



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA
NORMA ISO 9001:2015 EN EL DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN
MUNICIPAL, ÁREA COMERCIO, DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
PUDAHUEL DURANTE EL PERÍODO 2016**

Alumno(s): Quezada Ramírez, Fernando
Cajales Morales, Alejandro
Profesor guía: Bravo Sandoval, Juan

Tesis Para Optar Al Grado De Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Tesis para Optar Al Título De Administrador Público

SANTIAGO – 2016

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES GENERALES	3
2.1 Antecedentes Generales e Institucionales	3
2.2 Concepto de Municipalidad	6
2.3 Funciones y Atribuciones de las Municipalidades	7
2.4 Antecedentes de la Situación Comunal al 2016	9
2.5 La Misión	11
2.6 La Visión	11
2.7 Organigrama de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel	12
2.8 Ley n° 20.922, para el Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización Municipal	12
2.9 Departamento de Inspección Municipal	14
2.10 Organigrama Departamento de Inspección Municipal	14
2.11 Normas Reguladoras de la Acción del Departamento de Inspección Municipal	15
2.12 Definición de inspector Municipal	16
2.13 Funciones del Departamento de Inspección Municipal	16
2.14 Mapa Territorial de Competencia de Inspectores Municipales	20
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
3.1 Descripción de la Situación Problema	22
3.2 Delimitación de la Situación Problema	22
3.3 Formulación, Pregunta de Investigación	22
IV. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	23
V. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	25

5.1	Valor Práctico	25
5.2	Valor Teórico	26
5.3	Valor Metodológico	26
VI. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN		27
6.1	Objetivo General	27
6.2	Objetivos Específicos	27
VII. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN		28
VIII. MARCO TEÓRICO		29
8.1	Estrategia para mejorar el Servicio del Departamento de inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, Área Comercio	29
8.2	Que es Gestión	29
8.3	Tipos de Gestión	30
8.4	Calidad	31
8.5	Evolución Histórica del Concepto de Calidad	33
8.6	Principios de Gestión de Calidad	35
8.7	modelos de Gestión de Calidad	36
8.8	Carta Iberoamericana de Calidad	37
8.9	Finalidad de la Carta Iberoamericana	39
8.10	Norma ISO	39
8.11	Normas ISO 9001:2015	41
8.12	Beneficios Internos de Implementar un Sistema de Gestión de Calidad	42
8.13	Beneficios Externos de Implementar un Sistema de Gestión de Calidad	43
8.14	Razones para Certificarse	43
8.15	Procesos del departamento de Inspección Municipal	43

8.16	Descripción de Procesos	44
8.16.1	Descripción de Proceso, Solicitud de Visitas inspectivas y Fiscalizaciones	46
8.16.2	Descripción de Proceso, Ley de Tránsito N° 18.290	48
8.16.3	Descripción de Proceso, Ocupación del Bien Nacional de Uso Público	50
8.17	Actores del Proceso	52
IX. MARCO METODOLÓGICO		53
9.1	Enfoque de la Investigación	53
9.2	Tipo de Investigación	53
9.3	Técnicas de Investigación	54
9.4	Universo	54
9.5	Muestra	55
9.6	Variables de Análisis	55
X. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		56
10.1	Análisis organizacional del Depto. de Inspección, Área Comercio	56
10.2	Presentación de los resultados de las entrevistas y su análisis	57
10.3	Entrevista al Director de Obras Municipales	57
10.4	Entrevista al Jefe del Departamento de Inspección Municipal	59
10.5	Entrevista al Coordinador del Departamento de Inspección Municipal	62
10.6	Entrevista a Inspectores Municipales Área Comercio	63
10.7	Síntesis del Diagnóstico en Base a las Entrevistas	65
10.8	Presentación resultados FODA, Depto. Inspección Área Comercio	66

10.9	Matriz FODA	68
10.10	Fortalezas	69
10.11	Debilidades	69
10.12	Oportunidades	72
10.13	Amenazas	72
10.14	Estrategia Fortalezas versus Oportunidades (F.O.)	73
10.15	Estrategia Debilidades versus Oportunidades (D.O.)	74
10.16	Estrategia Fortalezas versus Amenazas (F.A.)	74
10.17	Estrategia Debilidades versus Oportunidades (D.A.)	75
XI.	CONCLUSIONES	76
11.1	Recomendaciones	81
XII.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015	84
12.1	Propuesta entorno a la convicción y compromiso de la Alta Dirección	84
12.2	Propuesta en la Gestión y Procedimientos	85
12.3	Propuesta en Materia de Recurso Humano	86
12.4	Propuesta en Materia de Decisiones Basada en la Evidencia	87
12.5	Propuesta enfocada a la Gestión de Relaciones	88
XIII	ANEXOS	89
13.1	Transcripción de Entrevista a Director de Obras Municipales	89
13.2	Transcripción de Entrevista a Jefe Dpto. de Inspección Municipal	96
13.3	Transcripción de Entrevista a Coordinador de inspección Municipal	102
13.4	Transcripción de Entrevista a Inspectores Municipales	109
XV.	BIBLIOGRAFÍA	122

I. INTRODUCCIÓN

Un mundo que se inserta en una aldea global, que se caracteriza por la velocidad de los cambios y con ellos desafíos emergentes, nos Plantea la necesidad de proponer esta Tesis, para ello nos centraremos dentro del aparato Estatal, y a su vez, dentro de su orgánica administrativa, en la Administración Local, por ser ésta, aquella institución Pública directamente cercana al ciudadano. Y, de una manera más visual, en la Unidad de Inspección Municipal, que nos permitirá resaltar los procesos y Controles.

Nuestra propuesta busca ser una alternativa que contribuya a reducir los impactos de una realidad dinámica y exigente, inserta en una sociedad, más empoderada, demandante y Controladora. Buscamos mejorar la eficiencia en el uso de los recursos Públicos, elevar los niveles de satisfacción de los Vecinos y Usuarios de la Comuna de Pudahuel, la transparencia, participación, colaboración y, en definitiva, mejorar la Calidad de vida de los habitantes de esta comuna.

Desafío no menor, es la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, en la Administración Local. Los Municipios tienen en su capital humano su principal fortaleza. Un cambio cultural que debe ser adoptado y aceptado, y que es en definitiva el principal punto crítico, la Calidad se puede enseñar y aprender, aplicarse y mejorarse, la Sistematización en una organización genera que ésta pueda desarrollar mejores procesos, productos y métodos de Gestión, el uso de herramientas como la Normas Organización Internacional de Normalización (ISO), que estandarizan los procesos, nos permiten la mejora continua de la Calidad, de forma cuantificable y objetiva.

Respecto a la metodología a utilizar, será de tipo descriptivo-exploratorio, ya que analizaremos e investigaremos el funcionamiento interno del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, en el Área

Comercio, mediante un análisis organizacional, para lo cual se utilizarán dos herramientas como es la entrevista semi estructura, a los diferentes sujetos activos del Departamento, en sus niveles Directivos, Jefatura, Mando Medio y Operativo. Como así mismo, la aplicación de la herramienta de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), además, abordaremos los antecedentes generales e institucionales, el concepto de Municipalidad, la visión de la comuna de Pudahuel, la situación problema, su delimitación, la justificación y el valor atribuido a este proyecto, conoceremos los procesos de este Departamento, sus actores, abordaremos conceptos de Gestión, proceso, Calidad, reseña a las Normas ISO 9001 y los beneficios de la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad.

II. ANTECEDENTES GENERALES

2.1 Antecedentes Generales e Institucionales

“El desarrollo y supervivencia de muchas Organizaciones está condicionada a la necesidad de ofertar productos y Servicios con la máxima Calidad, convirtiéndose ésta en un factor básico de la estrategia que alinea el comportamiento de la organización. No sólo en el mundo privado se ha convertido en un requisito indispensable para competir sino también, las propias Administraciones Públicas, están siendo conscientes de la importancia de la Gestión y mejora continua de la Calidad”. (Eguiagaray.1992, p17).

El concepto de Calidad, surge como un factor fundamental de las actividades de cualquier organización, sea ésta del sector público o privado, para el logro de los objetivos que se propone, asimilando este concepto a la idea de eficiencia, eficacia. En un mercado que el Cliente, Usuarios, y las partes interesadas, son más empoderados, y elevan sus exigencias en cuanto a los productos y Servicios que los Servicios Públicos generan.

Para el presente trabajo se propondrá un Sistema de Gestión, el cual, estará basado en los principios de la herramienta de Organización Internacional de Normalización, de ahora en adelante nos referiremos como ISO, en su versión 9001:2015, este se implementará en la de Inspección Municipal, en el Área de Comercio.

“La Norma ISO, es un Sistema de Gestión de Calidad, mediante el cual se identificarán las diferentes actividades que realiza el Departamento de Inspección, y en base a esto, se desarrollarán los procesos y procedimientos que deben seguir para que su desempeño sea óptimo y el resultado eficiente. Lo anterior, está destinado a realizar un trabajo con la mejor Calidad posible.

Enfocándonos en las disposiciones establecidas en la Carta Iberoamericana de la Calidad, la que establece como objetivos el de servir como guía en el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de Planes de Calidad y excelencia en la Gestión Pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas potenciar sus capacidades y usarlas plenamente para enfrentar los retos y desafíos de la sociedad y lograr el bienestar de todos sus ciudadanos.

La Calidad puede enseñarse y aprenderse. Puede aplicarse o mejorarse a voluntad y lo que es más importante, se puede Sistematizar su implantación, de forma que una organización llegue a desarrollar mejores procesos, mejores productos y mejores métodos de Gestión.

Esto es lo que, esta Norma internacional desarrolla, la conveniencia y necesidad de contar con un Sistema mediante el cual podamos desarrollar los métodos que nos conduzcan a la mejora de la Calidad”¹.

La Calidad en la Gestión Pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos Públicos.

“En este sentido, la Norma **ISO 9001:2015** para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y Controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito 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.

¹López Carlos. Las normas ISO 9000. (2001, Noviembre 11). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/las-normas-iso-9000>

La Gestión de una organización comprende la Gestión de la Calidad entre otras disciplinas de Gestión. Las Normas **ISO 9001:2015** se han elaborado para ir en ayuda de las Organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces.

Las **etapas** para implementar un **Sistema de Gestión de Calidad** son:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los Clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y objetivos de la Calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la Calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la Calidad.
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad².

Cada organización que cuente con el enfoque anteriormente descrito genera la confianza en la capacidad de sus procesos y en la Calidad de sus productos, proporcionando una base para la mejora continua. Esto influye en un aumento de la satisfacción de los Clientes y de todos los interesados en el éxito de la organización.

² ISO 9000:2000(traducción Certificada).”Principios de gestión de calidad”

2.2 Concepto de Municipalidad

Concepto legal de Municipalidad³. “Son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad 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 la comuna”, lo que significa:

Corporación: las Municipalidades están constituidas por más de un órgano para el ejercicio de sus funciones y atribuciones que la Ley les encomienda. Tales Órganos son el Alcalde, el Concejo Municipal y el Consejo Comunal de la Organización de la Sociedad Civil.

De Derecho Público: define que su creación, funciones y organización tienen su origen en la Constitución Política y están reguladas en ella y en las respectiva Ley Orgánica Constitucional, Normativa a la que debe someterse en su actuar.

Personalidad Jurídica: Especifica que pueden ejercer derechos y contraer obligaciones, dentro del marco legal que las rige, y que son susceptible de ser representadas judicial y extrajudicialmente.

Patrimonio: Significa que, como toda persona, es titular de derechos y obligaciones, bienes y deudas, distintos de los del Fisco.

Concepto Administrativo: de lo manifestado en los Artículos 99 y 107 de la Constitución Política, se desprende que las Municipalidades son organismos de Administración y no de Gobierno, por ello no les corresponde realizar tareas de Gobierno propiamente tales, ya que éstas competen exclusivamente a aquellas autoridades a quienes la propia Constitución y las Leyes expresamente se las

³Artículo 1º Ley Nº 18.685 Orgánica Constitucional de Municipalidades.

asignan, tales como el Presidente de la República, los Ministros del Estado y los Intendentes u Gobernadores, por los que tampoco es correcto, en esta legislación, hablar de “Gobierno Comunal”.

2.3 Funciones y Atribuciones de la Municipalidad⁴

Las Municipalidades, para cumplir con el mandato constitucional y legal de satisfacer las necesidades de la comunidad Local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la respectiva comuna, cuentan con funciones y atribuciones Legales.

Entenderemos por función o funciones, todas aquellas materias o tareas que la Ley ha entregado a la competencia de las Municipalidades. Entenderemos por atribución, las facultades que les corresponden a Alcaldes y Concejales como personas que ejercen un cargo.

Funciones privativas: son aquellas que, sólo y exclusivamente, pueden ser cumplidas y desarrolladas por la Municipalidad, en el ámbito de su territorio, conforme a las Leyes y a las Normas técnicas de carácter general que dicten los Ministerios cuando corresponda. Estas funciones se encuentran enumeradas en el Artículo 3º de la Ley de Municipalidades y son las siguientes:

- Elaborar, aprobar y modificar el Plan Comunal de Desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los Planes Regionales y Nacionales.
- La Planificación y regulación de la comuna y la confección del Plan regulador Comunal.
- La promoción del desarrollo comunitario.

⁴Artículo N° 3 y 4 de la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades

- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito público dentro de la comuna.
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización.
- El aseo y ornato de la comuna.

Funciones compartidas: son aquellas que deben ejercer las Municipalidades directamente o con otros Órganos de la Administración del Estado. Debe agregarse que estas funciones no deben entenderse de carácter facultativo para las Municipalidades. Estas funciones se encuentran establecidas en el Artículo 4º de la Ley de Municipalidades y son las siguientes:

- La educación y la cultura.
- La salud Pública y la protección del medio ambiente.
- La asistencia social y jurídica.
- La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo, entre otros.

Atribuciones de las Municipalidades

Corresponde a las facultades que la Ley entrega a estas Corporaciones para cumplir sus funciones, existen las atribuciones esenciales y no esenciales.

Atribuciones esenciales: son aquellas que, por su importancia y naturaleza, se encuentran taxativamente enumeradas en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, estas son las siguientes:

- Ejecutar el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y programas necesarios para su cumplimiento.
- Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto Municipal.
- Administrar los Bienes Municipales y Nacionales de Uso Público.

- Dictar Resoluciones obligatorias con carácter general o particular, etc.

Atribuciones no esenciales: son todas aquellas otras que les sean conferidas a las Municipalidades en otras Leyes distintas a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades o cuando versen sobre materias que la Constitución Política de la República expresamente ha encargado sean reguladas por una Ley común, tales como y entre muchas otras; Ley de Rentas Municipales; Ley sobre Procedimiento de Expropiaciones; Ley sobre Registro Público de personas Jurídicas receptoras de Fondos Públicos, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales; etc.

2.4 Antecedentes de la Situación Comunal al 2016⁵

En base al PLADECO 2011-2015, a continuación se presenta una síntesis del análisis de los antecedentes recopilados en el proceso de diagnóstico de la situación Comunal de Pudahuel, Si bien, es cierto en los antecedentes del diagnóstico, es posible observar que la Comuna de Pudahuel ha presentado un desarrollo sostenido en el tiempo, principalmente en los ítems que dicen relación con el bienestar de su comunidad, aún quedan cosas por hacer, lo que posteriormente, dará paso a los desafíos asociados a los ejes de desarrollo.

En el marco del desarrollo del diagnóstico de la Comuna de Pudahuel, fue posible agrupar las distintas Áreas de desarrollo e interés para la comunidad en cuatro grandes Áreas, éstas son las siguientes:

- **Urbano/Social:** El eje social tiene que ver con todos aquellos aspectos relativos al bienestar de la com. El bienestar de la comunidad se entenderá como acceso y Calidad en varias Áreas tales como: salud, educación, vivienda, Servicios básicos (luz eléctrica y agua potable, así como alcantarillado y otros),

⁵Ilustre Municipalidad de Pudahuel, Pladeco 2011-2015, Pudahuel, página 96 y 98

infraestructura (plazas, alumbrado público, sitios culturales, mobiliario público en general), seguridad, actividades culturales, un medioambiente libre de contaminación, etc.

- **Territorio:** Cuando se estipula un eje territorial se hace alusión a las Áreas rurales y urbanas, en dinámicas propias para cada una de ellas y en otras articuladas, según corresponda. En ambas Áreas se debe tener en cuenta: extensión, organización u ordenamiento, expansión, potencial, conectividad, relación entre ambas y con la región, etc., acorde a las condicionantes específicas del territorio.

- **Económico Productivo:** El eje de desarrollo económico productivo encierra en sus ámbitos todo lo relativo a las estrategias para fomentar la inversión de capitales privados dentro de la comuna, en actividades productivas ya existentes, o para instalar otras Nuevas en función del potencial de la comuna y de lo que se pretenda en los otros ejes lograr para no entrar en contradicción o conflicto.

- **Gestión Municipal:** Este eje se constituye sobre la base de que ha de ser la Municipalidad la entidad articuladora de los tres ejes mencionados anteriormente. De manera tal que se consiga un equilibrio entre lo social, territorial y económico productivo a fin de lograr el desarrollo integrado de la comuna. Es por ello que el eje “Gestión Municipal” comprende todas aquellas labores que debe realizar el municipio para desempeñar la tarea antes señalada y las estrategias que hagan ágil y eficientes dichas funciones, en las tres dimensiones que comprenden la Gestión Municipal.

De lo anterior, podemos avizorar una:

2.5 Misión⁶

Una Municipalidad preocupada de administrar eficientemente sus recursos para generar el bienestar de sus habitantes y Servicios de Calidad a sus Usuarios, manteniendo presente su identidad.

2.6 Visión⁷

Una Comuna de excelencia que ofrece Calidad de vida a sus habitantes, Servicios de Calidad a sus Usuarios, flexible y dinámica en su actuar, con sustentabilidad en su desarrollo y preservación de su identidad.

⁶ Ilustre Municipalidad de Pudahuel, Pladeco 2011-2015, Pudahuel, página 98

⁷ Ilustre Municipalidad de Pudahuel, Pladeco 2011-2015, Pudahuel, página 98

2.7 Organigrama Ilustre Municipalidad de Pudahuel

Esta organización está contemplada en la ley Orgánica Constitucional de Municipalidades Ley N° 18.695, su Párrafo 4°, que dispone una estructura básica, consistiendo esta de una Secretaria Municipal, una Secretaria Municipal de Planificación y de otras e otras unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna, relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte públicos, administración y finanzas, asesoría jurídica y control. Dichas unidades sólo podrán recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina⁸.

En las comunas cuya población sea superior a cien mil habitantes, las Municipalidades incluirán en su organización interna la secretaria Municipal, la Secretaria comunal de planificación y, a lo menos, las unidades encargadas de cada una de las funciones genéricas⁹

A su vez esta Ley establece, que en comunas con 100 mil o menos habitantes, deberán existir ambas secretarías y sólo algunas unidades¹⁰

2.8 Ley N° 20.922, para el Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización Municipal

Se hace una referencia de esta ley, debido a su gravitancia en el desarrollo de la modernización y en la Gestión en el ámbito Municipal, es que en el contexto Municipal actual, donde hay una disyuntiva entre los gastos fijos e ingresos variables, mayores funciones, con más responsabilidades, una comunidad más empoderada, informada, mas demandante. De esta situación deriva necesidades transversales, como más transparencia, probidad, más eficiencia, en el uso de los recursos, mejores herramientas de Gestión, control y evaluación, orientación al ciudadano.

De ello deriva que el espíritu de esta ley este enfocada al desarrollo de la descentralización del País, con el consiguiente fortalecimiento de los Municipios y su adecuación a las nuevas funciones Municipales y demandas ciudadanas.

