

**Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Gobierno y Gestión Pública**

**Análisis de la Gestión Municipal: Estudio de Caso en el  
Departamento de Gestión Ambiental de la  
Municipalidad de Lo Espejo**

Alumna: Guerrero Carrillo, Jeannette

Profesor guía: Espinosa Cerpa, Mauricio

Trabajo de Grado Para Optar al Grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Trabajo de Grado para Optar al Título de Administrador Público

Santiago, Enero de 2020

## TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido.....	1
Introducción .....	2
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1. Identificación del área del problema .....	3
2. Delimitación del problema .....	9
3. Formulación del Problema .....	12
4. Objetivo General .....	12
5. Objetivos Específicos .....	12
6. Justificación del Estudio .....	13
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	15
CAPITULO III Diseño Metodológico .....	24
1. Tipo de Estudio.....	24
2. Universo de Estudio y Muestreo de Personajes Claves.....	25
3. Técnicas de Recolección de Información .....	26
CAPITULO IV RESULTADO Y ANALISIS DE RESULTADO.....	30
1. Resultado de Revisión de Documentos de Trabajo.....	30
2. Resultado y análisis de encuesta.....	32
3. Resultado y análisis de entrevista .....	43
CAPITULO V CONCLUSIÓN.....	47
ANEXOS .....	52
1. Formato encuesta aplicada .....	52
2. Transcripción entrevista semiestructurada al Director (s) de la Dirección de Desarrollo Ambiental de la Ilustre Municipalidad de Lo Espejo.....	54
4. Registro Fotográfico Jornada de Trabajo y Aplicación de Encuesta .....	63
Bibliografía.....	64

## INTRODUCCIÓN

La comuna de Lo Espejo se encuentra ubicada en el sector sur poniente del Gran Santiago, rodeada por los territorios comunales de Pedro Aguirre Cerda; San Bernardo; La Cisterna y Cerrillos.

Es un municipio que atiende a una de las comunas más pobres y con mayor densidad poblacional del país, que asociado a ello, presenta problemas de diversa naturaleza, sociales, culturales y medio ambientales entre otros.

La administración de la comuna recae en la Municipalidad, quien con sus múltiples funciones, responsabilidades y acotados recursos financieros, debe lograr un manejo eficiente y eficaz de la gestión de los bienes materiales y recursos humanos que posee, dado que su mayor responsabilidad es satisfacer la demanda comunitaria por servicios que desbordan las capacidades del municipio.

Esta investigación pretende mostrar las condiciones organizacionales en las que se desenvuelve y desarrolla, una de las tantas dependencias de la estructura municipal, como es el Departamento de Gestión Ambiental, para la entrega de servicios a la comunidad espejina<sup>1</sup>, y como su comportamiento influye en los servicios que se entregan a los vecinos de la comuna.

---

<sup>1</sup> Gentilicio utilizado para nombrar o identificar a los habitantes de la comuna de Lo Espejo.

## CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. Identificación del área del problema

La comuna de Lo Espejo, al igual que el resto de las comunas que conforman el territorio nacional, se rige por la Ley N° 18.695. Esta ley, establece que la administración de las comunas reside en las municipalidades, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural. (Ley 18.695 Organica Constitucional de Municipalidades, 2007)

Sus funciones privativas están relacionadas con la elaboración de los planes comunales de Desarrollo, confección del Plan regulador comunal, la promoción del desarrollo comunitario, aplicación de las disposiciones sobre transporte y tránsito público, sobre construcción y urbanización además del aseo y ornato de la comuna.

Vial,C. (2014) plantea que Independientemente de tener funciones privativas o compartidas, es un hecho que éstas son en extremo similares para todas las municipalidades del país. No obstante la heterogeneidad comunal debido a su ubicación geográfica, clima, densidad, nivel ruralidad – urbanismo, características socioeconómicas de su población, capacidades técnicas y humanas a nivel municipal, etc.

Existen otras muchas funciones que las municipalidades deben hacerse cargo a partir de las políticas, planes y programas que derivan de los órganos de la administración

central del Estado, como son: salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, entre otras.

