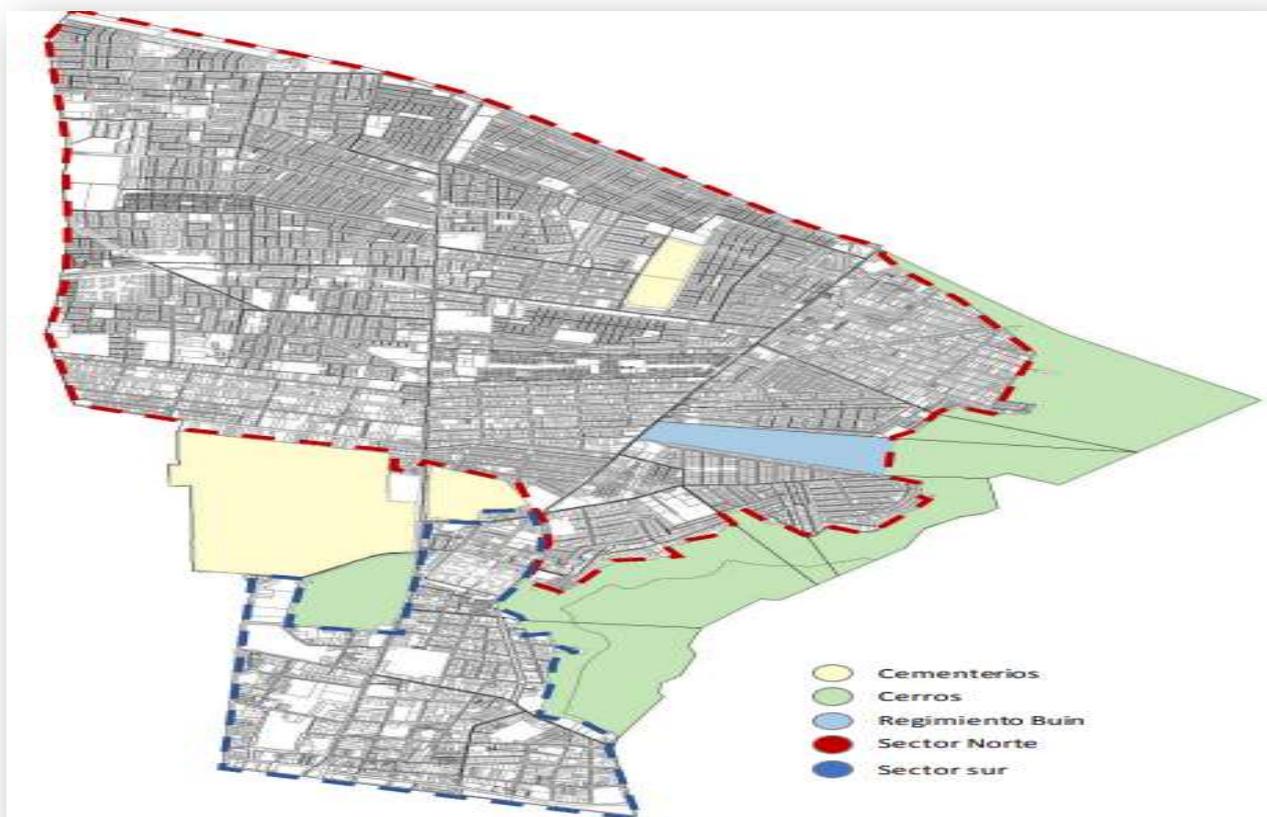
<sup>9</sup> Biblioteca del Congreso Nacional, D.F.L. N°1-3260 de 1981

<sup>10</sup> Biblioteca del Congreso Nacional, D.F.L. N°29-18992 de 1991

El Artículo N°9 del D.F.L. N°29-18992 señala “...*La Municipalidad de Recoleta, ejercerá las funciones y atribuciones que le encomienda la ley a contar del 1° de enero de 1992, fecha en la cual cesarán las acciones desarrolladas transitoriamente por las Municipalidades de Santiago y Conchalí...*” a contar de esta fecha la Municipalidad de Recoleta comienza su funcionamiento, y se regirá completamente por la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Las principales actividades comerciales de la comuna de Recoleta, son los sectores de Bellavista, Patronato y la Vega, generando económicamente las más importantes sumas de dinero por tributos a la Municipalidad.

Imagen N°3



Fuente: PLADECO, Municipalidad de Recoleta periodo 2015-2018 tomo 1, página 45

## ESTADÍSTICAS

### POBLACIÓN

Municipalidad	Población total	Hombres	Mujeres	Densidad de Población (Hab/Km <sup>2</sup> )
Recoleta	157.851	77.709	80.142	10.000,2

Fuente: Elaboración propia, con datos del Instituto Nacional de Estadísticas, INE, según CENSO 2017

### PRINCIPALES TIPOS DE PATENTES

Municipalidad	Comerciales	Alcoholes	Provisoria	Profesional	Industriales
Recoleta	9.701	482	60	275	233

Fuente: Elaboración propia, con datos publicados en Transparencia Activa, al 31 de julio de 2021

Existen una serie de trámites y requisitos para el otorgamiento de una patente comercial o de alcoholes, cada municipio tiene sus ordenanzas, especificando las actividades que se pueden realizar dentro de lo que permite el Plan Regular Comunal, los requisitos son los mismos en todas las comunas.

## CAPITULO 3 MARCO METODOLÓGICO

En esta investigación se abordará la Metodología Cualitativa, debido a que comprende ámbitos desconocidos dentro de esta investigación, entendiendo el significado de los fenómenos en profundidad y desde las personas, como lo señala Dr. Roberto Hernández Sampieri, en el texto Metodología de la Investigación (Sampieri, 2010), en este caso, los/as funcionarios/as del Departamento de Patentes Comerciales y Derechos, generando conceptos y teorías, vinculándolos para una intervención.

Esta investigación será exploratoria, naturalista, descriptiva e interpretativa, con investigación de campo, para poder abordar los temas directamente con las personas que entregan el servicio a la comunidad. También, permitirá acercar los fenómenos desconocidos, buscar posibles soluciones y contribuir a tener un Departamento más eficaz, eficiente y con funcionarias/os satisfechos con los servicios entregados.

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se realizarán *jornada de observación directa a los/as funcionarios/as* del Departamento de Patentes Comerciales y Derechos, para analizar “in situ”, el o los nudos críticos que se evidencien.

Con esta perspectiva cualitativa, buscaremos datos que profundizan las complejidades que existen en el Departamento estudiado, *formulando entrevistas* individuales, para entender el comportamiento personal y social de los/as funcionarios/as.

En función de cumplir los objetivos planteados, se formularán técnicas conversacionales con entrevistas individuales y anónimas, de forma semiestructurada, para tener mayor flexibilidad en la conversación e ir introduciendo nuevos temas de conversación y/o reformular las preguntas, ampliar y detectar a fondo las experiencias e ideas de mejoras que pudiesen tener los/as funcionarios/as del Departamento y así entregar servicios oportunos, eficaces y eficientes a los contribuyentes.

También se incluyó en esta investigación, el Ciclo de Mejora Continua (P.H.V.A.), Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

Por último, *se describirán algunas situaciones* observadas en la jornada del trabajo de campo.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

El Departamento de Patentes Comerciales y Derechos de la Municipalidad de Recoleta, lo componen:

- 1 Jefatura
- 1 Secretaria
- 4 Ejecutivos de Atención de Público

Se realiza un filtro, dentro del Departamento para realizar las entrevistas a las/os funcionarias/os cuya permanencia en el Departamento fuese mayor a un año, quedando fuera de esta investigación la Jefatura, por llevar solo un mes ejerciendo labores en el mencionado Departamento.

Además, se realiza encuesta escrita a dos contribuyentes, que realizan trámites de diferentes tipos de patentes frecuentemente en este Departamento.

## FORMAS DE ANALIZAR INFORMACIÓN

Se realizó el análisis a las/os funcionarias/os del departamento investigado, mediante la observación y la interpretación en la jornada, los tonos de voz, los gestos corporales etc., transcribiendo los resultados obtenidos en las grabaciones en esta investigación.

## CAPITULO 4 EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS

### CICLO P.H.V.A.

Utilizar esta herramienta permitirá que se pueda observar todo el procedimiento y mejorarlo, en este ciclo se describen los cuatro pasos esenciales que llevamos de forma sistemática al empezar con esta investigación, para proporcionar a esta organización una mejora continua, entendiendo como tal, al mejoramiento continuo de la calidad en el servicio estudiado (disminución de errores, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas)

**Planificar**, ¿Qué queremos mejorar?, los tiempos de espera para la entrega de una Patente Comercial o de Alcoholes, ¿Cómo lo queremos mejorar? a través de la interacción con los departamentos vinculados a obtener una patente comercial o de alcoholes, mejorando el tiempo de demora en el certificado de zonificación, ahí se observa el nudo crítico de la Organización.

**Hacer**, ¿Qué hacer para mejorar los tiempos de espera?, Implementar procedimientos para una mayor fluidez y rapidez en los tiempos de espera, desde que se inicia el trámite hasta finalizarlo.

**Verificar**, para medir los resultados, se realizarán encuestas de satisfacción al contribuyente, inmediatamente al finalizar el trámite.

**Actuar**, una vez verificados los resultados, se visualizará si hubo mejora(s), si es así, se continuará con el procedimiento, si no es así, se podrá ver desde ahí, el problema para solucionarlo.

## OBSERVACIÓN

El día 30 de septiembre de 2021, se realizó visita al Departamento de Patentes Comerciales y Derechos de la Municipalidad de Recoleta, por parte de las investigadoras, previa autorización del Director de Atención al Contribuyente Sr. Gonzalo Lizana Cofré y la Jefa del Departamento de Patentes Comerciales y de Alcoholes Sra. Daniela Vera Molina.

---

## OBSERVACIÓN DIRECTA

Según Tamayo (2007, p. 193), la observación directa *“es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”*.

La primera parte de este trabajo de investigación, fue observar en dependencias de la Municipalidad de Recoleta, el funcionamiento del Departamento de Patentes Comerciales y Derechos, comprender a las/os funcionarias/os y buscar la forma que estos perciben subjetivamente su realidad, como parte importante e integrantes de la Organización.

El día 30 de septiembre de 2021, al ingresar a la Municipalidad de Recoleta, que está ubicada en Av. Recoleta N°2774, el Departamento de Patentes Comerciales y Derechos se ubica en el 2° piso del Edificio Consistorial, en las oficinas se observa inmediatamente que no existe un tótem para obtener número de atención y los Ejecutivos de Atención tienen que “gritar” “...quien sigue...”, por lo tanto, se produce mucho ruido ambiente y los funcionarios deben salir de sus funciones para ordenar a las personas que permanecen en la sala de espera, por otro lado, no existe control de ingreso a las oficinas

debido a que es por orden de llegada, ahí los propios contribuyentes se organizan para ingresar, pero cuando se juntan muchas personas es difícil mantener el orden y nuevamente los funcionarios deben salir de sus labores para ordenarlos.

Por otra parte, y debido a la pandemia, en cada escritorio tienen puesto un acrílico transparente, pero no tiene una abertura para que las personas entreguen sus documentos, sino que igual se acercan a los ejecutivos, propiciando algún tipo de contagio por COVID-19 o bien cualquier otra enfermedad, además que, entre este acrílico y las mascarillas, muchas veces los contribuyentes no entienden a la primera, por lo que el ejecutivo tiene que volver a repetir la información.

Se apreció, que el Departamento de Patentes Comerciales y Derechos, el Departamento de Inspección y el Departamento de Regularizaciones, están interconectados entre sí y existe comunicación entre ellos, debido a que es necesaria esa interrelación.

---

## OBSERVACIÓN A LOS FUNCIONARIOS

Se hace hincapié que se hizo cambio de jefatura, los primeros días de agosto de 2021, la cual no será entrevistada porque se está incorporando recién al cargo.

Estos funcionarios son: 1 secretaria, 4 ejecutivos de atención y 2 contribuyentes que realizan estos mismos trámites en distintas municipalidades de la Región Metropolitana.

Para comenzar definiremos a los ejecutivos de atención como:

- ❖ Funcionario N°1 (F1), se realiza entrevista presencial y grabada
- ❖ Funcionario N°2 (F2), se realiza entrevista presencial y grabada
- ❖ Funcionario N°3 (F3), se realiza entrevista presencial y grabada
- ❖ Funcionario N°4 (F4), se realiza entrevista escrita
- ❖ Funcionario N°5 (F5), se realiza auto entrevista, (porque una de las investigadoras, cumple funciones en dicho Departamento).

Sin identificación de nombre, sexo, edad, estado civil y años dentro de la Organización, se realiza la entrevista.

Se les comenta que esta entrevista y encuesta será de forma anónima, y todo lo que se converse, será solo para efectos de esta investigación, además se pide la autorización para poder grabar la conversación, en la cual acceden todos los entrevistados.

A juicio de las investigadoras, cada contribuyente se acerca al Departamento y cada uno de ellos es un caso diferente, por alguna razón u otra, hay casos especiales y son llevados a cabo de forma personalizada.

A la mayoría de las personas se les entrega un formulario con los requisitos correspondientes a la necesidad de cada contribuyente, se les explica el porqué es necesario cada documento, según sea el giro de la actividad comercial a realizar.

Los formularios que se entregan es un facsímil para Patente Comercial (Ver Anexo 5)<sup>11</sup> y otro para Patente de Alcoholes (Ver Anexo 6)<sup>12</sup>, ahí están todos los requisitos para cada uno de los tramites a realizar.

---

## ANALISIS DE LAS PREGUNTAS A FUNCIONARIOS

En relación a las entrevistas semiestructuradas realizadas a las/os funcionarias/os, se puede detectar, a nuestro juicio, que las/os funcionarias/os conocen el porqué de los requisitos que la normativa legal vigente requiere para realizar actividades comerciales dentro de la comuna, y que estos procesos no son complejos, como se comentaba anteriormente, cada contribuyente es un caso único y distinto, por lo que se requiere una mayor dedicación para los trámites más complejos y ante cualquier duda que pudiesen tener, recurren a la jefatura para una mayor orientación.

Debido a esto, las/os funcionarias/os consideran que con la nueva jefatura si tendrán retroalimentación, comunicación, gestión, coordinación y liderazgo

---

<sup>11</sup> Anexo 5 <https://drive.google.com/file/d/1fgDnNR-z1IRz2ob3byLT-01BWjj7xDTN/view?usp=sharing>

<sup>12</sup> Anexo 6 <https://drive.google.com/file/d/1HgC6UfTtyA-9zIbg72wKDVTsAn3qIHFi/view?usp=sharing>

para tener un departamento más eficiente. Se consideran varios aspectos esenciales para mejorar su desempeño, entre ellos, consideran tener mobiliario adecuado (escritorios y sillas), equipos computacionales de calidad, sistemas de información más expeditos y sin fallas de red, ya que es una herramienta fundamental para poder gestionar eficientemente los requerimientos y necesidades de las/os contribuyentes, lo que más requieren todas/os las/os funcionarias/os es gestionar de forma urgente la adquisición de un tótem de atención, para ordenar a los contribuyentes en la sala de espera.

Por todo lo dicho en párrafos anteriores, consideran todas/os las/os funcionarias/os que no existen barreras para realizar bien su trabajo, debido a la nueva jefatura, pero se sienten completamente abandonados por la organización, debido a las mismas necesidades mencionadas anteriormente.

Además, no se toman en cuenta por parte de la organización la opinión de las/os funcionarias/os, pero creen que si mejorará con la nueva jefatura.

De la misma forma, no han tenido la posibilidad de generar mejoras ni cambios con la nueva jefatura, porque como se dijo anteriormente ella está conociendo la forma de trabajar de las/os funcionarias/os y las normativas legales vigentes.

Se observa en la jornada y se analiza en las respuestas entregadas que son un gran equipo de trabajo, comprometidos con el departamento, con compañerismo y apoyo.

Las/os funcionarias/os consideran que debido a que *no tienen reclamos* funcionan bien, consideran que existe comunicación efectiva, pero a nuestro juicio no es así, porque los contribuyentes vuelven para despejar dudas y los contribuyentes se quejan por la demora de tiempo en la obtención de una patente.

Es necesario resaltar, que todas/os las/os funcionarias/os mencionan que necesitan un abogado especialista en temas tributarios, de tiempo completo, para que los orienten.

---

## ANÁLISIS A LOS CONTRIBUYENTES

Se eligen dos contribuyentes, que realizan tramites frecuentemente en la Municipalidad de Recoleta, se les realiza encuesta vía correo electrónico, las cuales fueron respondidas el día 22 de octubre de 2021.

Ambos contribuyentes señalaron, que los tiempos de espera para obtener una patente comercial y/o de alcoholes son muy superiores a las Municipalidades vecinas, y hay un trámite en específico que dura más que en otros municipios, que es el *certificado de zonificación*.

También se puede concluir, que los contribuyentes coinciden en 2 municipios donde realizan trámites similares para la obtención de la Patente Comercial y de Alcoholes, son Providencia y Las Condes.

## CONCLUSIONES

Con todo lo observado durante la jornada, se puede obtener los siguientes resultados del análisis F.O.D.A.

### ANÁLISIS F.O.D.A.

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
EQUIPO DEPARTAMENTO DE PATENTES	<ul style="list-style-type: none"><li>-Trabajo en equipo</li><li>-Eficiencia</li><li>-Experiencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Consolidar el trabajo con los demás departamentos de la dirección</li><li>-Mejorar las comunicaciones internas</li><li>-Agilizar trámites en línea</li><li>-Hacer carrera funcionaria dentro de la Institución</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Escasez de capacitación</li><li>-Dotación deficiente de funcionarios</li><li>-Deficiente estructura física</li><li>-Demora en los tiempos en la realización de los trámites</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Problemas con los sistemas computacionales</li><li>-Instrucciones orales e informales</li><li>- falta de un escaneador de tiempo completo</li><li>-Falta Abogado, especialista en leyes Tributarias</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

---

### FORTALEZAS

Los funcionarios del Departamento de Patentes y Derechos de la Municipalidad de Recoleta, consideran que su principal fortaleza es el trabajo en equipo, con un equipo comprometido con su trabajo. Son eficientes porque efectivamente

entregan el servicio y la experiencia que tienen ellos en estos procesos durante los años de servicio dentro de la organización.

---

## OPORTUNIDADES

Las/os funcionarias/os consideran que deben tener una comunicación directa y efectiva con todos los funcionarios de la Dirección de Atención al Contribuyente y, además, con todas las direcciones del Municipio, que tienen alguna injerencia en el otorgamiento de patentes comerciales y de alcoholes.

---

## DEBILIDADES

Todas/os las/os funcionarias/os del Departamento consideran que, necesitan capacitaciones en diversos temas, tales como manejo de conflictos, atención de público, leyes tributarias y obtener herramientas para hacer carrera funcionaria.

El principal tema de preocupación y de debilidad de las/os funcionarias/os a los cuales se les realizó el análisis FODA, que requieren de mayor

funcionarias/os, para aliviar carga laboral. El edificio municipal, según un/a funcionaria/o, no es funcional, y además tienen reducido espacio físico para atender la cantidad de personas que llegan en los meses de mayo y octubre, plazo de final de renovación de las patentes de alcohol y consideran que los tiempos de demora para el otorgamiento de patentes comerciales y de alcoholes son excesivos, por el tiempo de demora del certificado de zonificación.

---

## AMENAZAS

Los funcionarios ven como una amenaza varias situaciones, los problemas con los sistemas computacionales, la poca claridad en las instrucciones orales e informales y la falta de un escaneador (existen expedientes físicos por todos lados por falta de este tipo de funcionaria/o y un ordenamiento en archivos de patente).

Consideran además que les hace falta un profesional de tiempo completo, Abogado que sea especialista en Leyes Tributarias.

## PROPUESTA Y ADQUISICIÓN

Nuestra primera propuesta será gestionar con el Director de Atención al Contribuyente, la adquisición de un tótem para atención de público, el cual, en nuestra opinión ayudará y obtendrá un valor público a beneficio del contribuyente y a las/os mismas/os funcionarias/os evitando que las/os funcionarias/os se distraigan, se salgan de sus funciones, ordenando y gritando a las/os contribuyentes.

Según datos de varias páginas web que ofrecen servicios de automatizaciones de atención, existen distintos modelos de tótem para la atención de público, siendo obviamente su adquisición mediante portal ChileCompras o por Convenio Marco, según sea el caso, teniendo un valor desde los \$180.000 aproximadamente. –

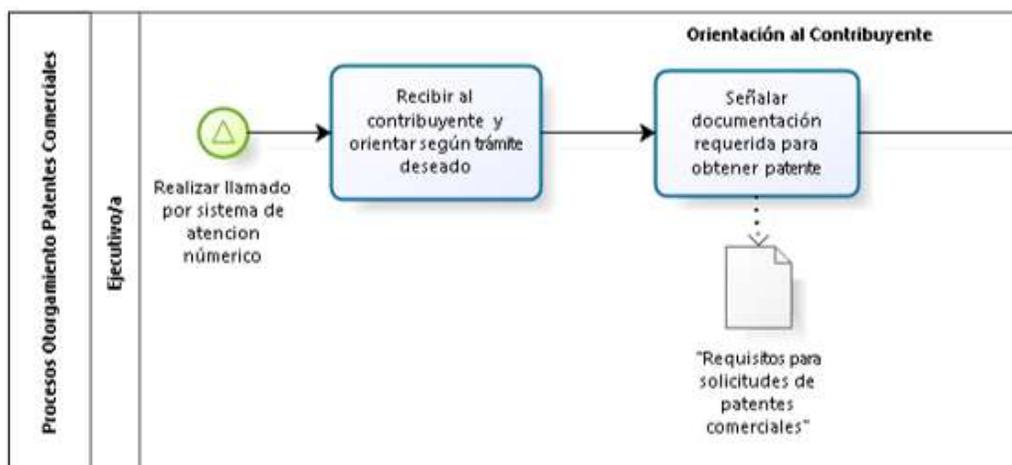
## PROPUESTA DE REDISEÑO

Para generar algunas de nuestras propuestas, en procedimientos puntuales y actuales del Departamento, podemos explicar lo siguiente:

### PROPUESTA 1

#### Procedimiento Actual 1

##### Procedimiento "Orientación al Contribuyente"



#### Propuesta al procedimiento de Orientación al Contribuyente sugerido 1

Publicar de forma clara y precisa este procedimiento en la página web de la Municipalidad, ya que así, las/os contribuyentes y/o usuarios ganarán tiempo, con la información correcta que necesitan para obtención de una patente comercial de giro simple o giro complejo como lo son las patentes de alcoholes.



Incluir en esta parte de la página web "tramites y requisitos para la obtención de una patente comercial o de alcoholes", interactiva y amigable

## PROPUESTA 2

### Procedimiento Actual 2

Este procedimiento actual, dura en su tramitación, en la Dirección de Obras Municipales, **15 días hábiles**, demorando así la entrega de la documentación para iniciar recién la tramitación de la patente comercial o de alcoholes (documento necesario para todos los tipos de patentes)



### Propuesta procedimiento Certificado de Zonificación sugerida 2

En este caso, el certificado de zonificación, sugerimos compartir el sistema integrado computacional de la Dirección de Obras Municipales, llamado Certificado de zonificación, con las/os ejecutivas/os o con la jefatura, para que, en línea se genere de forma inmediata este requerimiento, quitándole al encargado del

otorgamiento de ese documento, una carga laboral extrema, simplificando así la entrega inmediata de dicho documento con firma digital, (-14 días), porque con ese documento se puede determinar inmediatamente si en ese domicilio se permite o no la instalación de dicha actividad comercial.

---

## PROPUESTA 3

### **Procedimiento Actual Otorgamiento de Patente de Alcohol 3**

Para el trámite de “Otorgamiento de Patente de Alcohol y/o Transferencia de Alcohol”, no existe un diagrama de flujo ni un procedimiento normado, sino que solo lo señalado en el Decreto Exento N°1406, que indica la documentación requerida para dicha solicitud.

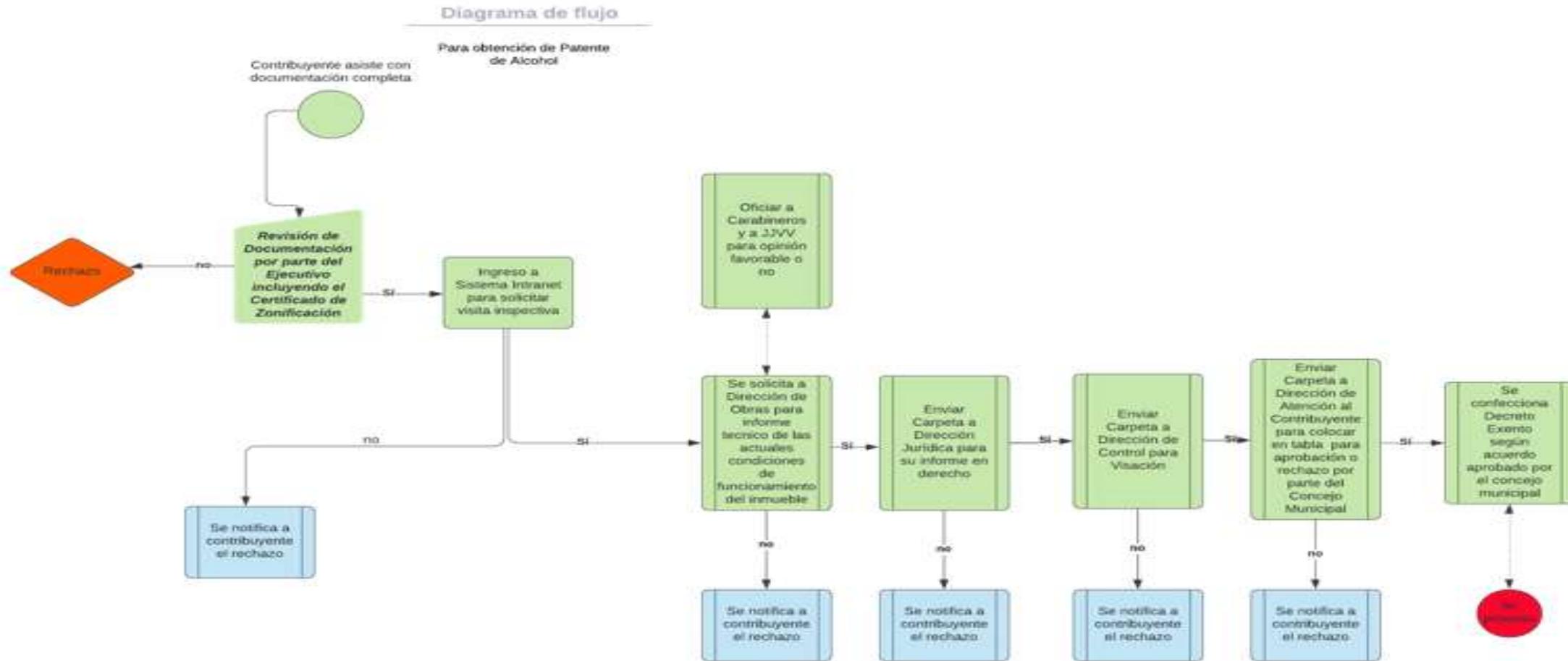
### **Procedimiento sugerido para Otorgamiento de Patente de Alcohol 3**

Para acceder a una Patente de Alcoholes, el contribuyente tiene que presentar los documentos mencionados en el facsímil (Ver anexo 6), si tiene todo lo requerido, se ingresa al sistema intranet, para solicitar la visita inspectiva, por cualquier motivo se denegara esa visita, se le comunica al contribuyente el rechazo, con opción de apelación.

Si es rechazada se envía correo electrónico a contribuyente con las observaciones, emitidas por el Inspector, una vez corregidas dichas observaciones, se procederá a un reingreso a visita inspectiva.

Si se aprueba la visita inspectiva se deriva la solicitud a la Dirección de Obras Municipales para que emita *informe técnico de las actuales condiciones de funcionamiento del inmueble*, conjuntamente se le solicita, mediante Oficio a Carabineros de Chile, su fiscalización y a la respectiva Junta de Vecinos, su opinión, se archiva en la carpeta administrativa los informes emitidos por ambas instituciones, teniendo estos un plazo máximo de 30 días hábiles para dichas respuestas, luego se envía a Dirección Jurídica para que emita su *informe en derecho*, si es negativo, se notifica a contribuyente el rechazo, luego se deriva a Dirección de Control, para su visación, si es negativo, se notifica a contribuyente el rechazo, luego se ingresa a la Dirección de Atención al Contribuyente, para que sea incorporada esa solicitud de Patente de Alcohol, en Acta para el Concejo Municipal, si es negativo, la resolución del Concejo, se notifica al contribuyente el rechazo, pero si es aprobada, se confecciona el respectivo Decreto Exento de Autorización de Funcionamiento.

### Procedimiento sugerido 3



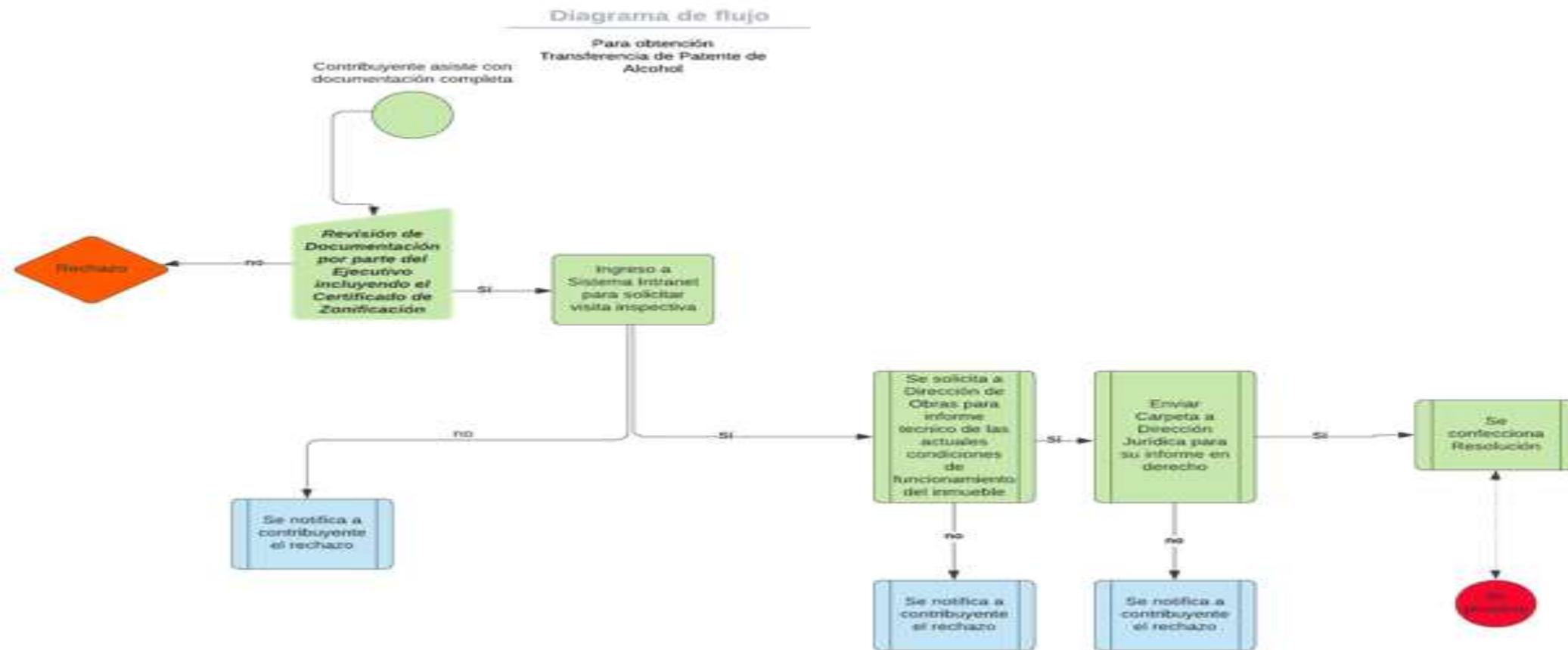
#### Procedimiento sugerido para Transferencia de Patente de Alcohol 4

Es el proceso en el que el actual propietario vende o cede el dominio de su *patente* a un tercero, ya sea otra persona natural o jurídica. Este trámite debe ser realizado por el nuevo propietario.

Como esa patente de alcohol vigente ya fue otorgada, es necesario este trámite para actualizar la base de datos y se modifica el nombre del anterior dueño en el sistema, para registrar al nuevo propietario.

Por lo anteriormente expuesto, el trámite de Transferencia de Patente de Alcohol, solo requiere de la emisión *de informe en Derecho* de la Dirección Jurídica y se emite nueva autorización que en este caso es una Resolución.

## Procedimiento sugerido 4



## CONCLUSIÓN FINAL

A partir de todo lo expuesto anteriormente, podemos concluir que, se pueden mejorar los procedimientos en base a las propuestas sugeridas, sin asociar mayores gastos económicos, ya que el presupuesto siempre es escaso y hay que utilizarlo de manera eficaz, por eso nuestras propuestas de mejoramiento están basadas en utilizar la menor cantidad de recursos, querer y poder simplificar el trabajo de las/os funcionarias/os y los tiempos de espera de los contribuyentes para poder ejercer una actividad comercial.

Realizar la jornada de observación directa, permitió encontrar que no existe un tótem, parte fundamental en la atención al público y así las/os funcionarias/os no dejan de lado sus funciones para poder ordenar a las/os contribuyentes, para así entregar un servicio de calidad.

En las entrevistas semiestructuradas tanto a las/os funcionarias/os y a las/os contribuyentes, se detectó el nudo crítico, que es la lentitud en la entrega del *certificado de zonificación* por parte de la Dirección de Obras Municipales, que es un documento fundamental para iniciar el trámite de otorgamiento de cualquier tipo de patente comercial o de alcoholes y sin la propuesta sugerida, son 15 días hábiles para recién informar al contribuyente si es factible o no el otorgamiento de patente comercial o de alcoholes en una determinada dirección.

Con el análisis de la herramienta F.O.D.A. realizada a las/os funcionarias/os del Departamento de Patentes Comerciales y Derechos, se identificaron varios puntos de interés en las *debilidades*, que perjudican el quehacer municipal, como son la falta capacitaciones, dotación deficiente de funcionarias/os, y en las *amenazas*, los problemas con los sistemas computacionales, instrucciones orales e informales, falta de un funcionario escaneador y la falta de un abogado especialista en leyes tributarias.

Consideramos que los líderes y jefaturas, no son permanentes en el tiempo, siempre están rotando a solicitud de la Administración, por lo que se detectan cambios de jefaturas y altos directivos dentro de la organización muy seguidos, cada 6 meses o 1 año aproximadamente, creemos que es necesario dejarlos un tiempo prudente más de un año para que se produzca una permanencia en las mejoras que queremos sugerir, para que el proceso de cambios aportados produzcan calidad en los servicios entregados a la comunidad y que las/os funcionarias/os tengan una jefatura estable para que también ellas/os se sientan emocionalmente más gratos en su lugar de trabajo y tener un clima laboral dentro del Departamento que sea optimo y con estabilidad y que tanto las/os dependientes y las/os contribuyentes queden conformes con los servicios entregados y recibidos respectivamente, generando así un equipo de trabajo estable dentro de la organización y fuera de esta.

Además, también se producen los cambios cuando se generan las elecciones de alcaldes que cambian cada cuatro años o se mantienen en la gestión, y traen sus propios funcionarios de confianza, que quedan al mando de los diferentes departamentos y Direcciones de la Municipalidad, habiendo en la organización, funcionarias/os de planta que cumplen con los perfiles de jefatura o de altos directivos y con experiencia que requiere un sistema de gobierno local.

Independientemente del color político que ejerza en la Municipalidad de Recoleta, no se generan cambios profundos en los procesos de gestión para una calidad de servicio, que se vean reflejados en las/os funcionarios y tampoco en las mejoras de atención a las/os contribuyentes, por lo tanto, queda abierta otra posible intervención para otra/otro estudiante.

Cuando se hace mención a un buen líder, no solo son los directivos o jefaturas sino también a la máxima autoridad comunal, el alcalde.

A partir de lo señalado, el líder principal, el alcalde, una vez elegido, su objetivo es lo social y lo político de la comuna, dejando un poco abandonado lo relacionado con la gestión operacional, existiendo una complejidad o un desconocimiento de las formas y las condiciones que tienen las y los funcionarios diariamente en su entorno laboral.

Como líder, es de gran importancia que un buen líder tenga cercanía con las y los funcionarios ya que ellos son la cara visible con la comunidad y pueden ser un

gran aporte escucharlos, porque la mayoría de los funcionarios viven en recoleta y presencian las debilidades que hay, así se podrá dar cuenta y conocer como es el proceso de obtener una patente y la demora de ésta, y no solo hablar con los directores que son de su confianza, si no, también con las jefaturas de una dirección porque así se puede tener a la vista la necesidad de realizar cambios en la gestión de procesos.

Se sugiere una interacción con la Dirección de Obras Municipales para compartir el programa informático que genera el *certificado de zonificación* con el Departamento de Patentes Comerciales y Derechos, y así llegar a obtener un valor público a través de servicios de calidad, rápidos y eficientes.

Cabe destacar, que a partir del primer paso del procedimiento de *orientación al contribuyente* se identifica que es necesario incorporar este procedimiento en la página web [www.recoleta.cl](http://www.recoleta.cl), para que así las/os contribuyentes, conozcan los procedimientos para la obtención de cualquier tipo de patente comercial y también de la patente de alcoholes de manera fácil y amigable.

Para finalizar, que a partir de las observaciones realizadas a la documentación emanada de la Municipalidad de Recoleta se pudo constatar que no existe un diagrama de flujo normado que genere el otorgamiento de patente de alcohol o

transferencia de patente de alcohol, por lo cual, se crearon dos diagramas utilizando la herramienta *Lucidchart*.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> <https://lucid.app>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bravo, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile*. Santiago: Evolución.
- Cejas, G. G. (1995). *Planeación y Organización de empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Decreto Ley N°2385. (30 de mayo de 1996).
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería*. Nueva York: Harper Collins Publishers.
- Interior, M. d. (9 de mayo de 2006). DFL N°1. *Fija el Texto Refundido y Sistematizado de la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades*.
- Municipalidad de Recoleta. (12 de Enero de 2016). Manual de Procedimientos. *Decreto Exento N°66*. Santiago.
- Municipalidad de Recoleta. (06 de Mayo de 2020). Manual de Procedimientos.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Snell, B. y., & Bateman, T. S. (2009). *Administración Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw-Hill.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

## LAS PREGUNTAS

Las preguntas realizadas son:

1. ¿Cuál es el nivel de complejidad que usted percibe de proceso de solicitud de una patente en el departamento?
2. ¿Realizan reuniones de coordinación?
3. ¿Qué te gustaría mejorar, tanto humanamente como de infraestructura?
4. ¿Consideras que existen barreras dentro de la jefatura o de la organización para que puedas realizar tu trabajo?
5. ¿Consideras que toman en cuenta tu opinión para poder mejorar?
6. ¿Se han generado mejoras en base a ideas aportadas por ti en el Departamento?
7. ¿Hay compañerismo, se apoyan, se cubren o solo trabajan en islas?
8. ¿Crees que te toman en cuenta dentro de la Organización?
9. A tu juicio, ¿los contribuyentes quedan conformes con la atención entregada?

## RESPUESTAS AL CUESTIONARIO

## PREGUNTA N°1

¿Cuál es el nivel de complejidad que usted percibe de proceso de solicitud de una patente en el departamento?

*F1 “No, hay cosas complicadas, pero faltan más cursos, siempre hay algo que aprender en patentes, siempre salen leyes o modificaciones...”*

*F2 “...no, no, son muchos los papeles, pero les explico a las personas porqué se solicitan cada uno de los papeles...”*

F3 *“...no son complicados, son bastantes fluidos, hay otros engorrosos, siento que no son procesos complicados...”*

F4 *“Al principio es algo enredado, Una vez que se entiende el porqué de los procesos, se hace más fácil.”*

F5 *“No son complejos, pero existen procesos con demora de tiempo”*

#### PREGUNTA N°2

---

¿Realizan reuniones de coordinación?

F1 *“...Con la nueva jefatura no nos hemos podido juntar por diferentes motivos...”*

F2 *“...No siempre, pero la jefa se comunica con nosotros...”*

F3 *“...reuniones no, pero se conversan las cosas...” “...yo creo que con la jefa como nueva y es joven tiene ideas nuevas y otro trato y te pide las cosas, no las ordena...”*

F4 *“Reuniones oficiales muy poco, nos juntamos a menudo por unos minutos y unimos criterios cuando se nos presenta alguna duda.”*

F5 *“Solo cuando existen dudas de algún procedimiento de algún caso, pero reuniones coordinadas no”*

#### PREGUNTA N°3

---

¿Qué te gustaría mejorar, tanto humanamente como de infraestructura?

F1 *“...el sueldo [ríe]...reuniones...comunicación...buenas sillas buenos computadores...”*

F2 *“...Digital de los números, siempre hemos gritado a las personas para llamarlos...” “...los documentos escaneados, hace un tiempo se perdió toda la información y tenemos que estar buscando las carpetas físicas y eso nos quita tiempo, porque a veces no están guardadas, están en otros departamentos u oficinas...” necesitamos un abogado que nos explique a veces cosas de la ley*

F3 *“...me gustaría eliminar algunas cosas dentro de los procedimientos...” “...las sillas están todas malas y las que usan los chiquillos son de reciclaje...los computadores son de hace como 10 años o más...” “...no es mucha la preocupación en cuanto al funcionario...” “...a veces te compran cosas, pero de mala calidad...” “...cero preocupación por el bienestar del funcionario y para mí es primordial trabajar tranquilo, bien y contento dentro de la organización...” “...aquí se habla de algo para afuera y nosotros no estamos con las condiciones óptimas para trabajar...” “...no se hizo un edificio funcional...”*

F4 *“Nos falta capacitaciones, de toda índole: Capacitación para la atención de público, como manejar situaciones conflictivas que se dan en el día a día con los contribuyentes, Capacitación acerca de los tipos de sociedades, Capacitación de rentas, también falta de personal en el departamento y de impresoras.”*

F5 *“Mayor capacitación que tenga relación sobre temas de patentes...Además fortalecer capacitación de manejos de conflictos (contribuyentes) ...Falta de escaneador”*

#### PREGUNTA N°4

---

¿Consideras que existen barreras dentro de la jefatura o de la organización para que puedas realizar tu trabajo?

F1 *“...No existen sillas adecuadas, porque estamos toda la mañana sentados y se necesitan buenas sillas...” “...no existe una comunicación por parte de la administración, no te enteras de las cosas que pasan...” “...me gustaría realizar cursos de manejo de conflictos o de atención de público...”*

F2 *“...Podrían haber hecho el tema de la zonificación hace rato...”*

F3 *“...NO...”*

F4 *“No siento que existan barreras”*

F5 *“...No existen barreras para realizar mi trabajo”*

#### PREGUNTA N°5

---

¿Consideras que toman en cuenta tu opinión para poder mejorar?

F1 *“...la zonificación, debería estar en línea...con la misma base de datos y no demorar 15 días hábiles para la entrega...” “...y un abogado necesitamos...”*

F2 *“...Si me escuchan, pero de ahí a que me tomen en cuenta es otra cosa...”*

F3 *“...no se ahora...” “...Tampoco lo sé con la nueva jefatura...”*

F4 *“...Se considera la opinión de todos.”*

F5 *“En algunos casos”*

#### PREGUNTA N°6

---

¿Se generan mejoras aportadas por ti en el Departamento?

F1 *“...todavía estamos conociendo a la nueva jefa...”*

F2 *“...me encantaría...”*

F3 *“...Tampoco lo sé con la nueva jefatura...”*

F4 *“Si el aporte es beneficioso para la unidad, si se considera”*

F5 *“Se indican, pero no se practican”*

#### PREGUNTA N°7

---

¿Hay compañerismo, se apoyan, se cubren o solo trabajan en islas?

F1 *“...Si hay compañerismo, pero igual trabajar con mujeres es complejo...”*

F2 *“...Si tenemos compañerismo, nos apoyamos y trabajamos en equipo...” “...y nos cubrimos...” “...todos tenemos mucha pega...”*

F3 *“...Si hay compañerismo...”*

F4 *“Somos un equipo de trabajo que lleva un par de años juntos, por lo tanto existe confianza y compañerismo.”*

F5 *“Si hay compañerismo y nos apoyamos mutuamente”*

#### PREGUNTA N°8

---

¿Crees que te toman en cuenta dentro de la Organización?

F1 *“...no toman la opinión de los funcionarios...”*

F2 *“...no...”*

F3 *“...No, yo siento que no...no nos pescan mucho...”*

F4 *“...No, yo siento que no...no nos pescan mucho...”*

F5 *“Si, porque pertenezco a una, pero a veces exigen demasiado y no tenemos recurso o infraestructura adecuada para realizar nuestro trabajo.”*

#### PREGUNTA N°9

---

A tu juicio, ¿los contribuyentes quedan conformes con la atención entregada?

F1 *“...si, por lo menos nunca he tenido un reclamo, tengo facilidad de atención con las personas adultas, a los abuelitos...”“...Me gusta trabajar acá, pero en otras condiciones, que te valoren el trabajo que realizas...” “...porque es harta la responsabilidad que tenemos...”*

F2 *“...yo creo que sí, de un tiempo a esta parte hemos cambiado la forma de atender...” “...cuando los contribuyentes llegan enojados y en mala...les trato de bajar los humos...”*

F3 *“...Si, los chiquillos atienden bien...yo no atiendo público, pero veo todo lo que pasa con la gente, nunca he visto a nadie irse enojado o molesto...”*

F4 *“Por lo general si, ya que se entrega un hoja con los requisitos, según el giro solicitado, este es detallado punto por punto y así el contribuyente aclara sus dudas con respecto a la documentación solicitada. Creo que lo que les molesta es el*

*tiempo de entrega de algunos documentos como el Certificado de Zonificación, documento que es generado por otra Dirección y los tiempos ya no dependen de nosotros.”*

*F5 “Si quedan conformes con nuestra atención pero siempre reclaman por la demora de algunos requisitos entregados, que tienen que ver con otras direcciones”*

#### OBSERVACIÓN AL FUNCIONARIO N°1

##### CONTRIBUYENTE N°1

---

La investigadora al observar la atención del funcionario N°1, llama la atención la cantidad de documentos que el contribuyente acompaña, el tema de la visita de ese contribuyente fue que, se le cursó una infracción por “giro no declarado en su Patente Comercial y de Alcoholes (de restaurant)”, estos documentos son, varias copias de pagos de patentes, declaraciones juradas, entre otros, por todo lo anteriormente expuesto, el funcionario N°1 se demoró mucho en esa atención y no quedando bien claro al contribuyente por qué se le cursó infracción, y al explicarle nuevamente este empezó a realizar el trámite de Patente comercial y de Alcoholes de cabaret que es con música en vivo, el contribuyente no sabía que su patente no permitía esa actividad.

##### CONTRIBUYENTE N°2

---

A juicio de la investigadora, este contribuyente requiere ampliar el giro de peluquería (microempresa familiar) a Venta de Helados y Churros, y solo realiza consultas, la cual queda bastante conforme con los documentos que debe presentar.

### CONTRIBUYENTE N°3

---

Ya con todos los documentos en regla y revisados minuciosamente, el funcionario N°1 hace ingreso al sistema de la solicitud de patente comercial.

### OBSERVACIÓN AL FUNCIONARIO N°2

### CONTRIBUYENTE N°1

---

El funcionario N°2 revisa la gran cantidad de documentos que se solicitaron anteriormente y es sorprendente la cantidad que son, faltan los documentos relacionados al cambio de la razón social y el funcionario N°2 explica con mucha paciencia los que debe de agregar.

### CONTRIBUYENTE N°2

---

Se acerca al Departamento solo a averiguar cuáles son los documentos para iniciar el trámite de obtención de patente, lo que a nuestro juicio deberían estar publicados en la página web municipal.

### OBSERVACIÓN AL FUNCIONARIO N°3

No realiza atención de público externo, solo interno, y realiza labores administrativas, los cuales mantiene ocupada/o todo el día en esas labores.

### OBSERVACIÓN AL FUNCIONARIO N°4

### CONTRIBUYENTE N°1

---

Revisa documentos y los faltantes el contribuyente los envía mediante correo electrónico en el momento y el funcionario N°4 ingresa documentos al sistema.

Se realiza entrevista a 2 contribuyentes que realizan hace varios años, tramites de patentes en la Municipalidad de Recoleta, y en otras municipalidades vecinas, la cual se envía por correo electrónico.

Los contribuyentes se denominarán C1 y C2.

1.¿Considera complejo el trámite de otorgamiento de patentes en la Municipalidad de Recoleta?

C1 *“Es largo y complejo”*

C2 *“No, considero que los tiempos son normales, aunque puede mejorar la reducción de los tiempos”*

2.¿Has hecho este trámite de patentes en otras municipalidades?

C1 *“sí”*

C2 *“sí”*

3.Si la respuesta es sí ¿Cuál?

C1 *“Providencia, Las Condes, Vitacura, Santiago, Pudahuel, Zapallar, Ñuñoa”*

C2 *“Providencia, La Reina, Las Condes”*

4.¿Hay diferencias entre los requisitos en las municipalidades para obtener patentes comerciales?

C1 *“Sí, son menos ya que mucha de la información la tienen en línea entre departamentos del municipio”...“No piden factura de extintor, libro de inspección”*

C2 *“Muy poca diferencia”*

5.¿Cómo son los tiempos de espera mientras te otorgan la patente?

C1 *“Muy largos”*

C2 *“Los tiempos pueden ser complejo cuando no están en los plazos, sin poder funcionar y eso sin lugar a dudas es sinónimos de pérdidas en varias cosas, no solo económicas”*

6.¿Qué le gustaría mejorar en Recoleta, para obtener un mejor servicio en relación a patentes comerciales?

C1 *“Acortar los tiempos por ejemplo: Una zonificación son 15 días hábiles cuando esa información debería estar en línea con el departamento de obras.No tener que esperar después de recibida la zonificación que pase de quien revisa la documentación en el modulo de patente al departamento jurídico (10 días mas) y después otro departamento para que hagan el calculo (5 días mas) Capacitar un solo departamento para realizar todo el tramite dentro del día y si es necesario pasar a los otros no demore mas de 3 días hábiles y avisen por correo para poder hacer el pago sin mas demora si todo esta en regla.”*

C2 *“Disminuir los tiempos en respuestas, la zonificación previa por ejemplo”*