Esta Ley, da Autonomía a los Municipios para fijar y modificación de plantas, modifica los límites en gasto de personal, requisitos de ingreso y promoción. Mejoras salariales, de grado y posiciones relativas. Esta ley tiene un efecto inmediato a partir del año 2016, siendo su mayor incidencia a partir del año 2018, para los efectos de Gestión en los Municipios

⁸ Ley N°18.695, artículo n° 15, Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo,

⁹ Ley N°18.695, artículo n° 16, Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo,

¹⁰ Ley N°18.695, artículo n° 17, Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo,

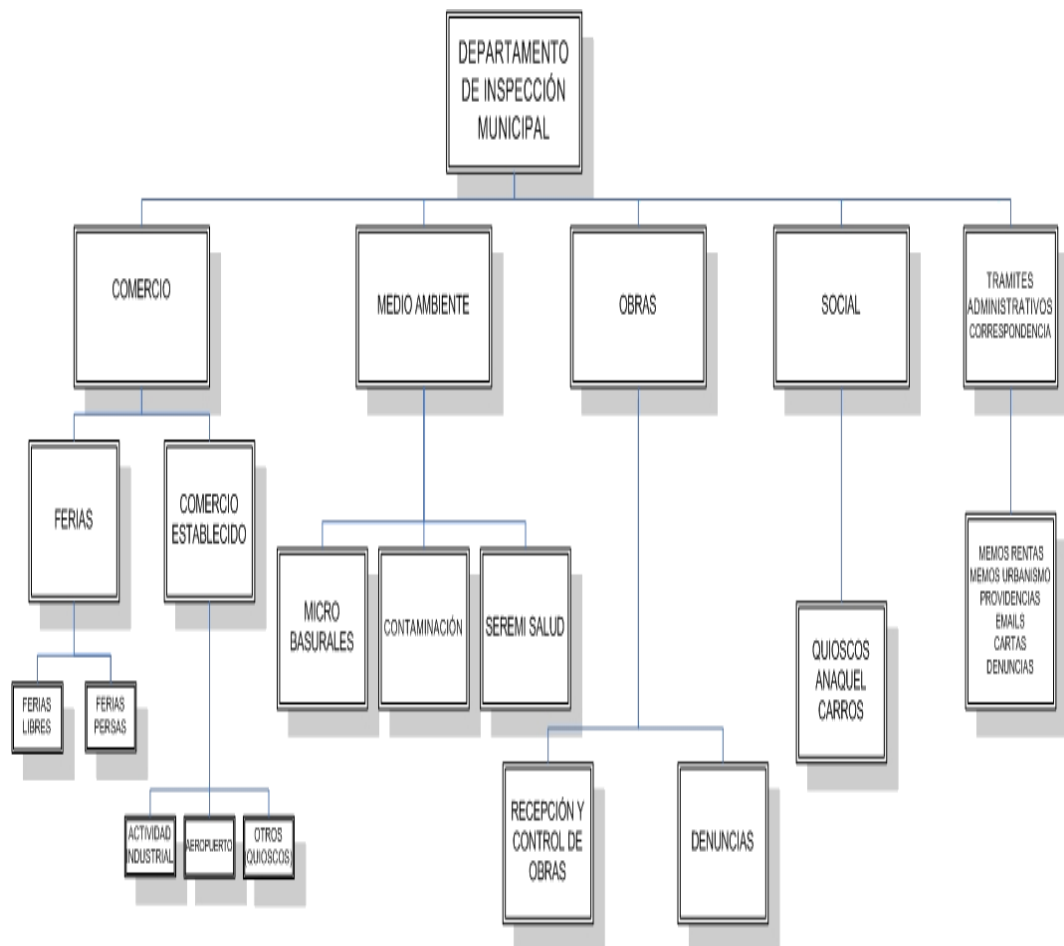
2.9 Departamento de Inspección Municipal

Dependencia jerárquica Dirección de Obras Municipales, objetivo velar por el cumplimiento de disposiciones Legales, Reglamentarias y Ordenanzas Municipales en materia de urbanismo y construcción, aseo y ornato, tránsito y transporte público, propaganda, Rentas Municipales ocupación de Bienes Nacionales de Uso Público y Municipal y Medio Ambiente.

2.10 Organigrama Departamento de Inspección Municipal

Esta corresponde a una estructura interna centralizada

Organigrama Dpto. Inspección Municipal



Fuente: Dpto. Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel

2.11 Normas reguladoras de la Acción del Departamento de Inspección Municipal¹¹

El Departamento de Inspección Municipal, ejerce una potestad reglamentada, lo que quiere indicar, que su actuar está sujeto a las facultades que la Ley y el marco normativo le asigna, a continuación indicamos dichas normas:

Leyes

- Constitución política de la República.
- Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695.
- Ley de Bases de la Administración del Estado N° 18.575.
- Ley de bases de los Procedimientos Administrativos N° 19.880.
- Ley de Probidad Administrativa N° 19.653.
- Ley Sobre Acceso a la Información Pública N° 20.285.
- Ley de Micro Empresas Familiares N°
- Ley de Rentas Municipales, Decreto Ley N° 3.063.
- Ley de Expendio y Consumo DE bebidas Alcohólicas N° 19.925.
- Ley de Tabacos N° 20.105.
- Ley que Regula la Instalación de Antenas Emisoras y Transmisoras de Servicios de Telecomunicaciones N° 20.599.
- Ley Sobre Bases Generales del Medio Ambiente N° 19.300.
- Ley de Transito N°18.290.
- Ley de Procedimientos ante Juzgado de Policía Local N° 18.287.
- Decreto con Fuerza de Ley, Ley General de Urbanismo y Construcciones N° 458.
- Decreto Ley Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones N° 47
- Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales N° 18.883

¹¹www.mpudahuel.cl, página de Transparencia Activa de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel

- Ley de Copropiedad Inmobiliaria N° 19.537

Ordenanzas, Reglamentos, Decretos e Instructivos Municipales

- Decreto Alcaldicio N° 622, Ordenanza de Ferias Libres.
- Decreto Alcaldicio N° 1719 Feria Persas.
- Decreto Alcaldicio N° 3840, Ordenanza de Medio Ambiente.
- Decreto Alcaldicio N° 2806, Ordenanza de Anaqueles.
- Decreto Alcaldicio N° 2041, Ordenanza de Actividad Comercial e Industrial.
- Decreto Alcaldicio N° 5739, Ordenanza de Derechos Municipales por Permisos, Servicios y Concesiones.

2.12 Definición de Inspector Municipal

Si bien, no existe una definición legal de lo que es un Inspector Municipal, los definiremos como aquellos Funcionarios Municipales, de Planta o a Contrata, debidamente investidos y autorizados por Decreto Alcaldicio para ejercer las funciones de Inspector Municipal y que están encargados del orden, vigilancia, del Control y fiscalización del debido cumplimiento de las Leyes, Reglamentos, Ordenanzas, Acuerdos Municipales del Concejo y Decretos Alcaldicios, dentro del ámbito territorial de la respectiva comuna.

2.13 Funciones del Departamento de Inspección Municipal¹²

A.- Emitir Informes de Inspección para dar curso a las recepciones de obras.

B.- Verificar el cumplimiento de Normas Legales y Reglamentarias de orden técnico de las obras de edificación en uso y de aquellas que aún no encontrándose en uso ha sido autorizada su ejecución.

¹² ilustre Municipalidad de Pudahuel, Decreto Alcaldicio N° 2807, del 27 de Mayo 2014

C.- Realizar tarea de Inspección con relación a los edificios existentes a fin de verificar el cumplimiento de Normas Legales y Reglamentarias de carácter técnico que rigen con relación a su uso.

D.- Planificar y ejecutar acciones de Inspección Comunal, a fin de velar por el cumplimiento de las Normas Legales, Reglamentarias y Ordenanzas Municipales vigentes en materia de urbanismo y construcción, aseo y ornato, tránsito y transporte público, propaganda, Rentas Municipales, ocupación de bienes nacionales de uso público y Municipales y medio ambiente.

E.- Cursar notificaciones y remitirlas a la Dirección de Asesoría Jurídica para efectuar la respectiva denuncia, cuando se detecten infracciones a las disposiciones Legales, Reglamentarias y Ordenanzas Municipales en las materias señaladas en el punto anterior.

F.- Emitir Informes, cuando se requieran, sobre las inspecciones u otros procedimientos realizados.

G.- Mantener registro actualizado de las tareas de Inspección y otras realizadas.

H.- Informar a la Unidad que corresponda a cerca de las carencias o mal estado del equipamiento urbano que observe con motivo de su fiscalización.

I.- Informar sobre la adecuada ubicación y uso efectivo de superficie autorizada, del Comercio y propaganda que se emplace en la vía Pública.

J.- Informar acerca de la procedencia de los emplazamientos solicitados para autorizar la instalación de Comercio y propaganda en la vía Pública.

K.- Atender y verificar en terreno, las denuncias que se reciban por infracciones a las disposiciones Legales, Reglamentarias y Ordenanzas Municipales, en las materias señaladas en la letra D.

L.- Efectuar las coordinaciones necesarias con las es Municipales, tendientes a optimizar la Gestión de su Área.

M.- Fiscalizar que las construcciones efectuadas o en ejecución cuenten con su permiso de edificación y recepción de obras cuando corresponda y que su destino corresponda a usos por los instrumentos de Planificación territorial.

N.- Verificar en terreno la cabida de inmuebles, con el objeto de atender el cumplimiento de disposiciones de orden constructivo.

Ñ.- Apoyar labores de catastro de obras.

O.- Disponer y ejecutar inspecciones, revisiones e Informes de carácter técnico que soliciten los tribunales de justicia.

P.- Fiscalizar e informar la existencia de vehículos abandonados en la vía Pública para su posterior retiro.

Q.- Coordinar y apoyar labores de fiscalización que efectúen en el territorio Comunal, otros organismos Públicos facultados para tal fin.

R.- Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones sobre actividades extractivas.

S.- Fiscalizar la existencia de vertederos o botaderos clandestinos, así como la acumulación de basura en propiedades Públicas o Privadas.

T.- Fiscalizar denuncias por ruidos molestos.

U.-Efectuar las fiscalizaciones y visitas que correspondan por quemas en periodos autorizados por la Corporación Nacional Forestal (CONAF).

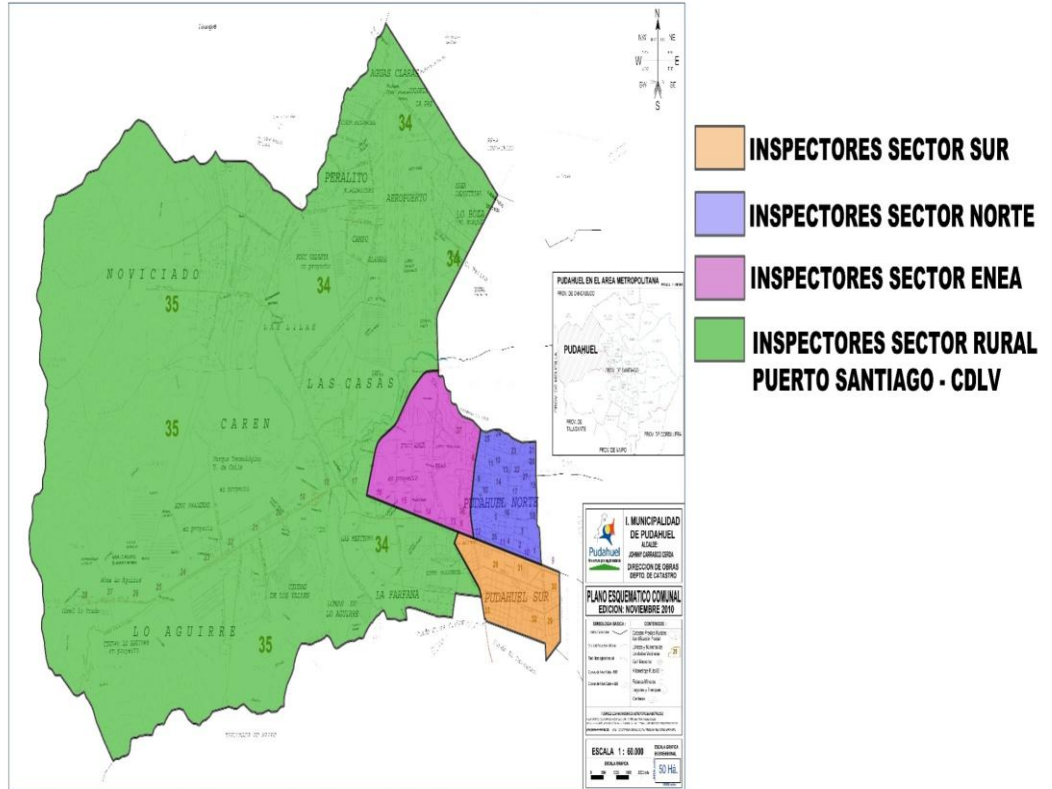
V.- Realizar las demás funciones que le asigne la Ley o le encomiende el Director de Obras Municipales.

A manera de entender pedagógicamente estas funciones podríamos clasificarlas en funciones de **Inspección preventiva**; que tiene por objeto mantener ordenado el territorio de anticipación a los hechos, ejerciendo en forma permanente labores de vigilancia (rondas preventivas), por ejemplo, mantener informado a los Vecinos Contribuyentes de la comuna, sobre sus derechos y obligaciones, conocimiento de las Ordenanzas Municipales (labor educativa). Y aquella de **Inspección propiamente tal**, que está orientada a ejercer labores de Control y de fiscalización a fin de denunciar cualquier hecho que revista los caracteres de una infracción, dejando citado a Juzgado de Policía Local (J.P.L.), por ejemplo Comercio ilegal.

De acuerdo a los objetivos de la Política Municipal que persiga el Municipio y de los objetivos del Departamento de Inspección Municipal, se inclinara la tendencia a la prevención o sanción, siendo éstas complementarias y no excluyentes.

2.14 Mapa territorial de competencias de Inspectores Municipales

DISTRIBUCION DE LABORES POR SECTOR



Fuente: Dpto. Inspección Municipal

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Descripción de la situación problema.

En Chile, la Administración Local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la Ley, reside en las Municipalidades. (Artículo N° 1 de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695). De ahí radica que el proceso de modernización de la Administración Local, debe reforzar sus esfuerzos en responder a una comunidad con mayores niveles de complejidad, diversidad, y que exige una respuesta oportuna y eficaz a sus demandas.

Son los Municipios, el primer contacto del ciudadano con el Estado. Las Políticas Públicas son ejecutadas en su mayoría por la Administración Local. Factores como el desarrollo demográfico, cambios culturales, fenómenos como la globalización, el avance tecnológico, Nuevas Normativas que fortalecen el Gobierno Abierto, han diversificado las demandas ciudadanas por nuevos y mejores Servicios y productos, de parte de la comunidad, lo que ha generado un déficit de Gestión.

Esta realidad incide en la Gestión Comunal, debido a que la generación de una mayor demanda de Servicios y productos, como por ejemplo; acceso a permisos de FERIA, PERSAS, el crecimiento de la actividad informal (Comercio clandestino), temas de sonidos (avance tecnológico), ambientales (cambio cultural), Normativo (falta de actualización de Ordenanzas, Nuevas reglas jurídicas, burocracia de procedimientos...), genera la necesidad de una mejora sustancial en la Gestión de Calidad en sus Servicios. Pero, esta mayor demanda no se condice con el aumento de recursos humanos, económicos, logísticos, ya que no aumentan en el mismo ritmo. Esta situación, genera una problemática de Gestión, que debe ser abordada desde una perspectiva estratégica. En el caso del estudio, el

Departamento de Inspección Municipal, ha visto disminuido su Personal, por razones de retiro voluntarios, desvinculaciones, restricciones de horas extras, falta de capacitaciones actualizadas a sus Funcionarios, inexistencia de Manuales de procedimientos, lo que dificulta la eficiencia al cumplir con sus funciones, y dar un mejor servicio a la comunidad, que tiene una incidencia en la Calidad de vida.

3.2 Delimitación de la situación problema.

La presente investigación se llevará a cabo en el Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, en el Área de Comercio, a fin de analizar, mejorar la eficiencia y eficacia de este Departamento, el cual se llevará a cabo durante el segundo semestre del año 2016.

3.3 Formulación del problema: Pregunta de Investigación

A partir de lo anteriormente expuesto se ha decidido buscar respuesta a la siguiente pregunta de Investigación.

¿Es la falta de un Sistema de Gestión de Calidad la causa por la cual el Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, Área Comercio no logra tener una mejor eficiencia y eficacia en sus funciones?

IV. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde una mirada macro en el ámbito Comunal, observamos que la definición legal de Municipalidad, contenida en la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades. Que nos dice que “Son corporaciones autónomas de Derecho Público, con personalidad 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 la comuna”. Da inicio a las dificultades para los Municipios, para cumplir con eficiencia sus deberes y funciones asignado por Ley.

La autonomía que se reconoce en los cuerpos Normativos, muchas de las veces, se encuentra en suspenso en materias tanto administrativas, como financieras. Así, la Constitución Política de la República, reconoce esta autonomía para crear o suprimir cargos, fijar remuneraciones y establecer Órganos y Unidades Municipales. La legislación, como el aparato burocrático central, No permite la autogestión y conformación de Plantas Municipales, que sean más Profesionales y dinámicas, existen, actualmente, Nuevas iniciativas para la modificación de esta situación¹³, pero se deja de lado otro punto central, que es la autonomía financiera, quedando supeditada la situación a las diferentes realidades Comunales y a ingresos provenientes del Gobierno Central.

En el Departamento de Inspección Municipal la realidad antes descrita, incide en un déficit de la Gestión realizada, con dotaciones insuficientes para la relación demográfica Comunal¹⁴, duplicidad de funciones, falta de Profesionales en la materia. “La Gestión se realiza más por oficio, que por un modelo de Gestión,

¹³Ley N° 20.922, publicada con fecha 25 Mayo 2016, modifica disposiciones aplicables a los Funcionarios municipales y entrega nuevas competencias a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)

¹⁴Proyecciones al 30 de Junio de 2013, basadas en Censo de Población 2002. Instituto Nacional de Estadísticas

que busque la excelencia, la innovación y la mejora continua, distinto al enfoque burocrático existente, que pone más énfasis en el Control de costos, que por el de resultados, más en procedimientos rutinarios, que en la flexibilidad de los procedimientos según demandas de los Usuarios”¹⁵. La carencia de modelos de evaluación, no lleva a desconocer Oportunidades de mejoras, lo que redundaría en una desconexión con la comunidad y el tener Usuarios insatisfechos con la Gestión, en este caso, comunal.

Las consecuencias de una mala Gestión del Departamento de Inspección tiene varias aristas desde lo **económico** para el Municipio, falta de recaudación por concepto de Multas y Tributos, posibles sanciones para el Alcalde por abandono de deberes..., desde lo **medio ambiental**, baja en la Calidad de vida de los habitantes de la comuna, focos de microbasurales, vertederos, mala Gestión en la recolección de residuos domiciliarios, escasas de Áreas verdes..., **en lo social**, falta de acceso a Servicios sociales, desorden en el funcionamiento de Comercio clandestino, inseguridad ciudadana, accesibilidad a fuentes de ingreso mediante concesiones de Bienes Nacionales (patente de Ferias Libres, Persas, kioscos, Anaqueles...) en **lo político**, gobernanza y baja legitimidad de las Autoridades Locales.

¹⁵Teoría de la Organización y Administración Pública, de Carles Ramió, 1999.

V. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La motivación del presente trabajo radica en la dinámica de los cambios a que se ven enfrentados los Municipios, una comunidad Local más compleja, informada y demandante de Servicios y productos. La gran duda radica en cómo los Municipios y sus Servicios responderán a esta demanda.

El Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, tiene como objetivo velar por el cumplimiento de las disposiciones, Leyes y Normativas vigentes que regulan el desarrollo de las actividades de la comuna (en el ámbito de competencia Municipal). Mediante fiscalizaciones e inspecciones, que inciden directamente en la Calidad de vida de sus habitantes. Por lo tanto, se tiene la necesidad de proponer un Sistema de Gestión a los procesos, procedimientos que permitan una Gestión de Calidad, basada en principios de eficiencia, eficacia, oportunidad, transparencia y mejora continua, insertos en una realidad en constante cambio.

5.1 Valor Práctico

El análisis del fenómeno de la Gestión en el ámbito Municipal, es un aporte importante al proceso de modernización de la Administración Pública debido a que éste es un pilar estratégico para el desarrollo del país. Son los Municipios los verdaderos implementadores de las políticas Públicas, la medición de sus efectos en la ciudadanía. Y son la base de la gobernabilidad, que permite un mayor nivel de confianza en las instituciones Públicas, basada en la mejora de la Calidad, eficacia y eficiencia.

5.2 Valor Teórico

El presente trabajo, se basa en los postulados de la Nueva Gestión Pública, el paradigma burocrático, en la Nueva concepción de Gobierno Abierto. Y desde estos enfoques y desde los espacios académicos existe una falta de discusión e investigación en la aplicación de las Normas de Gestión a los procesos desde la Administración Local, que nuestra propuesta pretende introducir.

5.3 Valor Metodológico

El método de investigación usado en el presente trabajo aporta una mirada comprensiva, holística y de procesos. La utilidad de enfocarse en los Municipios es que éstos son las instituciones más autónomas del Estado y su división en Unidades permite una ventaja para la evaluación de resultados desde la mirada del Vecino, como receptores y evaluadores de la actividad Pública, de los Servicios y productos entregados, es decir, de la Gestión del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel.

VI. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Objetivo General

Determinar si un Sistema de Gestión de Calidad propuesto, en base a un diagnóstico organizacional del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, mejorará la atención de éste, hacia los Vecinos, otorgando Servicios y productos de manera eficiente, eficaz, oportuna y transparente durante el año 2016.