A partir de estas múltiples funciones y responsabilidades traspasadas a los Municipios, es que los habitantes de la comuna, acostumbrados a una relación clientelar con el Municipio y sus órganos administrativos, presionan por acceder a los beneficios y servicios prometidos sea por la misma ley de las municipalidades o sea por las promesas de campaña de quien accedió al sillón edilicio. Agréguese, que las Municipalidades no son todas iguales en términos de disponibilidad de recursos económicos, presupuesto y capacidad de generar recursos propios. Todo lo cual, conspira contra una relación satisfactoria de los habitantes con sus municipalidades.

En dicho contexto, son los Alcaldes y concejales las principales autoridades responsables de la gestión municipal. Una gestión que tiene un tiempo acotado para llevarse a cabo, a saber, cuatro años. Durante ese tiempo deberán realizar todo lo que prometieron en la campaña electoral, dentro de lo que destaca una optimización en eficiencia, probidad y transparencia de la gestión municipal, con el objeto de hacer realidad lo prometido.

Vial, C.(2014) <sup>2</sup> señala que, " aún cuando la ley le otorga ciertas libertades a los municipios para contraer obligaciones y ejercer derecho estos, muchas veces, presentan limitaciones importantes de acuerdo a los recursos disponibles".

La gran heterogeneidad existente entre las diferentes comunas y municipios del país exige abordar las distintas problemáticas en la ejecución de programas asociado a la implementación de políticas públicas, definidas desde el nivel Central, con una mirada integral intersectorial y multidisciplinaria.

La existencia de una alta demanda de servicios supone contar también con mecanismos que contribuyan a satisfacer la demanda de los usuarios de la mejor forma que sea posible con los escasos recursos con los que se cuenta.

Tal como fue antes mencionado, las Municipalidades tienen responsabilidad en la protección del medio ambiente, por lo que toda política pública que emane desde el Gobierno Central, repercutirá directamente en la gestión local, en lo que dice relación en la implementación y ejecución de los programas que de su implementación se desprenda.

Cuando se habla de diferencias entre comunas, (Rimisp<sup>3</sup> 2016) señala que habiendo revisado más de 15 indicadores territoriales, estos mostraron la elevada

---

<sup>2</sup> Trabajo preparado para presentación en la mesa "Diálogo sobre la descentralización municipal en Argentina y Chile", en el XI Congreso Chileno de Ciencia Política, organizado por la Asociación Chilena de Ciencia Política (ACCP).Santiago, 2014.

<sup>3</sup> Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Evaluación de las Redes Comunes del Subsistema Chile Crece Contigo, Mayo 2016

heterogeneidad territorial existente en Chile. Entre los hallazgos más valiosos vale la pena mencionar los siguientes:

- En promedio las comunas chilenas poseen una densidad poblacional de 789 hab/km<sup>2</sup>, siendo los casos extremos Lo Espejo y Lo Prado (densidad sobre 13 mil Hab/km<sup>2</sup>), en contraste con Caleta Tortel, Río Verde y Timaukel (menos de 0,07 Hab/km<sup>2</sup>).
- La pobreza por ingresos alcanza un promedio nacional de 15,8%, en donde Providencia, La Estrella y Vitacura presentan tasas inferiores al 1%, a diferencia de las comunas de Los Álamos y Ercilla que presentan tasas sobre el 40%. (Espejo, A; Cortínez, V.; Leyton, C; Martínez, L.; Tomaselli, A. y Figueroa, N., 2016).

En cuanto a las problemáticas medioambientales que el país debe enfrentar queda en evidencia que en los últimos años han existido importantes avances en materias ambientales que, a su vez, involucran la promulgación de leyes y normas que han permitido dar vida a una institucionalidad dinámica. El hito más relevante en este sentido ocurrió el año 1994, a partir de la dictación de la Ley N° 19.300 Sobre Bases Generales del Medio Ambiente, reformada el año 2010, con la dictación de la Ley N° 20.417, que crea el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) y la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA). Sin embargo, no ha sido suficiente en

tanto algunos problemas persisten o se han agudizado. Berganini, R., Monckkeberg, & C., (2017).

Adicionalmente, se reconoce el surgimiento de nuevas problemáticas en una gran diversidad de materias, lo que impone desafíos regulatorios, institucionales y culturales. (Berganini, R., Monckkeberg, & C., 2017).

Este mismo estudio, realizado por Berganini, R., Monckkeberg, & Pérez, C.<sup>4</sup> (2017) refiere que los principales problemas del medio ambiente en el Chile actual lo constituyen: la escasez del agua en la zona centro norte y la contaminación de esta por diversas fuentes; la contaminación atmosférica, esencialmente vinculada a áreas urbanas y zonas mineras; y, las amenazas que enfrenta la conservación de la biodiversidad, tanto a nivel de especies como a nivel ecosistémico.

En un segundo orden, se puede mencionar la gestión de residuos sólidos, el aumento en la generación y su disposición en sitios no adecuados; la contaminación y erosión de suelos; y, diversos fenómenos relativos al cambio climático.

Del análisis de las encuestas nacionales de medio ambiente<sup>5</sup>, (2018) destacan las siguientes inquietudes: la contaminación atmosférica, ruidos molestos, residuos sólidos, olores molestos, contaminación de aguas superficiales, basuras, perros vagabundos todo

---

<sup>4</sup> Del estudio realizado por el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Principales Problemas Ambientales en Chile: Desafíos y propuestas.

<sup>5</sup> Encuesta Nacional de Medio Ambiente (2018), Ministerio de Medio Ambiente.

lo relacionado con fenómenos climáticos intensos que generan, por ejemplo, inundaciones de zonas residenciales.

En ese contexto, la comuna de Lo Espejo no constituye una excepción de los problemas antes mencionados, todo lo contrario, se agregan otros que no son abordados en el estudio como: el control de plagas y control de población canina y felina. Este último abordado mediante convenios de colaboración entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo<sup>6</sup> en el marco del programa de tenencia responsable de animales de compañía y prevención de zoonosis; y, también, otros de similares características, asociados a recursos entregados por el Gobierno Regional.

En el trabajo de actualización del Pladeco Comunal en Lo Espejo, (2012) se realizaron once encuentros en diferentes territorios de la comuna, los cuales abordaron cinco temas: desarrollo urbano, salud, educación, participación de la comunidad y seguridad ciudadana. Los problemas señalados por las personas participantes, relacionados a medio ambiente y entorno, destacan, veredas y calles en mal estado. falta de áreas verdes y equipamiento para su uso, apropiación de espacios públicos por grupos que excluyen al resto de los vecinos. Botillerías que funcionan como bares, sin baños, micro-basurales, hacinamiento y perros vagos, entre otros.

---

<sup>6</sup> En adelante, SUBDERE

Vial,C. (2014) señala por su parte que, en la práctica ello ha implicado una multiplicidad de programas, instrumentos e iniciativas desarrolladas en los territorios y que nivel urbano, un reciente estudio de la OECD (2013), llegó a la conclusión que esto genera duplicidades y superposiciones importantes de funciones, todo lo cual dificulta la planificación territorial.

Teniendo presente esta realidad, abordar la complejidad en que se desarrollan y ejecutan las prestaciones de servicios a los vecinos, en la comuna de Lo Espejo, cobra especial relevancia dado que permitirá evidenciar las fortalezas y debilidades, de la eficiencia y eficacia con la que se gestionan los recursos públicos, generalmente escasos, para satisfacer la alta demanda de los usuarios. En este contexto el área de problema de este estudio es la gestión municipal local que se abordará fundamentalmente desde la gestión medioambiental.

## **2. Delimitación del problema**

La siguiente investigación se circunscribirá a la gestión del Departamento de Medio Ambiente de la comuna de Lo Espejo, tomando en cuenta una serie de problemáticas medioambientales que repercuten en la calidad de vida y entorno de sus vecinos, posicionándola en un lugar importante para analizar su gestión, dada la alta demanda por servicios que no son satisfechos.

De acuerdo al CENSO 2017 la comuna cuenta con una población de 98.804 habitantes, distribuida en una extensión de 7 km<sup>2</sup>; alcanzando una densidad poblacional de 11.986,62 hab./km<sup>2</sup>, considerándose la primera de 10 de las comunas de la Región Metropolitana con mayor densidad de población. (Instituto Nacional de Estadísticas, Junio 2018).

Así mismo es importante mencionar que la comuna tiene un índice de 1,47 m<sup>2</sup> de áreas verdes por habitantes. Según recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud OMS, las ciudades deben tener como mínimo entre 10 a 15 m<sup>2</sup> de áreas verdes por habitantes. Lo que implica que la comuna tiene un claro déficit, de acuerdo a esta consideración. Ese hecho repercute en la calidad de vida de los habitantes de la comuna, especialmente de las niñas y niños. Lo que contribuye a crear un clima de vida hostil que es naturalizado por un sector significativo de sus habitantes repercutiendo en los modos que tienen para relacionarse o solucionar problemas de convivencia. Se agrega, además, que un escenario así descrito, crea condiciones objetivas para el desarrollo de enfermedades tanto físicas como psíquicas o del ánimo.

En relación a las problemáticas medioambientales que presenta la comuna, el Estudio de Calidad de Vida Urbana realizado el 2018<sup>7</sup> posiciona a la comuna de Lo Espejo en un rango inferior, por debajo del promedio en lo que se refiere a vivienda y entorno

---

<sup>7</sup> Estudio realizado por el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica de Chile y la Cámara Chilena de la Construcción.

(24.8), también contempla otras variables como salud y medio ambiente donde obtiene mejores resultados (59.3). (Índice de Calidad de Vida Urbana, 2018, 2018)

La Dirección de Desarrollo Ambiental a través de los Departamentos de Aseo, de Ornato y de Gestión Ambiental, deben absorber la totalidad de las problemáticas medio ambientales que demandan los vecinos de la comuna, donde muchas veces se encuentran con falta de cobertura en: la recolección oportuna de escombros, hacinamientos de los espacios para viviendas y actividades familiares, generando conflictos entre vecinos, carencia de áreas verdes, mantención y reposición arbórea, vertederos próximos a zonas urbanas habitadas, denuncias por problemas relacionados a contaminación ambiental, ruidos molestos, perros mordedores y callejeros, baja y tardía cobertura en el control de esterilización de mascotas y control de plagas de importancia sanitaria que afectan la vida cotidiana de los vecinos de la comuna de Lo Espejo, transformándose en un foco de insatisfacción usuaria por parte de los vecinos expresados a través de reclamos formales e informales,

En la actualidad, la Municipalidad de Lo Espejo, presenta una realidad organizacional basada en las formas tradicionales de administración, donde persiste la verticalidad y jerarquización del mando, la planificación no se evidencia como una práctica cotidiana en los distintos departamentos de la Municipalidad, salvo las que emanan de las impuestas por ley.

De acuerdo a lo anterior la presente investigación se desarrolla en el Departamento de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Lo Espejo, entre los meses de mayo y octubre del año 2019.

### **3. Formulación del Problema**

¿Qué modelo de gestión es el adecuado para ser implementado en el Departamento de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Lo Espejo, para mejorar la calidad del servicio?

### **4. Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión que permita el aseguramiento de la calidad de los servicios que presta el Departamento de Gestión ambiental de la comuna de Lo Espejo.

### **5. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el proceso de gestión que actualmente desarrolla el Departamento de Gestión Ambiental.
- Identificar los nudos críticos que se evidencian actualmente en la gestión del Departamento de Gestión Ambiental.
- Reconocer las potencialidades del actual sistema de gestión.
- Relacionar las potencialidades con la propuesta de superación de nudos críticos que inhiben la gestión del Departamento de Gestión Ambiental.

## 6. Justificación del Estudio

Este estudio presenta el desafío de abordar una dimensión de los problemas con los que tiene que lidiar la Municipalidad de Lo Espejo, mejorar la relación de los habitantes con el medio ambiente.

Se hace necesario, en consecuencia, que un estudio de esta naturaleza arribe a la necesidad de contar con un modelo de gestión que permita entregar un servicio de calidad, acorde a las necesidades de los usuarios en materia medioambiental.

Analizar el modo, la forma, en la que se relaciona actualmente la organización municipal con sus usuarios, es cada vez más necesaria, no solo por lo que significa la optimización de los recursos, sino porque parte importante de su vida cotidiana, su entorno inmediato donde vive y se desarrolla es también su propia responsabilidad, es una invitación a la participación activa de la comunidad, una comunidad que hasta ahora ha estado muy pasiva.

Si queremos desarrollar y evaluar la implementación de una política pública tan importante como lo relacionado con la Gestión Ambiental Municipal, no se puede seguir trabajando desde la verticalidad, se hace necesario disponer de un modelo de gestión participativo, mas horizontal, para generar un vínculo mancomunado entre el Municipio y sus habitantes, especialmente en una comuna como Lo Espejo.

Bunge<sup>8</sup>, plantea que, *“toda investigación científica empieza en el lugar mismo en que la experiencia y el conocimiento ordinarios dejan de resolver problemas o hasta de plantearlos”*. Para él, *“los estudios sociales siempre corrieron el riesgo de la contaminación ideológica, pero si un estudio de ciencia neutral básica es auténticamente científico, será ideológicamente neutral aún cuando se lo pueda utilizar para justificar o enjuiciar políticas sociales”*.

Por otro lado, indica, que *“los hechos sociales son multidimensionales con aspectos ambientales, biopsicológicos, económicos, políticos y culturales”*, sugiriendo que *«la mejor manera de estudiar los hechos sociales no es intentar reducirlos a un hecho de un solo tipo, sino integrar las diferentes disciplinas sociales y biosociales”*. (Bunge, 2011)

Asumimos que toda investigación siempre será un aporte a la institución, a la disciplina y por supuesto en lo personal como investigadora, dado que se ampliará el horizonte, contribuyendo al pensamiento crítico, que permite cambiar lo que debe ser cambiado. Esperamos que este trabajo pueda constituir un aporte en la tarea de establecer las características y maneras de hacer, de un trabajo interdisciplinario capaz de generar “inteligencia administrativa” como diría Brugué<sup>9</sup>. (Brugué & Paya, 2015).

---

<sup>8</sup> Bunge, Mario (2011). Físico, filósofo y epistemólogo argentino. Destaca el valor entre teoría y experiencia.

<sup>9</sup> Quim Brugué, R. (2015) Fue Director General de Participación Ciudadana en el Gobierno de la Generalitat de Cataluña.

## CAPITULO II MARCO TEORICO

La Constitución Política de Chile señala en su artículo 3º que “el Estado de Chile es unitario. La administración del Estado será funcional y territorialmente descentralizada, o desconcentrada en su caso, de conformidad a la ley. Los órganos del Estado promoverán el fortalecimiento de la regionalización del país y el desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional.” (Constitución Política de la República de Chile, 2005).

La ley de Bases Generales de la Administración del Estado (Art.26,2000) establece que “los órganos descentralizados actuarán con la personalidad jurídica y el patrimonio propios que la ley les asigne y estarán sometidos a la super vigilancia del presidente de la República a través del Ministerio respectivo. La descentralización podrá ser funcional o territorial.” (Ley Nº 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, 2000, Art.26)

En ese orden de ideas el gobierno a través de la SUBDERE, busca Impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de poder político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios<sup>10</sup>. Varios de los objetivos específicos propuestos por esta institución, se encuentran enfocados a mejorar la gestión en los distintos ámbitos

---

<sup>10</sup> Misión institucional de la SUBDERE.

territoriales, reforzar el apoyo a aquellos territorios en desmedro apoyados en la implementación y ejecución de sistemas de gestión de calidad y mejora continua de los procesos que se desarrollan a nivel local. (Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo , 2019). Sin embargo existe la percepción que el avance hacia la modernización del Estado, solo se constata en el nivel central y en los servicios que estos entregan.

Hablar de Calidad supone inicialmente entender su concepto, para ello la Carta Iberoamericana de Calidad (2008), señala que “la calidad de la gestión pública se constituye como el cambio de paradigma que impulsa la Administración del Estado a la mejora permanentemente para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano. Lo anterior aplicando la objetividad, justicia y eficiencia en el manejo de los recursos públicos”. Por otra parte, agrega la carta que “una gestión pública se enfoca en la calidad cuando se centra en el servicio al ciudadano y en los resultados”. De esta manera, la Carta Iberoamericana propone nueve ejes u orientaciones estratégicas para lograr una gestión pública de calidad. Estos ejes son:

1. Una gestión pública al servicio de la ciudadanía: La gestión pública se orienta a satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano y se compromete a lograr una sociedad de bienestar.

2. Una gestión pública para resultados: Una gestión preocupada de la evolución del desempeño y el alcance de metas. Además, contar con sistemas que permitan un seguimiento, evaluación y control.
3. Compromiso social y ambiental: Contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de manera sostenible.
4. Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos: Una gestión de calidad exige líderes calificados, con vocación de servicio público y ética en el ejercicio de las funciones. Además, la definición de la visión, misión, objetivos y metas de la organización.
5. Gestión por procesos: Los procesos dentro de una organización constituyen una secuencia ordenada de las actividades y que se interrelacionan para crear valor añadido.
6. Desarrollo de capacidades de los empleados públicos
7. Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión
8. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad
9. Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad.

A lo largo de la historia se han construido distintos modelos de calidad, cuyo propósito ha sido propender a la calidad total, estos modelos constituyen instrumentos de autoevaluación de distinto tipo de organizaciones, dentro de estos modelos se encuentran el Modelo Deming, el de Malcolm Baldrige y el EFQM, en su mayoría

presentan como principios orientadores o ejes centrales de su quehacer, la satisfacción del cliente o usuario, la gestión por procesos, la mejora continua, el fortalecimiento del recurso humano.

En Chile también nos encontramos con un modelo de gestión de calidad que se encuentra basado en el modelo norteamericano de Malcolm Baldrige, cuyos principios se encuentran centrados en: Liderazgo - Clientes y Mercado - Personas - Planificación Estratégica - Procesos - Información y Conocimiento - Responsabilidad Social – Resultados.

Con el fin de que las municipalidades tuvieran un modelo de referencia para mejorar la gestión de los servicios, la SUBDERE en conjunto con la Asociación Chilena de Municipalidades y Chile Calidad construyeron un modelo de gestión basado en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.

Este Modelo fue diseñado para lograr los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad,
- Fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades,
- Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora,
- Trazar un camino hacia la excelencia en la gestión de los servicios municipales,

- Servir de referente para la Acreditación de niveles de calidad de la gestión de los servicios municipales.

Los conceptos y principios esenciales del Modelo están incorporados en siete categorías o criterios. Estos criterios agrupan un conjunto de prácticas que debiera aplicar una municipalidad para mejorar el desempeño de sus servicios municipales:

- Liderazgo y Planificación Estratégica.
- Compromiso y Desarrollo de las Personas.
- Recursos Financieros y Materiales.
- Relación con Usuarios y Usuarías.
- Prestación de Servicios Municipales.
- Información y Análisis.
- Resultados de la Gestión Municipal y de la Calidad de los Servicios.

Si bien todos estos criterios se interrelacionan, los criterios 1, 2 y 3 abordan las principales actividades o procesos de gestión global de la municipalidad. Los criterios 4, 5 y 6 evalúan la entrega de servicios municipales. El último criterio mide los resultados de la gestión municipal. La siguiente figura ilustra la forma en que se integran los siete (7) criterios:

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales considera los procesos de gestión de la municipalidad como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. Los elementos del Modelo se relacionan en forma sistémica e integrada, volcados a la generación de los resultados de la organización, en forma tal que éstos

pueden ser mejorados en la medida que se aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

Los siete (7) criterios del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales contiene 25 subcriterios y éstos, a su vez, 110 elementos de gestión o prácticas específicas de la gestión municipal.

Criterios: son los ámbitos más relevantes de la gestión y los servicios municipales. En conjunto dan cuenta de los procesos que son susceptibles de ser evaluados.

Subcriterios: son ámbitos más acotados que dan cuenta y caracterizan cada uno de los criterios. Los subcriterios expresan el contenido del criterio en forma desagregada.

Elemento de gestión: para los primeros seis criterios son prácticas propias de un subcriterio. En el caso del criterio 7 (Resultados), corresponden a datos específicos de indicadores que dan cuenta de los resultados de un subcriterio.

Para conocer el nivel en que se encuentra la municipalidad en comparación con el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, se ha desarrollado un Instrumento de Autoevaluación. Éste consiste en una serie de preguntas que la municipalidad se debe hacer y responder, para luego puntuar sus prácticas y resultados de acuerdo a un mecanismo establecido. Es así como se puede determinar el porcentaje de logro de la gestión de la municipalidad respecto al Modelo.

La misma SUBDERE quien en su búsqueda del reforzamiento y apoyo a los territorios, entrega directrices mediante la propuesta de una herramienta de base que sea

utilizada como sustento para estudios y programas de fortalecimiento, de manera que éstos entreguen propuestas en las diferentes áreas de gestión, según una tipología comunal-municipal, <sup>11</sup> se trata de la aplicación del instrumento “Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal”, que se ha aplicado en los años 2010, 2013, 2015, 2016 y 2017, para la medición del nivel de gestión municipal. Desde el año 2007 ha sido implementado en más de 100 municipios, sin embargo no todos los municipios tienen el mismo nivel de participación.

Consta de dos partes: Diagnóstico General, de 100 preguntas y, Diagnóstico de Servicios Municipales, que considera 84 preguntas a 14 servicios. En ambos casos se consulta acerca de los procesos y resultados.

Su aplicación, permite conocer, de manera rápida y simple, el estado de gestión municipal y contar con elementos objetivos para orientar el mejoramiento, a través de planes, proyectos, programas e inversiones y así entregar mejores servicios a los vecinos y vecinas de la comuna.

A partir de los resultados obtenidos, se establece una línea de base, la que permitirá en el tiempo tanto a municipios, organismos públicos y a la propia ciudadanía, reconocer las fortalezas y debilidades de los municipios en consideración a la complejidad socio territorial que enfrentan, permitiendo saber en qué medida van mejorando su

---

<sup>11</sup> Documento preparado por el Departamento de Estudios Municipales de la División de Políticas y Estudios, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Adriana del Piano, Julio 2005.

gestión y focalizando de mejor modo las políticas públicas que busquen fortalecer las capacidades de gestión de los municipios.

Los resultados que emanen del Diagnóstico Nacional, serán públicos y la información recopilada integrará, junto a otros indicadores, uno de los factores para la asignación y distribución del Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal<sup>12</sup>. La municipalidad de Lo Espejo se encuentra clasificada en la categoría FIGEM 1.

De la literatura consultada existe la clara tendencia a mostrar diferentes estrategias de abordaje de la administración municipal, presentando diferentes modelos de gestión, de análisis que permitan mejorar la gestión municipal y que los servicios que esta entrega llegue de buena forma a los usuarios y usuarias.

Nos encontramos así, con un estudio, realizado por un equipo multidisciplinario de la Universidad Católica<sup>13</sup> (2010 a través del cual se entrega una herramienta para evaluar y monitorear la efectividad de la gestión municipal, tomando en cuenta cuatro componentes transversales: gestión financiera, gestión de personas, gestión tecnológica y gestión participativa.

---

<sup>12</sup> En adelante FIGEM

<sup>13</sup> Estudio presentado en Concurso Políticas Públicas Cap.IV “ Identificando Municipios Efectivos, Análisis de Cuatro Componentes Transversales en la Gestión Municipal de la Región Metropolitana”. Propuestas para Chile (2010)

El mismo estudio señala que pese a que se advierte que los municipios enfrentan situaciones diversas como desafíos para su desarrollo local, todavía no se tiene una forma de medición que haga justicia a la heterogeneidad municipal. Una cosa es contemplar la igualdad ante la ley, otra creer que el camino hacia la efectividad, el cómo se hacen las cosas, tiene que ser igual para todos. Por lo tanto ¿Cómo pedir efectividad frente a una alta heterogeneidad de los municipios rurales, urbanos, metropolitanos, pequeños o grandes? Si en materia de gestión municipal se adicionan los principales nudos críticos propuestos por distintos autores en las últimas dos décadas, tales como: la falta de un modelo consensuado, desconfianza de las capacidades locales, problemas de gobernabilidad municipal, falta de equipos profesionales idóneos, mentalidad centralista, escasa voluntad política, débil participación ciudadana, trabas normativas para avanzar en la modernización municipal, entre otros. Se puede considerar que el municipio requeriría en muchos casos un considerable volumen de recursos. Ahora bien, para saber dónde y cuándo transferir recursos, hay que abordar en la base el dilema de la heterogeneidad municipal. (T. Matus; M. Quezada; R.Flores; R.Funk, A.Orellana; L.Fuentes; M.Sepúlveda; J.C.Arriagada; G.Valdivieso, T.Vial, 2010).

En relación a los antecedentes aportados es posible investigar la situación en la que se encuentra realizando las diferentes funciones y entrega de servicios la calidad y oportunidad de los servicios que esta entrega a la comunidad del Departamento de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Lo Espejo.

### CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO.

El presente estudio de investigación se enmarca en el diseño de una investigación no experimental, lo que significa que no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Se observa los fenómenos tal y como se dan, en su contexto natural para después analizarlos.

Con respecto a este tipo de estudio, Hernández, Fernández y Baptista, P. (2014) afirman que *“En el estudio No experimental, no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación, las variables ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables, ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”*. (citado por Ortiz, 2017).

Los problemas están enmarcados en la normativa y legislación vigente en relación a las Municipalidades y su estructura orgánica; pero, también, por las conductas de funcionarios, profesionales, directivos y usuarios. Esta interrelación abarca, también, el entorno natural que contiene el territorio en que está delimitado el radio de acción y soberanía de la Municipalidad, la Comuna de Lo Espejo.

#### 1. Tipo de Estudio

Esta investigación llevara a cabo mediante un estudio de caso. El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica

en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996)<sup>14</sup>.

Este estudio pretende evidenciar cuestiones de orden metodológicos, advertir ciertos problemas de carácter logístico, éticos, técnicos, evaluar la viabilidad y coherencia de los instrumentos y técnicas de gestión que se han implementado en el Departamento de Gestión Ambiental de la Municipalidad.

## **2. Universo de Estudio y Muestreo de Personajes Claves**

Para efectos de este estudio, se trabajará con la dotación de personal que labora en el Departamento de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Lo Espejo, todas representativas de la organización que se pretende estudiar y no se discriminará su participación a edad, sexo, relación contractual con la Municipalidad, o años de servicio en la unidad.

---

<sup>14</sup> Autores citados por Martínez Carozo, Piedad Cristina en “El Método de Estudio de Caso: Estrategia Metodológica de la Investigación Científica” Rev. Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

### 3. Técnicas de Recolección de Información

En un esfuerzo por contribuir a la superación de las debilidades del método de estudio de caso, expuestas por algunos autores, Yin (1989) propone adicionalmente “el protocolo de estudio de caso” como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos:

- Semblanza del estudio de caso
- Preguntas del estudio de caso
- Procedimientos a ser realizados
- