



**Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
Escuela de Gobierno y Gestión Pública.**

**NORMA ISO: UNA EVALUACIÓN NECESARIA A LA OFICINA MUNICIPAL
DE INTERMEDIACIÓN LABORAL EN EL NIVEL DE GESTIÓN DE ATENCIÓN
A USUARIOS DURANTE EL AÑO 2012 EN LOS MUNICIPIOS DE MAIPÚ Y LO
PRADO.**

Alumnos: Pizarro Carreño, Edgardo

González Gallo, Álvaro

Profesor Guía: Araya Moya, Jorge.

**Tesis Para Optar Al Grado de Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas.
Tesis Para Optar Al Título de Administrador Público.**

Santiago, 2013.

DEDICATORIA

Como equipo de investigación, queremos dedicar este trabajo a todos quienes hicieron posible concluir exitosamente este desafío.

"He peleado la buena batalla, he terminado la carrera, he guardado la fe" 2 Timoteo 4:7

AGRADECIMIENTOS

Al terminar esta investigación que marca la culminación de una de las etapas más importantes de mi vida quisiera agradecer a Dios por darme la fuerza y la fe. A mi esposa e hijos por tener la paciencia, amor y sacrificio para culminar esta carrera. A mis padres por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y por darme las alas para emprender el viaje de la vida y a mis amigos a quienes también les agradezco sus reflexiones, aprecio y compañía.

Finalmente quiero agradecer al profesor Jorge Araya por guiarnos en todo el proceso de investigación.

Edgardo Pizarro C.

Quiero hacer extensivo el agradecimiento hacia Dios porque sin él no tendría sentido la vida, hacia mi familia, las personas que me aman con todo su ser, y que desde su humilde experiencia, han contribuido a enriquecer y finalizar este proceso que ha sido un camino pedregoso pero feliz. Quiero agradecer también a los pocos pero buenos amigos que la vida ha puesto en el camino, que sin sus palabras de calma en momentos de agitación este proyecto tampoco habría sido posible. Quiero también agradecer a mi pareja, a mi ayuda idónea, que es también el consuelo que encuentro y las proyecciones de vida que quiero construir a partir de hoy. No se puede olvidar la ayuda prestada por profesores que uno estima a lo largo no sólo de la universidad sino también de la vida. Al profesor Jorge Araya Mardones por su entrega, compromiso y sabiduría. Y por el resultado de esta tesis.

A mi tita *LUZMIRA* porque sé que de donde estás me cuidas y me guías, y porque tus sueños de que yo tuviera una vida autónoma, plena y feliz hoy por fin se realizan. Te amo. Esto es para ti.

Álvaro González G.

INDICE GENERAL

	Pag.
RESUMEN	6
INTRODUCCION	6
CAPITULO I	
1. FUNDAMENTO TEORICO	8
1.1 Descentralización político administrativa	8
1.2 Autoridades, estructura e institucionalidad municipal	9
1.3 Características de la Administración Municipal vigente en las comunas de Lo Prado y Maipú.	11
1. MARCO TEORICO	14
2.1 Reforma del Estado	14
2.2 Modernización del Estado	15
2.3 Modernización de la Gestión Publica	16
2.4 Gestión Municipal	18
2.4.1 Autonomía y descentralización municipal	19
2.4.2 Financiamiento municipal	21
2.4.3 Modernización y gestión municipal en Chile	22
2.5 Concepto de Calidad	26
2.5.1 Enfoque de la gestión a partir de las normas de gestión de la calidad ISO	27

2.4.2 Enfoque basado en Procesos	28
2.4.3 Aportes de los sistemas de gestión de calidad.	30
2.5 Estructura municipal en Chile.	33
2.6 Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.	34
2.7 Las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral.	34
CAPITULO II.	
PROBLEMA DE INVESTIGACION	36
3. Antecedentes generales del problema	36
3.1 Problematización	36
3.2 Pregunta de Investigación	40
4 OBJETIVOS	40
4.1 Objetivo General	40
4.2 Objetivos Específicos	40
4.3 Justificación	40
4.3.1 Justificación Teórica	42
4.3.2 Justificación Metodológica	42
4.3.3 Justificación Institucional.	42
CAPITULO III	
METODOLOGIA	
5 Alcances de la investigación	43

5.1 Población y Muestra	43
5.2 Instrumento de Investigación	45
5.3 Operacionalización de la variable de investigación	46
5.4 Análisis de los indicadores de investigación	47
CAPITULO IV	
PRESENTACION DE RESULTADOS, DISCUCION Y CONCLUSIONES	50
6 Dimensión atención a usuarios	52
6.1 Sugerencia atención a usuarios	53
6.2 Actividades sugeridas	54
7 Dimensión Procedimientos	54
7.1 Sugerencias Procedimientos	55
7.2 Actividades Sugerida	56
8 Dimensión Infraestructura	56
8.1 Sugerencias Infraestructura	54
8.2 Actividades Sugeridas	57
9 Comentarios Finales	57
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	59
ANEXOS	60

RESUMEN

La presente investigación estudia los procesos de gestión asociados a la atención de los usuarios en las Oficinas Municipales de Intermediación laboral (OMIL) quienes buscan satisfacer sus demandas relacionadas con cesantía. En este sentido, el gran desafío de la modernización de la gestión pública se propone mejorar la atención a los usuarios con el fin de satisfacer sus demandas. Este gran esfuerzo por adecuar las estructuras del aparato público, y muy en particular los servicios municipales, en un contexto de constante transformación y dinamismo, ha impulsado ajustar el pensamiento municipal, las estrategias y los estilos de trabajo a los nuevos desafíos planteados por las comunidades locales. Evaluar los niveles de gestión asociados a la atención de los usuarios permitirá lograr una mejora constante en dichos procesos, elevando los niveles de satisfacción de los usuarios y logrando que una modernización de la gestión pública desde los municipios logre sus objetivos.

INTRODUCCIÓN

El problema a investigar está caracterizado por el proceso de modernización del Estado que ha tenido como eje principal la modernización de la gestión pública. La necesidad de construir un estado moderno, está asociada a la profundización de la democracia y con ello, la participación ciudadana, siendo esencial para garantizar una relación eficiente entre el Estado y la comunidad, desarrollando políticas públicas que respondan a las demandas y aspiraciones de los ciudadanos.

Durante el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle se señaló que el objetivo fundamental del proceso modernizador de la Gestión Pública sería la recuperación de las instituciones públicas, para así prestar mejores servicios a la comunidad. El proceso de Modernización de la gestión pública que se inició en 1994 estuvo marcado por una visión gerencial de la

Gestión Pública, con énfasis en la eficiencia, en un estilo de gestión orientado a los resultados y en la aplicación de modernos principios de gestión¹.

En este sentido, la subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (*SUBDERE*)² ha venido apoyando y desarrollando instancias que tienen como fin cumplir con mejorar la calidad de los servicios que se entregan a la comunidad, fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades, instaurar en ellas una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión basada en la autoevaluación, la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente y reconocer los logros intermedios de gestión alcanzados a lo largo del camino hacia la excelencia. Finalmente el diseño e implementación de estos distintos instrumentos permiten colaborar al logro de los objetivos estratégicos, lo que permitirá mejorar la capacidad de relacionarse con una comunidad que demanda cada vez más y mejor sintonía con la satisfacción de sus necesidades.

Por lo mismo, esta investigación propone la implementación de las normas de gestión de calidad, las cuales introducen mejoras en los procesos de gestión los servicios municipales. En este sentido la presente investigación está determinada por el modelo de gestión ISO 9001:2000 que especifica *“los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente”*³.

¹Ramírez, Álvaro; Modernización de la Gestión Pública. El caso Chileno (1994 – 2000): Estudio de caso n° 58 en *Magister en Gestión y Políticas Públicas*. Universidad de Chile, Noviembre de 2001. Edición Impresa.

²Se crea en 1984 y, por mandato legal, tiene las funciones de coordinar, impulsar y evaluar el desarrollo regional. A la vez, debe colaborar en las funciones de modernización y reforma administrativa del Estado.

³ISO 9000:2000 Norma Chilena Oficial. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.

CAPITULO I: FUNDAMENTO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES

1.1 Descentralización político administrativa.

En términos generales, se ha entendido la descentralización como un modelo paradigmático de la reforma del Estado. En el caso chileno, la dictadura militar, más allá de implementar una descentralización como proceso político, plasmó un proceso de desconcentración y regionalización del territorio en función de objetivos estratégicos de desarrollo.

En este periodo, los avances más significativos fueron: la creación del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), el fortalecimiento de la competencia financiera municipal, la municipalización de la salud y educación, además de la reformulación del sistema universitario regional.

Al partir la transición democrática, los gobiernos de la concertación, plasmaron de manera real el desafío de la modernización del Estado, en tanto se vislumbraba un nuevo modelo de crecimiento y desarrollo económico y productivo que significó *“mejorar los mecanismos de participación democrática, transparentar el accionar público, acercar las decisiones a la población, mejorar las condiciones de equidad, fortalecer la participación ciudadana y enfrentar adecuada y oportunamente las demandas de la sociedad civil”*⁴.

En el contexto municipal dicho proceso ha alcanzado avances significativos como por ejemplo la democratización del municipio por medio del voto universal en elección de alcaldes y concejales. Posteriormente, la modificación a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, que introduce mayor flexibilidad administrativa, control y participación ciudadana, y también la modificación al artículo 110 de la Constitución Política de la

⁴ Gobierno de Chile. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. *El Chile descentralizado que queremos: un proyecto de todos*. Edición Impresa 2001 páginas 36-37.

República, la cual entrega atribuciones y competencias nuevas a este nivel de gobierno. Incluyendo la creación de 11 nuevas comunas desde la década de 1990⁵.

1.2 Autoridades, estructura e institucionalidad municipal.

Las municipalidades forman un gobierno comunal presidido por el Alcalde, como su máxima autoridad, y también por el Concejo Municipal. Dichas autoridades comunales son electas por el voto universal de los habitantes de la comuna, residan o no en ella. El alcalde como encargado de administrar de los servicios municipales, preside el Concejo Municipal que está conformado por un número variable de concejales (entre 6 y 10, dependiendo de la población comunal, entre los cuales se incluye al Alcalde), electos directamente por la ciudadanía, los cuales representan a la comunidad local y tienen facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras respecto del Alcalde y su labor, y también, de los servicios municipales. En el ámbito de la participación ciudadana local, en cada municipio se debe contar con un *“Consejo Económico y Social Comunal (CESCO), compuesto por representantes de la comunidad local organizada, el cual formalmente, constituye el órgano de representación a nivel del municipio, de las organizaciones territoriales y funcionales de la comuna y tiene un carácter exclusivamente consultivo”*⁶.

Las competencias, funciones, atribuciones y el régimen de administración municipal funcionan del mismo modo para la totalidad de municipios del país, independientemente de los recursos con los que se cuenta, del tamaño o composición de su población, de su base económica o de su localización.

No sucede lo mismo con la estructura municipal, que puede presentar variaciones según el tamaño poblacional de cada comuna, en las comunas de menos de 100.000 habitantes (aproximadamente 295 comunas, que abarcan en promedio el 86 % del total nacional de comunas) distintas actividades las desempeña una misma unidad administrativa o, incluso, más de un municipio puede compartir entre sí una misma unidad administrativa para cumplir dichas funciones.

⁵ La creación de nuevas comunas en <http://bloglegal.bcn.cl/content/view/854954/La-creacion-de-nuevas-comunas.html> (28-12-2012; 12:00).

⁶ Gobierno de Chile. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. *El Chile descentralizado que queremos: un proyecto de todos*. Edición Impresa2001 página 43.

Se ha identificado tres grandes áreas de funciones municipales ejercidas en unidades administrativas denominadas direcciones, departamentos, secciones u oficinas, según el caso. Están aquellas relacionadas con el desarrollo social y comunitario, aquellas vinculadas al desarrollo territorial (aseo y ornato, obras municipales, tránsito y transporte público) y aquellas orientadas a la gestión interna y financiera, sin perjuicio de lo cual, la última modificación de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades agregó funciones de seguridad ciudadana, de fomento productivo y “otras” que sean de interés local. Sumado a esto, existen unidades asesoras del Alcalde y el Concejo como la secretaría municipal, la secretaría de planificación, la asesoría jurídica y la unidad de control interno. Cabe señalar que en todos los municipios, los alcaldes poseen la atribución exclusiva de designación, al interior de su estructura municipal, de las direcciones (llamados cargos de confianza) como por ejemplo: asesoría jurídica, desarrollo comunitario, secretaría de planificación, de salud y educación y administración municipal.

La estructura administrativa de los servicios municipalizados difiere en aquellos casos en que los municipios cuentan con corporaciones municipales de gestión, o se ha optado considerarlos como departamentos dentro de la estructura municipal. *Del total de 341 municipios, 54 administran la salud primaria y la educación municipal, por medio de corporaciones municipales de derecho privado que administran políticas y fondos públicos bajo un régimen jurídico especial; el resto gestiona su administración a través de la estructura municipal tradicional*⁷.

A partir de 1988, se prohibió la creación de nuevas corporaciones municipales, a excepción de aquellas de derecho privado sin fines de lucro que se dedican a la promoción, difusión y desarrollo del arte y la cultura en los territorios locales.

⁷www.elgeomensor.cl/downloads/planif.%20territorial/index.php?file

1.3 Características de la Administración Municipal vigente en Lo Prado y Maipú.

La comuna de Lo Prado nace el 17 de marzo de 1981 a partir de un Programa de Reformulación Comunal (Ley de Descentralización de Comunas) impulsado por el Gobierno de la época. Su territorio se originó a partir de la subdivisión de la comuna de Pudahuel, cuya superficie se distribuyó en tres nuevas comunas: Lo Prado, Cerro Navia y Pudahuel.

El 13 de octubre de 1975, por Decreto Ley N° 1.208, se cambia el nombre de Barrancas por el de Pudahuel, pero más tarde, en 1981 aparece publicado en el Diario Oficial, la Ley de Descentralización de Comunas, con lo cual nace la comuna de Lo Prado, a esta última, le fue anexado un sector de la comuna de Quinta Normal y un pequeño tramo de la comuna de Maipú. Con ello, se formula el Decreto con Fuerza de Ley N° 1-3260 con lo que Lo Prado se convierte oficialmente en una comuna autónoma.

Finalmente, el 4 de diciembre de 1984 se establece la Municipalidad de Lo Prado, en conformidad a la Ley N° 8.294. Hoy la administración municipal de Lo Prado ha establecido una política de desarrollo comunal pronunciada en su visión, misión, y objetivos de desarrollo.

Misión: “La Municipalidad de lo Prado promueve el desarrollo armónico en la comuna, con la participación de los vecinos y vecinas; conformando una red (integrada) de servicios de calidad, que permiten mejorar sus oportunidades y condiciones de vida”.

Visión: “El municipio de Lo Prado es socio estratégico de la comunidad en su desarrollo integral, con alta calidad en innovación en la prestación de servicios, sustentando en la participación ciudadana y en un fuerte compromiso de sus trabajadores y trabajadoras”

Objetivos de Desarrollo:

Desarrollo de Personas: generar una política de desarrollo humano que incorpore planes y programas para fortalecer las competencias y condiciones laborales, mejorando el clima

laboral de sus trabajadores, reconociendo logros colectivos e individuales, basados en los valores institucionales.

- 1. Socio Estratégico: propiciar una cultura participativa con derechos y deberes recíprocos, mediante instrumentos y acciones de gestión para que los planes, programas y proyectos se desarrollen en conjunto al socio estratégico.*
- 2. Calidad, innovación y eficiencia: mejora continua en la prestación de servicios a la comunidad, utilizando estrategias innovadoras y fortaleciendo el uso de nuevas tecnologías en pos de la eficiencia de los servicios.*
- 3. Gestión Colaborativa: desarrollar y optimizar el trabajo en redes y equipos multisectoriales para la generación de un modelo de gestión colaborativa en la comuna de Lo Prado.*
- 4. Desarrollo Integral de la Comuna: articular una red público – privada de servicios, mediante una gestión que promueva el desarrollo integral de los ciudadanos de Lo Prado⁸.*

Para el caso de Maipú, la conformación de la comuna data de fines de 1890 en los tiempos de la guerra civil del gobierno del Presidente Balmaceda. Maipú también ha definido una política de desarrollo comunal expresada en su misión, visión y objetivos de desarrollo-

Misión: “Mejorar la calidad de vida de nuestros vecinos en sus barrios, con calidad, transparencia, empatía y menos burocracia. Con finanzas sólidas, sostenibles y abiertas al control ciudadano, creciendo en satisfacción usuaria y con el Plan de Desarrollo de nuestra sanitaria SMAPA al día”.

Visión: “Maipú, la ciudad que queremos: con barrios consolidados, la más participativa, y una de las 10 mejores para vivir en Chile”.

⁸<http://www.loprado.cl/index.php/municipalidad/79-municipalidad>

Objetivos de Desarrollo:

Establecer una estructura institucional e instrumentos de participación ciudadana vinculante, validada, sancionada y normada por los actores locales, que operativice efectivamente la participación ciudadana en toda su extensión y profundidad.

Generar y dejar establecida en el municipio una cultura funcionaria proclive a la escucha activa del vecino/usuario, a la respuesta oportuna y eficaz, y un concepto de servicio municipal basado en el respeto y compromiso con nuestros vecinos.⁹

⁹[#download](http://issuu.com/munimaipuchile/docs/03_orientaciones_globales_y_pol_ticas_municipales)

2. MARCO TEÓRICO.

2.1 Reforma del Estado

Al referirnos a la Reforma del Estado, es importante tener la claridad de que este proceso transformador implica en primer lugar, la modificación sustantiva de algunos de los roles fundamentales del Estado tal como lo conocemos en la actualidad, algunas de estas funciones están asociadas a distintos roles, como por ejemplo: Estado planificador, propietario, agente económico, normativizador de los sistemas político-institucional, administrador de sus estructuras y/o controlador de su funcionamiento, entre otros.

Para entender el contexto histórico en materia de reforma del Estado, desde el autor Philip Bobbitt¹⁰, se sostiene que el siglo XX, *“no fue un siglo de varias guerras, sino de una única “larga guerra” con distintos episodios, en la cual se confrontaron los tres grandes modelos que se disputaron en el mundo: el fascismo, el comunismo y el capitalismo democrático. Esta guerra habría comenzado en 1914 y terminado la última década del siglo XX con la caída del Muro y el fin del imperio soviético, dejando como modelo dominante el capitalismo democrático”*¹¹.

Desde la mirada de Bobbit, al término de esta larga guerra, ocurrieron cambios de fondo en la concepción y el funcionamiento mismo del Estado. Tal como se describe en la literatura, el Estado-Nación del siglo XX que proveía protección aduanera, educación pública, salud pública, pensiones públicas, electricidad pública, correo público, ferrocarriles públicos, etc. se desmorona casi por completo. Al desmoronarse esta forma de entender y desarrollar esta noción de Estado, se pasa entonces a una nueva etapa, del

¹⁰*Philip Bobbitt* escritor estadounidense, académico y funcionario público que ha dado conferencias en el Reino Unido. Él es mejor conocido por su trabajo en la estrategia militar y el derecho constitucional la teoría, y como el autor de *Destino Constitucional: Teoría de la Constitución* (1982), *El escudo de Aquiles: la guerra, la paz y el curso de la Historia* (2002) y *El terror y El Consentimiento: las guerras para el Siglo XXI* (2008).

¹¹Mario Waissbluth, “La Reforma del Estado en Chile 1990-2005 De la Confrontación al Consenso”, p.12

Estado-Nación que busca garantizar el bienestar de las personas, al Estado-Mercado que cambia y que no tendrá como fin garantizar dicho bienestar, puesto que ya no sería el rol del Estado tener una verdad oficial respecto a lo que se entiende como bienestar.

Dada la importancia de los modelos recién expuestos es preciso mencionar la Globalización¹² como un elemento muy trascendente en la modernización del Estado y sus efectos, lo cuales han impulsado a los gobiernos democráticos a generar importantes ajustes en sus políticas e institucionalidad con el objeto de insertarse en el ordenamiento global. Es importante mencionar que el proceso de globalización y su rápida evolución en el mundo, plantea nuevos desafíos a las capacidades de articulación del Estado para desarrollar los activos claves para la competitividad, y por ende la satisfacción en relación de las demandas de servicios de calidad y su respectiva vinculación con la comunidad.

2.2 Modernización del Estado.

Al estudiar los procesos evolutivos de los Estados-Nación de diferentes países del mundo, desde la década de 1990 y a comienzos del siglo XXI, se han registrado muchos cambios identificados como “Modernización”.

Diversos estados han llegado a un estadio “modernizado” de sus estructuras institucionales, lo que ha llevado a sus líderes a tomar en cuenta nuevos criterios políticos, económicos y/o administrativos.

Al mirar América Latina, el Estado Moderno se ha concebido como necesario en la profundización de la democracia y, con ello, en el mejoramiento de la participación ciudadana, siendo un aspecto esencial para garantizar una relación eficiente entre el Estado y el mercado y para tener políticas públicas que vayan respondiendo a las demandas y aspiraciones de la comunidad.

¹²Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

En este sentido, modernizar el Estado ha permitido el desarrollo económico y social del país, junto con una adecuada inserción internacional y el bienestar de todas las personas que constituyen la sociedad. En este sentido, la urgencia de modernizar la gestión pública en Chile ha sido uno de los ejes centrales en los gobiernos de la Concertación.

Cuando se habla de modernización, comenzó a surgir una diversidad de conceptos y dimensiones que requieren ser tomados en cuenta para obtener un acercamiento coherente de ideas que permitan llegar más a fondo sobre cómo ella se ha presentado en el devenir de las sociedades, sobre todo en lo relativo al aparato estatal.

En este mismo sentido se puede decir que *“la modernización del Estado es la ejecución de profundos cambios que abarcan diversas dimensiones, las que se relacionan con las instituciones públicas, las organizaciones gubernamentales que ejecutan las políticas públicas y las relaciones del Estado con el mercado y la sociedad civil”*.¹³

En el caso de Chile, fue en la década de los setenta, durante el Gobierno Militar que se vivió este proceso a través de la Comisión Nacional de Reforma Administrativa (CONARA)¹⁴. Todos los cambios profundos para la época fueron diseñados sobre el cuestionamiento y replanteamiento del papel del Estado en varios aspectos, tales como, lo productivo, lo financiero, lo económico y lo social. Como resultado de estas transformaciones, Chile desarrolló procesos de privatizaciones, de descentralización de las municipalidades y apertura de los mercados financieros¹⁵.

2.3 Modernización de la Gestión Pública.

Reformar el Estado es un proceso vital para el desarrollo económico y social de un país, tiene como consecuencias una inserción internacional adecuada en beneficio de las personas que constituyen una sociedad. Desde la llegada de la democracia, en la década de

¹³ Álvaro Vicente Ramírez Alujas, “Reforma del Estado y modernización de la gestión pública. Lecciones y aprendizajes de la experiencia chilena”.

¹⁴ Comisión Nacional de la Reforma Administrativa. Esta fue creada en diciembre de 1973, bajo el gobierno de Augusto Pinochet, con el fin de aplicar una nueva regionalización que rigiera al país, a partir de 1974.

¹⁵ ARMIJO QUINTANA, MARIANELA (2000). “Modernización de la Gestión Pública en Chile: 1994 – 2000”, Proyecto de Reforma del Estado: Experiencias y Desafíos en América Latina. Centro de Análisis de Políticas Públicas. Universidad de Chile. Banco Interamericano de Desarrollo. Estudio de Caso N° 5.

los noventa, se ha impulsado una constante necesidad de modernizar la gestión pública en Chile, convirtiéndose en uno de los ejes centrales de los gobiernos de la Concertación. Los cambios se vieron reflejados en el concepto de gobernabilidad democrática que corresponde a las “*modalidades, reglas e instituciones que configuran el marco en que se desenvuelve la comunidad para lograr sus objetivos en cuanto a bienestar material, cultural y espiritual*”¹⁶ lo cual implicó hacer un gran esfuerzo por adecuar las estructuras del aparato público, y muy en particular los servicios municipales, a las exigencias de un contexto en constante transformación y dinamismo. La nueva relación entre municipios y ciudadanos tiene como consecuencia ajustar el pensamiento, las estrategias y los estilos de trabajo a los nuevos desafíos planteados por la comunidad¹⁷.

En tal sentido, los aspectos principales de la modernización de la gestión pública fueron definidos en torno a cinco elementos¹⁸:

1. **Usuario:** Desde este enfoque, los servicios públicos deben establecer técnicas y modalidades para obtener una retroalimentación sistemática entre los servicios y las demandas, necesidades y la calidad de satisfacción de los usuarios. Cada vez más las personas se consideran como ciudadanos, es decir, como “*titulares de ciertos derechos que pueden y exigen una relación con los servicios públicos mucho más simétrica, donde las personas juegan un rol activo, demandante, reivindicativo y crítico*”¹⁹.
2. **Funcionario Público:** Muchos autores señalan que la necesidad de modernizar el aparato estatal debe incluir una reivindicación de un sector público más atento a los intereses y necesidades de los ciudadanos. Por tanto resulta de vital importancia desarrollar aquello que el ex secretario general de la presidencia del gobierno de

¹⁶ Ramírez Alujas, Álvaro Vicente. Reforma del Estado y modernización de la gestión pública. Lecciones y aprendizajes de la experiencia chilena, p.1

¹⁷ www.gobernabilidad.cl/documentos/reformadelestadoymodernizaciondelagestionpublica.doc

¹⁸ ORELLANA VARGAS, PATRICIO. “Contra la Burocracia”. Apuntes de clases de Administración Pública Universidad de Chile, 2002. http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/d20063311311dad6.pdf (13-11-2012; 12:55)

¹⁹ Flisflisch, Angel: Estrategias de la reforma del Estado en (Lahera, Eugenio, ed. Cómo mejorar la gestión pública; Cieplan-Foro Flacso Chile n° 90, 1993) [http://fondo.flacso.cl/cgi-bin/wxis?IsisScript=blacso/opac/dos.xis&base=flacso&tipo=\\$&desde=31&to=141&fecha=\\$&rango=141&procedencia=&cuno=-m:&buno=GESTION%20PUBLICA&criteriouno=-mfn:&busquedauno=000654](http://fondo.flacso.cl/cgi-bin/wxis?IsisScript=blacso/opac/dos.xis&base=flacso&tipo=$&desde=31&to=141&fecha=$&rango=141&procedencia=&cuno=-m:&buno=GESTION%20PUBLICA&criteriouno=-mfn:&busquedauno=000654) (13-11-2012; 13:15)

Eduardo Frei, Don Genaro Arriagada denominó *“una carrera que permita el mejor desempeño, que estimule la capacitación y el perfeccionamiento profesional²⁰”*.

3. **Gestión Orientada en Resultados:** La Modernización de la gestión pública plantea diversas tareas concretas, siendo una de ellas la que dice relación con modificar los procedimientos de gestión, hacia los resultados, observando especialmente la eficiencia en el uso de los recursos públicos involucrados en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.
4. **Uso eficaz y eficiente de los recursos:** Exige en todos los servicios públicos *“una mejor utilización de los recursos y una tendencia hacia la optimización entre los recursos humanos y financieros de la organización y los productos esperados²¹”*.
5. **Fortalecimiento de la ética pública:** Asociada al bien común, donde su consolidación constituye una cuestión de Estado, al considerar la probidad y la transparencia como elementos determinantes del servicio público nacional, regional, municipal y local. Por lo mismo, los servicios públicos deben garantizar una ética de calidad en sus funcionarios y en las prestaciones de servicios que éstos entregan a la ciudadanía, emplazada en la acción de la gestión municipal de la OMIL.

2.4 Gestión Municipal

La realidad de los municipios es compleja, diversa y está en constante dinamismo, esta característica es propia de sus respectivos territorios, pero además de ser un componente presente en una sociedad globalizada y competitiva. Las ciudades y específicamente las comunas deben colocar como primera prioridad asegurar la calidad en la entrega de los servicios vitales a la comunidad como son los de aseo, iluminación, equipamiento, áreas verdes, patentes, subsidios, entre otros. Además de estos aspectos, debe administrar

²⁰ ARRIAGADA HERRERA, GENARO (1995). “Principios de la Política de Modernización del Estado”, Revista Chilena de Administración Pública, N° 5, 1995.

²¹ MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (MINSEGPRES): “Plan estratégico de la Modernización de la Gestión Pública: El Estado al Servicio de la Gente”. Revista Chilena de administración Pública N° 18, 1997-1998.

eficientemente la salud, la educación, el nuevo sistema de protección social, generar proyectos de inversión, que estructuran una red de servicios al ciudadano en un contexto de mayor demanda por democracia local.

El rol de los municipios es clave, debe ser flexible, dinámico, innovador, colaborativo y consiente de su rol como instancia del Estado garante de derechos ciudadanos. La gestión de los municipios debe concebirse como un sistema local de competitividad y desarrollo sustentada en una vinculación entre actores públicos y privados con la finalidad de crear entornos territoriales que sean facilitadores del desarrollo local y que permitan el acceso asegurado de usuarios, usuarias, y organizaciones a los servicios municipales.

Contar con alcaldes y alcaldesas, concejales y directivos que desarrollen liderazgos sólidos y visionarios, con capacidad para definir y sostener al interior del municipio una estrategia para el desarrollo de sus respectivas comunas y bienestar ciudadano debe constituir un desafío constante. Con todos estos elementos en juego, además debe existir una constante retroalimentación de información para tomar decisiones, por lo que generar las condiciones para adquirir y producir información relevante sobre necesidades, intereses y problemas que afectan a los usuarios y usuarias. Por lo tanto, comprometer a los funcionarios y funcionarias en el logro de los objetivos propuestos, junto con el compromiso por parte de los distintos actores a buscar una gestión de excelencia, tendrá como resultado que los servicios y los beneficios sean entregados de la mejor manera, constituyendo un derecho para los usuarios y forma parte de las estrategias modernizadoras del gobierno.

2.4.1 Autonomía y descentralización municipal

Según la Constitución Política de Chile, las municipalidades son organizaciones autónomas que deben satisfacer las necesidades socioeconómicas de su comunidad. Para ello, se deben regir por un sistema democrático en el cual los alcaldes, enfocándose en la gestión, y los concejales, aprobando políticas, controlando dicha gestión y garantizando la participación ciudadana, deben asegurar que los recursos recibidos se inviertan en beneficio de los servicios y proyectos que garanticen el desarrollo económico.

Para que una municipalidad pueda funcionar, debe percibir ingresos, los cuales se han determinado en dos normas: a) Ley Orgánica Municipal y, b) la Ley de Rentas Municipales. En ambos casos se regulan los sistemas de ingresos que tienen los municipios chilenos y como deben autofinanciarse según los ingresos que pueden y deben generar. Por lo tanto, existe una proporción de todos los tributos del país que deben ser recibidos por los municipios y que se le deben asignar en forma directa y sin la intervención del gobierno central, para garantizar la autonomía en la gestión municipal.

Esta autonomía, debe tener dos elementos fundamentales para que los municipios no dependan del nivel regional o central: a) disponer de ingresos propios adecuados para su gestión y b) tener la capacidad de elaborar legislaciones locales que sean concordantes con los requerimientos de su propia comunidad. Bajo este contexto, deben existir condiciones básicas que faciliten la autonomía municipal permitiendo la gestión y la eficiencia municipal.

En los últimos cuarenta años, y en especial en la década de los ochenta, se han aumentado considerablemente los esfuerzos por entregarle más responsabilidades a los municipios en Chile, en materia de servicios, programas sociales y competencias en la fiscalización. Esta lógica ha sido promovida e impulsada por organismos internacionales como el Banco Mundial y el BID. También ha sido ratificado en acuerdo de países, como el caso de la “III Cumbre de las Américas”, Canadá, en el año 2001, donde se acordó: *“Para fortalecer la democracia, crear prosperidad y desarrollar el potencial humano, nuestros Gobiernos deben: 1) Fortalecer los Gobiernos Locales (municipalidades), 2) Fortalecer la descentralización y 3) Respalda el Programa de Cooperación en Descentralización y Gobierno Local de la OEA”*. Chile suscribió este acuerdo.

2.4.2 Financiamiento municipal

Otro de los elementos vitales para concretar una buena gestión son los ingresos percibidos por las Municipalidades, de acuerdo a esto, los ingresos propios generados por gestión directa representan el 60% del total; los ingresos del Fondo Común Municipal corresponden al 33% , mientras que las transferencias del Estado, relacionado al desarrollo de Proyectos corresponde tan solo al 7%²². El gran impacto en los ingresos municipales lo provoca el Fondo Común Municipal el cual constituye la principal fuente de financiamiento para los municipios chilenos, tal como lo define la propia Constitución Política en su Artículo 122, como un “*Mecanismo de redistribución solidaria de los ingresos propios entre las municipalidades del país*”, de acuerdo a los datos aportados por la Asociación Chilena de Municipalidades, el FCM corresponde en promedio al 60% de los ingresos totales que puedan acumular los municipios, generando una dependencia de un 80% de los municipios del país para llevar a cabo la gestión municipal.

En cuanto a los ingresos percibidos por las municipalidades, es importante que un alza de los recursos permita mejorar los niveles de profesionales y de gestión de los municipios. En este mismo sentido, según los datos aportados por la Asociación de municipalidades de Chile, “*el gasto de los principales servicios que el municipio presta a la comunidad se incrementó el último año 2011 en más de un 15%, en cambio los ingresos municipales crecieron en total sólo un 6,5%*”²³, por lo que junto con la necesidad de aumentar los ingresos municipales, se hace necesario implementar mejores planes de gestión para optimizar el necesario aumento de los aportes.

²² Datos obtenidos desde la Asociación Chilena de Municipalidades. Curso de “Finanzas Municipales en el Contexto del Chile de Hoy”, año 2012. www.munitel.cl

²³ Ibid.

2.4.3 Modernización y gestión municipal en Chile

La modernización de los sistemas de gestión municipal es uno de los temas claves en cualquier reforma del Estado, ya que por medio de los municipios, al ser el canal de contacto con la ciudadanía, es posible lograr avances en materias de pobreza, desarrollo social, desarrollo urbano y mejoramiento de calidad de vida para los ciudadanos. La tendencia mundial va en dirección de reforzar los municipios, en el caso de Chile el desafío es avanzar sustancialmente en mejorar la distribución de recursos financieros entre el nivel nacional y el local.

El Sistema de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales considera los procesos de gestión de la municipalidad como un sistema orgánico, que se adapta al medio en relación a la demanda de los usuarios y usuarias. Los elementos que forman parte de este modelo, se relacionan en forma sistémica e integrada, volcados a la generación de los resultados de la organización. Por otra parte, existe un trabajo evaluativo desde el interior de la municipalidad en forma tal que éstos pueden ser mejorados en la medida que se aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

El sistema de gestión de calidad, que constituye una guía de apoyo a las municipalidades para alcanzar los niveles de excelencia que requiere el país en materia de servicios municipales de calidad opera mediante los siguientes principios²⁴:

- **Autonomía.**
- **Equidad entre los municipios.**
- **Eficiencia y eficacia.**
- **Liderazgo y compromiso.**

²⁴ SUBDERE, Guía N°2: Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. 1a Edición, diciembre 2007.

- **Transparencia, probidad y participación.**
- **Gestión orientada hacia la satisfacción de usuarios y usuarias.**
- **Apreciación de las personas como principal factor estratégico.**

Además, los conceptos y principios esenciales del sistema de gestión de calidad están incorporados en siete categorías o criterios. Estos criterios agrupan un conjunto de prácticas que deben aplicar los municipios para mejorar el desempeño de sus servicios:

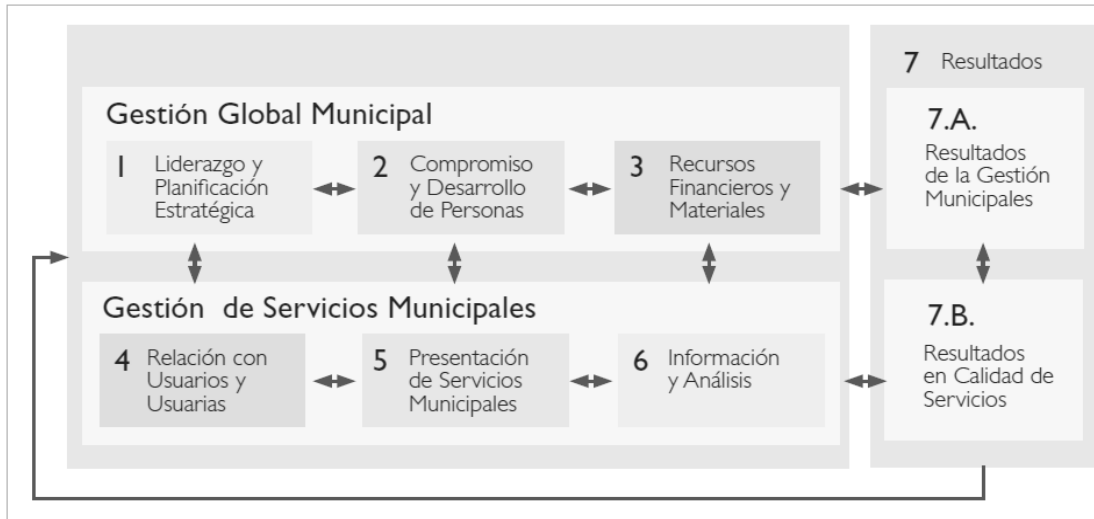
1. Liderazgo y Planificación Estratégica.
2. Compromiso y Desarrollo de las Personas.
3. Recursos Financieros y Materiales.
4. Relación con Usuarios y Usuarias.
5. Prestación de Servicios Municipales.
6. Información y Análisis.
7. Resultados de la Gestión Municipal y de la Calidad de los Servicios

Si bien todos estos criterios se interrelacionan, los criterios 1, 2 y 3 abordan las principales actividades y procesos de gestión global de la municipalidad.

Los criterios 4, 5 y 6 evalúan la entrega de servicios municipales. El último criterio mide los resultados de la gestión municipal.

La siguiente figura ilustra la forma en que se integran los siete (7) criterios²⁵:

²⁵ Subdere: Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Guía n° 2 2007, pág. 16.



Los conceptos y relaciones existentes entre los elementos del Sistema se explican de la siguiente manera:

1. *Para tener gestión de calidad es necesario que la autoridad establezca un sistema de liderazgo que motive y genere un qué hacer y un para qué hacer dentro de la municipalidad compartido por todos. Definiendo con claridad cuáles son los objetivos que persiguen, de qué manera prevén alcanzarlos, y cómo sabrán si los han o no logrado.*
2. *Para la gestión de calidad es necesario entender que las personas que trabajan en la municipalidad tienen una gran capacidad para mejorar los procesos de trabajo y aportar con su máximo potencial al logro de los objetivos, en la medida que estén estimulados y comprometidos con éstos, así como con el futuro de la municipalidad y su propio desarrollo. Por esto, la municipalidad debe procurar un ambiente de trabajo propicio, consolidando una cultura de excelencia, un clima de respeto e innovación, con reglas claras, conocidas y compartidas, incentivos y reconocimientos al buen desempeño, dando facultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento de forma tal que los procesos se ejecuten y gestionen eficazmente.*

3. *Para la entrega de servicios municipales adecuados es fundamental la gestión de los recursos físicos, materiales y financieros. Por ello es necesario la identificación de necesidades, planificación de recursos, uso racional, seguimiento de su disposición y su utilización.*
4. *El éxito de la gestión municipal está directamente relacionado con la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios y usuarias²⁶, lo que requiere un conocimiento profundo de quiénes son, qué es lo que quieren y necesitan, cuán satisfechos están con los servicios que se les están entregando.*
5. *En la prestación de los servicios municipales de calidad se coordina una serie de actividades que conforman los procesos de la municipalidad en una cadena de clientes²⁷ y proveedores internos, de acuerdo a las necesidades de cada proceso, su secuencia y ciertos estándares concordados.*
6. *La labor de convertir datos en información fiable para la toma de decisiones y de cómo ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales, pasa a ser un factor clave de éxito para las municipalidades.*
7. *Finalmente, los líderes de la municipalidad tienen como principal responsabilidad la obtención de resultados que aseguren la creación de valor de la organización en todos los actores relevantes. Esto depende no sólo de los resultados financieros y operacionales, sino también de los resultados obtenidos en la satisfacción del personal, de usuarios y usuarias, en la gestión de los proveedores y organismos asociados.²⁸*

²⁷Cuando el Modelo señala “Cliente” debe entenderse de igual forma el concepto “Usuarios yUsuarias”, empleado en los Servicios Públicos.

²⁸ Estos siete puntos han sido tomados del Manual sobre el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Guía 2.

2.5 Concepto de Calidad

La Calidad es una palabra que abarca múltiples conceptos dependiendo de contexto en el que esté ubicada; la calidad ha tomado fuerza y relevancia para las organizaciones desde el siglo anterior.

El concepto se puede precisar como un conjunto de propiedades que posee un producto y/o servicio y que son inherentes a él, que garantiza que este bien hecho y que cumple con los requisitos y los estándares exigidos, alcanzando un grado de satisfacción tanto para el fabricante como para el usuario o cliente.

Por consiguiente, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el productor, el proveedor y los usuarios tienen del mismo, es una posición que las personas asumen de estar conformes o no con el bien o servicio proporcionado, haciendo referencia a la satisfacción que este les brinda.

Lo anterior conduce a interpretar que, en principio, la calidad es algo subjetivo pues depende de la percepción del individuo que recibe el servicio o utiliza el producto suministrado; cada cual confronta de manera consciente o inconsciente lo recibido frente a sus requerimientos y expectativas y de acuerdo con el resultado de dicha confrontación califica el nivel de calidad del bien recibido. Esta palabra ha sido adoptada y aplicada por organizaciones de todo tipo, y en el marco de su desarrollo distintos autores han conceptualizado el término, definiendo la calidad desde su punto de vista:

1. “Adecuación de un producto o servicio al uso”. (J. M Juran)
2. “La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos”. (P.B Crosby)
3. “Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente”. (Feigenbaum)
4. “Artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendida sin variabilidad y que acusan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de utilización”. (Taguchi)
5. “Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado”. (E. Deming)

6. “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.” (K. Ishikawa)
7. “Resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que ofrece)”. (Shewart)

2.5.1 Enfoque de la gestión a partir de las normas de gestión de la calidad ISO

Las Normas ISO son un conjunto de “*normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación*²⁹” para todas las ramas que tienen como fin promover en el mundo el desarrollo de las actividades relacionadas con la normalización, que buscan la estandarización de normas. Estas normas son un criterio, patrón o modelo a seguir; son reglas que tienen por finalidad definir las características que debe poseer un producto o servicio y la compatibilidad que estos deben tener para poder ser usados e implementados a nivel internacional, aunque se debe tener en cuenta que las normas desarrolladas por ISO son voluntarias y de libre adopción. Por lo tanto, la serie de normas ISO se conforman como una guía que tiene la finalidad de orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para lograr una mayor eficiencia y eficacia, logrando finalmente reducir costos, tiempo, errores de trabajo, mejorando todos los aspectos relacionados a la organización, sus procesos y sus logros.

El fuerte impulso por la competitividad generado las últimas décadas, ha provocado que tanto las empresas como los Estados se sumerjan en un ciclo continuo de mejora en la gestión. Este nuevo impulso ha creado una necesidad de generar organizaciones más competitivas, en un medio cada vez más agresivo y en donde los usuarios se convierten en elementos vitales a la hora de demandar mejoras asociadas a sus demandas. Esta presión hacia los servicios de mejor calidad impulsa organizaciones más eficaces, eficientes y con una visión enfocada a ofrecer productos y servicios de calidad. La consigna por lo tanto impulsada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) será el

²⁹ MEJIA M., Joaquín Emilio; POVEDA O., Pedro Pablo; CAÑON Z., Germán Y BOHORQUEZ A., Luz Esperanza. Herramientas para implementar un sistema de gestión de calidad. Bogotá: Edición CYGA. Impresión en LEGIS S.A. Segunda Edición, 2006

aseguramiento de la calidad normalizada que se centra en “*hacer las cosas bien y seguir un horizonte definido hacia el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente-usuario*”³⁰. En relación a lo anterior, las normas de gestión y aseguramiento de la calidad pasan a ser indispensables a la hora de proporcionar los requisitos y las directrices para implementar y operar los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones, independientemente de su tamaño y de la naturaleza de sus procesos, servicios o productos. Las nuevas normas ISO 9000 se fundamentan en un enfoque basado en procesos, en el cual la prioridad es la conformidad hacia el logro de resultados, es importante aclarar que este conjunto de normas no constituyen objetivos por sí mismo, sino que son herramientas destinadas al logro de los objetivos de la calidad establecidos previamente por las organizaciones tanto pública como privadas. En consecuencia, para conducir y operar una organización en forma exitosa, se requiere dirigir y controlar los procesos, procedimientos y actividades en forma sistemática, transparente y continua. Esto se puede lograr implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende una relación holística de todos los procesos de la organización considerando: “*responsabilidad en la dirección; gestión de los recursos; realización del producto y en último lugar, medición, análisis y mejora*”³¹ de la gestión de forma permanente y continua.

2.5.2 Enfoque basado en procesos

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, deben identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y, en

³⁰ ATEHORTÚAH., Federico. Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Norma NTCGP 1000:2004 conforme a la Ley 872 de 2003. Medellín: Universidad de Antioquia, 2005

³¹ *Ibíd.* p.80

particular, las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos"³².

Inicialmente, es importante mencionar que cuando se habla de procesos existe una relación implícita que se conoce como "cadena cliente - proveedor", que es la base de toda relación de procesos. En ésta, cada eslabón de la cadena se encuentra interrelacionado y es interdependiente.

La Norma ISO 9000 define proceso como "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"⁴⁷. Lo anterior, implica un desarrollo cronológico para la consecución de una serie de objetivos, tomando en cuenta que los procedimientos se conforman por tareas que especifican cómo ejecutar un trabajo.

Cada proceso que se desarrolla se caracteriza por la transformación de insumos en productos (bienes/servicios), los cuales tienen como destinatario final tanto usuarios internos como externos, que serán los que determinarán si el resultado obtenido responde a sus necesidades y expectativas.

Es importante indicar que los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso. No se puede generar un bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco existe un proceso que no genere un bien y/o servicio (resultado).

Para desarrollar cada proceso es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- a) Requisitos que representan los condicionamientos que limitan la capacidad de acción de la institución (legales, estratégicos, política, etc.);
- b) un grupo de recursos necesarios para llevar a cabo el proceso (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, entre otros); y,

³² ISO 9000:2005: OP-CIT; Pág.2

- c) un conjunto de métodos o procedimientos que lo conforman, que indican el conocimiento sobre la forma de actuar que, como resultado, brindan una salida que se representa mediante el bien y/o servicio que deberá estar acorde con las necesidades y expectativas del usuario que lo recibirá.

2.5.3 Aportes de los sistemas de gestión de calidad.

Implementar un sistema de gestión de calidad en una organización con base en la norma ISO 9001, es una decisión estratégica que implica cambios y beneficios, en la que se visualiza la mejora continua en el desempeño de la organización, tomando en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas y se demuestra la capacidad que tiene la organización de cumplir los requerimientos del cliente. Por ende, la organización que cuenta con un sistema de gestión de calidad puede ayudar a aumentar la satisfacción de sus clientes, que estos sientan mayor confianza, y que el servicio asuma la organización más sistemática.

Las organizaciones que conforman un modelo basado en la gestión de calidad con base en las normas ISO 9001 deben desarrollar un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de gestión de la calidad. Para esto, se han identificado ocho principios con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos son:

- 1. **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.*
- 2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.*
- 3. **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.*

4. **Enfoque basado en procesos:** *Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.*
5. **Enfoque de sistema para la gestión:** *Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.*
6. **Mejora Continua:** *La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.*
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** *Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.*
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** *Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor³³.*

Trabajar con estos principios de manera transversal lleva a los municipios a reducir los costos operativos, a generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo, y a poner en práctica el mejoramiento continuo de los procesos en pro de la permanente satisfacción de los usuarios.

Otros de los aspectos que la norma ISO 9001 aplica, es el enfoque basado en procesos, que permite una interacción entre las distintas actividades que tenga la organización, bajo este enfoque se facilita el control continuo sobre los procesos individuales y los vínculos que se den entre estos. Por consiguiente, si dentro del sistema de gestión de la calidad se utiliza este enfoque, se enfatiza la importancia de *“la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas”*³⁴. El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos coloca al usuario en un lugar primordial al momento de definir los requisitos que este sugiere, la percepción que presenta sobre si la organización cumple o no con estos requisitos y si está satisfecho con los productos o servicios entregados.

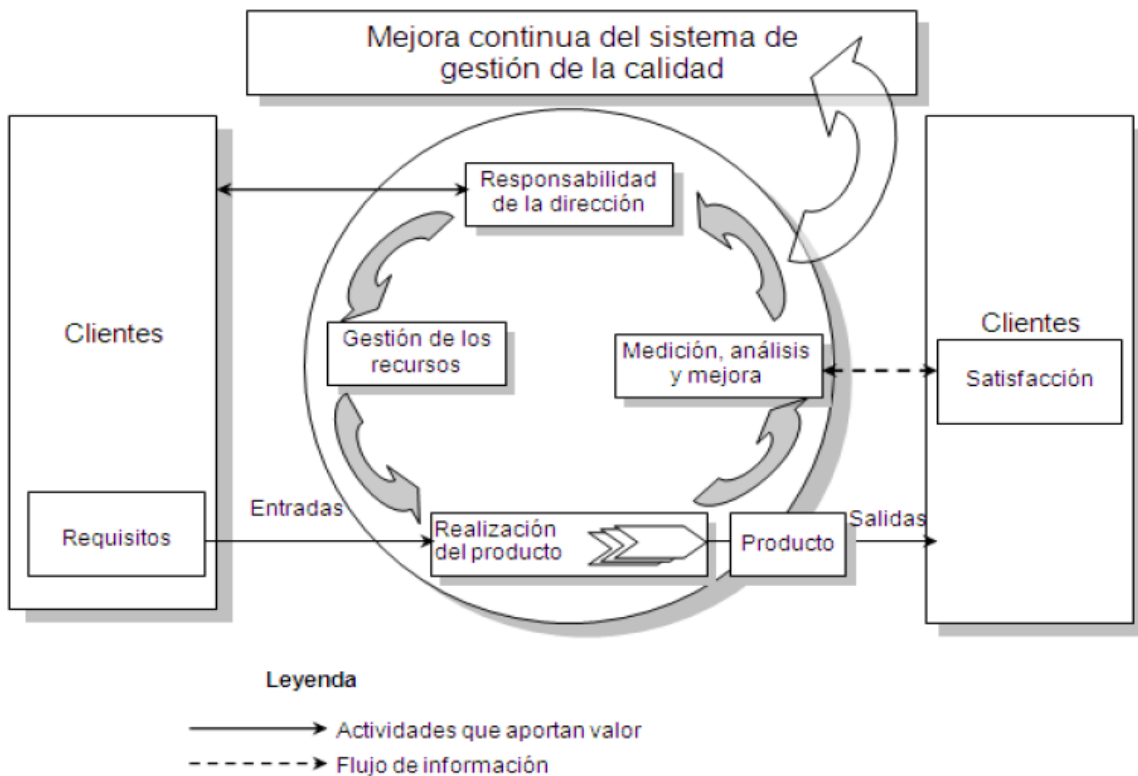
³³ISO 9000:2000 (traducción Certificada). “Principios de gestión de calidad”

³⁴ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN –ISO-. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2000. p. ii.

La norma ISO 9001 se basa en cinco aspectos claves: el sistema de gestión de la calidad, la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto y por último la medición, análisis y mejora continua.

Por último, la norma emplea un capítulo para la medición, análisis y mejora de los procesos desarrollados en la organización con el objeto de demostrar la conformidad del producto, del sistema de gestión de la calidad y de la mejora continua de la eficacia del sistema. La mejora del sistema de gestión de calidad es una necesidad para lograr los estándares de calidad, el cumplimiento de los requisitos de los usuarios, y una mayor satisfacción de estos. Es importante mencionar además, que los servicios municipales que implementan un sistema de gestión de calidad requieren una conciencia y una cultura en la cual el usuario es su prioridad, y en la cual los empleados buscan, apoyan y promueven acciones para mejorar continuamente su desempeño.

Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos según NORMA ISO 9001³⁵



³⁵ ISO: Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Documento Comité Técnico ISO/TC 176. 2001.

2.6 Estructura municipal en Chile.

Según la Constitución Política de la República de Chile, las municipalidades “*son organizaciones autónomas que deben satisfacer las necesidades socioeconómicas de su comunidad*”³⁶. Para ello se rigen por un sistema democrático en el cual los alcaldes, enfocándose en la gestión, y los concejales, aprobando políticas, controlando dicha gestión y garantizando la participación ciudadana, deben asegurar que los recursos recibidos se inviertan en beneficio y proyectos que garanticen el desarrollo socioeconómico de la comunidad.

Por consiguiente, la gestión municipal en Chile tiene asociada una serie de características que la hacen distintiva respecto a otros tipos de organizaciones, dentro de las cuales se encuentran:

- a. El líder de la organización, el alcalde o alcaldesa, así como su Concejo, son elegidos democráticamente por los ciudadanos de la comuna cada cuatro años.
- b. El actuar de la municipalidad está geográficamente determinada por los límites comunales.
- c. Cada comuna está inserta en una realidad única y singular.
- d. Las comunas son el eslabón distintivo más fuerte de la descentralización, contribuyendo efectivamente al desarrollo político, institucional, y socioeconómico de las comunidades.

Los puntos anteriormente mencionados adquieren mayor relevancia bajo un sistema asociado a la gestión de calidad, implementado al interior de la actividad municipal.

³⁶Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades. Art. 1

2.7 Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

Es el organismo técnico descentralizado del Estado, que se relaciona con el gobierno a través del ministerio del Trabajo y previsión social. Su misión es *“Contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de las políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente³⁷”*.

Entre sus principales funciones está *“Promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores, principalmente a través de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL)³⁸”*

2.8 Las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral.

En 1976 el decreto Ley N° 1446 promulgó el Estatuto de Capacitación y Empleo, estableciendo un sistema público de oficinas de Colocación, con dependencia administrativa de los municipios del país y bajo la dependencia técnica del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE y que a través de su unidad de Intermediación Laboral, es el encargado de proporcionar y supervigilar las directrices técnicas que regulan la acción de estas oficinas.

A partir de Octubre del año 1990, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo impulsó diferentes medidas cuyos objetivos estuvieron centrados en establecer las condiciones reales de trabajo de las Oficinas y por otras, diseñar y poner en marcha nuevas metodologías de trabajo que permitieran agilizar y profesionalizar la función de

³⁷Misión del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). <http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2012/09/Mision-Sence.jpg>

³⁸ Manual de procedimientos OMIL, Departamento de Intermediación Laboral SENCE, 2003. Pág. 4.

intermediación laboral, logrando una adecuada sintonía entre los requerimientos de las empresas, empleadores y las competencias de los trabajadores.³⁹

La importancia de las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral, en la operación del sistema público de empleo, radica en su contribución a mejorar la empleabilidad de los desocupados, en especial de los desocupados, especialmente de los grupos de difícil inserción laboral. Cumplen un rol estratégico como centros activos de información para el empleo, y como medios de reclutamiento dentro de su objetivo de intermediar en el mercado laboral. A través de su misión, contribuyen a facilitar una adecuada sintonía entre las exigencias del empleo y las competencias del trabajador agilizando la movilidad laboral.

³⁹ Ibid,p 30

CAPÍTULO II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3. Antecedentes generales del problema

De acuerdo a la ley n° 18.695 *“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”*. En tal sentido la ausencia de información en la mayoría del sector municipal respecto de las normas de gestión de calidad puede deberse fundamentalmente a la inexistencia de profesionales capacitados, sumado a una falta de capacitación permanente validada en el sector público que permita observar procesos de planificación tanto a nivel local, como regional en la materia de satisfacción a usuarios. Este es un proceso que debe ir acompañado de un esfuerzo mayor por parte de la autoridad pública competente, fortaleciendo el saber acumulado de las unidades comprometidas en esta materia.

Actualmente, los resultados muestran que los recursos hasta ahora han sido infructuosos, deben propender en gran medida al desarrollo de procesos de planificación en los cuales se disponga no sólo de recursos financieros, sino también, de toda aquella infraestructura, conocimiento, recursos logísticos; además de un incremento fuerte a las asignaciones municipales para que potencien el desarrollo adecuado de la materia en estudio, los sistemas integrales de procesos; y en particular, las Normas de Gestión de Calidad.

Los municipios chilenos, están inmersos en una realidad diversa, en constante cambio y con un nivel de complejidad que se suma a una expresión de la comunidad crecientemente inmersa en un mundo global y con altos niveles de competitividad. Por lo tanto, una gestión de excelencia significa convertir a los municipios en una institución que debe estar preparada y fortalecida para permitir el acceso que altos estándares de calidad a lo largo de todo el territorio nacional, para todos los usuarios y usuarias.

Todo lo anterior permite formular la pertinencia de este estudio para el fortalecimiento de la gestión pública basado en los objetivos y en la hipótesis para la presente investigación.

Hipótesis de Investigación: No se conocen los resultados de la gestión porque de parte de las OMIL no existe información del modelo de evaluación de los usuarios en el año 2013.

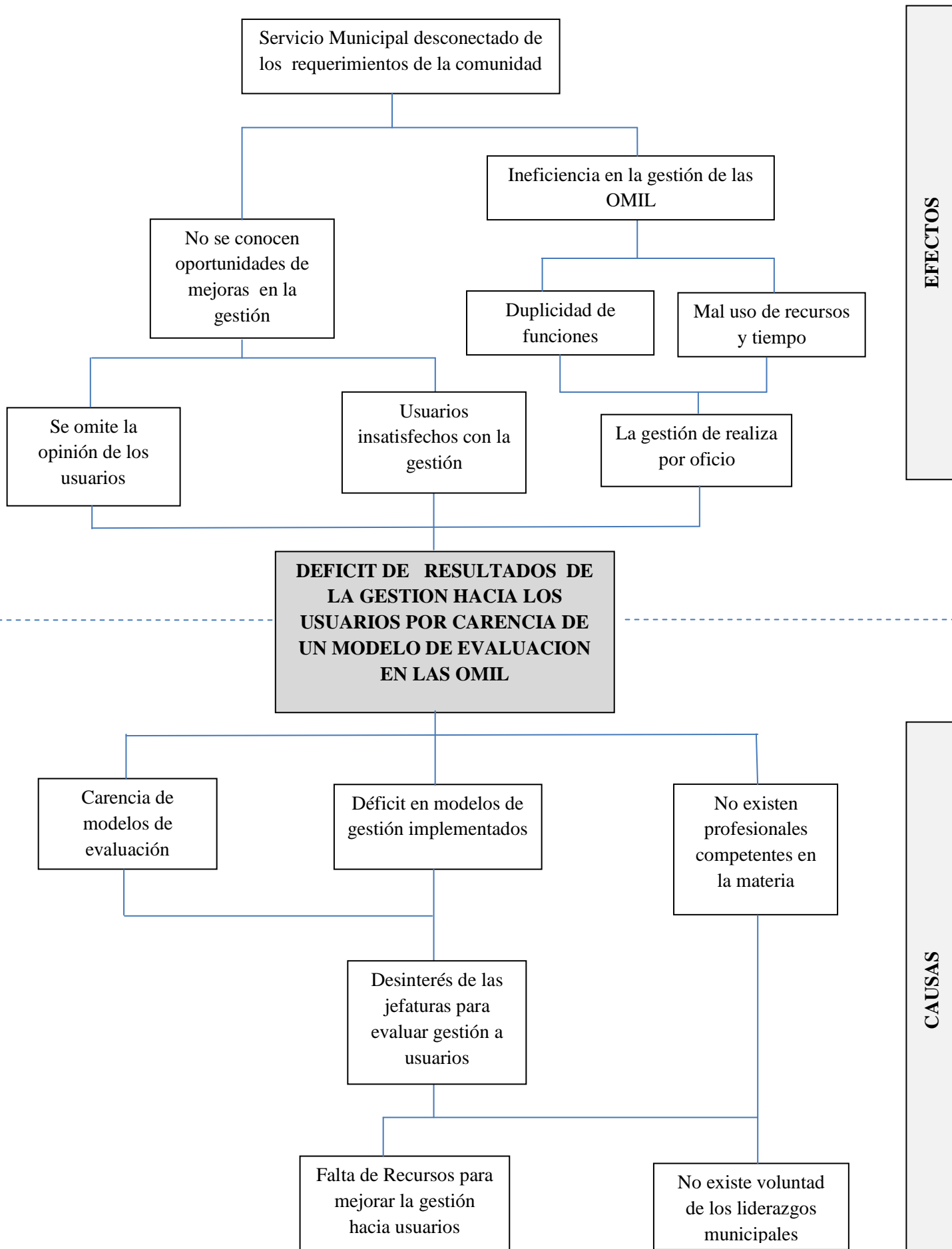
3.1 Problematización

La gestión municipal chilena se encuentra en una fase de cambios profundos que le obligan a abrirse paso a los requerimientos de modernización que la ciudadanía a la cual representa demanda cada vez con mayores niveles de complejidad, diversidad, y exigiendo una respuesta efectiva. En el actual escenario, las normas de gestión de calidad se constituyen en un sistema que requiere cambios organizacionales, funcionales, sociales y culturales que garanticen el éxito de su implementación en un país caracterizado por la falta de recursos, la falta de voluntad institucional, la ausencia de estudios en la materia y que en gran medida refleja el bajo interés de las autoridades por implementar una evaluación que permita ser un reflejo de la gestión en este mismo aspecto. Estos problemas están asociados a una serie de causas que responden fundamentalmente a que la forma de gestionar el sector municipal no ha adoptado potencialmente los desafíos de una cultura de gestión, porque los resultados que se miden, la mayoría de las veces, consisten en algún instrumento que no ha sido diseñado precisamente por profesionales aptos para la evaluación, debido a una carente formación en la materia que en gran medida tiene como origen que las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL) constituyen una unidad municipal autónoma, independiente, alejada del que hacer municipal y de la labor alcaldicia.

Actualmente, se observa por parte de la mayoría de los usuarios que la gestión municipal reviste un problema central sintetizado en *que los resultados de la evaluación de las OMIL depende de la calidad del modelo de gestión implementado en los procesos de gestión y en las actividades contenidas en la cumplimiento de la gestión de las OFICINAS MUNICIPALES DE INTERMEDIACIÓN LABORAL*, el cual se ha caracterizado por carentes o inexistentes sistemas de gestión y por consiguiente de evaluación para acceder a mediciones en sus procedimientos, provocando un funcionamiento de manera coyuntural e intuitiva, distanciando la entrega eficiente del producto entre OMIL a sus usuarios y usuarias, y por consiguiente una nula retroalimentación en el control de la entrega de los productos, siendo el proceso de atención poco valorada en la unidad. Lo cual,

significativamente, presenta un bajo nivel de satisfacción para quienes hacen demanda a los servicios prestados por las OMIL.

ARBOL DE PROBLEMAS



3.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo es la gestión municipal en el proceso de atención a los usuarios de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral de las comunas de Maipú y Lo Prado en el año 2012?

4.OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Evaluar la gestión municipal en el proceso de atención a los usuarios de las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral de las comunas de Maipú y Lo Prado en el año 2012.

4.2 Objetivos Específicos

1. Conocer la *gestión en los procesos internos* de las oficinas municipales de intermediación laboral de las municipalidades de Maipú y Lo Prado.
2. Verificar *las actividades de gestión contenidas en los servicios* entregados por las oficinas municipales de intermediación laboral de las municipalidades de Maipú y Lo Prado.
3. Evaluar *el cumplimiento de la gestión en el proceso de atención a los usuarios según un sistema de evaluación de calidad* en las municipalidades de Maipú y Lo Prado.

4.3 Justificación

Las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL) tienen por objetivo “*entregar información a las personas respecto de las opciones o posibilidades laborales de su comuna*”⁴⁰. Otras de las funciones, consiste en facilitar el acceso de los usuarios a

⁴⁰http://www.sence.cl/sence/?page_id=628

cursos de capacitación gratuitos y realizar el proceso de certificación para obtener los beneficios del Fondo de Cesantía Solidario. Finalmente las OMIL a nivel nacional forman parte de la Red Pública de Empleo colocando a disposición tanto de las oficinas como de los usuarios de toda la información asociada a ofertas de empleo de esta plataforma laboral.

Por lo tanto, es necesario preguntarse ¿Qué tipo de gestión requieren desarrollar las OMIL?

Esta es una pregunta difícil de responder porque la gestión municipal en materia de empleo es incipiente, y está expuesta a constantes vaivenes propios del ciclo económico de turno y también al escenario local que le toca estar inserta. Teóricamente se puede dar la situación de que la OMIL requiera de mejores sistemas de gestión, porque las oportunidades de mejoras que pudiesen identificarse contribuirían de mejor manera a acercar las posibilidades de desarrollo a los ciudadanos, tanto en el término de un periodo de cesantía por medio de la obtención de un empleo, como en el fortalecimiento de sus competencias por medio de capacitaciones, certificaciones y cursos disponibles de calidad, garantizados por cada municipio y de carácter gratuito. Además en la labor que efectúan las OMIL no ha sido definido expresamente que se tenga en cuenta cierto número objetivo o potencial de usuarios, los que varían día a día, y a diferencia de solicitar un permiso, una patente o un beneficio social, requieren de una gestión dinámica que responda a sus requerimientos en un tiempo oportuno.

En este sentido, ciertas mejoras metodológicas, en particular, un sistema de gestión de las OMIL basado en la calidad, ayudaría a la realización de las labores de diagnóstico tanto individual como territorial integrando a nivel local la oferta programática y los servicios existentes en materia de empleo y empleabilidad, apoyando, mediante los diversos instrumentos, la inserción laboral efectiva de todos los usuarios que accedan a ellas.

En tal sentido es necesario un sistema de gestión integral basado en las oportunidades que genera la utilización de la norma internacional de estandarización (ISO), permitiendo mejoras en la gestión pública tanto a nivel nacional (mejorando la calidad del acceso a sistemas de ofertas laborales) como a nivel local (mejorando la tasa de empleo y la

empleabilidad de los habitantes de la comuna) siendo replicable también a otros servicios públicos.

4.3.1 Justificación Teórica.

La presente investigación se enmarca en los postulados de gestión pública de calidad, enfoque de procesos, enfoque de clientes. Y desde estos enfoques, los teóricos y las escuelas de administración contemporáneas se encuentran en deuda relativa porque en los espacios académicos no se incluye en la discusión ni en la investigación el aporte que introducen las normas de gestión a los procesos de atención usuarios desde el nivel local (como el de la presente investigación) hasta niveles más complejos como ministeriales (posible caso de la Comisión Nacional de Acreditación, CNA).

4.3.2 Justificación Metodológica.

El método de investigación utilizado en la tesis aporta una mirada comprensiva, holística y de procesos. En tanto que los municipios son las unidades más autónomas del estado, y en esta perspectiva, constituirlos en unidades de la muestra presenta una mayor utilidad en la evaluación de los usuarios, porque es desde allí, desde los municipios, donde los usuarios reciben y evalúan la actividad pública, los servicios y productos entregados. Y en este caso, la satisfacción usuaria, en la gestión del proceso de atención vecino usuario en los municipios encuestados.

4.3.3 Justificación Institucional.

Ubicar la presente investigación en el sector municipal es una construcción y un aporte teórico importante porque la mirada del emprendimiento y del empleo requiere, entre otras cosas, dotar al sector municipal, a sus autoridades, equipos y comunidades de la mayor autonomía y de proyectos y cursos de acción que vayan en relación directa con satisfacer sus propias necesidades. Junto con esto, evaluar la gestión en los procesos de atención vecino usuario, es justamente, un aporte en toda esta mirada porque los nuevos profesionales de la gestión pública deben ocuparse no sólo del cumplimiento de los procesos, sino de la gestión, la percepción y la evaluación ciudadana en los territorios locales.

CAPITULO III METODOLOGÍA

4. Alcances de la investigación

Tipo de estudio: Estudio de carácter Descriptivo - exploratorio, Como su nombre lo indica, los estudios descriptivos “*busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis*” (Danhke, 1989).

El procedimiento consiste en ubicar las situaciones, personas y fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción. La hipótesis realizada en esta investigación es también descriptiva.

Para recopilar, registrar y analizar los datos del estudio se utilizaron de manera complementaria técnicas de investigación de campo, con el propósito de obtener información primaria de los sujetos de estudio. Además, se recurrió a la investigación documental para recopilar información secundaria que contribuyera a configurar el estado actual de la satisfacción usuaria en el proceso de atención usuario de las OMIL de las comunas de Maipú y Lo Prado, y para establecer elementos de análisis técnico-conceptual que permita aumentarlos niveles de gestión en dicho proceso.

5.2 Unidad de Estudio: Servicios municipales de las comunas urbanas de Lo Prado y Maipú de la provincia de Santiago.

5.3 Unidad de Análisis: La unidad de análisis de este estudio corresponde a las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral de las comunas de Maipú y Lo Prado, comunas pertenecientes a la provincia de Santiago. Debido a los alcances de la investigación y las características de la población objeto del estudio (considerando el ideal de encontrar una municipalidad que cumpliera con un modelo de gestión orientada a los usuarios y otra que careciera de este modelo), se seleccionó una muestra intencionada de usuarios a entrevistar que ascendió a 20 personas de cada comuna, en edad laboral sin considerar aspectos como género, ingreso, nivel educacional que pudieran resultar tendenciosos a la hora de responder el instrumento creado. Este estudio se desarrolló en las oficinas Municipales de Intermediación Laboral de las comunas de Lo Prado y Maipú las

cuales se detallaran en su funcionamiento respectivamente. Es importante mencionar que esta investigación pretende hacer una aproximación a lo que están percibiendo los usuarios en cuanto a la atención usaría de las oficinas y por lo mismo no podemos declarar que es un estudio explicativo ni representativo. Esto se debe a que al realizar consultas metodológicas para obtener una muestra representativa, hubiésemos tenido que realizar entrevistas a más de seiscientas personas y debido al tiempo estimado de la investigación y a los recursos con los que se contó, no fue posible avanzar en esa línea de trabajo.

La OMIL de la comuna de lo Prado cuenta con un personal de nueve trabajadores de los cuales cuatro son profesionales, un psicólogo, un periodista, un asistente social y un técnico social y cinco administrativos que desempeñan las labores diarias de la oficina, para esto existen cuatro módulos de atención a los usuarios, cada uno con su propios computadores, impresoras que han sido entregados por el SENCE mediante el logro de las metas colocadas por este organismo mediante el programa de fortalecimiento de la OMIL. El espacio físico está distribuido con cuatro módulos para atención de los usuarios, una oficina para el jefe de la oficina, una sala para recepción y una sala que ocupa un programa denominado “Jefa de Hogar” que no tiene relación con las funciones de la oficina pero ocupa un espacio en la oficina. En cuanto a la ubicación geográfica, se encuentra alejada quinientos metros de las dependencias centrales de la municipalidad por lo que no participa en el flujo mayoritario de los usuarios de las dependencias municipales, carece de una señalética adecuada por lo que el acceso a esta dependencia municipal para quien asiste por primera vez tiene a ser confusa.

Por otra parte la OMIL de la comuna de Maipú, es dependiente del Centro de Emprendimiento CEDEP, cuenta con dieciséis trabajadores de los cuales seis son profesionales, seis técnico profesionales y cuatro estudiantes, de los cuales uno de estos trabaja con fondos SENCE para el programa de fortalecimiento de la oficina. En cuanto al equipamiento es financiado completamente con recursos obtenidos por medio del logro de metas de cumplimiento de contratos, visitas a empresas y capacitaciones a usuarios impuestos por el programa de fortalecimiento OMIL dependiente del SENCE, con estos recursos se han comprado los computadores, siete módulos de atención completos y tres impresoras. El espacio físico cuenta con una sala de recepción, cuatro oficinas y siete

módulos para la atención de los usuarios en un espacio de veintitrés metros de largo por siete de ancho. La ubicación geográfica se encuentra en las dependencias de la misma municipalidad y cuenta con accesos y señaléticas que facilitan su acceso.

5.4 Instrumento de Investigación

Para los propósitos de esta tesis, se revisó primeramente las fuentes secundarias existentes, recurriendo a material bibliográfico correspondiente a documentación, reglamentos y manuales de gestión municipal utilizados por servicios municipales como las OMIL. En segundo lugar se utilizó como técnica de recopilación de datos una entrevista en profundidad a las jefaturas de la OMIL de ambas comunas. Para ello se utilizó un cuestionario semi estructurado que facilitó el intercambio de información.

Por último se procedió a la aplicación de una encuesta de satisfacción⁴¹ a los usuarios definidos por la investigación. Para ello se seleccionaron 20 usuarios del servicio de la OMIL de Maipú y otros veinte usuarios de la OMIL de Lo Prado.

Por otra parte, para la investigación descriptiva, la entrevista en profundidad tiene como finalidad acercarse al contexto en el cual el informante desarrolla sus actividades rutinarias, lo que cotidianamente desarrolla, respetando su propio lenguaje. En este sentido, las preguntas de investigación fueron elaboradas a partir de la información proporcionada en primera instancia por las jefaturas de las OMIL, reforzadas con la revisión de material bibliográfico disponible y el enfoque metodológico aportado por el profesor guía.

⁴¹ “Reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la percepción que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones de sus vidas, tal como lo expresan con sus propias palabras”

5.5 Operacionalización de la variable de investigación

Una variable se define como: “el conjunto de características o atributos que admiten diferentes valores” (D’Ary, Jacobs y Razavieh, 1982) como por ejemplo, los resultados de la gestión municipal, los procedimientos, el nivel de ejecución, entre otras. Existen variadas clasificaciones de las variables, sin embargo, para la presente investigación la clasificación corresponderá con el tipo de estudio a desarrollar y a la utilización de las variables.

Siguiendo con el propósito de la investigación, las variables a desarrollar corresponden a relaciones causa-efecto entre variables dependientes e independientes, las que a si mismo clasifican a los procesos de gestión interna de la OMIL distribuyéndolos en grupos de acuerdo a atributos previamente establecidos, que de acuerdo a esta investigación corresponden al nivel de demanda de los usuarios, la percepción respecto de la recepción en los procedimientos, la percepción respecto del registro de los procedimientos y la capacidad de respuesta de la atención de los usuarios y usuarias respecto de la demanda de cada procedimiento.

En cuanto a la relación existente entre las variables, en esta investigación existe por tanto una variable dependiente: *la mejora en el desempeño el proceso de atención a vecinos usuarios* y una variable de tipo independiente: *la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 ó modelos de gestión de calidad en el proceso de atención a vecinos usuarios*.

En síntesis, esta investigación propone dilucidar la relación existente entre las mejoras en el desempeño del proceso de atención vecino usuario de las OMIL y la satisfacción de los usuarios como requisito de la norma ISO 9001:2008.

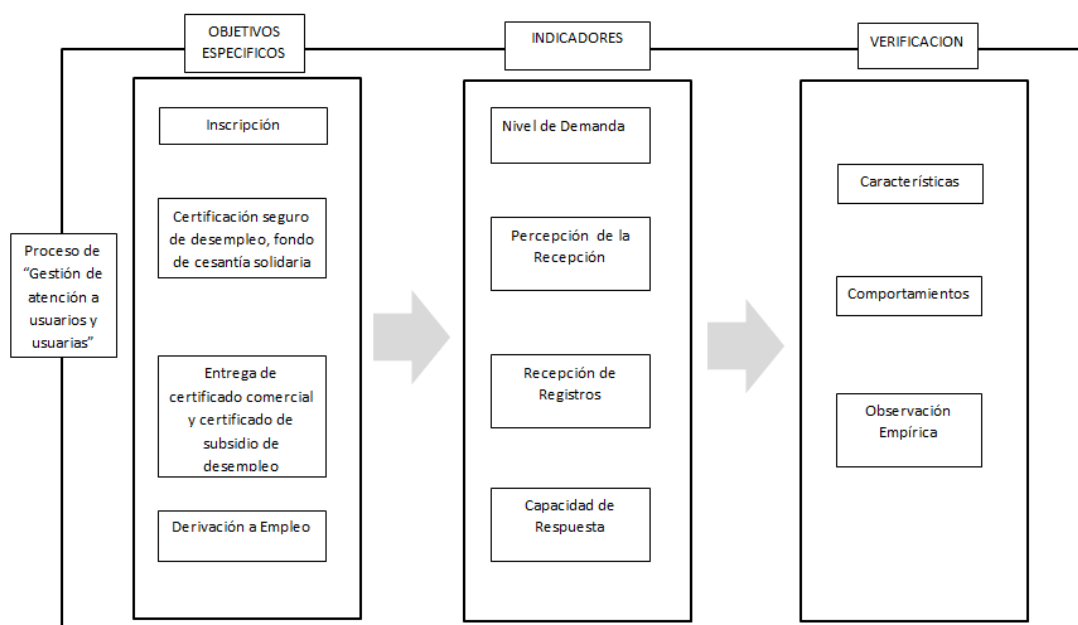
En términos operacionales, se incluyó en la población objetivo a todos los usuarios que hayan recibido atención en los distintos servicios entregados por las OMIL en los procedimientos de Inscripción, Certificación comercial, certificación subsidio de Cesantía y

derivación a empleo⁴².La aplicación del cuestionario se desarrolló in situ previa autorización de las jefaturas correspondientes⁴³ .

⁴² Ver anexo 1

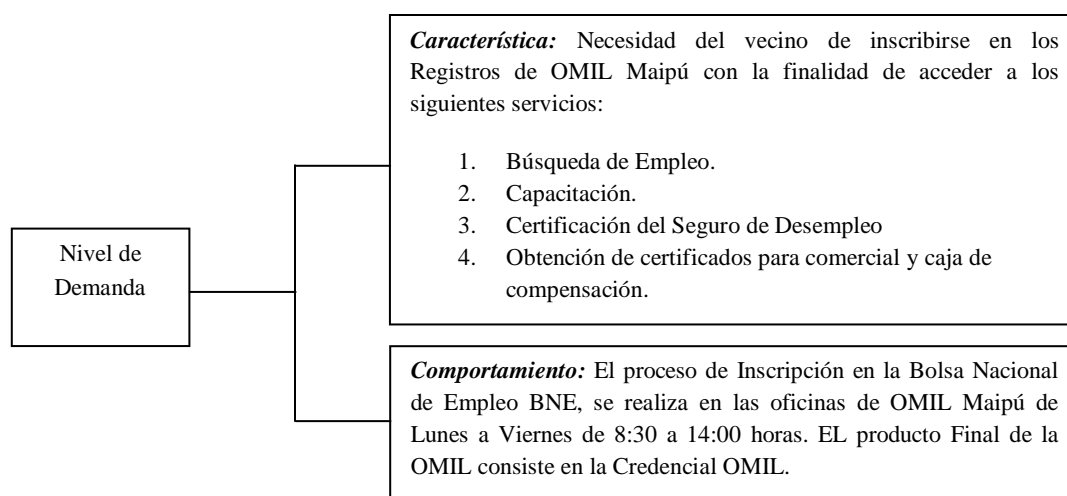
⁴³ Ver anexo 2

5.6 Análisis de los indicadores de investigación



Tal como lo muestra la gráfica para la presente investigación se ha convenido en realizar la verificación del cumplimiento de los objetivos a partir de sus indicadores y la revisión de los mismos a partir de los siguientes puntos:

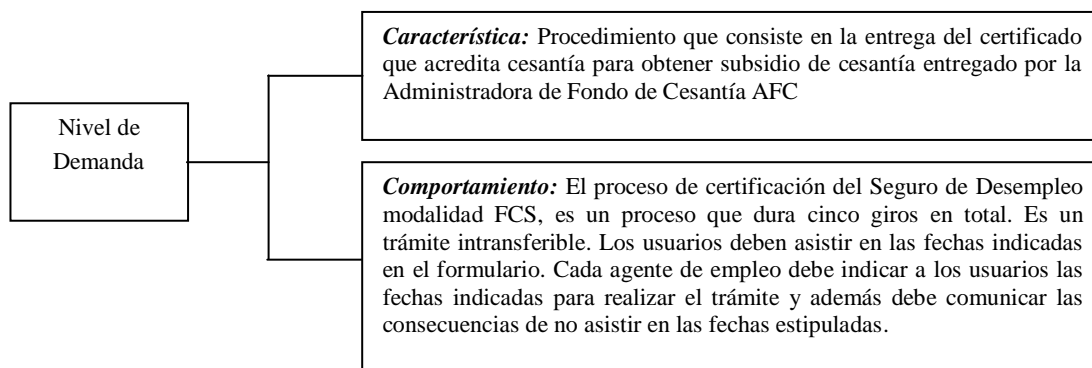
1. Proceso de Inscripción



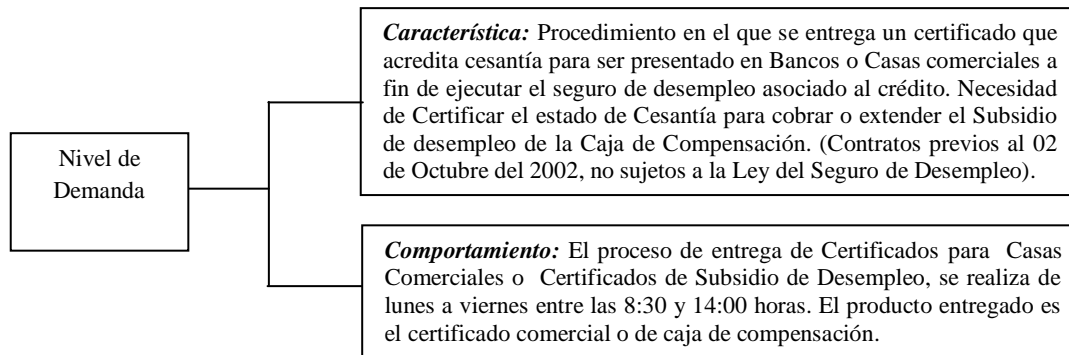
El Proceso de inscripción, en el cual se realiza una entrevista dirigida mediante el instrumento denominado "Ficha de Inscripción", y que tiene como objetivo *"sintetizar en un solo documento toda la información pertinente por lo que contempla las siguientes"*

áreas: Información personal, Educacional, Historial laboral y situación ocupacional, interés por capacitación y derivación a orientación, entre otras materias de importancia”⁴⁴. La inscripción es un proceso técnico. Se realiza en forma individual, idealmente en privado con una duración aproximada de 15 minutos por cada usuario.

2. Proceso de certificación seguro de desempleo, fondo de cesantía solidaria.

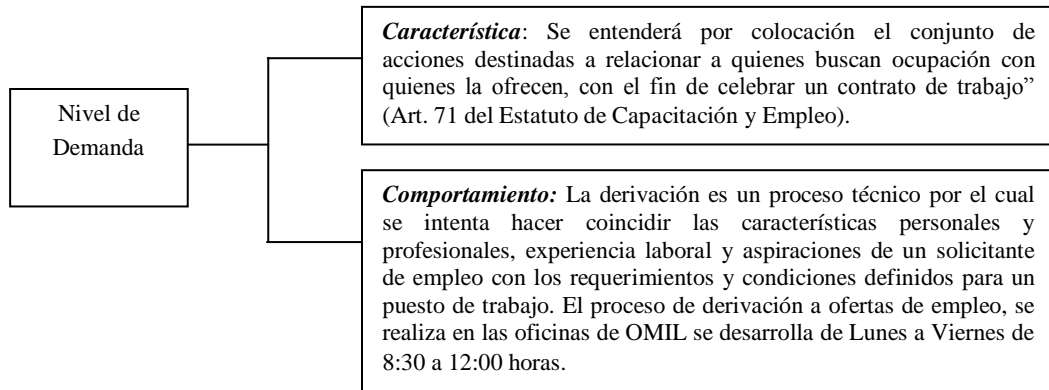


3. Proceso de entrega certificado comercial y certificado de subsidio de desempleo.



⁴⁴ SENCE. Manual de Procedimientos OMIL, 2003. Proceso de Inscripción, Pág.10

4. Proceso de derivación a empleo.



CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS, DISCUSION Y CONCLUSIONES

De acuerdo con la encuesta realizada a los usuarios para obtener datos, se estructuró en base a los elementos constitutivos del modelo de gestión de la OMIL en cuatro procesos de atención. Dividiendo de esta manera a los usuarios encuestados en cuatro grupos de evaluación para las comunas de Lo Prado y Maipú.

El orden de los seleccionados conlleva a los siguientes usuarios:

- a) Los usuarios del proceso de inscripción.
- b) Los usuarios del sistema de certificación comercial.
- c) Los usuarios del seguro de cesantía.
- d) Los usuarios de la capacitación y derivación a empleo.

El instrumento de investigación de investigación fue dividido en 17 preguntas, de las cuales 16 están enfocadas en aspectos relevantes de la evaluación de cada proceso. Se incorpora también una pregunta abierta sobre la percepción que tienen los usuarios sobre el modelo de atención de la OMIL como un todo.

Para la tabulación de la encuesta, se tomó cada pregunta y al obtener la información se contó con la cantidad de elementos disponibles en cada una de las opciones de respuesta:

- a) Poco Importante.
- b) Indiferente.
- c) Importante.
- d) Muy Importante.

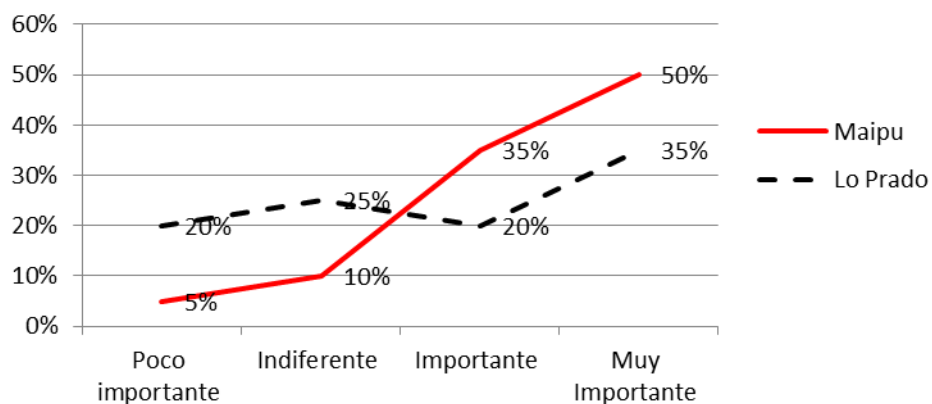
Para efectos de presentación las calificaciones asignadas por los encuestados en cada ítem se promediaron, obteniendo así una nota general en cada ítem o aspecto consultado.

6. Dimensión atención a usuarios

Inicialmente la recopilación de antecedentes mostró una tendencia a no hacerse cargo de la calidad entendida desde los requerimientos y necesidades de vecinos/usuarios de las OMIL. Avanzado el estudio se observó que los usuarios valoran la atención como la variable de mayor importancia respecto del proceso desarrollado por las OMIL. Adicionalmente se observó que esta variable está fuertemente alimentada por los insumos: empatía, tiempo de atención, y directrices de atención a usuarios que juegan un papel preponderante en el aumento de los niveles de gestión de las OMIL.

Ante las preguntas asociadas a la recepción del personal, en todos los procesos, el usuario valoró como más importante aquellos elementos relacionados con las habilidades blandas de los funcionarios en el momento de atención tal como lo muestra el gráfico número 1, los resultados fueron semejantes en los usuarios de ambas comunas.

Gráfico 1.

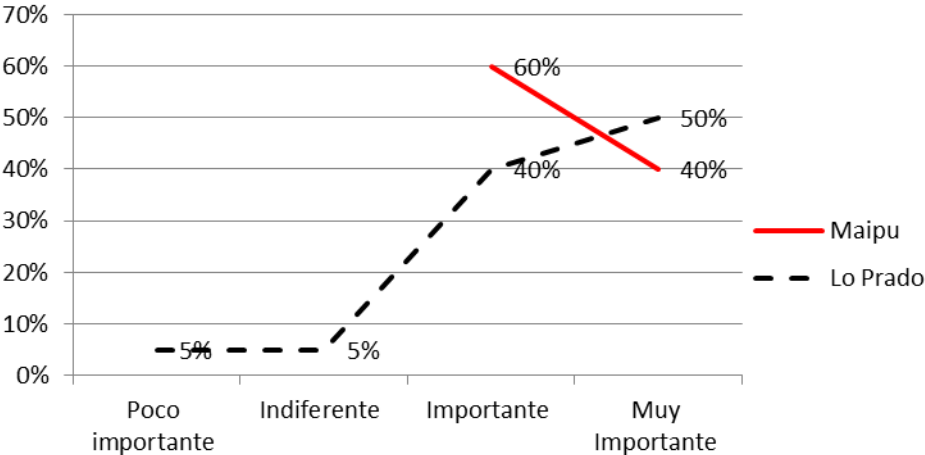


¿Qué tan importante es para usted la atención del personal durante la inscripción?

Por otra parte los resultados han permitido observar que existe diferencia en el tratamiento de la información que se entrega por parte los ejecutivos de las OMIL a los usuarios. En el caso de Maipú se ha avanzado hacia el diseño de flujos que permitan solucionar todos aquellos vacíos en la información que pudieran quedar a los usuarios, por el contrario, Lo

Prado no ha logrado establecer flujos de información adecuados para ser entendido por todos sus usuarios. Tal como lo muestra el gráfico número 2.

Gráfico 2.



¿Qué tan importante es para usted la recepción por parte del funcionario que atiende a su solicitud durante la inscripción?

6.1 Sugerencias atención a usuarios

Considerando el grado de importancia que reviste para los usuarios el proceso de atención, la presente investigación propone a los municipios en primer lugar asegurar fondos considerados en los PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN que sean pertinentes a la capacitación del personal en lo relativo a incrementar los niveles de gestión de las OMIL. En segundo lugar se propone a los municipios que asignen fondos que permitan definir y caracterizar a sus usuarios, señalando con efectividad la población objetivo a la cual se dirigen los esfuerzos y productos de las OMIL, acrecentando con ello la gestión de los usuarios. Todo ello en relación a la percepción que tienen los usuarios de que *“necesitamos que las personas que nos atienden se pongan en nuestro lugar, que las oportunidades de trabajo las busquen de acuerdo a nuestras necesidades”* y que *“cuando fui, la recepcionista me hizo esperar mucho rato antes de atenderme. Cambiaría la forma de como reciben a las personas ya que buscan trabajo y necesitan una buena atención”*.

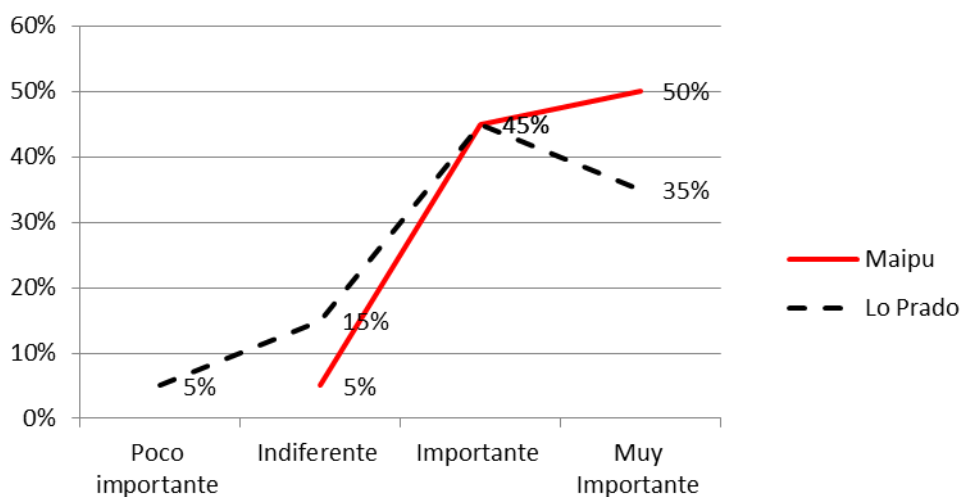
6.2 Actividades Sugeridas

1. Cursos de Capacitación enfocados en mejoramiento de atención usuaria para los funcionarios de las OMIL.
2. Estudios sociodemográficos para elaborar un marco de referencia laboral propio de cada OMIL.
3. Encuesta de Caracterización Usuarios OMIL para determinar la demanda potencial, real y efectiva de cada OMIL.

7. Dimensión Procedimientos.

Los usuarios señalan como muy importante que la gestión de las OMIL les permita postular a más de una vacante al momento de buscar empleo, ya que les permite un uso más eficiente de los recursos que destinan a la búsqueda de empleo (dinero y tiempo). Tal como lo muestra el gráfico 3.

Gráfico 3

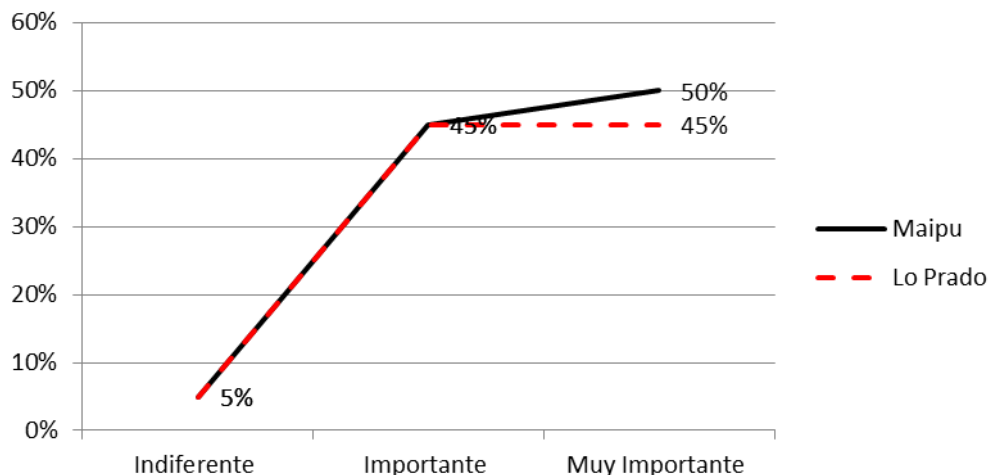


¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la inscripción?

También se observa que los insumos de esta variable: boletín a usuarios, uso de tecnologías, acceso a plataforma de informaciones, mejoran significativamente los niveles de gestión en ambas OMIL. En el caso de Maipú son mayormente valorados todos aquellos

insumos que tienen directa relación con el uso de tecnologías, en tanto que los usuarios de Lo Prado presentan un comportamiento continuado de funcionamiento respecto de los medios más tradicionales (informaciones por teléfono y por papel). Tal como lo muestra el gráfico número 4.

Grafico 4



¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la derivación a empleo?

7.1 Sugerencia Procedimientos

Se sugiere a las direcciones de las OMIL diseñar flujos informativos a los trabajadores, usuarios y empleadores ofreciendo una actualización oportuna de los cambios tecnológicos y de servicio. Se sugiere en concordancia con el diseño de flujos, un diseño de mecanismos de evaluación en el cumplimiento de los flujos para una eficiente y efectiva entrega de información a los usuarios.

Todo en relación a lo señalado por los usuarios que dijeron es necesario: “...Tener un panel con las ofertas laborales porque uno quiere verlas también antes de postular” además que se encuentren “...Más ofertas laborales disponibles en un cartel o un folleto porque casi siempre uno no las ve”.

7.2 Actividades Sugeridas

1. Implementar Documentos en Formato Digital para instituciones relacionadas.
2. Implementar Calendarización Usuaría Operativa de Postulación Laboral.
3. Implementar Sistema de Contacto Inmediato Postulante-OMIL-Empresa para postulantes aceptados en los puestos de trabajo ofrecidos.

8. Dimensión Infraestructura

Para los usuarios de ambas comunas el "acceso físico" es un elemento valorado como importante considerando a la infraestructura de las OMIL como requisito de servicios públicos de calidad. Se observa también que en las respuestas aparecen insumos que están asociados a la capacidad espacial de la oficina para recibir la demanda de usuarios, por lo mismo la presencia de asientos y servicios higiénicos es un elemento considerado importante por los usuarios, que no se traduce en sí en mejoras de gestión porque no corresponden a un requisito per se de la norma, pero sí en mayor eficiencia de atención, que es insumo de la gestión.

En la investigación, se observó además en ambas comunas que aparece un insumo importante de gestión en infraestructura constituido por los accesos para minusválidos, para todos los vecinos usuarios que se desplazan en silla de ruedas u otro medio de apoyo que les sea indispensable, y que acuden a las OMIL.

Por último, la dimensión de infraestructura se observa influida de manera importante por la presencia de ferias laborales que en ambas comunas son valoradas como necesarias por los usuarios a la hora de buscar una vinculación más directa con distintas empresas en periodos de búsqueda de nuevos empleos.

Todo esto va en relación con lo señalado por los usuarios que dijeron que es necesario que las OMIL *"... tengan acceso para minusválidos porque a uno le cuesta entrar a la oficina, es muy pequeña"* además de que se *"... requiere urgentemente de baños, uno tiene que venir a realizar trámites y si necesita un baño no hay"*.

8.1 Sugerencias Infraestructura

Incorporar en las encuestas de satisfacción a usuarios la variable infraestructura para conocer desde los mismos usuarios aquellas mejoras en materia de infraestructura como mejores accesos, mayor visibilidad, espacio adecuado, comodidad en la espera de la atención, etc.

8.2 Actividades Sugeridas

1. Mejorar el acceso y la visibilidad de la OMIL
2. Realización semestral de ferias laborales en diversos puntos de las comunas.
3. Habilitación de servicios higiénicos al interior de las OMIL.
4. Incorporar en la medición de satisfacción de los clientes el ítem de infraestructura.

9. Comentarios finales

Para finalizar la presente investigación cabe señalar que se ha cumplido la hipótesis, y por consecuencia, los objetivos propuestos en la investigación. Es preciso informar que las normas de gestión de calidad aplicadas en los servicios municipales, a partir de la Norma ISO, se traduce en una mejor evaluación entregada por los usuarios hacia las OMIL. Y en su caso también, a cualquier unidad, servicio u organismo público a estudiar.

Por último es posible informar que las unidades estudiadas comprenden un tamaño representativo de las comunas urbanas de la provincia de Santiago. Y partir de esta realidad se constituye en un indicador para las comunas urbanas de nuestro país.

Esta tesis de grado ha buscado contribuir a nuestra casa de estudios, y señala que abrir el campo a investigaciones de gestión, es abrir las posibilidades de desarrollo a comunidades locales con mejores herramientas de gestión.

Para hacer un aporte final a esta investigación, se da paso a una serie de consideraciones y comentarios finales:

1. Las OMIL requieren de una estructura funcionaria a partir de la división de cargos, y descriptores de cargos (en ambas comunas no existe una carrera funcionaria, ni mucho menos descriptores de cargos para describir qué tareas ejecuta el personal que trabaja en las OMIL). Para lograr esta propuesta se requiere vincular con mayor profundidad a los organismos relacionados directamente con esta unidad, con el fin de implementar de manera específica y conjunta un modelo de gestión de recursos humanos que permita evitar pérdida de recursos y duplicidad de funciones.
2. El presupuesto municipal debe considerar la labor y los productos de la OMIL como permanentes, ya que en la medida que se sostengan los recursos, los productos a entregar podrán ser medibles en el tiempo. Para avanzar en esta dirección es recomendable establecer una agenda municipal que contemple los recursos destinados a obtener avances respecto de los desafíos implicados con la gestión de las OMIL que deben ser medidos permanentemente para evaluar la gestión.

3. Debe incorporarse a las OMIL personal calificado en materias de calidad, procesos y certificación para incorporar una lógica de procesos. Es de importancia para las OMIL contar con un staff permanente que aporte en el diseño de modelos de gestión de calidad con el fin de certificar los procesos propios de la OMIL introduciendo en la cultura un nuevo enfoque basado en estructuras dinámicas orientadas al cumplimiento de los procesos en relaciones personalizadas con los usuarios.
4. Debe incorporarse al lenguaje municipal los conceptos de empleabilidad, emprendimiento y mercado laboral como ejes centrales de los planes de desarrollo comunal (PLADECO). Todo esto se debe traducir en acciones concretas de la gestión municipal, que estén por sobre las coyuntura política y económica que atraviesen los liderazgos locales.
5. Para una adecuada gestión de las OMIL es necesario que los municipios elaboren y clasifiquen un mercado laboral acotado a su territorio, realidad y distribución sociodemográfica.
6. Los recursos financieros aportados a las OMIL han sido insuficientes, incrementar los niveles de gestión en las OMIL requiere un aumento presupuestario significativo. Dicho de otro modo, se requiere que todo aquello considerado en el presupuesto adquiriera un carácter permanente y preponderante para la organización municipal. Más y mejores profesionales, herramientas y lógicas de procesos.
7. La gestión de las OMIL debe medirse externamente, de acuerdo a los parámetros y estándares de cumplimiento acordados para cada año.
8. Si bien esta investigación aborda aspectos técnicos en cuanto a modelos de gestión hacia los usuarios y no aborda cuestionamientos políticos, es importante mencionar que si bien la empleabilidad no depende de las municipalidades, a través de sus OMIL, la gestión realizada por estas unidades podría contribuir significativamente en las políticas locales asociadas a empleo, empleabilidad y capacitación a los usuarios de las mismas. En este sentido, la gestión a los usuarios, quienes en su mayoría carecen de una alta capacitación, es muy valorada por los mismos en los instrumentos aplicados. Por lo tanto, entendiendo que la gestión de las municipalidades no afectan macroeconómicamente en términos laborales, la gestión de las mismas y la superación en los modelos de gestión asociados a los usuarios es vital ya que las municipalidades son en muchas ocasiones el primer contacto de las políticas públicas con la ciudadanía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Ramírez, Álvaro; Modernización de la Gestión Pública. El caso Chileno (1994 – 2000): Estudio de caso n° 58 en *Magister en Gestión y Políticas Públicas*. Universidad de Chile, Noviembre de 2001. Edición Impresa.
2. Gobierno de Chile. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. *El Chile descentralizado que queremos: un proyecto de todos*. Edición Impresa 2001 páginas 36-37.
3. La creación de nuevas comunas en <http://bloglegal.bcn.cl/content/view/854954/La-creacion-de-nuevas-comunas.html> (28-12-2012; 12:00).
4. Gobierno de Chile. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. *El Chile descentralizado que queremos: un proyecto de todos*. Edición Impresa 2001 página 43.
5. Mario Waissbluth, “La Reforma del Estado en Chile 1990-2005 De la Confrontación al Consenso”, p.12
6. MEJIA M., Joaquín Emilio; POVEDA O., Pedro Pablo; CAÑON Z., Germán Y BOHORQUEZ A., Luz Esperanza. Herramientas para implementar un sistema de gestión de calidad. Bogotá: Edición CYGA. Impresión en LEGIS S.A. Segunda Edición, 2006
7. ATEHORTÚAH., Federico. Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Norma NTCGP 1000:2004 conforme a la Ley 872 de 2003. Medellín: Universidad de Antioquia, 2005
8. Misión del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). <http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2012/09/Mision-Sence.jpg>

ANEXO 1

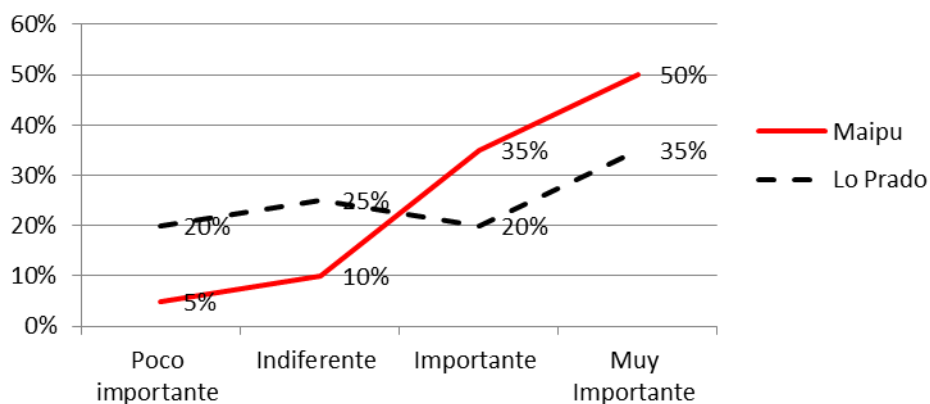
Resultados comparados en porcentaje de acuerdo a las preguntas de encuesta a usuarios en ambas comunas.

Etaapa de Inscripcion en los cuatro procedimientos

I. Importancia en la atencion del personal

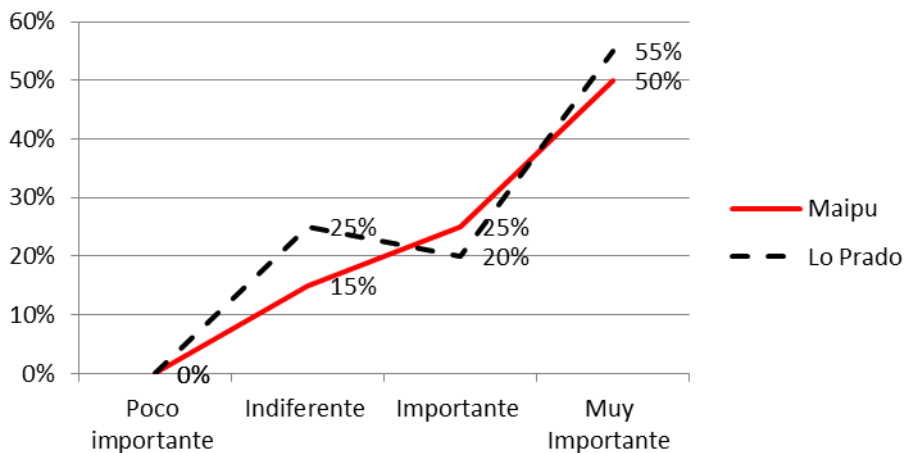
INSCRIPCION

- ¿Qué tan importante es para usted la atención del personal durante la inscripción?



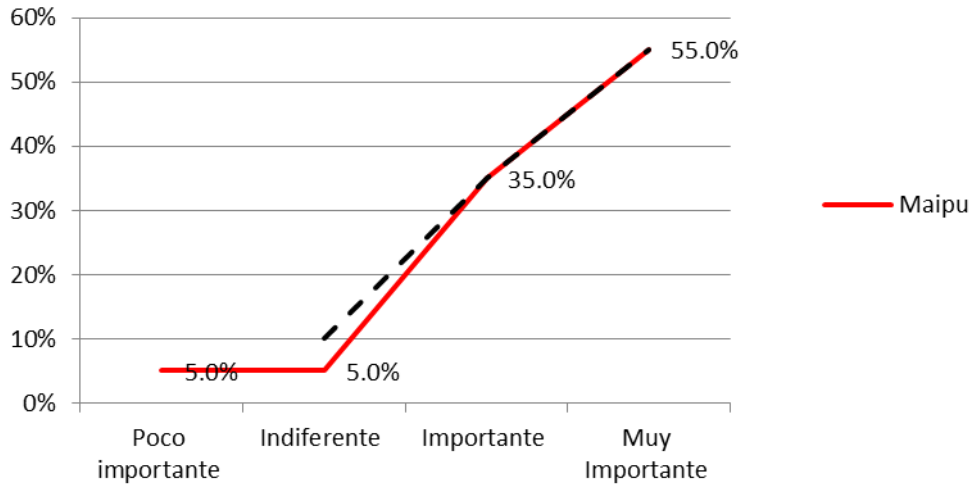
CERTIFICACION SEGURO DESEMPLEO

- ¿Qué tan importante es para usted la atención del personal durante la entrega de certificado comercial y de subsidio de desempleo?



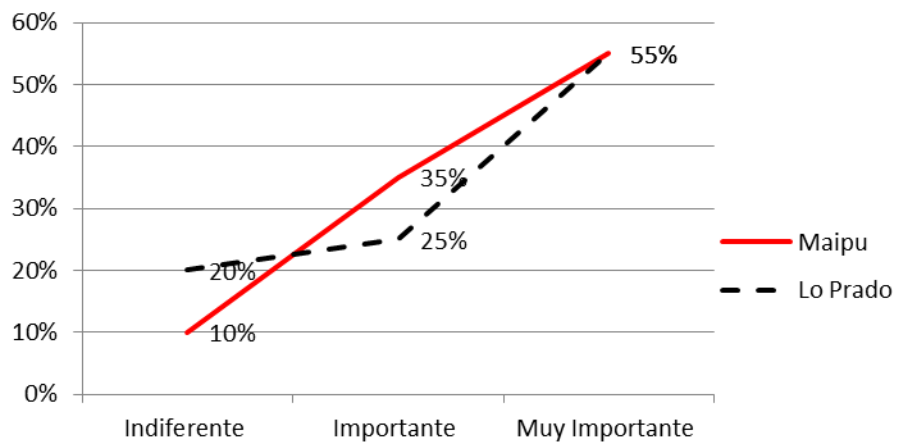
CERTIFICACION CASAS COMERCIALES

- ¿Qué tan importante fue para usted la atención del personal durante la certificación del seguro de desempleo y fondo de cesantía solidario?



DERIVACION A EMPLEO

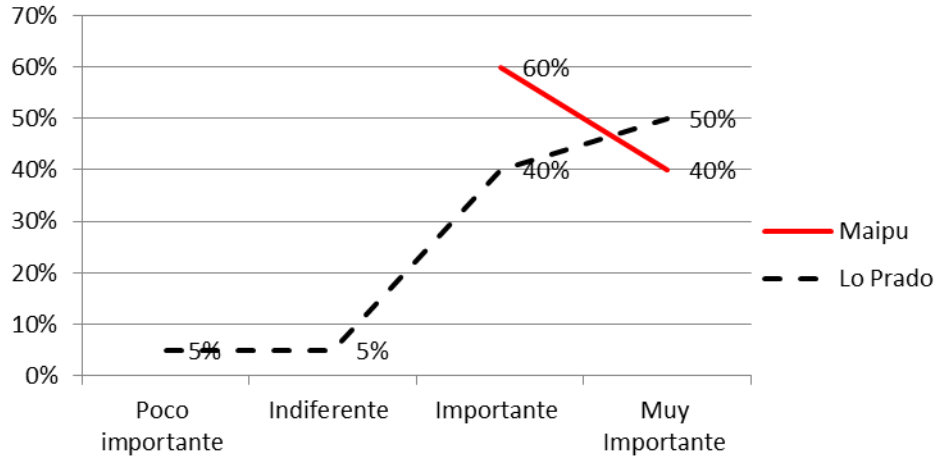
- ¿Qué tan importante es para usted la atención del personal durante la derivación a empleo?



II. RECEPCION POR PARTE DEL FUNCIONARIO

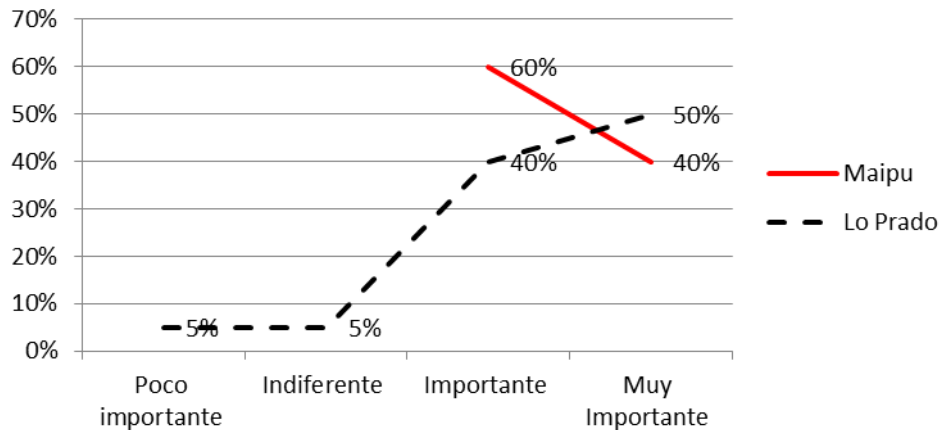
INSCRIPCION

- ¿Qué tan importante es para usted la recepción por parte del funcionario que atiende a su solicitud durante la inscripción?



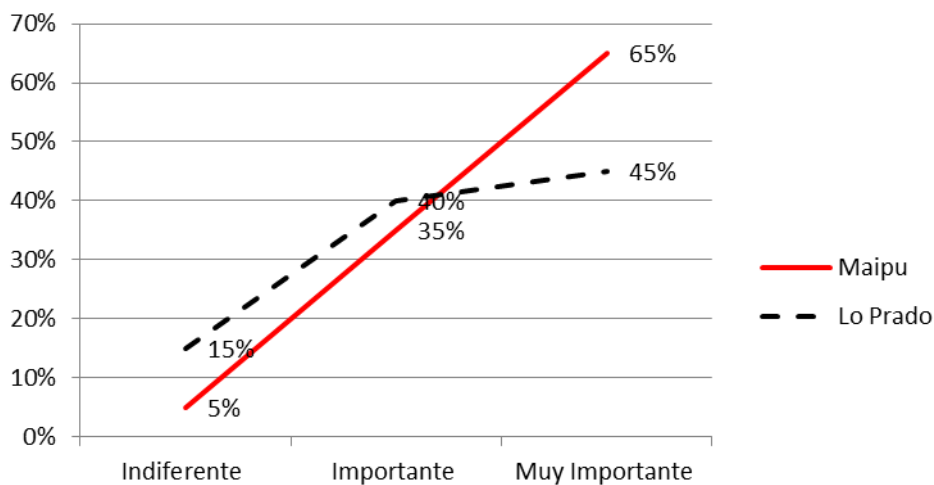
CERTIFICACION DESEMPLEO

- ¿Qué tan importante es para usted la recepción por parte del funcionario que atiende a su solicitud durante la certificación del seguro de desempleo y fondo de cesantía solidario?



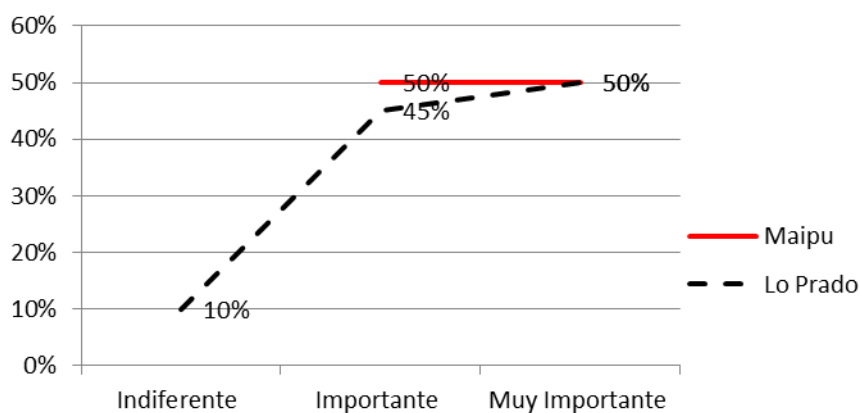
CERIFICACION CASAS COMERCIALES

- ¿Qué tan importante es para usted la recepción por parte del funcionario que atiende a su solicitud durante la entrega de certificado comercial y de subsidio de desempleo?



DERIVACION A EMPLEO

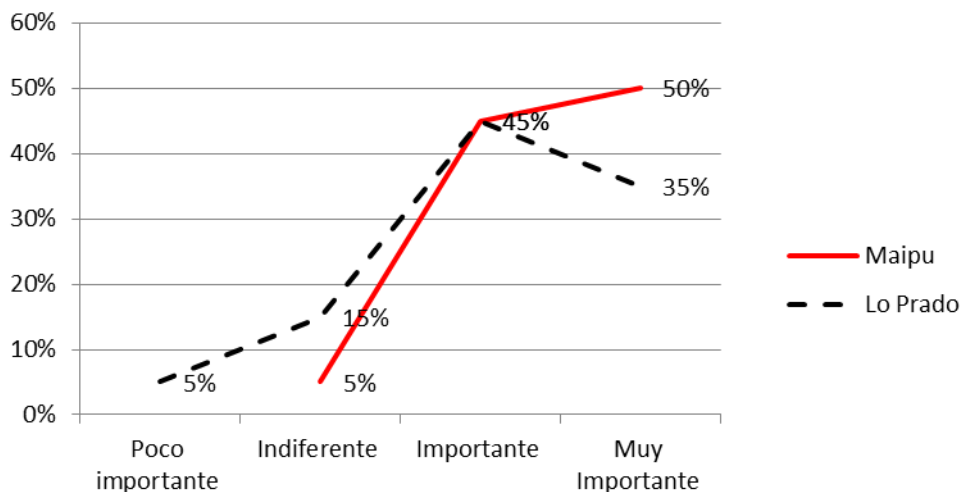
- ¿Qué tan importante es para usted la recepción por parte del funcionario que atiende a su solicitud durante la derivación a empleo?



III. Resultados comparados en el proceso de registro de solicitudes

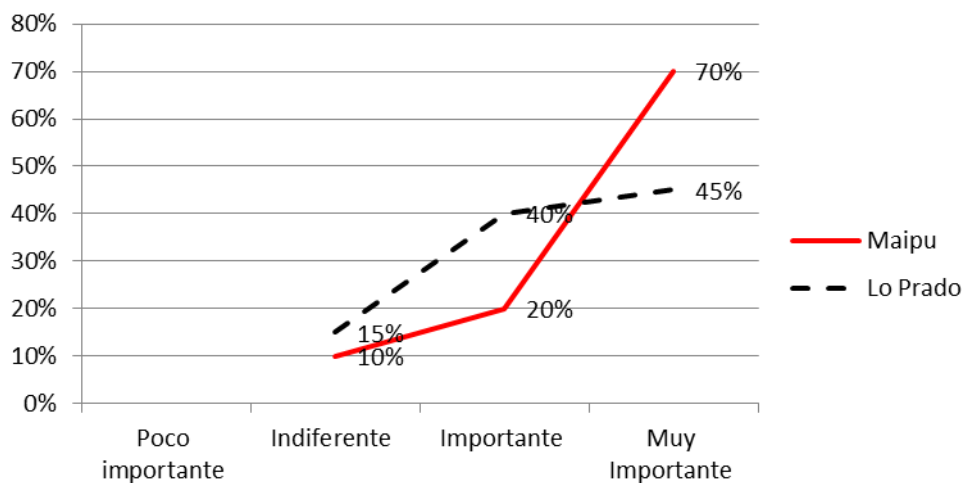
INSCRIPCION

- ¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la inscripción?



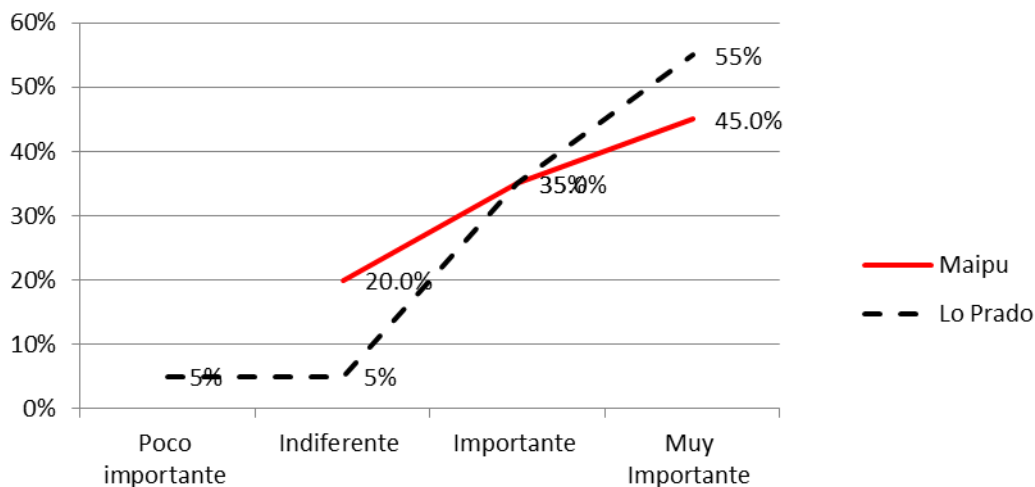
CERTIFICACION DESEMPLEO

2. ¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la certificación del seguro de desempleo y fondo de cesantía solidario?



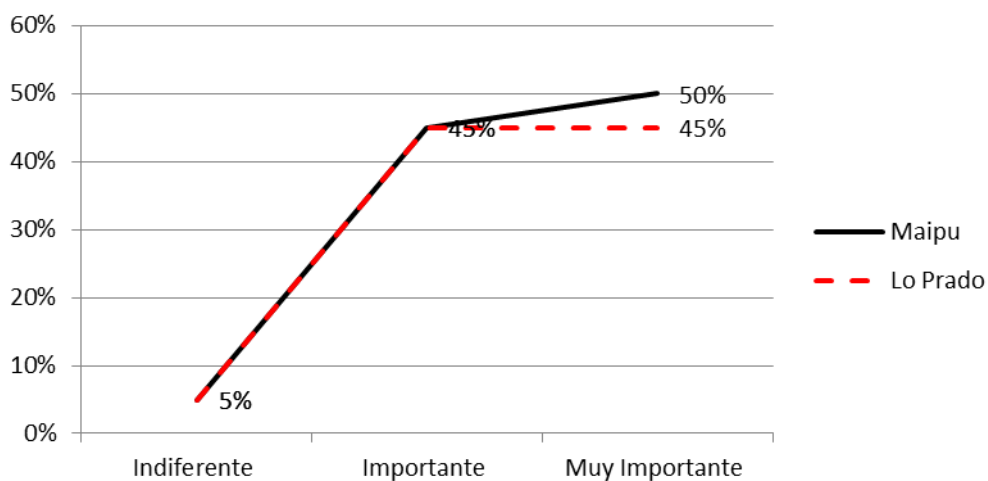
CERTIFICACION CASA COMERCIAL

- ¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la entrega de certificado comercial y de subsidio de desempleo?



DERIVACION A EMPLEO

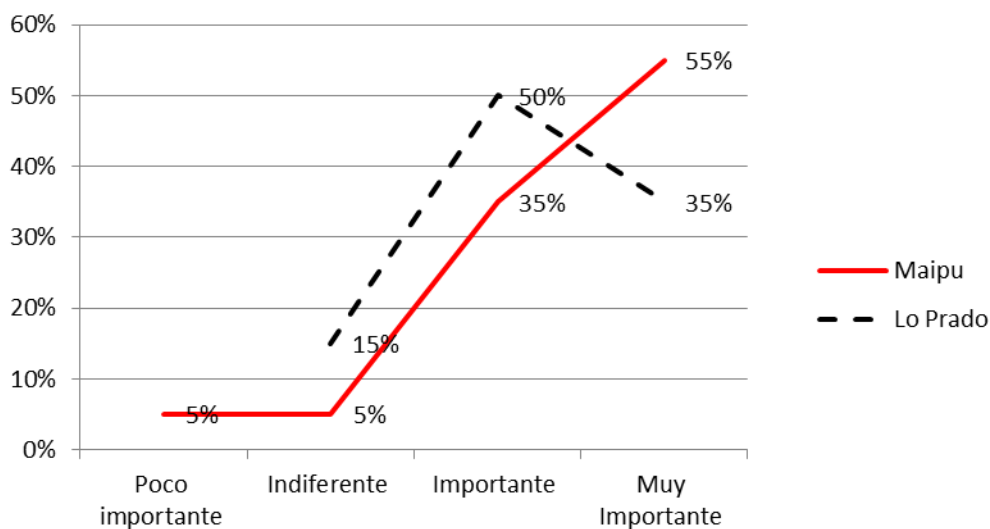
- ¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la derivación a empleo?



I. Resultados comparados en relacionados con el tiempo de respuesta a las solicitudes

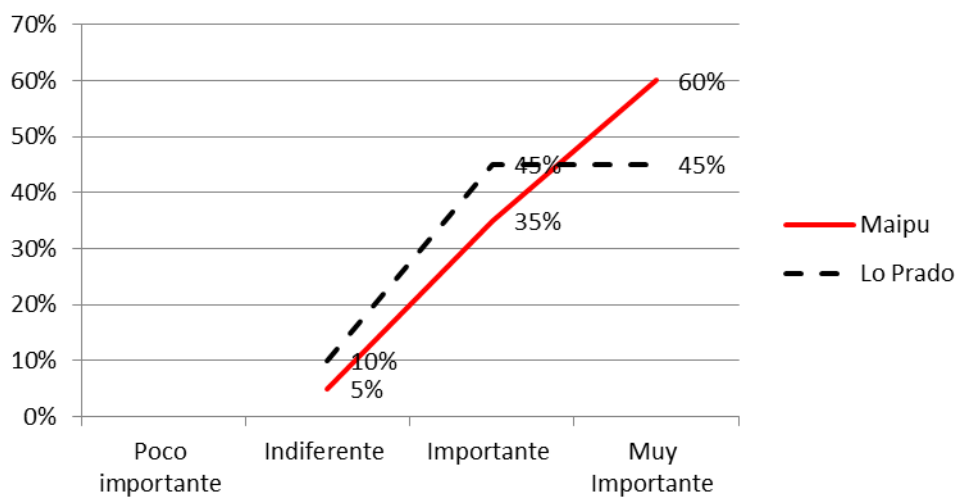
INSCRIPCION

- ¿Qué tan importante es para usted el tiempo de respuesta a su solicitud durante la inscripción?



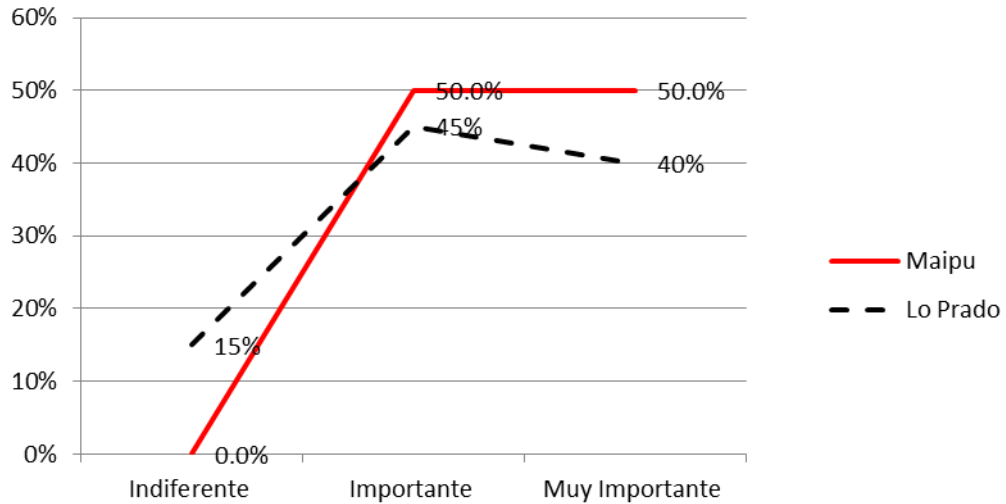
CERTIFICACION DESEMPLEO

- ¿Qué tan importante es para usted el tiempo de respuesta a su solicitud durante la certificación del seguro de desempleo y fondo de cesantía solidario?



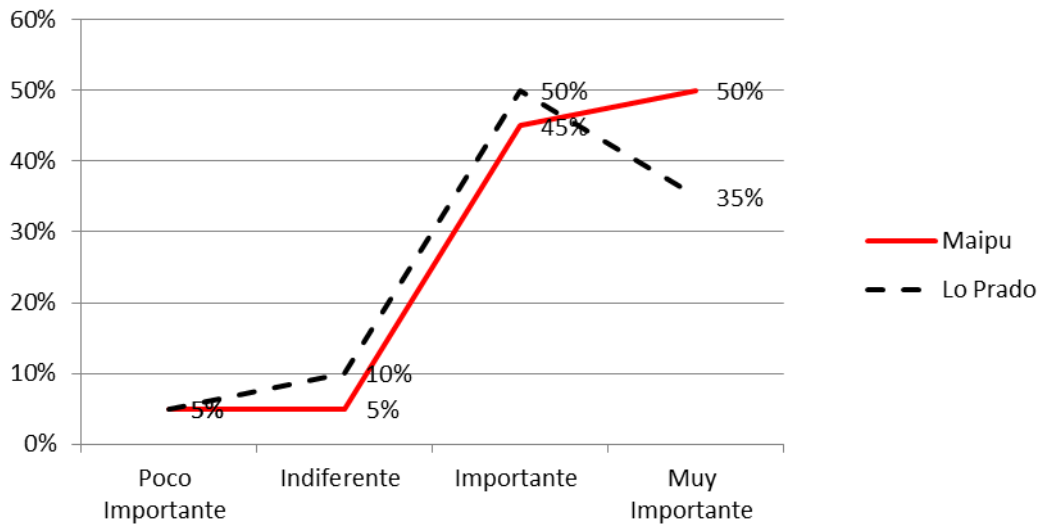
CERTIFICACION CASA COMERCIAL

- ¿Qué tan importante es para usted el tiempo de respuesta a su solicitud durante la entrega de certificado comercial y de subsidio de desempleo?



DERIVACION A EMPLEO

- ¿Qué tan importante es para usted el tiempo de respuesta a su solicitud durante la derivación a empleo?



ANEXO 2

CUESTIONARIO SOBRE LA GESTION DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS POR LA OFICINA MUNICIPAL DE INFORMACION LABORAL

		PREGUNTAS		MAIPU		LO PRADO	
				SI	NO	SI	NO
		I. Conocimiento de los usuarios y usuarias	los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias actuales y potenciales, para abordar nuevas oportunidades de	1	¿Existe una caracterización de usuarios y usuarias para la OMIL?	X	
		2	¿Existe una identificación de necesidades de los principales grupos de usuarios y usuarias actuales para la OMIL?	X		x	
		3	¿Existe una identificación a los usuarios y usuarias potenciales y sus necesidades para la OMIL?	X		x	
Gestión de la relación con los usuarios y usuarias	Como la OMIL construye relaciones con sus usuarios y usuarias para asegurar el cumplimiento de las expectativas de estos.	4	¿Se toma en cuenta la opinión de usuarios y usuarias en la priorización de iniciativas y en la toma de decisiones respecto al servicio?	X		x	
		5	¿Existen canales de información para entregar información oportuna y completa sobre el servicio a usuarios y usuarias?	X		x	
		6	¿Los funcionarios y funcionarias conocen los principales requerimientos de los usuarios y usuarias del servicio?	X		x	
		7	¿Existe acceso y atención a todos los usuarios y usuarias que requieren del servicio?	X		x	

		8	¿Existen puntos de contactos claves con los usuarios y usuarias de la OMIL?	X		x	
		9	¿Existe recibo y tratamiento de reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias para la toma de decisiones y para el rediseño de mejora de la atención de la OMIL?	X		x	
Medición de la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias	Como la OMIL determina la satisfacción e insatisfacción de sus usuarios y usuarias y como se utiliza dicha información.	10	¿Se mide la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y las usuarias de la OMIL?	X		x	
		11	¿Existe información de satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias para el mejoramiento de la OMIL?	X		x	
		12	¿Existen actualizados instrumentos de medición de satisfacción de los usuarios y usuarias de la OMIL?	X		x	
Diseño y adecuación de los servicios de la OMIL	Como la OMIL diseña y adecua sus servicios y sus procesos asociados	13	¿Existen innovaciones en la prestación de los servicios de la OMIL para mejorarlos o cambiarlos?	X		x	
		14	¿Se prueban los cambios tecnológicos antes de implementarlos para asegurar la prestación del servicio a tiempo y libres de falla en la OMIL?	X			
		15	¿Existe incorporación de nueva tecnología en la OMIL?	X		x	
		16	¿Se identifican y se definen los procesos principales asociados a la entrega del servicio?	X		X	
		17	¿Se determinan los objetivos e indicadores de desempeño de la OMIL y sus procesos?	X		X	

procesos principales asociados a los servicios de la eficiencia y eficacia de los procesos principales asociados a la		18	¿Se controla que la operación diaria de la OMIL cumple con los estándares comprometidos?	X		X	
		19	¿Existe un sistema de documentación de la OMIL u otras formas de conservación y transferencia de conocimientos?	X			X
		20	¿Se mejoran continuamente los procesos relacionados a la entrega del servicio?	X		X	
Gestión de los procesos de apoyo	Como la OMIL controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo a los procesos principales	21	¿Se identifican y definen los procesos de apoyo asociados a la OMIL?			X	
		22	¿Se coordina y acuerda con las unidades responsables de los procesos de apoyo, los objetivos de estos y se determinan los estándares de desempeño requeridos por la OMIL?			X	
		23	¿Se controla que la operación diaria de los procesos de apoyo cumple con los estándares acordados?				X
		24	¿Se retroalimenta a los procesos de apoyo para su mejora continua?				X
Gestión de la relación con organismos asociados	Como la OMIL gestiona la relación con sus asociados claves y/o asociados externos	25	¿Se identifican a los organismos asociados relacionados con la OMIL?	X		X	
		26	¿Existen canales de comunicación con los organismos asociados para recibir y retroalimentar la información de la OMIL?	X		X	
		27	¿Se trabaja con los organismos asociados para la mejora continua de la OMIL?	X		X	
		28	¿Se evalúa la satisfacción de los organismos asociados?	X			X
		29	¿Se identifican los principales productos o servicios adquiridos a los proveedores para el desarrollo del servicio?	X			
		30	¿Se seleccionan los proveedores del	X			

Gestión de calidad de los proveedores	Como se gestiona la relación con los proveedores de productos o servicios		servicio?				
		31	¿Se evalúa a los proveedores una vez recibidos los productos o contratado el servicio?	X			
		32	¿Se da a conocer a los proveedores el método de evaluación y sus resultados, para la mejora de los productos o servicios?	X			
Medición de desempeño de los servicios de la OMIL	Como se establece un sistema de medición para el mejoramiento del desempeño del servicio.	33	¿Se evalúa la satisfacción de los proveedores?	X			
		34	¿Se miden los indicadores de desempeño de la OMIL?	X		X	
		35	¿Se utilizan los resultados de las mediciones de los indicadores en la planificación y la mejora continua de la OMIL?	X		X	
		36	¿Se actualizan los indicadores de acuerdo con las necesidades de la OMIL y del entorno?	X		X	
Análisis del desempeño de los servicios de la OMIL	Como se analizan los datos e información para evaluar y mejorar el desempeño del servicio.	37	¿Existe acceso a la información sobre el desempeño de la OMIL al alcalde, directivos, funcionarios y funcionarias, usuarios y usuarias?	X		X	
		38	¿Se analiza la información del desempeño de la OMIL para apoyar al alcalde y a los directivos en la toma de decisiones?	X		X	
		39	¿Se comunica al personal de los distintos niveles, los resultados del análisis de la información sobre el desempeño de la OMIL para apoyar la toma de decisiones y las acciones de mejoramiento?	X			X
		40	¿Existen resultados en los indicadores de desempeño de la OMIL?			X	

Resultados de efectividad en la prestación de servicios OMIL.	Se presentan los resultados operacionales claves del servicio que contribuyen a su efectividad	41	¿Existen resultados en los indicadores de los principales procesos de apoyo?			X	
		42	¿Existen resultados en los indicadores de cumplimiento del plan de mejoras de la OMIL?				X
		43	¿Existen resultados en los indicadores de satisfacción de organismos asociados?				X
		44	¿Existe evaluación de proveedores?				X
		45	¿Existen resultados en la evaluación de satisfacción?				X
Resultado de la satisfacción de los usuarios y usuarias de los servicios OMIL.	Se presentan los resultados del servicio en la orientación a usuarios y usuarias, incluyendo su satisfacción y calidad de servicio.	46	¿Existen resultados en los indicadores de la OMIL en satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias?			X	
		47	¿Existen resultados sobre los indicadores de calidad de la OMIL?			X	
		48	¿Existen resultados de participación de la comunidad en la gestión de la OMIL?			X	
		49	¿Se considera importante la capacitación para los trabajadores de la OMIL?			X	
		50	¿Los trabajadores reciben capacitación al momento de ingresar a OMIL?				X
		51	¿Los horarios de capacitación se ajustan a los horarios de trabajo en la OMIL?				X

Capacitación a trabajadores						
Actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los trabajadores al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.	52	¿Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la OMIL?				X
	53	¿Existe evaluación de los cursos de capacitación entregados a los trabajadores de la OMIL?				X
	54	¿Existen resultados medibles asociados a las instancias de capacitación a los trabajadores de la OMIL?				X

ANEXO 3

Cuestionario de satisfacción al proceso de “ATENCIÓN AL VECINO USUARIO” de la OMIL

A continuación se le presentaran preguntas en las cuales necesitamos su evaluación respecto de lo que usted considera importante. De 1 a 5 donde:

1 = Muy poco importante

2 = Poco importante

3 = Indiferente

4 = Importante

5 = Muy importante

I. En relación a la “inscripción” realizada por la OMIL

3. ¿Qué tan importante es para usted la atención del personal durante la inscripción?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

4. ¿Qué tan importante es para usted la recepción por parte del funcionario que atiende a su solicitud durante la inscripción?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

5. ¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la inscripción?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

6. ¿Qué tan importante es para usted el tiempo de respuesta a su solicitud durante la inscripción?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

II. En relación al procedimiento de “certificación del seguro de desempleo, fondo de cesantía solidaria” de la OMIL

7. ¿Qué tan importante es para usted la atención del personal durante la certificación del seguro de desempleo y fondo de cesantía solidario?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

8. ¿Qué tan importante es para usted la recepción por parte del funcionario que atiende a su solicitud durante la certificación del seguro de desempleo y fondo de cesantía solidario?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

9. ¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la certificación del seguro de desempleo y fondo de cesantía solidario?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

10. ¿Qué tan importante es para usted el tiempo de respuesta a su solicitud durante la certificación del seguro de desempleo y fondo de cesantía solidario?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

III. En relación al procedimiento de entrega del “certificado comercial y certificado de subsidio de desempleo” de la OMIL

11. ¿Qué tan importante es para usted la atención del personal durante la entrega de certificado comercial y de subsidio de desempleo?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

12. ¿Qué tan importante es para usted la recepción por parte del funcionario que atiende a su solicitud durante la entrega de certificado comercial y de subsidio de desempleo?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

13. ¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la entrega de certificado comercial y de subsidio de desempleo?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

14. ¿Qué tan importante es para usted el tiempo de respuesta a su solicitud durante la entrega de certificado comercial y de subsidio de desempleo?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

IV. En relación al procedimiento de “derivación a empleo” de la OMIL

15. ¿Qué tan importante es para usted la atención del personal durante la derivación a empleo?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

16. ¿Qué tan importante es para usted la recepción por parte del funcionario que atiende a su solicitud durante la derivación a empleo?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

17. ¿Qué tan importante es para usted el registro de su solicitud por parte del funcionario que le atiende durante la derivación a empleo?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

18. ¿Qué tan importante es para usted el tiempo de respuesta a su solicitud durante la derivación a empleo?

Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5

V. Evaluación global

Considerando todos los aspectos importantes que para usted influyeron en su proceso de atención como usuario.

19. ¿Qué elementos, función y/o aspectos mejoraría a la OMIL?

ANEXO 4

Evaluación global

Considerando todos los aspectos importantes que para usted influyeron en su proceso de atención como usuario.

¿Qué elementos, función y/o aspectos mejoraría a la OMIL?

Respuesta a la Pregunta N° 17

Lo Prado

- Es necesario que a las personas que no tenemos mucho estudio nos entreguen
- 1 capacitación para entrar a mejores trabajos.
- Que las personas que nos atienden se pongan en nuestro lugar, que las
- 2 oportunidades de trabajo de acuerdo a nuestras necesidades.
- 3 Poseer una entrada más expedita, el acceso es súper incómodo.
- Que la atención sea más continuada uno llega a las 13.55 horas y si no te reciben el
- 4 carnet no te atienden.
- 5 Para mi es necesario que las personas sean más amables, a uno lo retan mucho.
- Tener un panel con las ofertas laborales porque uno quiere verlas también antes de
- 6 postular.
- Que exista una referencia para llegar, porque la oficina es muy pequeña y no se
- 7 nota en la calle como en otras municipalidades.
- 8 En general la OMIL funciona bastante bien, yo no le cambiaría nada.
- Que las secretarias pongan más esfuerzo en lo que hacen, parece que a una la
- 9 atendieran sin ganas.
- La OMIL requiere urgentemente de baños, uno tiene que venir a realizar trámites y
- 10 si necesita un baño no hay.
- Más ofertas laborales disponibles en un cartel o un folleto porque casi siempre uno
- 11 no las ve.
- Disponer de un libro de reclamos o sugerencias, siempre que vengo no está por
- 12 ningún lado.
- 13 Asientos para esperar, uno hace la fila de pie.
- 14 Yo encuentro que la lomil funciona muy bien, no le cambiaría nada.
- Que tengan acceso para minusválidos porque a uno le cuesta entrar a la oficina, es
- 15 muy pequeña.
- Buscar ofertas a personas que no saben leer, acá en lo prado hay personas que nos
- 16 falta el 4to medio y nos cuesta mucho tener pega.
- Que las ofertas laborales se acerquen más a nuestras casas, nos buscan pega muy
- 17 lejos. Uno pierde mucho tiempo en ir a verlas.
- 18 Faltan ferias laborales en que vengan empresas grandes a ofrecer trabajo.
- Que los que atienden hablen en nuestro idioma, nos dicen muchos términos raros.
- 19 Uno sale igual.
- 20 Que las personas sean más amables, están para trabajar a ayudarnos a encontrar

trabajo y no para retornos, no somos sus hijos.

Respuesta a la Pregunta N° 17

Maipú

- 1 Lo que mejoraría es que la credencial dure más tiempo, más de seis meses. La atención es excelente.
- 2 Está todo bien “ Esta bueno el sistema”
- 3 Mejoraría ampliando los tiempos de atención. La atención al usuario es muy buena.
- 4 Mejoraría la Infraestructura, ya que la OMIL es poco visible.
- 5 La atención fue muy rápida, me atendieron en 5 minutos.
- 6 Lo encuentro bastante bueno.
- 7 Me dejaron bien informada de todo, muy buena atención.
- 8 Cambiaría la postulación, pudiendo postular a más de un trabajo. Ya que la vez que fui solo me dejaron postular de acuerdo a mi experiencia y no a lo que estaba estudiando.
- 9 Cuando me presente buscaba trabajo como “gruero” y me ofrecieron otros trabajos que no necesitaba. Deberían designar días a las ofertas, así no ir a perder el tiempo.
- 10 Yo creo que deberían tener una real preocupación por la gente cesante, porque la gente cesante necesita encontrar trabajo rápidamente. Creo que está mal que me manden de la OMIL con el cv y la carta a buscar trabajo y ahí nuevamente me entrevisten, debería ser más directo y más concreto.
- 11 Mejoraría la organización de los horarios de los trabajadores que se van a colación. Es importante que estén los trabajadores siempre presente, ya que para la gente es importante ser atendido rápido, ya que están en busca de trabajo.
- 12 Deberían ser todos los documentos digitales para no andar con los documentos en la micro, así todo sería más rápido entre la empresa y quien postula
- 13 Mejoría la recepción a los usuarios, la vez que asistí la persona de la recepción hablo mucho rato por teléfono llegando a juntarse siete personas en la entrada.
- 14 Todo Muy bien.
- 15 Debieran existir más empleos. Yo aún estoy esperando que me llamen de las entrevistas que asistí. Debería ser más rápido el proceso.
- 16 La rapidez de la atención, es muy lenta, había mucha gente y lo otro es que había pocos módulos atendiendo, 2 de enero.
- 17 Cuando fui la recepcionista me hizo esperar mucho rato antes de atenderme. Cambiaría la forma en como reciben a las personas, ya que buscan trabajo y necesitan una buena atención.
- 18 Cambiaría de lugar ya que es muy chico, cuando se llena es demasiado incómoda. Mejoraría la Infraestructura. La atención es muy buena, a eso no le cambiaría nada.
- 19 Todo muy bien, la atención es buena y rápida.
- 20 En general la atención fue muy buena, no le cambiaría nada.