6.2 Objetivos Específicos

Para alcanzar lo indicado en el punto anterior debemos lograr conocer, analizar y desarrollar lo siguiente:

1. Fortalecer la capacidad de Gestión del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad.
2. Describir prácticas de fiscalización en el Área de Comercio.
3. Determinar si la dotación de Inspectores con que cuenta la Ilustre Municipalidad de Pudahuel es suficiente para atender los requerimientos de la comuna.
4. Proponer Normas de Calidad en procesos internos del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel.
5. Proponer una política de Calidad en la interrelación de los procesos internos del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad.
6. Identificar problemas de Gestión y procedimientos.
7. Instalar una cultura de mejora de los procesos de Gestión del Departamento de Inspección de la Ilustre Municipalidad, basada en la autoevaluación y en los principios de la Norma ISO 2011:2015

VII. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Basados en los resultados expuestos, podemos afirmar que la creación de un Sistema de Control de Gestión ayudará en forma efectiva a mejorar en la solución de los problemas generados en el Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, derivados de un proceso de modernización de la Administración Local, que debe reforzar su esfuerzos en responder a una comunidad con mayores niveles de complejidad, diversidad, y que exige una respuesta oportuna y eficaz a sus demandas.

Es por ello, que se plantea la siguiente Hipótesis tentativa de investigación.

“La implementación de un Sistema de Gestión, es una decisión estratégica, para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia, dentro del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, como asegurar la transparencia y legitimidad de sus procesos, actuaciones y funciones ante la comunidad Comunal”.

VIII. MARCO TEÓRICO

8.1 Estrategia para mejorar el Servicio del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, Área Comercio

Desde los años 90, que existe una necesidad y discusión por parte del Estado de un proceso de Modernización del aparato Estatal, la idea del concepto de Calidad, se centra en todas las Organizaciones tanto privadas como públicas. Es esta búsqueda de innovación y de cambios en la Administración, que introduzca una nueva cultura organizacional, es la que nos motiva para sugerir un esfuerzo de mejoramiento en el Departamento de Inspección Municipal y que tenga como base los principios del modelo de Gestión de Calidad, impuestos por la **ISO 9001:2015**, entendiendo a este sistema de gestión de calidad y la Norma ISO, como una serie de actividades coordinadas que se deben llevar a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos y servicios que se ofrecen al cliente, en otras palabras, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y el logro de la satisfacción del mismo.

8.2 Que es Gestión

“Es la acción de administrar una actividad profesional que está destinada a establecer los objetivos y medios necesarios para su realización, a precisar, en la organización de Sistemas, con el fin de elaborar la estrategia de desarrollo y a ejecutar la Gestión del personal.

Asimismo, en la Gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada”¹⁶

8.3 Tipos de Gestión

“Los modelos de Gestión de empresas más comunes son:

Modelo de arriba abajo

Este modelo comúnmente es utilizado cuando existe una jerarquía claramente definida entre Directivos y Subordinados. Esta jerarquía condiciona el Sistema de Planificación, fijando las actividades y la comunicación entre los miembros. En este tiene el inconveniente, que la supervisión puede convertirse en algo insoportable para las personas subordinadas.

Dirección por objetivos

Es una forma de Planificación participativa que fomenta la motivación y la movilización, ya que la gente se muestra más participativa.

Las principales **características** son:

- Se definen Áreas de responsabilidad individual.
- Se implica tanto a Directivos como a Subordinados.
- Identifica los objetivos globales y particulares de la organización, a partir de ellos se fijan los objetivos individuales.

Planificación de proyectos

Este modelo de Gestión se puede emplear si existe un proyecto perfectamente definido y es totalmente independiente al resto de actividad de la organización.

¹⁶Diccionario de la Real Lengua Española, versión en línea, www.rae.es

El proyecto puede ser un nuevo producto, una actividad de investigación, un nuevo servicio, etc.

Este tipo de Planificación se **caracteriza** por:

- El proyecto es de duración limitada.
- Es posible dividirlo en tareas perfectamente especificadas.
- Capacidad de determinar la duración de cada tarea.
- Existen interdependencias entre las tareas

El modelo de Gestión se basa en el Control del tiempo, costos y recursos.

Presupuesto de base cero

Parte de la hipótesis de que no hay que considerar como válidos los presupuestos de años anteriores. Se basa en la idea que en ciertos momentos es conveniente partir de cero y reconsiderar todos los aspectos para redefinir los presupuestos o la Planificación. Estos modelos son válidos tanto para PYMES (Pequeñas y Medianas Empresa) y autónomos como para grandes empresas¹⁷.

8.4 Calidad¹⁸

No sería posible abordar el tema de un proceso de mejora en una organización, sin tomar en cuenta, el concepto de Calidad, ya que es en este se establece el marco dentro del cual todas las metodologías, herramientas y sistemas de mejoran se insertan, abordaremos el concepto de Calidad, no solo como bondad de un producto o servicio, sino que además lo abordaremos como las cualidades o atributos que se deben lograr de manera que satisfagan determinadas

¹⁷https://es.over-blog.com/Cuales_son_los_modelos_de_gestion_de_empresa-1228321767-art317005.html

¹⁸ Diccionario de la Real Lengua Española, versión en línea, www.rae.es

expectativas o necesidades. Más allá de estas consideraciones se revisaran concepciones desarrolladas en el tiempo por varios autores en el desarrollo de la Teoría y los fundamentos sobre los que se construyo el movimiento moderno de Calidad.

La Real Academia Española de la Lengua define **Calidad** como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor” Aunque suele decirse que es un concepto moderno (siglo XX), desde que el hombre es hombre, se aprecia una preocupación por el trabajo bien hecho. Siempre ha existido un concepto intuitivo de la Calidad.

Desde el significado inicial de Calidad, como atributos del producto, hasta el actual, aplicado a todas las actividades de la empresa y, por lo tanto, a su Gestión (por eso se le está llamando "Total"), se ha recorrido un largo camino.

Merece la pena conocer este recorrido histórico para comprender mejor y de forma más profunda su verdadero significado y, también, para poder evaluar la situación de nuestra empresa en relación con esta evolución.

La evolución del concepto de Calidad en el siglo XX ha sido muy dinámica. Se ha ido acomodando a la evolución de la industria, habiéndose desarrollado diversas teorías, conceptos y técnicas, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como **Calidad Total**.

Estas teorías se han desarrollado, principalmente, en los países más avanzados y emprendedores como Estados Unidos y Japón, siendo en este último, donde se inició la implantación en las empresas de la Calidad Total, su cultura y sus técnicas y herramientas.

Existen diferentes corrientes y autores en estos países que han ido aportando soluciones, Nuevas ideas, etc. que han enriquecido los **principios** de Calidad en su aplicación a los diferentes ámbitos de la empresa y las situaciones cambiantes del mercado. Entre estos autores destacan: Shewhart, Crosby, Deming, Juran, Ishikawa, Ohno, Taguchi, Imai y Suzaki.

Se mostrará la evolución que han experimentado los Sistemas de Gestión de Calidad: Control de la Calidad, aseguramiento de la Calidad y Calidad Total. Este proceso ha tenido lugar en paralelo a la evolución de los Sistemas productivos y al concepto de Calidad.

8.5 Evolución Histórica del Concepto de Calidad

A lo largo de la historia el término Calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la Calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir. (Ver Tabla N° 1)

Tabla N° 1 Evolución Histórica del concepto de Calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien Independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacer al Cliente. •Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho •Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no Importando que sean de Calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacer una gran demanda de Bienes. •Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial		•Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en cantidad y al momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> •Minimizar costes mediante la Calidad •Satisfacer al Cliente •Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	•Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de Inspección en Producción para evitar la Salida de bienes defectuosos.	•Satisfacer las necesidades Técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacer al Cliente. •Prevenir errores. •Reducir costes. •Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la Administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacer tanto al Cliente externo como interno. •Ser altamente competitivo. •Mejora Continua.
Modelo de Excelencia	No sólo gestionar la Calidad, sino desarrollar la Calidad de la Gestión	•Asegurar la sustentabilidad de las Organizaciones en el tiempo a través de la satisfacción de todos los involucrados, o partes interesadas, en su éxito: accionistas, dueños o mandantes; trabajadores; proveedores; Clientes y la comunidad.

Fuente: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid

8.6 Principios de la Gestión de Calidad¹⁹

Enfoque al Cliente: las Organizaciones dependen de sus Clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y en esforzarse en exceder las expectativas.

Liderazgo: los líderes establecen la de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente de trabajo interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Compromiso de las personas: 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.

Enfoque de proceso: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Enfoque de Sistema a la Gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un Sistema, contribuye a la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora: se elimina la asociación con la palabra continua, ya que el desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de ésta.

Toma de decisiones basada en evidencia: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Gestión de las relaciones: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, se considera a las partes interesadas.

¹⁹ ISO 9001:2015, traducción oficial, publicado por la Secretaria Central de ISO, en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español, avalada por el Translation Management Group

8.7 Modelos de Gestión de Calidad

Daremos una contextualización de conceptos y fenómenos que inciden en el tema de estudio y que servirán para demostrar que la implementación de un Sistema de mejoramiento de Gestión en base a la Norma ISO 9001 es necesaria y viable.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se vive un proceso acelerado y dinámico que es conceptualizado como globalización y una fuerte tendencia a la estandarización de procesos de Gestión y Control.

La globalización se convierte en tema de estudio desde los años 80`, siendo incorporada en las Agendas en los 90`, la manera de enfrentar su desarrollo como fenómeno para la Administración y, especialmente, para el sector Público ha sido diverso.

“La globalización se concibe mejor como un proceso o una serie de procesos más que como una condición singular, que se encuentra su expresión en todos los terrenos claves de la actividad social incluidos el político, económico, el militar, el legal, el ecológico, el criminal, etc.

Lo anterior, va más allá de las fronteras de modo que los acontecimientos, decisiones y actividades en una región del mundo puedan llegar a tener importancia para los individuos y las comes de otros lugares, una definición detallada de globalización implica un proceso o una serie de procesos que engloba una transformación en la organización de las relaciones y las transacciones sociales, evaluada en función de su alcance, intensidad, velocidad, interacción o ejercicio del poder.

Un elemento de la globalización se refiere a aquella que es de carácter financiero y que ha tenido lugar en el mundo al calor de los fenómenos: los avances tecnológicos y la apertura de los mercados de capitales la otra globalización se trata de las transacciones de bienes y Servicios que se realizan a escala mundial. En este caso, son los países pobres y Servicios que se realizan a escala mundial. En este caso, son los países pobres y los mayores productores de materias primas los que reclaman apertura de fronteras.

La globalización no es un fenómeno natural al que deriva la evolución lógica de la humanidad, sino que es un proyecto social, político y económico que se está intentando construir, pero que tanto su éxito como su fracaso dependerá de la propia acción del hombre”²⁰

La Globalización y los Municipios, la Administración Local es estratégicamente fundamental para el país, la cercanía de estos con la ciudadanía, la incidencia en la Calidad de vida, en el desarrollo del país desde la base, genera la necesidad de responder de manera eficiente y eficaz a los Servicios y productos demandados, por esta Nueva realidad.

La modernización del Estado, de las Administraciones Locales, es una realidad que debe ser abordada, una de las herramientas, es el uso de la Norma ISO 9001:2008

8.8 Carta Iberoamericana de Calidad

“El Consejo Directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó el documento doctrinario Una Nueva Gestión Pública para América Latina, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la

²⁰ VER

sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Con ello, se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social. Para abordar dichos desafíos, los Estados iberoamericanos deben **adecuar su organización y funcionamiento a las Nuevas realidades**, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un **nuevo modelo de Gestión Pública** que **recupere la capacidad de las Administraciones Públicas** iberoamericanas como **instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general** de sus respectivas sociedades.

La presente Carta Iberoamericana vincula la **Calidad** en la Gestión Pública con dos propósitos fundamentales de un **buen Gobierno democrático**:

1. Toda Gestión Pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como Usuario o Beneficiario de Servicios y Programas Públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y Control de las políticas Públicas bajo el principio de corresponsabilidad social;
2. La Gestión Pública tiene que orientarse **para resultados**, por lo que debe sujetarse a diversos Controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilidad del ejercicio de la Autoridad Pública por medio del Control social y rendición periódica de cuentas.

8.9 Finalidad de la Carta Iberoamericana

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública persigue:

- a. Promover un enfoque sobre la **Calidad** y la **excelencia** en la Gestión Pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región.
- b. Conformar un cuerpo de **principios** y **orientaciones** que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas en la formulación de políticas, Planes, modelos y mecanismos que permitan la **mejora continua** de la **Calidad** de su Gestión Pública.
- c. Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la Calidad en la Gestión Pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.

Servir como **guía** para el **diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación** de **Planes** de **Calidad y excelencia** en la Gestión Pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados Iberoamericanos potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos”.²¹

8.10 Norma ISO²²

La globalización económica conduce a la estandarización de los procesos productivos, generando que cualquier compañía deseosa de participar en el

²¹ Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública, CLAD, 2008

²² Tomas Fontalvo y Juan Vergara, La Gestión de la Calidad en los Servicios, 2010, edición electrónica gratuita, <http://www.eumed.net/libros/2010e/823/>

mercado mundial, cumpla con los estándares y, además, cuente con la certificación ISO.

La primera pregunta que debemos enfrentar es ¿Qué son las Normas ISO?

Las Normas ISO se definen como un conjunto de Normas de aseguramiento de la Calidad, las cuales han sido formuladas por la Comunidad Europea.

El acrónimo ISO representa lo que se conoce como la International Organization for Standardization (IOS). Considerando la tendencia a la estandarización global que propone dicha organización, es que se le asigna la sigla ISO, vocablo que proviene del griego "ISO" que en castellano significa "igual".

La International Organization for Standardization nace en el año 1946 en Ginebra (Suiza), posterior a la segunda Guerra Mundial. Este organismo cumple una misión en particular: promover el desarrollo de Normas internacionales en el ámbito de fabricación, Comercio y comunicación (en éste punto, se exceptúan la rama eléctrica y electrónica), las cuales se crean a partir de consensos voluntarios. El principal objetivo es estandarizar las Normas a nivel de producción y seguridad para Empresas y Entidades a nivel internacional. Adicional a lo anterior, debemos destacar que las Normas ISO fueron redactadas también con el objetivo de que los Controles eficientes no dan nacimiento a la Calidad de un producto, sino más bien de un proceso productivo y de soporte Unidades que funcionen de manera eficiente.

La ISO es una red de institutos de Normas nacionales establecidos en 146 países, existiendo un representante en cada país, y manteniendo la Secretaría central en Ginebra. Es un organismo no gubernamental, y no presenta dependencia de ninguna entidad, lo que conlleva a que las Normas emitidas por

dicha organización no son impuestas en ninguna Nación, sino que las entidades se acogen voluntariamente a ellas.

8.11 Normas ISO 9001:2015.

La Organización Internacional de Normalización (International Standards Organization) es una organización que desarrolla diversos tipos de Normas.

La Norma 9001:2015

Se refiere a una serie de principios de la Gestión de la Calidad que definen un Sistema de garantía de Calidad. La Norma especifica los requisitos para el Sistema. Los criterios han sido determinados por un grupo internacional de Profesionales del Área de negocios y Calidad.

Estos **principios** son fundamentales para contar con óptimas prácticas comerciales, como por ejemplo:

- Enfoque en el Cliente (conocimientos de las necesidades y expectativas).
- Liderazgo.
- Capacitar a los Empleados.
- Compromiso con las Personas.
- Enfoque a procesos.
- Mejora (ésta ya no solo debe ser continua, sino permanente).
- Toma de decisiones basada en evidencia.
- Gestión de las relaciones.

La Norma ISO 9001:2015, trae grandes cambios que harán que los Sistemas de Gestión de la Calidad incorporen algunas modificaciones, como el cambio en la

estructura de la Norma según el Anexo SL²³. En otro orden de cosas, la redacción tiene un enfoque más general y el contenido se adapta a las Organizaciones prestadoras de Servicios. También adquiere mayor importancia la Planificación y el liderazgo, ya que requiere que la Alta Dirección se implique más en el Sistema de Gestión, conozca mejor a su Cliente, demuestre su liderazgo y determine los riesgos y Oportunidades que puedan afectar a la conformidad de productos y Servicios. Es reseñable, además, la especial atención en el enfoque basado en procesos; así en la Nueva versión de la Norma ISO 9001 encontramos un apartado en el que quedan establecidos una serie de requisitos para que la Organización actúe según dicho enfoque. Por otro lado, desaparece la cláusula referente a acciones preventivas, en su lugar se habla de la prevención a más alto nivel. La Organización debe asegurarse que los procesos clave estén cubiertos por Personal cuya competencia esté validada. Por último, el contexto de la Organización es un apartado novedoso, que se debe considerar y analizar su relación con las partes interesadas puesto que dota de un mayor énfasis a los procesos externalizados.

8.12 Beneficios internos de implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

- Enfoque claro hacia el Cliente y orientación a los procesos dentro de la Organización.
- Mayor compromiso de la Gerencia con la Calidad y mejor toma de decisiones.
- Responsabilidades y Autoridades definidas claramente dentro de la Organización.
- Condiciones de trabajo mejoradas para los Empleados.

²³El Anexo SL define la estructura y el formato común para todas las nuevas normas de sistemas de gestión ISO y revisiones de las normas existentes.

- Aumento de la motivación por parte de los Empleados.
- Informe de Diagnóstico.
- Reducción del Costo por fallas internas (menores costos por duplicidad de procesos, rechazos, etc.) y fallas externas (menos devoluciones de los Clientes, reemplazos, etc.).
- La mejora continua de los procesos de la Organización en su conjunto.

8.13 Beneficios externos de implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

- Los Clientes tienen más confianza en que obtendrán productos conformes a sus requisitos, lo que a su vez redundará en mayor satisfacción del Cliente.
- Publicidad más agresiva al poder presentar a los Clientes las ventajas de relacionar con una organización que gestiona la Calidad de sus procesos, productos y Servicios.
- Más confianza en que los productos y Servicios de la organización cumplen los requisitos reglamentarios pertinentes y los propios del Cliente.

8.14 Razones para certificarse

- Por requerimientos de sus Clientes.
- Porque necesita establecer una diferencia respecto de su competencia.
- Porque necesita mejorar y optimizar la Gestión de Calidad del servicio.

8.15 Procesos del Departamento de Inspección Municipal

El Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, depende de la Dirección de Obras Municipales y tiene como

funciones: fiscalizar, inspeccionar, emitir Informes de acuerdo a marcos jurídicos establecidos para la iniciación de alguna actividad económica, de Comercio ambulante, hacer cumplir algunos aspectos de tránsito, gestionar la recuperación de morosidades con el Municipio, dar respuesta a los requerimientos presentados por la comunidad, descargos de patentes, Controlar patentes de alcoholes, de acuerdo a la Normativa vigente, informar de hechos presentados por la comunidad, en general o así mismo, que vulneran lo establecido por el Municipio o las Normativas aplicables a esta Dirección para su funcionamiento.

El objetivo de los procesos y procedimientos descritos tienen por objeto precisar actividades, responsabilidades y Autoridades de esta dependencia. Por ello, debe ser conocido y practicado por todos los Funcionarios de esta Unidad, en las diferentes actividades, para mejorar permanentemente la labor y atención a los requerimientos de los Usuarios.

El alcance de estas actividades deben estar involucrados todos los Inspectores Municipales titulares, quienes son los encargados de fiscalizar la Ley de Rentas Municipales, Ley de Alcoholes, Ley de Tránsito, Ordenanzas Municipales vigentes y Ocupaciones del Bien Nacional de Uso Público. Como así mismo, tramitar toda la Documentación que ingrese, a fin de dar respuesta a los solicitantes en forma oportuna y eficientemente.

8.16 Descripción de los Procesos

- Se reciben los ingresos, ya sean estos externos o internos, derivados de la Oficina de Partes, de la Dirección de Obras Municipales (D.O.M.) o directamente ingresados al Departamento de Inspección, en cualquier tipo de formato (correo

electrónico) y/o Carta de los Contribuyentes, del público en general, u otro organismo público o privado.

- El Encargado de la Oficina de Partes o las secretarías de la Dirección de Obras Municipales o Departamento de Inspección, realiza la recepción y registro de los documentos que llegan, para su derivación según corresponda

- El Jefe de la Departamento de Inspección distribuye ingresos y tareas de acuerdo a los sectores de trabajo.

- Inspectores visitan la Dirección indicado en la Providencia²⁴, ingreso o reclamo; le dan solución y/o rechazo, con 3 días hábiles para responder una Providencia; 20 días hábiles si se trata de una solicitud de Transparencia; 3 días hábiles para Cartas de apelación, y de 10 días hábiles en el caso de solicitudes de los Contribuyentes, no existe un procedimiento tipo.

- La respuesta a los ingresos se entrega a la Secretaria para su confección; pasa al Jefe de la Unidad para su aprobación, contando 5 días hábiles, y se confecciona en un Formulario tipo.

- Después de la firma de Jefe de Departamento, pasa a la Dirección de Obras Municipales, para la firma del Director, se realiza su despacho y archivo de copia.

- Finalmente, se envía a otros Departamentos Municipales u organismos Públicos o privados, según corresponda con propuesta de aprobación o rechazo.

²⁴ La **providencia administrativa** es un concepto jurídico que corresponde al área del Derecho Administrativo; este acto es llevado a cabo cuando las decisiones de la Administración Pública no tienen el carácter de decretos o resoluciones, es decir se consideran como un trámite o comunicado sin sustento jurídico ni justificación legal alguna.
Fuente.: URL del artículo: <http://www.ejemplode.com/58-administracion/2603-ejemplo-de-providencia-administrativa.html>

A los Contribuyentes, Solicitantes, quienes dependiendo de la respuesta, pueden realizar una Nueva Solicitud. (Ver Diagrama N° 1)

8.16.1 Descripción del proceso Solicitud de Visitas Inspectiva y Fiscalizaciones

--El Jefe de Inspección recibe los listados del Departamento de Patentes Municipales CIPA (Comerciales, Industriales, Profesionales y Alcoholes) y designa a Inspectores.

- La Secretaria del Dpto. Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad, registra el N° de Memorándum, que es el oficio conductor de los listados de morosos y sus deudas en el Libro de Dpto. de Inspección Municipal.

- El Inspector asignado notifica a los Contribuyentes, informando de la morosidad y plazo de pago, esta tarea no cuenta con fecha de entrega pero, la Unidad de Inspección, establece un máximo de 10 días hábiles para su respuesta.

- El Inspector informa la labor realizada diariamente, mediante la elaboración de Informe.

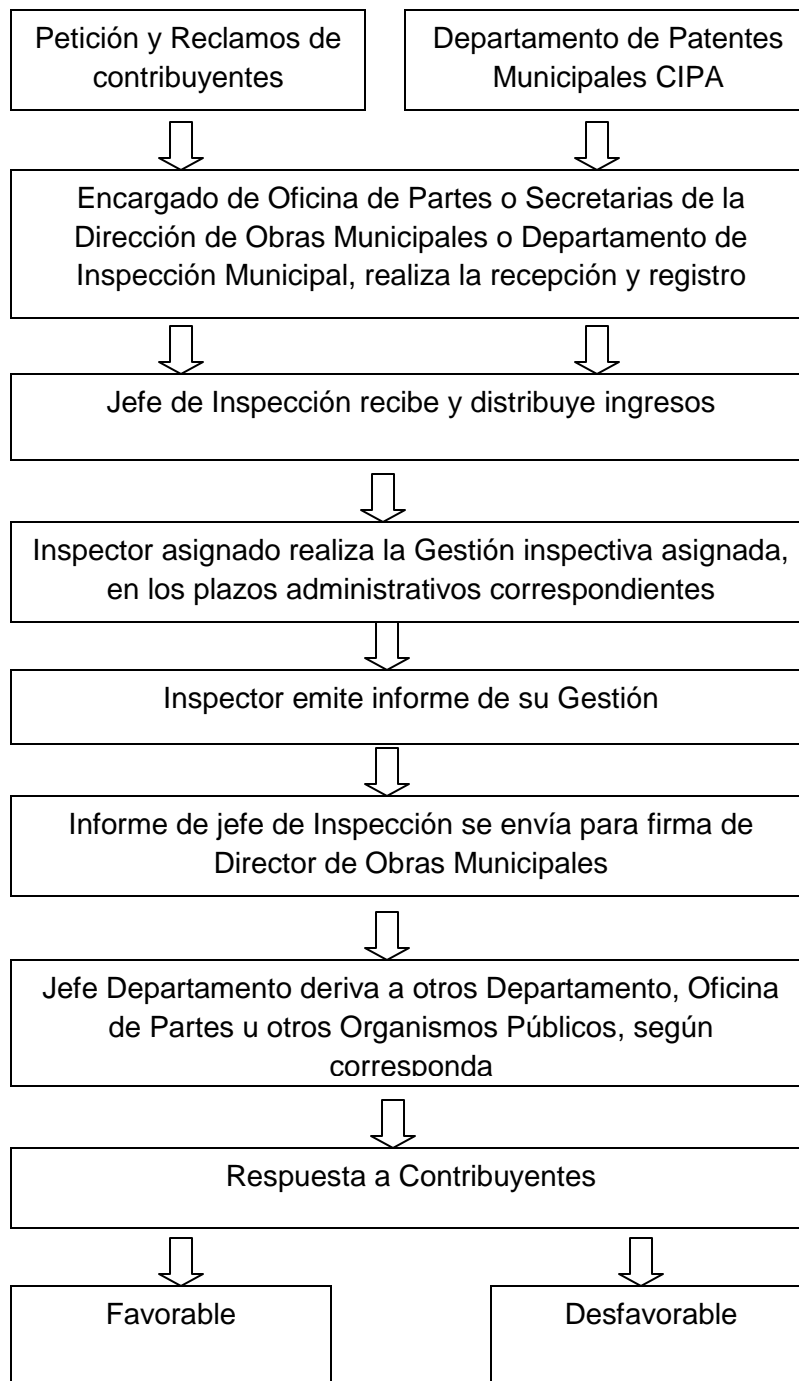
-- El Jefe de Inspección, previa confección en Secretaría, remite diariamente los Informes a la Dirección de Obras Municipales para la firma del Director y se devuelven al Dpto. de Patentes Municipales CIPA.

-- Si el Contribuyente no está de acuerdo con la cobranza, se le notifica y debe asistir al Departamento correspondiente a fin de clarificar su situación.

-- Esta Dirección de Inspección Municipal realiza hasta tres visitas y, se puede notificar a cualquier persona adulta ubicada en el domicilio. (Diagrama 1)

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO DE INICIO Y TÉRMINO DE SOLICITUDES DE USUARIOS

Diagrama N° 1



Fuente: Elaboración Propia

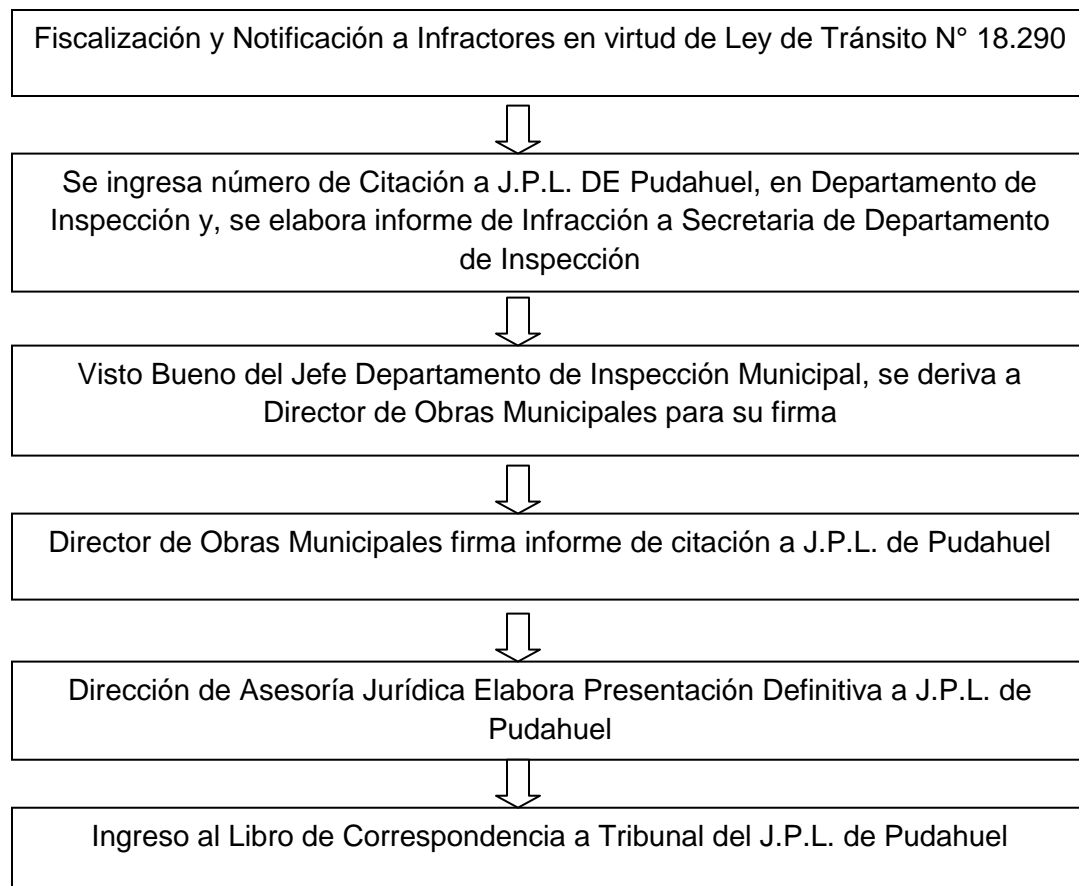
8.16.2 Descripción del Proceso Ley del Transito:

- Los Inspectores de Municipales fiscalizan y notifican a los vehículos de acuerdo a los Artículos N° 148, 151, 154, 155,167 y 200, de la Ley de Tránsito N° 18.290, además, de tomar fotografía del vehículo en infracción.
- En el Departamento de Inspección Municipal se ingresa el N° de Citación a Juzgado de Policía Local (J.P.L), explicitando placa patente, tipo de vehículo, tipo de infracción, hora y fecha, mediante Informe por escrito a la Secretaria del Departamento de Inspección.
- Se elabora Informe del parte para visto bueno del Jefe Departamento de Inspección, y posterior firma del Director de Obras Municipales.
- Se deriva a la Dirección de Asesoría Jurídica, para la confección de presentación definitiva a Juzgado de Policía Local de Pudahuel.
- se ingresa al Libro de Correspondencia del Tribunal

(Ver Diagrama N° 2).

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO A INFRACCIONES A LEY DE TRÁNSITO

Diagrama N° 2



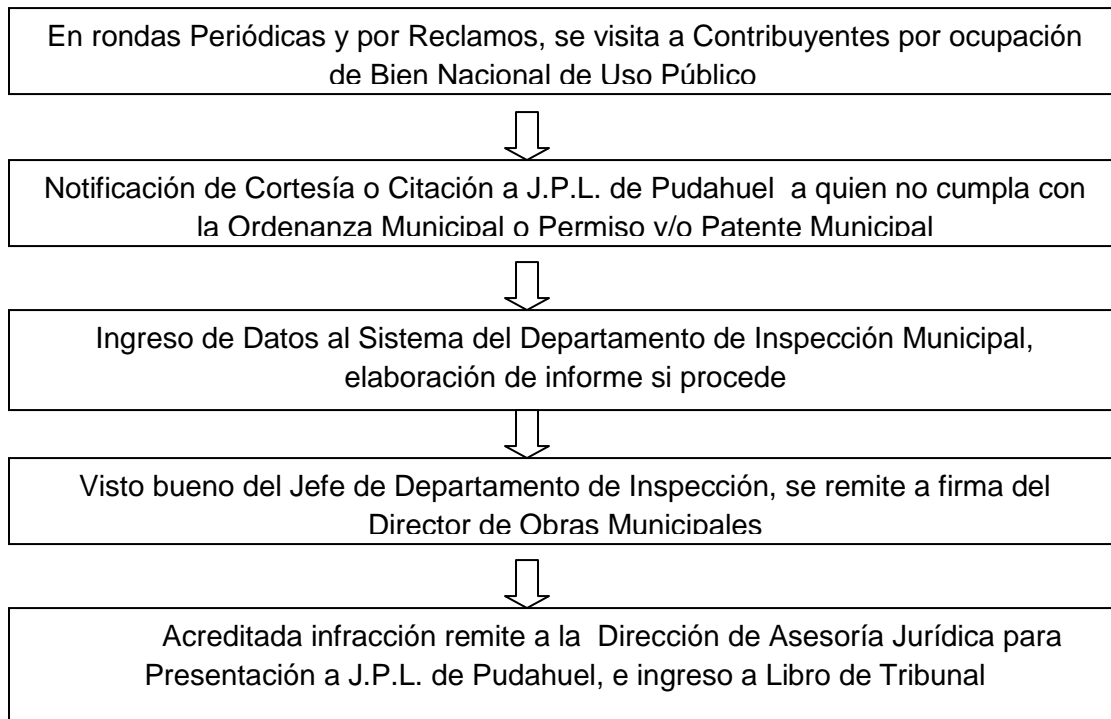
Fuente: Elaboración propia

8.16.3 Descripción del Proceso Ocupación del Bien Nacional de Uso Público

- En rondas de Fiscalización preventivas y por reclamos por escrito realizados por terceras personas se visita a Contribuyentes en la vía Pública periódicamente.
- El Inspector Notifica de cortesía en primera instancia, al que no cumple con la Ordenanza Municipal o lo autorizado en Permiso y/o Patente Municipal y, al reincidente, con lo anterior se le cursa una Citación a Juzgado de Policía Local de Pudahuel.
- Ingreso de los datos al Sistema, además, de ser el caso la confección de informe para sustentar Citación a J.P.L. de Pudahuel por infracción a la normativa vigente, por parte de la Secretaria del departamento de Inspección.
- Visto Bueno (VºB) del Jefe del Departamento de Inspección Municipal y firma del Director de Obras Municipales, para su posterior despacho a la Dirección de Asesoría Jurídica, y ésta confecciona la presentación definitiva a Juzgado de Policía Local de Pudahuel.
- Ingreso AL Libro de Correspondencia tribunal del juzgado de Policía LOCAL DE Pudahuel (Ver Diagrama N° 3).

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO DE INICIO Y TÉRMINO DE SOLICITUDES DE USUARIOS PARA OCUPACIÓN DE BIENES NACIONALES

Diagrama N°3



Fuente: Elaboración Propia

8.3 Actores del Proceso

- Usuario, Contribuyente, Vecino.
- Personal Inspectores Municipales.
- Secretarías Departamento de Inspección.
- Personal del Departamento de Oficina de Partes.
- Otras Direcciones, Departamentos y Unidades Municipales.
- Otros Ministerios, Organismos o Servicios Públicos.
- Ilustre Municipalidad de Pudahuel.

IX. MARCO METODOLÓGICO

9.1 Enfoque de la Investigación

La siguiente investigación tendrá un enfoque, principalmente, cualitativo, midiendo y analizando factores dentro de la Administración Local, específicamente, en la Gestión del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel. Pero, tendrá un aporte cuantitativo, ya que se utilizarán datos recopilados en la propia Municipalidad de Pudahuel, por cuanto consideraremos una investigación de tipo mixto.

9.2 Tipo de Investigación

El carácter Cualitativo de nuestra investigación será marcada principalmente de tipo **descriptivo**²⁵, pues pretendemos proponer y mejorar un Sistema de Gestión de Calidad, para lo cual se describirán situaciones, hechos, eventos relativos al problema en investigación, buscando especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos y procesos, que se someta al análisis y su comparación con los requisitos técnicos establecidos en la Norma ISO 9001:2015. Y será **exploratorio**²⁶, en razón a que no existe la suficiente investigación e información a disposición sobre los ámbitos que aborda este trabajo en este Municipio, cuyos procesos no han sido lo suficientemente estandarizados, ni documentados.

²⁵ Roberto Hernández Sampieri, C. Figueroa, P. Batista, (2006), Metodología de la Investigación, Pág. 60, México.

²⁶ Roberto Hernández Sampieri, C. Figueroa, P. Batista, (2006), Metodología de la Investigación, Pág.59. México.

9.3 Técnicas de la Investigación

Las técnicas utilizadas en esta investigación se basaran en el diagnostico organizacional del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, mediante la herramienta FODA, entrevistas semiestructuradas, cuyo contenido se basó en el conocimiento empírico de los Tesistas que en su Calidad de Funcionarios. Uno, de la Administración Central; y, otro, del ámbito Municipal, específicamente, del mismo Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, por sobre los ocho años en dicho Departamento.

El contenido de estas entrevistas se estructurará en base a Áreas que nos sirvan para detectar, desde su perspectiva y experiencia, antecedentes que nos orienten acerca de los problemas centrales del Departamento de Inspección y aportes para el cambio de estrategia.

9.4 Universo

Nuestra población objetivo está constituida para la presente investigación ,en el Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, específicamente en el Área de Comercio, poniendo énfasis en los distintos mandos o estamentos, Directivo, constituido por el Director de Obras Municipales, Jefatura en la persona del Jefe del Departamento de Inspección Municipal, Mando Medio correspondiente a los Coordinadores del Departamento de Inspección Municipal y Operativo, cuya base son los Inspectores del Área de Comercio del Departamento de Inspección Municipal de la cual depende el Departamento de Inspección Municipal.

9.5 Muestra

La muestra seleccionada para el instrumento de recolección de información está dada por la entrevista, al Director de Obras Municipales, Sr. Ricardo Gallardo, como Autoridad máxima del Dirección; al Jefe del Departamento de Inspección Municipal Sr. Rolando Jiles, Autoridad máxima del Departamento de Inspección Municipal; al Coordinador del Departamento de Inspección Municipal, señor Raúl Allendes, y a nueve de los diez Inspectores del Área Comercio, a los cuales se les mantendrán su identidad en reserva, para asegurar que su participación sea la más natural, objetiva y sin ningún de tipo de presión en su expresión.

9.6 Variables de Análisis

- Enfoque en el Cliente (conocimientos de las necesidades y expectativas).
- Liderazgo.
- Capacitar a los Empleados.
- Compromiso con las Personas.
- Enfoque a procesos.
- Mejora (ésta ya no solo debe ser continua, sino permanente).
- Toma de decisiones basada en evidencia.
- Gestión de las relaciones.

X. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

10.1 Análisis Organizacional del Departamento de Inspección Municipal Área Comercio

Como primer paso para el desarrollo de un proceso de mejora del Departamento de Inspección Municipal, consistirá en levantar, recopilar y analizar información relevante que nos permita comprender la situación actual del Departamento de Inspección.

Como inicio se adoptó el instrumento de entrevistas semiestructuradas que nos permitieran tener información de temas relevantes para esta investigación sobre el Departamento de Inspección Municipal, desde la óptica del Director de Obras Municipales, pasando por la Jefatura del Departamento de Inspección Municipal, el Coordinador, hasta los Inspectores Municipales que amparados en el anonimato pudieran responder lo más verazmente a las preguntas realizadas y que nos permitan en razón al tiempo que se tiene, obtener los antecedentes requeridos, guardando un pequeño margen de error, en la visión real de la Organización en el lapsus de tiempo de estudio.

La segunda herramienta seleccionada para el análisis del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, es el FODA, la que nos permite proveer los insumos necesarios al proceso de Planeación estratégica, proporcionándonos la información esencial para la implementación de acciones y medidas correctivas que a su vez, nos facilite la toma de decisiones acordes con los objetivos y la generación de nuevos proyectos de mejora en base a los antecedentes recopilados.

10.2 Presentación de los Resultados de las Entrevistas y su Análisis.

Las entrevistas son realizadas con fecha 12 de Octubre de 2016, en dependencias de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, específicamente en la Dirección de Obras Municipales, donde funciona a su vez el Departamento de Inspección Municipal, a los Señores Ricardo Gallardo, Director de Obras Municipales, y Sr. Rolando Jiles, Jefe de Departamento de Inspección Municipal, al Coordinador de dicho Departamento, Sr. Raúl Allendes Cañas y a los Señores y Señoras Inspectores de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, que por una razón de obtener una respuesta más realista y sincera, se mantendrá su identidad en reserva.

Las preguntas fueron enfocadas en razón al cargo (Director de Dirección, Jefatura, Coordinador e Inspectores del Departamento de Inspección Municipal Área Comercio) y para conocer aspectos estructurales, de Liderazgo y de Gestión.

A continuación se expondrá el análisis de las entrevistas realizadas, a fin de establecer e identificar áreas que constituyan los principales problemas sobre los cuales, edificaremos la propuesta de mejora y que son pilares de la Norma ISO 9001:2015, y que nos permitan alcanzar tanto el objetivo general como los específicos de la presente Tesis de Grado.

10.3 Entrevista al Director de Obras Municipales²⁷

Se le realizaron un total de siete preguntas, que abarcaron tópicos de Gestión, Planificación, Control, evaluación de resultados, canales de comunicación tanto internas como externas y observaciones a limitantes en la Gestión a nivel estructural e institucional.

²⁷Anexo Transcripción entrevista a Director de Obras Municipales, página 89.

De las respuestas se puede inferir que a juicio del **Nivel directivo**, el Departamento de Inspección Municipal, presenta los siguientes **tópicos o puntos claves** que deben ser **abordados o mejorados**:

Debilidades en la Gestión, principalmente dadas por las siguientes situaciones, estructurales e institucionales, la falta de Personal en relación a la cantidad de demanda de bienes y Servicios, empoderamiento de la Ciudadanía, situación país, **Debilidad en cuanto al enfoque al Cliente**, al no existir una retroalimentación de información, difícilmente se podrá satisfacer expectativas de éstos ya sean presentes o futuras, es esencial que el Personal conozca estas necesidades y cómo afecta su trabajo. **Debilidad en la Planificación**, debido a que se carece de un evaluativo de los resultados, por ejemplo, lo que sucede con el Sistema de Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) a nivel Municipal del cual, no se extrae información cuantitativa para Nuevas Planificaciones que permitan una mejora real.

Existencia de **Debilidad en la Comunicación**, en este ítem, conlleva a cuestionarnos sobre el nivel de enfoque a procesos llevados a cabo, por el Departamento de Inspección, la falta de claridad en cuanto a procesos, procedimientos, roles, responsabilidades y la interrelación de los mismos se desconoce o no existe. Finalmente, y a consecuencia de las debilidades detectadas, es viable cuestionarse **la toma de decisiones basadas en la evidencia**, éste es un proceso complejo y que implica un grado de incertidumbre.

10.4 Entrevista al Jefe del Departamento de Inspección Municipal²⁸

Se le realizaron un total de doce preguntas, que abarcaron tópicos de Gestión, Planificación, Control, evaluación de resultados, canales de comunicaciones tanto internas como externas y observaciones a limitantes en la Gestión a nivel estructural e institucional como son; liderazgo, comunicación, manejo de la información y Gestión de las relaciones y temas vinculados con capacitación del Personal.

De las respuestas se puede deducir que a juicio del **Nivel Jefatura**, el Departamento de Inspección Municipal presenta los siguientes **tópicos o puntos claves** que deben ser **abordados o mejorados**:

Liderazgo, si bien, el tipo de liderazgo ejercido por el Titular del Departamento de Inspección es de tipo democrático, que incentiva la innovación y participación, ésta se ve disminuida por otros factores, como es la falta de transmisión de unidad, propósito y la orientación de la organización, esto es fundamental, ya que con ello, se podría alinear sus estrategias, políticas, procesos y uso eficiente de recursos.

Debilidad en la Gestión, la falta de una Planificación, tanto de Inspectores, como de Mandos medios en la labor diaria, mensual, semestral y anual, falta de coordinaciones de trabajo periódicas, salvo excepciones dadas por la reiteración de procesos anuales, provoca dentro de este Departamento, dificultades en la eficiencia y oportunidad de respuesta, los procedimientos son poco claros o desconocidos, utilizándose más bien, la reiteración o experiencia adquirida, lo que conlleva a confusión, doble tipo de respuestas, falta de seguimiento y Control. La **comunicación**, la falta de ésta provoca que los objetivos, procesos y

²⁸Anexo Transcripción entrevista a Jefe del Departamento de Inspección Municipal, página 96

procedimientos se desconozcan, éstos se ejecutan de acuerdo a instrucciones, pero no existe compromiso con lo que se ignora. **Sistema de manejo de documentación**, éste es de nivel bajo, no existiendo un proceso o procedimiento para la información, solo iniciativas individuales, las cuales no son suficientes para responder a la demanda de ella, o su manejo no implica análisis, ni evaluación, o retroalimentación con otros procesos, lo que lleva a procedimientos lentos de respuesta, la no existencia de seguimiento, ni Control de Gestión interna, desconocimiento de procedimientos, falta de capacitación de Funcionarios. **Enfoque al Cliente**, falta de mecanismos que recojan las necesidades y expectativas presentes y futuras de los Usuarios, sin un Sistema que mida el nivel de satisfacción y actuar sobre él, invalida la propuesta de objetivos de mejora, éstos deben ser conocidos y compartidos por el Personal. En relación a lo anterior, **la Gestión de las relaciones**, son básicos, pero más bien por disposiciones Legales que obligan a ello, que por una política de integración, esto afecta al Departamento, la relación con las partes interesadas, el entorno afecta, directamente, en el desempeño, una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos de crear valor. La carencia de una **Política de Gestión de Calidad de Recurso Humano**, en la cual el Departamento de Inspección Municipal sea el actor principal, se vería reflejada de diferentes maneras, siendo la más visible, la insuficiencia de Personal de Inspectores Municipales, para la demanda y densidad de población existente en la comuna de Pudahuel, en la baja profesionalización de éstos, sin desconocer la expertiz de algunos de ellos, en razón a los años de experiencia adquiridos en ejercicio de su cargo, una buena oportunidad de mejorar esto es la dictación de la Ley N° 20.922 sobre Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización Municipal. **Capacitación insuficiente**, se destaca por el Entrevistado, la no existencia de

Planificación, sino más bien una Gestión entre el Departamento de Inspección y la Dirección de Desarrollo de Personas, en torno a entregar herramientas elementales sobre la labor inspectiva, y la mayoría de las veces que esto sirva para las evaluaciones, ascensos. Este aspecto que tiene un prolongación por años, tiene un impacto directo en la Gestión del Funcionario, y en factores psicosociales del individuo, como es la baja motivación, efecto de las bajas remuneraciones, excesivos horarios de trabajo debido a la necesidad de horas extras para compensar los bajos salarios y sentimientos de poca valoración a la labor.

Problemas de infraestructura, de acuerdo a lo expresado por el Entrevistado, este es un problema que afecta la Gestión del Departamento, la ausencia de espacio físico afecta el clima laboral, por ejemplo en el espacio de la atención de público, lo que incide en una apreciación de desvalorización del Usuario, en el uso poco eficiente de los recursos Municipales.

10. 5 Entrevista al Coordinador Raúl Allendes Cañas²⁹

Se le realizaron un total de nueve preguntas, que abarcaron tópicos de Gestión, Planificación, Control, evaluación de resultados, canales de comunicación tanto internas como externas y observaciones a limitantes en la Gestión a nivel estructural e institucional, como son: liderazgo, comunicación, manejo de la información y Gestión de las relaciones y temas relacionados con capacitación del Personal.

De las respuestas se puede desprender que a juicio del nivel **Mando medio**, el Departamento de Inspección Municipal presenta los siguientes **tópicos o puntos claves** que deben ser **abordados o mejorados**.

Inexistencia de Planificación, “arreglamos la carga en el camino”, es la frase reiterada y que denota una cultura de una Dirección hacia afuera, es decir, a resolver problemas concretos urgentes y emergentes, postergando la Planificación en pos de la coyuntura. Esta práctica, si bien, es efectiva en el corto plazo, disminuye su eficacia en el mediano y largo plazo, sobre todo en el uso eficiente de recursos tanto humanos como materiales, incidiendo en la Gestión, **No se evalúa los resultados, ni se analiza la información**, siendo este un factor relevante para el proceso de Planificación y de toma de decisiones estratégicas, la no realización de él, afecta directamente en el desarrollo de un proceso. La Capacitación, de los Funcionarios es en relación a solicitud del Departamento de Inspección Municipal, lo cual en la práctica se cumple, pero con limitación en su acceso en canto a cantidad de Funcionarios de oportunidad, lo que tampoco es concordante con la oportunidad, de acuerdo a los cambios en el entorno Normativo. Se reconoce un

²⁹Anexo Transcripción entrevista a Coordinador Departamento de Inspección Municipal, página 102

déficit de profesionalización en el Departamento de Inspección Municipal, una tecnificación, sin desconocer la expertiz de Funcionarios con años de Servicios, que son un valor dentro de la, problemas de espacio físico, es real, e incide en la atención de público, en el clima laboral y en la Gestión eficiente. **Sistema de manejo de documentación**, este es de nivel bajo, no existiendo un proceso o procedimiento para la información, solo iniciativas individuales, las cuales no son suficientes para responder a la demanda de ella, o su manejo no implica análisis, ni evaluación o retroalimentación con otros procesos, lo que lleva a procedimientos lentos de respuesta, la no existencia de seguimiento, ni Control de Gestión interno, desconocimiento de procedimientos, falta de capacitación de Funcionarios.

10.6 Entrevista a Inspectores Municipales de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, se mantendrá reserva de nombres³⁰

Se le realizaron un total de nueve preguntas, que abarcaron tópicos de Gestión, Planificación, Control, evaluación de resultados, canales de comunicaciones tanto internas como externas y observaciones a limitantes en la Gestión a nivel estructural e institucional como son: liderazgo, comunicación, manejo de la información y Gestión de las relaciones y temas relacionados con capacitación del Personal.

El perfil de los Inspectores entrevistados es el siguiente: seis hombres y tres mujeres, abarca desde aquel que solo lleva tres años de experiencia como Inspector Municipal y aquel que lleva 38 años en el cargo, cuyo rango etario va desde los 35 años hasta los 64 años de edad.

³⁰Anexo Transcripción entrevista a Inspectores Departamento de Inspección Municipal, página 109

De las respuestas se puede colegir que a juicio del **Nivel operativo**, el Departamento de Inspección Municipal presenta los siguientes **tópicos o puntos claves** que deben ser **abordados** o **mejorados**.

A nivel de Gestión Administrativa, se presentan las siguientes **falencias**, falta de Planificación en los trabajos operativos. Si bien, se reconoce una Planificación diaria, ésta no obedece más que a la coyuntura, no existe un Manual de procedimiento, dejándose a la experiencia y reiteración de situaciones la adecuación de procedimientos, por tanto, en el aspecto de **Enfoque a proceso**, son débiles o nulos. Otro aspecto que según los entrevistados que desconocen, es el ítem sobre la **Capacitación, esta sería insuficiente**, destacado por los Entrevistados, ésta no cubre sus expectativas, en torno a entregar herramientas elementales sobre la labor inspectiva, las más de las veces esto solo sirve para las evaluaciones u ascensos. Este aspecto que tiene una prolongación por años, tiene un impacto directo en la Gestión del Funcionario, y en factores de psicosociales del individuo, como es la baja motivación, efecto de las bajas remuneraciones, excesivos horarios de trabajo debido a la necesidad de horas extras y sentimientos de poca valoración a la labor ejercida.

Problemas de infraestructura, de acuerdo al parecer de la totalidad de los Inspectores Municipales, este es un problema que afecta la Gestión del Departamento, el reducido espacio físico en el que se desarrolla la labor de Inspección, afectando el clima laboral, el espacio en la atención del público, lo que incide en una apreciación de desvalorización del Usuario, y en el uso poco eficiente de los recursos Municipales. Aquí observamos una debilidad en cuanto al principio del **Enfoque al Cliente**, que propone la Norma ISO 9001:2015.

10.7 Síntesis del Diagnóstico en Base a las Entrevistas

Nuestro diagnóstico en base a las entrevistas realizadas en el Departamento de Inspección Municipal de la comuna de Pudahuel, en los diferentes niveles de mando, es decir Directivo, Jefatura, Medio y Operativo, nos arrojan los siguientes puntos críticos asociados a las variables de análisis, y que se traducen en debilidades.

Debilidad en la Gestión administrativa interna del Departamento de Inspección, esto es reflejado en la falta de Planificación, prospección, Control y evaluación de la información, materia prima para la acción primaria de diagnóstico y Planificación. A consecuencia de lo mismo, se presentan problemas de manejo en el uso eficiente de los recursos, que es independiente del uso eficaz de los mismos, y que no dicen relación proporcional al concepto de Calidad que se pretende alcanzar y en la toma de decisiones basados en la evidencia.

Debilidad en la Gestión hacia el Cliente, principalmente externo, no existe un estudio, ni menos un análisis de la información referente al Usuario, en relación con sus necesidades, expectativas presentes y futuras, con el nivel de satisfacción respecto al servicio, entregado por el Departamento de Inspección Municipal.

Debilidad en aspecto de Liderazgo, al no existir, no estar claros o no ser comunicados eficientemente las estrategias, políticas, procesos, recursos y los objetivos del Departamento, no pueden ser alineados en el logro de los objetivos, ni esclarecer el rol que juegan los Inspectores en ellos. Lo que nos lleva al poco compromiso y un deficiente uso de las competencias en la labor de los Inspectores.

Debilidad en los Procesos, al no estar claras las actividades, ni Planificadas, ni gestionadas como procesos interrelacionados y coherentes, no permitirán la comprensión de cómo se llegó a los resultados, permitiendo la optimización del rendimiento del Departamento de Inspección Municipal.

Visión de mejora, la Planificación, coordinación, Control, análisis, evaluación, son parte del proceso de mejora, y que deben estar siempre presentes en toda organización, la debilidad en estos aspectos atenta contra este principio, la principal ventaja de tener inmerso este valor en la organización, es la capacidad de ésta, para reaccionar al entorno, tan cambiante, el cual presentan Oportunidades y amenazas.

10.8 Presentación del Resultado FODA del Departamento de Inspección Municipal Área Comercio

El Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, es un organismo dependiente de la Dirección de Obras Municipales, cuyo Director es Don Ricardo Gallardo, Arquitecto de profesión; el Jefe del Departamento de Inspección Municipal es don Rolando Jiles, Ingeniero de Ejecución en Geomensura, está constituido por 20 Funcionarios (1 Jefatura; 3 Secretarias: 2 Coordinadores; 1 Conductor; 1 Administrativo y 13 Inspectores Municipales, de los cuales se subdividen 3 de Obras y 10 de Comercio), su competencia se suscribe al Territorio Comunal (con una superficie de 195.5 km cuadrados, con una población de 225.000 habitantes (de acuerdo a proyección de precenso 2012, dando una cantidad de 17.308 habitantes por Inspector), este ambiente es dinámico, complejo y de cambio creciente, esto mismo constituye un desafío permanente para la toma de

decisiones, es decir, para el Control de Gestión, que por regla general, dependiendo de la información disponible, lo coloca en una situación de incertidumbre. Es por ello, la necesidad de la utilización de herramientas que nos permitan reducir esta incertidumbre, una de ellas, es la matriz FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

10.9 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial del factor humano • Estabilidad laboral. • Buen estándar de equipamiento. • Liderazgo democrático por parte de la jefatura del Departamento Inspección Municipal. • Expertiz de Inspectores Municipales en años de servicio. • Compromiso del Personal con el servicio público. • Plan de Implementación 2017 de software para seguimiento de información. • Fortalecimiento de la relación con la com. • Voluntad de mejoramiento institucional, búsqueda de alternativas de solución • 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta desarrollo de Planificación y programación del trabajo, a nivel de Departamento, que sea participativo e integrador. • La instancia de coordinación es formal y no funciona adecuadamente. • No hay una adecuada comunicación institucional, del Departamento hacia el interior y la com. • Carencia de Procesos y procedimientos claros. • Carencias en Factor de Recursos humano (cantidad), espacio disponible y capacitación, Sistema de calificación permiso y no sancionatorio. • Poca actualización de las Ordenanzas Municipales antela Nuevas realidades
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Política de Modernización del Estado por parte del Estado, Ley 20.922. • Nuevas políticas de integración de la comunidad en el accionar de la Gestión Municipal. • El nivel tecnológico actual que permite la conectividad en tiempo real 	<ul style="list-style-type: none"> • Los alcances relativos de la Autonomía del Municipio, resultantes de la legislación vigente. • Cambios dinámicos en el entorno • Crecimiento de demandas de productos y Servicios de mejor Calidad, debido al crecimiento poblacional, requerimientos del Gobierno central y Nuevas tecnologías de la información • Situación de desaceleración económica en el país • Sensación de descredito, burocracia en la Administración publica • Niveles de contaminación de la región, y focos de contaminación Local

Elaboración: Propia

10.10 Fortalezas

Dentro de las fortalezas destacadas en nuestro estudio, es el **factor humano**, el cual está constituido por el Personal del Departamento de Inspección Municipal, destacándose la vocación de servicio público, la probidad de éste, pese a las deficiencias salariales apreciadas en función del cargo, la expertiz en el campo de Inspección por años de Servicios de los Inspectores, la buena relación comunicacional con la Comunidad, Usuarios del Departamento, la voluntad de mejoramiento institucional, en la búsqueda de alternativas de soluciones y mejoramiento de Gestión, como la implementación de un programa computacional que permita el seguimiento de la información y consulta en terreno de la misma por parte de los Inspectores, la existencia de un liderazgo en la Dirección y Jefatura de carácter democrático.

10.11 Debilidades

La falta de Planificación y programación del trabajo, queda de manifiesta de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, salvo algunas excepciones de fechas y trabajos reiterativos de carácter anual, la regla general se basa en una Gestión desarrollada más bien por presiones de coyuntura y de corto plazo. Cuyo origen se basa más bien en una cultura administrativa Municipal, que busca la solución de problemas emergentes, con una visión parcial sobre la visión institucional. Es necesario un nuevo Planteamiento que potencie una Planificación más participativa, determinando objetivos, metas claras y prioridades que estén en sincronía con la visión y misión del Departamento, con compromisos de Gestión que sean mensurables.

La coordinación a nivel institucional es deficitaria, una de sus causas la podemos encontrar en una cultura organizacional, de baja coordinación, donde un liderazgo de tipo *Laizze Faire* o sea, “de dejar hacer” del Alcalde, en materia decisional, en los Mandos directivos, fomenta temas de poder y visiones parceladas, creando solo coordinaciones en actividades y problemas puntuales y no en temas, actividades, Programas y Planes Globales, donde prima el sectorialismo de algunos Departamentos, dentro del Departamento de Inspección Municipal, incide en su funcionamiento, en la carencia de coordinación e información oportuna, para la Planificación y desarrollo de la labor propia del Departamento.

Problemas de comunicación en el ámbito de la Gestión, desde el Plano Directivo, de Funcionarios, como la relación con la comunidad.

Sin comunicaciones efectivas, las Decisiones, Planes y Programas se ejecutan inadecuadamente, no se conocen y, principalmente, no hacen participe de ellas al Funcionario, creando en éste un sentimiento de poco reconocimiento y de incertidumbre.

Con respecto a la comunicación del Departamento con la comunidad, este, si bien, es adecuado, no existen procedimientos de retroalimentación de información, como el nivel de satisfacción de Usuarios, ni de evaluación de la Gestión en los procedimientos efectuados.

Los procesos y procedimientos constituyen las actividades necesarias para el desarrollo de las funciones propias del Departamento de Inspección Municipal en función de sus objetivos, y de dar respuesta a los requerimientos de la comunidad.

De acuerdo a la entrevistas y de la información recopilada existe una falencia en este sentido, principalmente por desconocimiento de estos por parte de los Funcionarios, actuando, principalmente, por la experiencia adquirida en años de Servicios, lentitud de los procedimientos, falta de actualización de Normativas, falta de seguimiento y evaluación de los mismos.

La falta de una política de Recurso Humano integral que se oriente a especificaciones del Departamento de Inspección Municipal, y en conjunto con éste, lo que se refleja en diferentes aspectos de los Funcionarios y de la estructura organizacional misma.

La baja profesionalización de los Inspectores Municipales, repercute en la Gestión, frente a los nuevos desafíos y demandas de la comunidad cada vez más empoderada, con acceso a la información. Lo que nos lleva a la carencia de Programas de capacitación y que éstos sean generalizados para todo el Personal, cursos que sean diseñados con un real impacto en la Gestión o desarrollo del Inspector Municipal.

Otro aspecto relevante con el factor humano, es el que dice relación con la motivación, en problemas de remuneraciones, clima laboral y conductas de Jefatura. Lo cual, también, incide en un proceso de Gestión eficiente y oportuna.

Finalmente, un tema de relevancia es el Sistema de calificación y evaluación de desempeño. De las entrevistas se vislumbra un anhelo de un Sistema de calificación más objetivo, se tiene la percepción de que es un Sistema permisivo y que no sanciona.

En cuanto al problema de espacio físico para la Gestión, funcionamiento, y atención de Usuarios, en el Departamento de Inspección Municipal, éste es evidente, lo que conlleva a una situación de riesgos psicosociales del Funcionario y refleja una desvaloración del Usuario, que son Clientes del Municipio.

10.12 Oportunidades

La promulgación de la Ley N° 20.922, para el Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización Municipal, que permite la autonomía de los Municipios a partir del año 2018, a reestructurar las Plantas Municipales en función a las realidades y necesidades de cada comuna. El nivel tecnológico actual y futuro permite y permitirá mejorar la conectividad en tiempo real con el Municipio, favoreciendo el trabajo en terreno de manera eficaz y eficiente. Las Nuevas Leyes que permiten una mayor participación de la ciudadanía en la Gestión de las Municipalidades, como es el caso de la Ley N° 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión, y otras como la Ley de transparencia, del Lobby.

10.13 Amenazas

Los cambios dinámicos que suceden en el entorno, el alcance relativo de la autonomía de los Municipios resultantes de la legislación vigente, si bien, existe un reconocimiento de ésta, como por ejemplo, con la Ley N° 20.922, siempre se queda pendiente la autonomía financiera, que es un factor gravitante en la Gestión de los mismos, a este mismo respecto, en materia legislativa se conceden Nuevas funciones y atribuciones a los Municipios, lo que genera Nuevas demandas de productos y Servicios, que la Ciudadanía requiere de manera eficaz, eficiente y

oportuna, en concordancia con los avances tecnológicos, que un Sistema globalizado exige.

Otros factores que constituyen amenazas es la situación de descredito que está viviendo la Administración Pública, la credibilidad está en juicio, la probidad cuestionada, lo que no es ajeno al funcionario Municipal, y especialmente al Inspector Municipal.

Un factor externo como la contaminación, genera nuevos desafíos de Control a nivel Local. Finalmente, la situación económica de desaceleración que vive el país afecta a los Municipios y especialmente al Departamento de Inspección debido a la tendencia de crecimiento de actividad comercial, formal como informal.

10.14 La Estrategia Fortalezas versus Oportunidades (F.O.)

La maximización del potencial humano aprovechando las Oportunidades que brinda la promulgación de la Ley N° 20.922 para el Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización Municipal, es decir, una adecuación de Planta, mayor dotación de Inspectores calificados, estabilidad laboral, aprovechamiento de la expertiz, el reforzamiento del compromiso con el servicio público.

El mejoramiento del uso eficiente de la tecnología existente en el Departamento de Inspección Municipal, con la incorporación de tecnología, aplicaciones y software que permitan la conectividad y transferencia de información en terreno en tiempo real.

La integración, participación, transparencia en el funcionamiento de los procedimientos y procesos, basados en estándares de Calidad, que permitan

responder a los nuevos desafíos que Plantean la comunicación y trabajo en conjunto con la comunidad.

10.15 La Estrategia Debilidades versus Oportunidades (D.O.)

Minimizar mediante una programación y Planificación diaria y semanal a nivel de Inspectores de los temas relevantes de su quehacer, así mismo a nivel de Coordinadores una Planificación semestral en hitos relevantes, que permitan un uso priorizado de recursos y mejore la coordinación interna, a su vez, de Controles quincenales por Área, sector y temas emergentes, esta misma Planificación incidirá en la mejora de la coordinación, disminuir las brechas entre la Comunidad y el Departamento de Inspección, la creación o fomento de estándares en los procesos y procedimientos, su comunicación, transparencia, ayudara a la credibilidad, integración y participación ciudadana, mejorando, a su vez, la imagen del Departamento de Inspección, la promulgación de la Ley 20.922 para el Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización Municipal, permitirá reaccionar ante demandas históricas del sector Municipal, que permite enfrentar a los nuevos desafíos que la realidad plantea, como las estructura de Plantas, mayores Funcionarios Técnicos y Profesionales, mejora en remuneraciones, incentivo a las capacitaciones del Personal acorde a requerimientos del Departamento, inyección de recursos a infraestructura que mejora el espacio laboral.

10.16 La Estrategia Fortalezas versus Amenazas (F.A.)

La maximización de las fortalezas expuestas, basadas, principalmente, en factor humano, el aprovechamiento de la estabilidad laboral, permite el surgimiento de la expertiz por años de servicio, que es un capital que permite disminuir los efectos

negativos de eventuales cambios del entorno, la aplicación de tecnología existente y su eficiente uso, permite responder en mejor forma la demanda creciente de la Ciudadanía por mejores productos y Servicios, de manera eficiente, eficaz y oportuna, basado en estándares de procesos y procedimientos transparentes que den una señal de objetividad y eficiencia, promoviendo la idea de un Gobierno Abierto a nivel comunal.

10.17 La Estrategia Debilidades versus Amenazas (D.A.)

El desarrollo y promoción de Sistema de Planificación de la Gestión, que nos permitan el uso eficiente y eficaz de los recursos Municipales. La promoción y fomento de la capacitación individual e institucional, que permita la minimización de los retos de una demanda crecientes de productos y Servicios de la comunidad, permitiendo la eficiente aplicación de tecnología disponible, y la que se incorpore.

La mejora de canales de comunicación existente, especialmente, hacia la Comunidad en lo relativo a los programas de ayuda, subsidios, formas de acceso a patentes, Programas de capacitación hacia los Usuarios o la Comunidad que permita disminuir los efectos del periodo de desaceleración económica en curso.

XI. CONCLUSIONES

Del análisis de la información obtenida a través de las entrevistas a los diferentes miembros de la organización en función de su nivel, (Directivo, Jefatura, Mando Medio y Operativo), y del instrumento utilizado, FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en cual se ven reflejados el contexto interno como externo que inciden en la Gestión del Departamento de Inspección Municipal, y de la experiencia Personal de los Tesistas en el Servicio Público Central, como Municipal, y considerando que las Municipalidades, sus Unidades y Servicios, como es el caso del Departamento de Inspección Municipal, están insertas en este Sistema globalizado y no son ajenas a las virtudes y defectos que de este fenómeno se originan. La necesidad de responder a las necesidades y expectativas presentes y futuras, cada vez mayores en relación a los recursos disponibles, Plantean la urgencia de replantear la forma de Gestión que se lleva a cabo actualmente, pero no basta la eficacia, en el cumplimiento de las metas o de los Servicios o productos generados, que se contemplan en los actuales Programas de Mejoramiento de Gestión en los Municipios (PMG), los cuales cabe destacar que no son evaluados, lo mismo sucede en el Departamento de Inspección, hoy la Ciudadanía exige, Calidad, transparencia, oportunidad en la prestación. Por ello, se hace evidente que se debe replantear la forma de Gestión, considerando la cultura organizacional como base para su formulación, considerando la heterogeneidad, las diferentes realidades y necesidades de cada servicio para lograr un concepto asociado a la Calidad como es la Eficiencia.

Es por esto, que en razón a lo expuesto, no nos merece la menor duda la valides de la **pregunta de investigación** y su comprobación afirmativa, de acuerdo a los

antecedentes expuestos. **¿Es la falta de un Sistema de Gestión de Calidad la causa por la cual el Departamento de Inspección Municipal no logra tener una mejor eficiencia y eficacia en sus funciones?**

Del diagnóstico organizacional, se desarrolla la proposición de mejora en base a los principios de la Norma ISO 9001:2015, que se basa en los principios de Calidad, es decir, considera un enfoque al Cliente; considera al Liderazgo como rector que permite establecer las condiciones en que los integrantes del Departamento de Inspección, participaran en el logro de los objetivos Planteados, esto conlleva al principio del Compromiso del Personal, mejorando habilidades y competencias, el enfoque a procesos, donde se consideran a las actividades y éstas se gestionan como procesos interrelacionados y con coherencia con los objetivos, y que lleva a la mejora, constituyéndolo como un objetivo permanentemente del Departamento, esta generación de información y su retroalimentación en los procesos de evaluación, permitirá lograr la toma de decisiones basadas en la evidencia obtenida, y que permita gestionar de mejor forma sus relaciones con las partes interesadas en la organización.

Estos principios generan ventajas y Oportunidades, para reaccionar al entorno dinámico, que trae amenazas y desafíos, permitiendo eliminar la incertidumbre, o disminuirla. Lo que nos permitirá lograr nuestro **Objetivo General, de mejorar la eficacia y eficiencia del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel, otorgando Servicios y productos de manera eficiente, eficaz, oportuna y transparente durante el año 2016.**

De los antecedentes expuestos, de la información obtenida, que nos indica las principales debilidades de Gestión detectadas en el análisis organizacional, de la

experiencia Municipal, con el Programa de Mejoramiento de Gestión(P.M.G.), donde se reconoce el cumplimiento de metas, pero se carece de datos de evaluación de Calidad de los Servicios y productos entregados. Es este factor de información o mejor dicho la carencia de él, es lo que nos permite aseverar, que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la estandarización de procesos, procedimientos, como es lo que nos ofrece la Norma ISO 9001:2015, nos permitirán alcanzar productos y Servicios de Calidad, cuya característica principal es la transparencia, objetividad, oportunidad, participación e integración, de esta manera, la implementación del modelo de Gestión de Calidad permite mejorar la satisfacción del Cliente y de las partes interesadas, a su vez que mejora las herramientas de Control, lo que permite la mejora continua, generando la formación de la cultura organizacional del cambio.

La pretensión de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001:2015, es contribuir a que el Departamento de Inspección Municipal, Área Comercio potencie su principal fortaleza que es el componente humano, mejorando la eficiencia de las destrezas técnicas de cada Funcionario, en relación a procesos interrelacionados y alineados con objetivos claros y evaluables. Mejorando la imagen y fortaleciendo el Sistema democrático, desde la base de la Administración Local.

Podemos aseverar en base a la experiencia y análisis de información recopilada que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, es una decisión estratégica, debido a la necesidad urgente de dar respuesta a una demanda cada vez mayor de productos y Servicios de Calidad, de una comunidad cada vez más empoderada versus una Administración con recursos más limitados, este simple

hecho, es el que nos avala positivamente en nuestra **hipótesis tentativa de investigación** base de nuestra **Tesis de grado**

De los puntos reiterados y analizados en el transcurso de esta investigación, encontramos los siguientes puntos que a nuestro juicio revisten especial atención, y que serán fundamentales de corregir para sentar las bases de una Nueva cultura organizacional, y por añadidura la mejora en la Calidad de Gestión, permitiéndonos alcanzar nuestros **objetivos específicos**.

1. Fortalecer la capacidad de Gestión del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad.
2. Describir prácticas de fiscalización en el Área de Comercio.
3. Determinar si la dotación de Inspectores con que cuenta la Ilustre Municipalidad de Pudahuel es suficiente para atender los requerimientos de la comuna.
4. Proponer Normas de Calidad en procesos internos del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel.
5. Proponer una política de Calidad en la interrelación de los procesos internos del Departamento de Inspección Municipal de la Ilustre Municipalidad.
6. Identificar problemas de Gestión y procedimientos.
7. Instalar una cultura de mejora de los procesos de Gestión del Departamento de Inspección de la Ilustre Municipalidad, basada en la autoevaluación y en los principios de la Norma ISO 2011:2015

Uno de los primeros tópicos, que resalto dentro de las entrevistas realizadas, y de la aplicación de la herramienta FODA, fue la escasa o nula **Planificación**, ni menos

una prospectiva en el Departamento de Inspección Municipal, correspondiendo a la constante, de gestionar de acuerdo a la coyuntura del momento. El no tener un Plan de trabajo crea cierta incertidumbre o desconocimiento de las metas, de las prioridades del Departamento, que deben estar interrelacionadas con los objetivos, metas, misión y visión de la Municipalidad, esta falta de coherencia o conocimiento conlleva necesariamente a debilitar la Gestión del Departamento de Inspección.

En relación al punto anterior, se observó, además, dificultades en el ámbito de la **comunicación** tanto interna como externa, una falencia en el **liderazgo** y de la **coordinación**, a no reforzar la retroalimentación de la información, proliferando solo una micro coordinación, en temas puntuales y coyunturales, generando problemas a su vez, de toma de decisiones efectivas basadas en evidencia. La **baja motivación** detectada tiene sus raíces en los antecedentes anteriormente expuestos, este sentimiento de no reconocimiento, ni compromiso, esta agravado por otro factor detectado como es la **falta de una política de capacitación**, que considere temáticas propias y técnicas del Departamento de Inspección Municipal, la mejora en una política de Gestión que considere una Planificación de cantidad de Funcionarios necesarios en relación a factores como la densidad de población, espacio territorial, y Áreas estratégicas. Problema de **infraestructura física**, que incide en la Gestión del Departamento de Inspección, como en la relación con los Usuarios. La carencia o desconocimiento de los **procesos y procedimientos** detectados en la presente investigación, en relación a las actividades propias del Departamento de Inspección Municipal, y aquellas destinadas a resolver demanda de bienes y Servicios de los Usuarios.

Finalmente, un tópico crítico detectado dice relación con la **información, documentación y la baja Gestión de relaciones**. El enfoque al Cliente, es bajísimo, no existiendo recopilación de información sobre las necesidades y expectativas de los Usuarios, ya sean estas presentes o futuras, esta falta de información, como en sí mismo la carencia de manejo de datos, su análisis, su evaluación, y el proceso de retroalimentación, atentan a todo proceso de mejora y que debe ser subsanado a la brevedad.

A modo de conclusión y de lo expuesto estamos en condiciones, de aseverar que frente a las debilidades y amenazas, en que está inmerso el Departamento de Inspección, en su Área Comercio, requiere de un Plan Gradual de Mejoramiento de Gestión de Calidad, basado en principios de la Norma ISO 9001:2015, que permitan un cambio de la cultura organizacional, favoreciendo así el desarrollo de buenas prácticas en el desempeño laboral del Departamento en estudio.

11.1 Recomendaciones

A partir del análisis se sugieren no sólo algunas **recomendaciones** sino que además intervenciones en relación con la Gestión existente, las cuales se presentan a continuación de acuerdo a Áreas en las cuales, se considera intervenir:

- **Liderazgo**, este se debe comprometer y demostrarlo, con los principios de Calidad, debido a su rol impulsor dentro del Departamento de Inspección, conocer las necesidades y expectativas de los Usuarios y del Personal de Inspección, hacerse accesible, participativos activamente de los Planes y objetivos, definir como se aplicara la Calidad, fomentar la participación del Personal, formación de equipos de trabajo a fin de generar los cambios

necesarios en actitudes y comportamientos, involucrarse en la evaluación, revisión y Control sistemática de los progresos, para permitir la toma de oportuna de decisiones y acciones necesarias.

- Fomento a la **Planificación**, establecimiento de las estrategias y objetivos, analizando la información de Clientes tanto internos como externos, procesos, para determinar las acciones a corto, mediano y largo plazo, enfocados en el Cliente, en la participación activa del Personal, establecimiento de objetivos conocidos y aceptados, y que sean cuantificables y sus Sistemas de medición.
- **Gestión del Personal**, entendiendo a éste como el Cliente interno del Departamento de Inspección, conocer sus necesidades y expectativas, formación adecuada en competencias y habilidades que permitan el desarrollo de sus potencialidades, reforzar la participación e innovación en proyectos de mejora, establecimiento de equipos de trabajo que se vinculen a un objetivo propuesto para cada equipo, alineados con los objetivos del Departamento y de la Institución, fortalecer los canales de comunicación, que permita la fluidez y la retroalimentación de ésta, para todas las partes interesadas.
- **Recursos**, siendo éste una limitante en todo el sector Municipal, es necesario el manejo eficaz y eficiente de éste, para lo cual debe ser uno de los items, dentro de la Planificación, éste tiene que ser debidamente analizado y evaluado, así por ejemplo, en cuanto al factor humano, la necesidad de más Personal, en la relación al espacio físico existente y cómo influye en el ambiente laboral, el factor tecnológico, como es la

implementación de un software que agilice la comunicación en terreno, y financieramente (por ejemplo programas de horas extras de acuerdo a objetivos Planificados), como administrativamente, procesos, manejo de material de oficina.

- En cuanto a **procesos** se recomienda, el ahorro de recursos, tanto humanos como materiales, agilizar tiempos de respuestas, la Calidad del servicio, que dará como resultado la mejora de imagen del Departamento, en base a la información obtenida de los Clientes tanto internos como externos, fijando objetivos participativos e informados que apoyen la mejora de los procesos y la estructuras organizativas en caso necesario, con Control y evaluación de los mismos.
- Finalmente, se recomienda el análisis de los resultados obtenidos, ya que ellos representan la efectividad y eficiencia del servicio, debe existir este procedimiento medible con Índices de Gestión, a fin de determinar con claridad, quién Controlará, que se Controlará, cómo, dónde y cuándo.

XII. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015

Planteamos la propuesta de mejora en el Departamento de Inspección Municipal, cuyo objetivo inicial es sentar las bases de un cambio en la cultura organizacional de este Departamento Municipal, en base a los Principios de la Norma ISO 9001:2015, en aquellas Áreas que se determinaron como críticas para el desarrollo de este objetivo.

12.1 Propuesta en torno a la Convicción y Compromiso de los Altos Directivos

La convicción del Director de Obras Municipales, como del Jefe del Departamento de Inspección Municipal, se presume para establecer las condiciones necesarias para el impulso del cambio de mentalidad dentro de la organización, donde las personas comprenderán y se sentirán motivadas respecto de los objetivos Planificados contenidos en una Planificación que debe ser participativa, integradora, interrelacionada y coherente con los objetivos de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel.

- Construir un Sistema de comunicación e información eficiente, tanto interna como externamente.
- Mejorar la coordinación, con el Mando Medio, para una adecuada y eficiente implementación de decisiones y coordinación operativa.
- Trabajar en una fuerte y coordinada Planificación y programación del trabajo anual y semestral 2016. (reuniones de trabajo y comunicación en el Departamento de Inspección, quincena y semestral).

- Establecer compromisos participativos de Gestión, metas con sus correspondientes indicadores y resultados.

12.2 Propuesta en la Gestión y Procedimientos

La mejora en estas Áreas inciden, directamente, en la solución de las necesidades de los Usuarios, y en el uso eficiente de los recursos del Departamento de Inspección Municipal, requisito, es que se mejore en la toma de decisiones, seguimiento, coordinación operativa y en la programación del trabajo.

- Anexar la responsabilidad de apoyo y Control de Gestión a los Coordinadores de Inspección, cuyas funciones estarán en apoyar la agilización de trámites pendientes, hacer presente al Jefe de Departamento las mejoras necesarias en la Gestión, seguimiento de las metas, objetivos y, cumplimiento de actividades.
- Rediseñar una simplificación y agilización de trámites e información al público, con seguimiento e indicadores de Gestión.
- Actualización de Ordenanzas Municipales, de acuerdo a las Nuevas realidades.
- Establecimiento de una herramienta de georefenciación Comunal, que sirva para Planificación por Áreas de intervención.
- Establecer objetivos cuantificables y sus correspondientes Sistemas de medición.
- Implementación de software que permita la aplicación del 100 % de efectividad de los recursos tecnológicos disponibles en la actualidad en el Departamento de Inspección Municipal.

- Desarrollo de talleres de trabajo en forma periódica por zonas, competencias, proyectos, objetivos cuyo objetivo sea reforzar la coordinación en pos de mejora y que permita la transferencia de información de arriba hacia abajo.

12.3 Propuesta en Materia de Recursos Humanos

Dentro de las fortalezas que habíamos destacado del Departamento de Inspección Municipal, está en su Personal, abarcando a todo el contingente humano que participa en él. Una reformulación de la política de recursos humanos, donde la profesionalización y tecnificación del Personal, en el mediano plazo es esencial, oportunidad, es la promulgación de la Ley N° 20.922, que faculta a las Municipalidades a partir del año 2018, con autonomía para fijar sus Plantas Municipales de acuerdo a sus realidades., lo que incidirá en la motivación del Personal, carrera funcionaria y una reconversión gradual consensuada.

- Establecer un Sistema de selección y Contratación de Personal reglamentado y dominado por criterios de transparencia y profesionalismo acordes con el cargo para el Departamento de Inspección.
- Aplicación de criterios objetivos en el Sistema de calificación del Personal Municipal.
- Capacitación del Personal, de acuerdo a un Sistema participativo e integrador. Que genere nuevo conocimiento, el cual debe ser socializado mediante exposiciones al resto del Personal, en un tiempo no inferior a 15 días de realizado el curso.

- Formación de Equipos de Trabajo que se vinculen a un objetivo de trabajo propuesto por este Equipo, enmarcado en los objetivos del Departamento de Inspección Municipal.
- Talleres de trabajo y comunicación quincenal y semestral entre Personal y la Jefatura del Departamento de Inspección Municipal.
- Diagnóstico de las demandas de espacio físico, de dotación de Personal, y funciones a realizar.

12.4 Propuesta en la Toma de Decisiones basada en la evidencia

La toma de decisiones es un proceso complejo, y siempre implica un grado de incertidumbre y de subjetividad en la ella. El análisis y evaluación de datos, hechos, pruebas, e información conducen a una mayor objetividad y menor incertidumbre en las decisiones tomadas.

- Estandarización de procesos de información, con la debida capacidad de medirla, la cual debe ser comprensible, y servir de referencia para la toma de decisiones, ser de aplicación general y conducir a una interpretación uniforme.
- Aplicación de encuestas que orienten las necesidades y expectativas de los Clientes tanto internos como externos.
- Programa de digitalización de información, para su uso tanto interno como externo.

12.5 Propuesta Enfocada a la Gestión de Relaciones.

La Gestión de las relaciones, con las partes interesadas, es importante, ya que influyen en el desempeño de la organización, y son generadora de información necesaria para el mejoramiento del Sistema.

- Establecer reuniones de coordinación de trabajo conjunto para desarrollo y mejora de los procesos de Planificación, Ejecución, Control, Evaluación y Rediseño de Estrategias.
- Catastro y actualización de la información Georeferencial de los sectores comerciales, industriales, de contaminación (vertederos).
- Implementar canales de comunicación directa con las partes interesadas para saber su evaluación de desempeño del servicio (mejoramiento de la web o página institucional).

XIII. ANEXOS

13.1 Transcripción de Entrevista a Director de Obras Municipales

Transcripción de Entrevistas



Universidad de Academia de Humanismo Cristiano

Escuela de Gobierno y Gestión Pública

Ficha de transcripción

Transcriptor: Ariel Acevedo.

Fecha de la entrevista: 12/10/2016

Lugar de la entrevista: Ilustre Municipalidad de Pudahuel.

Población Objetivo: Dirección de Obras Municipales.

Número de participantes entrevistados: 1.

Hombres: 1.

Mujeres: 0.

Hora de inicio: horas.

Hora de término:

Duración de la entrevista: 11 minutos aproximadamente.

Transcripción

Entrevistador 1: Entrevista a Don Ricardo Gallardo, de profesión Arquitecto, Director de Obras Municipales de la Ilustre Municipalidad de Pudahuel.

Primera pregunta **¿Qué fortaleza y debilidades presenta actualmente el Departamento de Inspección Municipal en el Área Comercio?** Según su opinión.

Director: Yo diría que las podríamos agrupar en dos principales, una que es la de carácter institucional que dice relación con el hecho de que la cantidad de Inspectores que hoy día tenemos como Profesionales dedicados al ámbito de la fiscalización del Comercio es insuficiente, evidentemente, y desde el punto de vista institucional entonces lo que acontece ahí... es la necesidad de poder implementar alguna medida, alguna acción de orden administrativo, de Gestión en aras de poder eficientar el tiempo del poco Personal que está dedicado digamos al tema de la fiscalización, no me voy a detener en el hecho de que además los Inspectores son pocos y escasos, efectivamente no cierto, también eh... deben desgastarse en trabajar muchísimas horas en tiempo extra a propósito de esto mismo y eso hace que a la postre no cierto se produce un desgaste del Personal, porque es agotador, entonces desde el punto de vista institucional yo diría que es eso, desde el punto de vista de nuestro contexto, no desventaja sino que la característica que hace complejo el tema de Inspección de Comercio es el hecho de que hay una cantidad de iniciativa de Comercio de todo el mundo, que hace que el número de fiscalizaciones de personas que se puedan fiscalizar es enorme, es gigante, o sea, tenemos que distinguir dentro de lo que es el Comercio establecido, en relación a lo que es el Comercio en los espacios de uso público, que todos de alguna manera

hay que fiscalizar, entonces, la cantidad de emprendimiento que va asociado al tema de la actividad de Comercio en Pudahuel es enorme, y eso complejiza muchísimo también el trabajo de la Municipalidad y, por ende, a los Equipos que están dedicados a esto.

Entrevistador 1: Ya gracias, en relación a lo mismo **¿Qué Oportunidades ve la Nueva Ley de Plantas Municipales? en relación al Departamento de Inspección.**

Director: Mira yo diría que la Nueva Ley de Plantas Municipales efectivamente define un espacio que permitiría a las Municipalidades el poder corregir aquellas deficiencias que tiene en función de la cantidad de Personal, de personas, de Profesionales, de Inspectores que están destinados a la tarea de fiscalización, por lo tanto, en una primera instancia, lo primero que uno pudiera decir “bueno, si yo tengo un déficit de Profesionales para poder ejercer acciones de fiscalización efectivamente en esta vuelta, en este procedimiento que es la modificación de Planta, cabría la posibilidad de poder digamos resolver eso”, efectivamente eso es así, es una instancia, por cierto, no estoy diciendo con esto que vayamos a tener que resolver el problema, pero si es una instancia real, porque uno de los problemas más complejos que hay en la Municipalidades es la estructura de Planta que tiene, que hace imposible o de alguna manera... hace muy difícil el tema de poder implementar puestos para poder Contratar Personal para ejercer la función Municipales.

Entrevistador 1: En relación también, a su juicio **¿Qué diferencia haría que el Departamento de Inspección Municipal se convirtiera en una Dirección de Inspección Municipal?**

Director: haber, este es un tema que se ha discutido y que se ha implementado en Municipios de manera tal que el enfoque que se hace respecto a esto efectivamente ha llegado a estructuras administrativas en términos de tener una Dirección, la verdad es que en lo Personal... me parece que el disponer de una Unidad de Inspección como Dirección no es malo, me parece que eso le da una cierta autonomía respecto de todas las demás Organizaciones Municipales, de todas las demás Direcciones respecto de las cuales la Inspección es un elemento que tiene que reportar y que tiene que velar por el cumplimiento de un montón de disposiciones, de Normas, de Ordenanzas, desde ese punto de vista. Creo yo que el manejar desde el punto de vista de estructura, de Dirección no es malo, me parece que es bien, que es positivo, sin perjuicio de eso, el hecho de solamente que vamos a establecer de que vamos a establecer una Unidad de Dirección de Inspección y que pensando que en ese sentido vamos a poder resolver el problema, yo creo que evidentemente eso no es así, cuando yo estoy hablando del concepto de una Dirección de Inspección como una Unidad , como una Dirección, estoy pensando que en esa Unidad están dadas las condiciones dadas de equipamiento, de Persona y de estructura administrativa, que permite efectivamente resolver los problemas de todo el ámbito Municipal completo, digamos, en eso estoy pensando.

Entrevistador 1: ahora de acuerdo a su experiencia **¿Existe una mejora en el proceso de Gestión antes y después de la implementación del Programa de Mejoramiento de Gestión (P.M.G.)?**

Director: (Risa) es buena tu pregunta porque...yo diría de que el P.M.G. sin duda es una iniciativa que ayuda al mejoramiento de la Gestión Municipal, sin perjuicio a eso no te podría yo decir en qué cuantía, porque a mi juicio hay un problema con respecto a los P.M.G. y es que evidentemente una vez implementado en el diseño de los mismos no hay posteriormente implementada una acción que diga relación con la evaluación de los mismos, entonces desde ese punto de vista te diría que yo sería mentirte hoy día cuanto, yo creo, yo creo que debe haber una mejora pero no me atrevo a decirte que porcentaje porque sistémicamente no está implementada la el Área o la fase que dice en relación con la evaluación de este de mecanismo.

Entrevistador 1: **¿Conoce usted, si existe un proceso de Planificación y evaluación de Gestión del Departamento de Inspección?**

Persona 1: haber, yo te diría que como Director lo que estamos haciendo en la Dirección de Obras hoy día es implementar un Sistema de trabajo que es transversal a toda las Unidades de Dirección de Obras, y es un proceso que dice en relación básicamente como una herramienta de apoyo, que no obstante ser una herramienta hace transversales a todos los Departamentos de la Dirección las temáticas que son comunes, me explico, por ejemplo: En el ámbito de lo que es... el Comercio, dado que estamos hablando de esto, en el ámbito del Comercio se cruzan actividades que tienen que ver con la Ley de Rentas, se cruzan con actividades que tiene que ver con la Ley General y, por lo tanto, de ese punto de vista necesito yo que dentro de la Dirección puedan dialogar estas dos Unidades de manera lo más eficiente posible y de la forma más fluida posible, desde ese punto de vista estamos implementado es una herramienta que permite que esa coordinación sea más eficiente, no hemos empezado todavía con Inspección, con el

Jefe de Departamento Inspección tenemos una conversación ya establecida, estoy a la espera yo de poder empezar a poder implementar esto en la Unidad de Inspección, pero el sentido que tiene Fernando, es que básicamente este mecanismo de trabajo hace más eficiente, más fluida y más rápida y, por lo tanto, más digamos efectiva, con mayor certidumbre, el trabajo de los trabajos distintos de la Dirección de Obras.

Entrevistador 1: Bueno quizás me respondió un poco una de las preguntas. **¿Cuál es la percepción que tiene sobre el proceso de retroalimentación de la información para la mejora continua, tanto interna como externa?**

Director: Mira, yo te diría que en yo separaría lo que está referido al P.M.G. y sostengo lo que acabo de decir, yo desconozco las pautas evaluación, digamos que se aplican de evaluar qué efectos produce ese Programa, pero nosotros... ¡en la Dirección de obra! Lo que si tenemos claro es que a través de la implementación de estos mecanismos de Gestión, que es a los cuales yo me hago referencia cuando te estoy comentando esto del trabajo de las distintas Unidades en red, vamos a evaluar evidentemente el hecho de que por ejemplo, los tiempos de optimización para poder tener información, la certidumbre de esa información y, por lo tanto, las velocidades en las capacidades de respuesta que debiéramos tener con respecto a la demanda que existe hoy día, debieran mejorar, lo más probable es que vayamos avanzando de a poco en este proceso de evaluación, este efecto que estoy yo entendiendo que debiera ser mejor, pero es un desafío que tenemos todavía por delante.

Entrevistador 1: Finalmente, **¿Considera Usted, que la rigidez Normativa, los procesos burocráticos, son un obstáculo para la mejora de Gestión e innovación del servicio?**

Director: Mira yo te diría Fernando, que la innovación y la mejora en términos de los Servicios es una medida, es acción que es absolutamente independiente de los ámbitos Normativos, yo creo que soy dos cosas que pueden perfectamente dialogar y avanzar de forma conjunta, no creo yo de que el ámbito de las Normas en sí puedan entorpecer una acción de trabajo en relación a poder eficientar los trabajos de los Equipos y poder tener medidas innovativas respecto del trabajo de las Municipalidades, y yo la innovación la veo como una iniciativa creativa eh... que responde al momento, a nuestra vida, a lo que viene por delante, nuestros desafíos y que toman los elementos Normativos y los puede digamos trabajar de una manera tal que puedan digamos ser complementario, o sea la innovación desde mi punto de vista es una situación que es independiente de las Normas, nosotros tenemos como Funcionarios Públicos, la obligación, la necesidad de tener que responder de nuestras acciones en función de un principio de derecho público, que es tener que hacer lo que corresponde desde el punto de vista de la Ley, pero eso efectivamente no obsta el hecho de que en los Servicios se puedan digamos implementar medidas innovativas en el ámbito de la Administración, en el ámbito de la Gestión y no tienen porque no ser digamos acciones que se coarten unas de otras.

13.2 Transcripción de Entrevista Jefe Dpto. Inspección Municipal



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

Ficha de transcripción

Transcriptor: Ariel Acevedo.

Fecha de la entrevista: 12/10/2016.

Lugar de la entrevista: Ilustre Municipalidad de Pudahuel.

Población Objetivo: Departamento de Inspección.

Número de participantes entrevistados: 1.

Hombres: 1.

Mujeres: 0.

Hora de inicio: horas

Hora de término:

Duración de la entrevista: 9 minutos aproximadamente.

Transcripción

Entrevistador 1: Entrevista Don Rolando Jiles, Jefe del Departamento de Inspección, de profesión Ingeniero de Ejecución en Geomensura, con 18 años de servicio en el Departamento de Inspección Municipal.

Don Rolando, ¿Qué fortalezas y debilidades presenta actualmente el Departamento de Inspección Municipal en el Área Comercio?

Jefe de Inspección: Principalmente falta de... Personal, después que yo creo que sería necesario también tener algún programa computacional mucho más... de acuerdo a los tiempos, y eso permitiría digamos agilizar mucho más eh todo lo que es la fiscalización.

Entrevistador 1: ¿Qué tipo de liderazgo utiliza como Jefe del Departamento de Inspección Municipal?

Jefe de Inspección: Bueno, yo creo que en ese sentido la aptitud de liderazgo, yo creo que son algo que viene con la persona, en muchos casos uno debe medir, de algún modo la parte psicológica de cómo enfrentar las diferentes situaciones y como abordar a cada una de las personas, y yo diría que con el tiempo digamos me he dado cuenta que eso es fundamental para saber medir cómo abordar cada caso.

Entrevistador 1: ¿Existe un Sistema de documentación u otro Sistema de conservación, de transferencia de conocimiento dentro del Departamento?

Jefe de Inspección: No, existe no existe nada digamos establecido por la institución de algún modo, yo creo que uno como persona y sabiendo que el horizonte de partida no es muy lejana, uno trata de transmitir a alguno de los

Funcionarios que uno ve que tenga más aptitudes, la experiencia que a uno le ha tocado vivir, esa es la enseñanza que uno puede dejar.

Entrevistador 1: ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de retroalimentación de la información, para la mejora continua, interna como externa, en relación especial con la Ley de Transferencia?

Jefe de Inspección: Bueno ahí, yo creo que la información es bastante... bastante escueta, eh... porque, en términos generales la manejamos no a nivel de institución sino más bien de como el Departamento de Inspección aprecia la situaciones de la información que se requiere, y que debería manejarse bajo otros aspectos, debería haber un Administrador con mucha más información, que sea mucho más general, porque en muchas ocasiones no solo lo que uno como Inspección puede apreciar sino que hay otros antecedentes que a veces se desconoce.

Entrevistador 1: ¿Existe algún mecanismo que evalué la satisfacción de los Usuarios del servicio?

Jefe de Inspección: Yo entiendo que no, no hay ningún mecanismo que evalúe la satisfacción de los Usuarios y en lo que puedo recordar que en ocasiones muy alejadas, el Departamento de Recursos Humanos ha hecho evaluaciones, pero más que eso que debería ser anual o que debería haber alguna forma más moderna de medirla no existe como institución.

Entrevistador 1: ¿El Departamento de Inspección Municipal ha mejorado el tiempo de respuesta a los requerimientos de la comunidad y su nivel de satisfacción en los últimos años?

Jefe de Inspección: yo creo que nosotros vamos mejorado en parte la respuesta a la comunidad, pero principalmente esto ocurre por las precisiones que tenemos de la Normativa que donde establece plazos más, no cierto, en muchas ocasiones la preocupación de una de la secretaria que ella lleva el resumen y dice, nos informa cual documentos están atrasado o no

Entrevistador 1: ¿Qué diferencia haría que el Departamento de Inspección Municipal pasara hacer una Dirección Municipal?

Jefe de Inspección: de verdad yo, en forma Personal no veo una diferencia, de verdad desconozco si como Dirección podemos tener más recursos que igual como Departamento podríamos tener y ser más eficientes, así es que yo no veo digamos... que se pudiese mejorar de una u otra forma sino tenemos el apoyo de... de varias elementos y situaciones que el municipio debería aportar.

Entrevistador 1: ¿Existe un proceso de Planificación y Evaluación de Gestión del Departamento de Inspección?

Jefe de Inspección: en términos administrativos y establecidos por el Municipio, no existe absolutamente nada sino que lo que se hace una cuestión absolutamente... digamos que una evaluación que se ve internamente y que en ocasiones, digamos dentro de las percepciones que uno ve de todos los Funcionarios uno puede tener una... un resultado de ese tipo de evaluación.

Entrevistador 1: ¿Considera Usted la rigidez Normativa, los procesos burocráticos un obstáculo para la mejora de Gestión e innovación de servicio?

Jefe de Inspección: Si, yo creo que desde todos es conocido que efectivamente... la Normativa, los procesos, incluso las mismas Direcciones que existen al interior del Municipio en mucho ocasiona, obstaculizan y complican que el trabajo se desarrolle de una mejor forma.

Entrevistador 1: **¿Cuál es su opinión del nivel de Recursos Humanos, en cantidad y competencia, infraestructura e incorporación de tecnologías en labor de Inspección?**

Jefe de Inspección: Bueno yo creo que ya esa consulta ya de algún modo la hicimos ver en algunos de los puntos anteriores, y efectivamente respecto al Personal, tenemos una deficiencia bastante grande, en cuanto a tecnología la misma forma y así podíamos decir digamos de otro elemento, como por ejemplo, transporte y lo importante en este aspecto es digamos poder... mencionar que la comuna crece día a día y no así el municipio que se ha ido quedando atrás.

Entrevistador 1: **¿Conoce si existe un manual de procedimiento en el Departamento de Inspección Municipal?**

Jefe de Inspección: Existe un Manual de Procedimiento que hizo el Departamento de Recursos Humanos pero el cual esta es bastante mal hecho y bastante cruzado con la información con los otros Departamentos que en el fondo uno podría decir que no tenemos nada.

Entrevistador 1: **¿Existe una Planificación o solamente de acuerdo a las directrices de la de recurso humano?**

Jefe de Inspección: No existe Planificación.

Jefe de Inspección: Solo más bien una Gestión que se hace entre el Departamento de Inspección y recurso humano de poder entregar las capacitaciones a los Inspectores para que en incluso en algunos minutos eh eso sirva para las evaluaciones, los ascensos y esos aspectos.

13.3 Transcripción de Entrevista Coordinador de Inspección Municipal



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

Ficha de transcripción

Transcriptor: Ariel Acevedo.

Fecha de la entrevista: 12/10/2016.

Lugar de la entrevista: Ilustre Municipalidad de Pudahuel.

Población Objetivo: Coordinador.

Número de participantes entrevistados: 1.

Hombres: 1.

Mujeres: 0.

Hora de inicio: horas.

Hora de término:

Duración de la entrevista: 13:57 minutos aproximadamente.

Transcripción

Entrevistador 1: Entrevista al Coordinador de Inspección Municipal, Don Raúl Allende Cañas. ¿Cuántos años de servicio como Coordinador?

Coordinador: Como Funcionario e Inspector 20 años, y como Coordinador del año 2004, o sea 12 años.

Entrevistador 1: ¿Qué fortalezas y debilidades presenta actualmente el Departamento de Inspección Municipal, Área Comercio?

Coordinador: Bueno, primero es mejor hablar de lo bueno, las fortalezas que yo percibo en este Departamento es que hay un fiato importante entre el Funcionario y el compromiso con el Departamento y con el servicio, hay una... una puerta de camiseta, para que me entienda la figura bastante grande donde la prestancia y el compromiso es 100%, no quiero hablar individualmente, estoy generalizando, entonces el Funcionario tiene un alto compromiso con el poco recurso humano que tenemos y con la alta demanda de Clientes que tenemos que son los Vecinos en la comuna, ahora las debilidades afloran con la respuesta anterior, tenemos tanta demanda que no damos abasto realmente para cubrir todo el requerimiento que nos impone nuestra comunidad, somos una comuna que está en alto crecimiento y nosotros como Departamento de Inspección lamentablemente tenemos muy bajo... tenemos alrededor de 11.900 personas por cada Inspector, que nos hace imposible cubrir toda la demanda externa que tenemos.

Entrevistador 1: ¿Qué diferencia haría que el Departamento de Inspección Municipal pasara hacer una Dirección Municipal?

Coordinador: Haber según mi análisis este Departamento cumple con creces la capacidad de poder crear una Dirección Nueva en la Municipalidad, porque nuestro Jefe tiene cargo Directivo, es un profesional que es altamente calificado que podría hacerlo un director de Área, y las personas que vienen después independiente que sea yo u otro tienen la capacidad de asumir con el liderazgo que tienen los Departamentos que se pueden ir creando como Dirección, ahora no sé si administrativamente según Nueva Ley de Plantas, quizás se pueda crear una Dirección de Inspección como en otras comunas y se inyecte los recursos respectivos como Dirección, no como Departamento para que nosotros podamos tener un Control más eficaz y cumplir con la demanda de los Clientes externos.

Entrevistador 1: ¿Existe un proceso una Planificación y evaluación de Gestión del Departamento de Inspección Municipal?

Coordinador: Para ser honesto nosotros no arreglamos la carga en el camino, hay Planificación porque nosotros tenemos eventos todo el año en la cual en base a eso nos Planificamos, es deficiente debo decirlo nuestra evaluación o el Control de Gestión que podamos tener producto de ... no quiero echar la culpa al poco recurso humano pero no nos da abasto este tipo eficientemente ese Control de Gestión, si es necesario, estoy convencido que necesitamos un Departamento de Control, como el de nuestro hacía con el de fiscalización, nosotros necesitamos tener pauta marcada con lo más básico una Carta Gantt, cosas que podamos generar trabajo y Controlar esos trabajo, y eso necesitamos Control de Gestión y en eso estamos al debe.

Entrevistador 1: ¿existe un Sistema de documentación u otro Sistema de conservación y transferencia de conocimiento?

Coordinador: Documentación para la transferencia de conocimiento... pucha más que eso...nosotros todas nuestras Normas que nos rigen o cosas que nos tenemos que aprenden de Leyes que nace son cuerpos Legales, como Ordenanzas, Leyes, Decreto con Fuerza de Ley, Decreto Supremo y eso cada uno tiene que... nosotros tenemos ahora la capacidad que tenemos de escanear y vamos mandando conocimiento a los demás compañeros, no sé si a eso va el énfasis a la pregunta, hay capacitaciones de Nuevas Leyes que se van generando entorno al correr de los tiempos, pero eventualmente no hay un banco de datos Municipal puntualmente, Municipal que nos pueda que nos pueda aportar a los colegas, ahora yo particularmente Ley que sale o cosa así la voy guardando y almacenando en alguna carpeta digital, el cual dice Leyes y cuando son necesarias o requeridas se emanan para el que la necesite.

Entrevistador 1: ¿Considera Usted la rigidez Normativa, los procesos burocráticos, un obstáculo para la mejora de Gestión y de innovación de servicio?

Coordinador: La burocracia en el Servicio Público es necesaria lamentablemente, necesitamos cumplir con los pasos a seguir, porque la gente se respalda ante cualquier acción que haya que tomar, pero la burocracia extrema es innecesaria ahí, pueden haber procesos muchos más simples, con esto no quiero defender que un trámite se demore dos meses si se puede agilizar en dos días, pero si se tienen que cumplir unos requisitos que eso también es burocracia, para emanar algún tipo de

certificado o cumplir con alguna solicitud, yo creo que podríamos ser más eficientes, con Sistemas nuevos, computacionales, con compromiso del Funcionario, y no estoy hablando solo del Departamento de Inspección, estoy hablando del organismo Estatal casi, los Funcionarios Fiscales están acostumbrados a que todo sea muy lento pero hay demostraciones con creces que con innovaciones tecnológicas pueden hacer mucho más rápido, y para el Cliente externo como el Vecino sería mucho más rápido y más agradable de venir a un servicio público como la Municipalidad.

Entrevistador 1: ¿Existe algún programa de capacitación, si esto es afirmativo, se consulta la necesidad del Departamento de Inspección Municipal para su desarrollo?

Coordinador: Haber hay capacitaciones eh... que uno cada Departamento solicita a la Unidad correspondiente que es dependiente de la Dirección de desarrollo Personal, en lo cual según los requerimientos que tenga cada Departamento la solicita, ahora no siempre esas capacitaciones llegan a buen puerto o culminan como un espera, vale decir hay en el Departamento de Inspección tiene que... no sé si profesionalizarse porque con puros Profesionales no sirve el Departamento, pero si tiene que tecnificarse y el tecnificarse significa que los Funcionarios del Departamento tiene que homologarse en sus capacitación y, por ende, en su remuneración, ahora es importante que los pocos cursos que nosotros podemos generar eh si hay una Unidad de Capacitación dentro de los recursos que haya inyectado por cierto ítem si lo entrega pero no siempre son suficientes porque... hay Leyes, hay procedimientos, hay formas de atención o de llevar un problema que

quizás con un coaching con un tipo de eso se puede llevar mejor, y no siempre tenemos esa capacitación requerida.

Entrevistador 1: ¿Cuál es su apreciación con respecto a los canales de comunicación al interior del Departamento de Inspección Municipal?

Coordinador: Canales de comunicación eh, pucha yo creo que es lo más fluido que hay en nuestro Departamento, tenemos las conversaciones en reunión si a eso se refiere, tenemos nuestra comunicación vía tecnología celular o Tablet, tenemos... no sé si puntualmente se refiere a eso la pregunta, la comunicación ¿entre pares?

Entrevistador 1: entre pares, órdenes.

Coordinador: Ah... no, las ordenes aquí son directas, hay un Jefe de Departamento donde emite coordinaciones que habla u otro Colega y generamos ordenes de trabajo vía verbal o por correo electrónico o lo que es papelería, donde hay formatos tipos donde se emanan, se emanan... las distintas labores o trabajos ejecutados, pero no hay problema en ese tipo, bajo ningún punto.

Entrevistador 1:¿Cuáles es su opinión del nivel de Recurso Humano, cantidad y competencias, infraestructura y la incorporación de tecnología en la labor de los Inspectores?

Coordinador: Como lo dije anteriormente, es muy bajo nuestro Recurso Humano en relación a toda la necesidad que tiene el... el Vecino o una comuna que sigue en alto crecimiento, nuestra infraestructura a pesar de que ha sufrido eh... modificaciones a favor, en el, en el, en el, en la comunidad del Funcionario y la comunidad del Vecino donde se ha atendido, ya no damos abasto en el espacio

físico, es urgente destinar otro sector o ampliar el sector actual, donde podamos continuar ampliando nuestro Recurso Humano y la infra que tenemos para poder tener una mejor atención, ahora los recursos tecnológicos estamos súper a la vanguardia en relación a que tenemos implementado cada Inspector telefonía celular, tenemos internet móvil en Tablet y con eso se pueden emitir fotografías, Informes que se yo, pero para ser honesto con un Software o Sistemas computacionales donde se pudiera complementar mejor una Inspección sería formidable, sería irresponsable o muy hablador si me pongo a reclamar ahora, porque estamos bastante bien en ese sentido.

Entrevistador 1: ¿Conoce si existe una política de Calidad y un Manual de Procedimiento en el Departamento de Inspección Municipal?

Coordinador: La Municipalidad a gestionado distintas formas de cumplir con Normas de Calidad... y eso, eh... por un tema legal o un Sistema público si hay que cumplirlo, ahora eh... estamos yo creo al debe en ese tipo de tópico porque el Servicio Público no van a la vanguardia como el Sistema privado en el sentido de la, de las Calidades de la Calidad del servicio, ahora si nosotros estamos obligados, ahora puntualmente por el Manual de Procedimiento yo sé que hay un Manual de Funciones, pero Manual de Procedimiento de cómo proceder ante una situación u otra situación, no existe, el Procedimiento se aprende por lo viejos estandarte de este Departamento y la experiencia o la expertiz que tiene los Funcionarios que son más antiguos en este Departamento enseñan a los demás, pero esa enseñanza no significa que van hacer lo mejor, puede ser que un Funcionario le entregue mañas o al Funcionario nuevo, pero si esta la buena disposición de los más antiguos que enseñan a los más nuevos.

13.4 Transcripción de Entrevista a Inspectores Municipales



Universidad de Academia de Humanismo Cristiano

Escuela de Gobierno y Gestión Pública

Ficha de transcripción

Transcriptor: Ariel Acevedo.

Fecha de la entrevista: 12/10/2016.

Lugar de la entrevista: Ilustre Municipalidad de Pudahuel.

Población Objetivo: Inspectores Municipales.

Número de participantes entrevistados: 9.

Hombres: 6.

Mujeres: 3.

Hora de inicio: horas.

Hora de término:

Duración de la entrevista: 28:47 minutos aproximadamente.

Transcripción**Entrevistador 1: ¿Cuántos años tiene en el Departamento de Inspección?****Inspector Municipal 1:** 6 años**Inspector Municipal 2:** 18 años**Inspector Municipal 3:** 31 años**Inspector Municipal 4:** En total de cuando era vigilante 17 años, y como inspector 3 años.**Inspector Municipal 5:** Como inspector 38 años, porque tengo 42 años acá.**Inspector Municipal 6:** 4 años.**Inspector Municipal 7:** 9 años.**Inspector Municipal 8:** 20 años aproximadamente.**Inspector Municipal 9:** 3 años.**Entrevistador 1: ¿Conoce Usted si existe un Plan de Gestión de Calidad en el Departamento de Inspección Municipal?****Inspector Municipal 1:** No, creo que no hay.**Inspector Municipal 2:** No, no la conozco.**Inspector Municipal 3:** No ninguno.**Inspector Municipal 4:** Realidad que no.**Inspector Municipal 5:** No.

Inspector Municipal 6: No, la verdad no conozco, no han dado a conocer ningún tipo de Plan de Gestión de Calidad.

Inspector Municipal 7: No, la verdad no.

Inspector Municipal 8: Lo ignoro.

Inspector Municipal 9: No

Entrevistador 1: ¿Conoce Usted si existe un Manual de Procedimiento en el Departamento de Inspección Municipal?

Inspector Municipal 1: No, no hay.

Inspector Municipal 2: No existe.

Inspector Municipal 3: No.

Inspector Municipal 4: No.

Inspector Municipal 5: Tampoco.

Inspector Municipal 6: Yo sé que no existe, sé que se está haciendo un Manual por lo que tengo entendido pero sé que no existe ninguna hasta el ahora de procedimiento, se está trabajando en eso.

Inspector Municipal 7: No cacho nada de eso, la verdad no conozco.

Inspector Municipal 8: No, no existe ningún Manual.

Inspector Municipal 9: No.

Entrevistador 1: ¿Qué opina Usted del nivel de capacitación en el Departamento de Inspección Municipal?

Inspector Municipal 1: Bajo.

Inspector Municipal 2: Es regular el nivel de...no estamos, la gente que llega no es formada para Inspector, le hacen un curso de inspector que de 20 horas y eso es nada, y de a poquito, yo con este tiempo se hartas cosas pero es por el tiempo que he estado acá nomas, uno va aprendiendo en el camino.

Inspector Municipal 3: Falta, le falta mucho todavía, no han sido las capacitaciones adecuadas para el Departamento, a excepto las primeras que tuvimos, que fueron directamente dedicadas al Departamento de Inspección como Inspección Municipal, lo demás han sido capacitaciones laborales que tiene que ver con el municipio, pero no directamente como el cargo que uno ejerce.

Inspector Municipal 4: Hasta el momento como llevo poco tiempo no sé todavía, pero falta.

Inspector Municipal 5: Bajo.

Inspector Municipal 6: Si es bueno por lo menos o por lo menos a mí me ha tocado bastante bueno el tema de las capacitaciones, he hecho el curso de capacitación de inspector, el tema de Calidad, el buen ambiente de trabajo, podría ser aún mejor sí.

Inspector Municipal 7: Mediano.

Inspector Municipal 8: Las capacitaciones casi nunca están enfocadas en Inspección, están enfocadas a otro... a otro como se llama... Área.

Inspector Municipal 9: Baja.

Entrevistador 1: ¿Cuál es su opinión del nivel de Recursos Humanos, cantidad y competencia, infraestructura y de incorporación de tecnologías en la labor de Inspector?

Inspector Municipal 1: Si esta bueno, pero le falta todavía.

Inspector Municipal 2: Falta, estamos un poquito hacinados, falta gente para el trabajo de inspector, harta gente yo creo, porque uno tiene recargo de trabajo diariamente.

Inspector Municipal 3: Si, si bien es cierto nos han ayudado montones, en vestuario, condiciones de oficina, pero estamos al debe.

Inspector Municipal 4: Poca.

Inspector Municipal 5: Acorde.

Inspector Municipal 6: Bueno, por lo menos es bueno ahora, nos entregaron las Tablet y teléfonos, siempre se puede mejorar aún mejor, pero ya es bueno lo que ya nos entregaron que es lo más básico.

Inspector Municipal 7: Baja, porque se preocupan más de otras cosas que la parte humana.

Inspector Municipal 8: Falta infraestructura, hacinamiento de Inspectores, son como 17, los insumos, la tecnología esta adecuada a lo que se está trabajando en este momento.

Inspector Municipal 9: Pésima.

Entrevistador 1: ¿Usted, Planifica su trabajo, ya sea, diariamente, semanal o mensual?

Inspector Municipal 1: Diariamente.

Inspector Municipal 2: A diario, lo Planifico... del día anterior al día siguiente y a veces de un fin de semana a otro, depende de la cantidad de trabajo.

Inspector Municipal 3: Los trabajos se Planifican de acuerdo al día, porque no sabemos con qué nos encontramos al día siguiente, por el trabajo que hacemos nosotros que es la feria, que es Comercio, tanto ambulante como establecido y nos encontramos con diferentes situaciones, entonces el trabajo se Plantea de acuerdo al momento, como también algunas Planificaciones como son los fines de semanas, trabajos que hay que realizar, seguimientos que hay que hacer.

Inspector Municipal 4: Si, lo Planifico, diariamente, en el momento.

Inspector Municipal 5: Diariamente.

Inspector Municipal 6: No, porque a diario llegan cosas diferentes, entonces de repente tienes que priorizar cosas que llegan a última hora, tienes que priorizar muchas veces, entonces la programación, uno puede tener una programación pero en el intermedio eso te va haciendo cambios.

Inspector Municipal 7: Semanalmente, a medida que vaya viendo el trabajo.

Inspector Municipal 8: Mi forma de trabajar es Planificar diariamente, y algunos aspectos semanal.

Inspector Municipal 9: Diariamente.

Entrevistador 1: ¿Los canales de información son oportunos, completos y accesibles?

Inspector Municipal 1: No.

Inspector Municipal 2: No, no son oportunos.

Inspector Municipal 3: Diría en un 50% si pero también estamos un poco faltos de eso.

Inspector Municipal 4: Son completos.

Inspector Municipal 5: Complejos.

Inspector Municipal 6: No siempre, no siempre.

Inspector Municipal 7: Relativo.

Inspector Municipal 8: A mi parecer los canales de transmisión de información son medios lentos, a veces hay tranque que no sé si es parte de la Jefatura o de otro Sistema que la información llega tardía.

Inspector Municipal 9: No.

Entrevistador 1: ¿Cuál cree Usted que son las fortalezas y debilidades del Departamento de Inspección Municipal, Área Comercio?

Inspector Municipal 1: Fortaleza...no sé, yo creo que no...no veo fortaleza porque acá cada uno hace su trabajo individual.

Entrevistador 1: ¿Y debilidades?

Inspector Municipal 1: Debilidades, falta equipo, falta... lo más importante es eh... preocupación por parte de la Jefatura con respecto a los Inspectores eh... no hay calidez humana, no hay reconocimiento, yo creo que falta mucho la parte humana, hay despreocupación diría yo.

Inspector Municipal 2: Ahora estamos la... fortaleza es que hay algo de unión, eso es bueno digamos, entre Inspectores, igual se han perdido hartas cosas, yo creo que falta... como yo me inicie, falta un poquito más de ordenamiento eh... un poquito más, los Jefes son de repente muy accesible a muchas cosas son...hay una palabra que discutir, es un Jefe demasiado permisivo, bueno a lo mejor el mismo Jefe pero, no sé yo creo que falta gente más capacitada para la Dirección de la Unidad .

Inspector Municipal 3: Fortaleza es el trabajo en grupo, que sea quien sea que este al mando se le obedece y se le respeta, y las falencias quizás son eh...trabajos que hay que realizar de repente y no se puede por cambios de momentos, de que haya una prioridad eh... en el momento que quizás estamos saliendo de un lugar y se nos Planifica que tenemos que ir a otro por la necesidad que el inspector este en terreno.

Inspector Municipal 4: Tiene más cosas malas que buenas, la información de cuando vas en terreno que hay que sacar la información no tienes como sacarlo, quedas colgando porque no tienes como... sobre todo las patentes no podía verla incluso.

Inspector Municipal 5: Muy... se preocupan muy poco del Comercio, y no encuentro nada bueno.

Inspector Municipal 6: El Área Comercio, debilidades puede ser que muchos no tienen todos los conocimientos necesarios como para poder trabajar en el Área, y que todos debiésemos tener una capacitación en mejora, en cuanto a Ley de Rentas, Alcoholes, más detallado, entonces estamos focalizados a algunos o algunos tienen más conocimientos que otros, que debiéramos tener todos los conocimientos por parejo, el tema de las fortalezas es que esa misma debilidad entre los mismos compañeros podemos solicitar la ayuda en cuanto a esa debilidad que se presenta.

Inspector Municipal 7: Fortalezas... la conocimiento de los que trabajan ahí y debilidades es la falta de compañerismo.

Inspector Municipal 8: La fortaleza el equipo humano que trabajo y debilidades la falta de recurso.

Inspector Municipal 9: Fortaleza el grupo que hay... de trabajo, debilidades la capacitación.

Entrevistador 1: ¿existe relación entre la función ejercida por Usted y el grado en que Usted está asimilado?

Inspector Municipal 1: No ninguna, no hay ninguna.

Inspector Municipal 2: En este momento yo podría decir que sí, pero pasaron muchos años, porque esto paso hace poquitito, digamos la ganancia de grado, ahora

podría decir que si, hace cuanto, 3 años atrás, porque antes tenía un grado bajísimo, tenía que sacarme la mugre trabajando.

Inspector Municipal 3: El grado estamos de acuerdo, quizás como Auxiliar me ha tocado desempeñar trabajos hasta de Jefatura eh... a los cual mis calificaciones no concuerdan con el trabajo que uno realiza, porque si bien es cierto he tenido Jefatura entre comillas o encargados de Jefatura, o encargado de Departamento de oficina y estoy de Auxiliar, subí a grado 13, pero un Auxiliar no puede ejercer un trabajo acorde a con lo que yo hice anteriormente.

Inspector Municipal 4: No

Inspector Municipal 5: Está bajo el grado.

Inspector Municipal 6: Eh... relación... sí, por lo menos en el grado si, por lo menos en mi caso, yo ingrese con el grado que correspondía.

Inspector Municipal 7: Pienso que puedo hacer más de lo que tengo asignado.

Inspector Municipal 8: Para mí no... no corresponde la asimilación, del grado al trabajo, porque el trabajo en si es de alta responsabilidad y... todo eso conlleva que uno trabaje de más cuando los grados no están bien asimilados al trabajo que uno está realizando.

Inspector Municipal 9: No.

Entrevistador 1: ¿Qué mejora propondría usted para el Departamento de Inspección Municipal?

Inspector Municipal 1: Wow... primero, le daría más seriedad al cargo, luego eh... más instrucciones, tal vez más cursos, más conocimiento, más exigencia eh... eso, seriedad diría yo, más responsabilidad eh... o sea como mínimo eso.

Inspector Municipal 2: Yo creo que debería haber más Personal, personas más idóneas, yo creo que hay que... a la gente verle los perfiles de cargo, porque hay gente que no es idónea para el cargo, hay gente que tiene muchos problemas, a lo mejor hasta yo misma (risa suave) pero yo creo que la gente tiene que hacer una mejor selección del Personal que está en Inspección.

Inspector Municipal 3: Primero... mejoras, la Oficina, estamos muy hacinados, poco espacio, la cantidad de Público que ingresa, hay gente que quiere decir o hacer una denuncia, no se atreve hacerlo por escrito porque teme, y la quiere hacer de forma verbal al Inspector, pero no lo hace porque tenemos un Público atrás que está escuchando, entonces falta quizás una Oficina más amplia, en el cual uno pueda conversar con la gente, porque la verdad a uno lo sacan al pasillo y de acuerdo a la Jefatura nosotros tenemos que atender en la Oficina y no en el pasillo, ya que se ve un poco... no adecuado.

Inspector Municipal 4: Más información, más infraestructura y eso.

Inspector Municipal 5: Mejora infraestructura y más información.

Inspector Municipal 6: La mejora del tema de capacitación en Leyes de Renta, más detalle en cuanto a eso, el tema de las empresas, muchas falencias que uno no

maneja, mayor capacitación que en el Área que nosotros manejamos que es muy amplia, muy amplia, eso.

Inspector Municipal 7: La parte lógica, en el tema, en el ámbito de equipos, equipos si, fomentar canales de formación más unidos.

Inspector Municipal 8: Primer punto; infraestructura, sacar de hacinamiento a los colegas y tener un Sistema de atención al Público más Personalizado, no tan público como se hace dentro de la Oficina que todos escuchan las conversaciones de la persona que estás ahí entrevistando, entonces encuentro que está mal eso.

Inspector Municipal 9: Mayor cantidad de Inspectores y capacitación definitivamente.

Entrevistador 1: **¿Considera Usted, la rigidez Normativa un obstáculo para la mejora de Gestión e innovación del servicio?**

Inspector Municipal 1: De nuevo... (Se repite pregunta). Absolutamente, por supuesto que sí, esto tiene que ser más flexible, más humano, mas conversado porque nosotros hacemos trabajos con las personas, nosotros trabajamos con la miseria de las personas, tú le tocas el bolsillo a alguien y se siente mal, la parte laboral les molesta eh... la gente que te solicita algo y que no esté en tus manos entregarlo también te llevas una carga emocional, entonces yo creo que este trabajo de Inspección debe ser más humano.

Inspector Municipal 2: No, no creo que sea un obstáculo.

Inspector Municipal 3: Creo que es necesaria eh... con lo del servicio no tengo mucho que aportar.

Inspector Municipal 4: Si.

Inspector Municipal 5: No

Inspector Municipal 6: No, no creo que sea un obstáculo, uno tiene que adaptarse a eso nada más.

Inspector Municipal 7: No me manejo mucho en este tema.

Inspector Municipal 8: Si hay un problema de... como se llama... de soltar más los canales de transmisión de... de dar más... competencia a los Inspectores.

Inspector Municipal 9: Si.

XIV. BIBLIOGRAFÍA

- Carles Ramió 1999. Teoría de la Organización y Administración Pública. Ed: tecno, España.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.
- educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/.../4_Normalizacion.html
- Gestión de la Calidad en el ámbito de la Administración Pública, Guillermo a. Malvicino, 2001
- Héctor Ricardo Formento, El Proceso de Mejora Continua (2015), primera edición, Argentina.
- Investigación orígenes de Pudahuel (2007) Santiago, Pudahuel en el camino de la Memoria, mimeo
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández, Pilar Bastias (2006), cuarta edición, Metodología de la Investigación, México.

sbarrios2@uclv.edu.cu.
- Susana Barrios Junco Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara, Cuba.

Bibliografía Electrónica

- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>
- <http://www.eumed.net/libros/2010e/823/>
- https://es.overblog.com/Cuales_son_los_modelos_de_gestion_de_empresa-1228321767-art317005.html
- Diccionario de la Real Lengua Española, versión en línea, www.rae.es

- Diccionario de la Administración Pública Chilena. (2002) Santiago de Chile, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Recuperado de www.pedroaguirrecerda.cl/w15/wp-content/uploads/2015/07/Diccionario-de-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%ABblica-Chilena.pdf
- [www.mpudahuel.cl/sitio/Pladeco 2011-2015.pdf](http://www.mpudahuel.cl/sitio/Pladeco_2011-2015.pdf), 19-04-2016
- www.sinim.gov.cl/, 19-04-2016
- www.mpudahuel.cl/, 19-04-2016
- <http://www.ine.cl/>, 10-05-2016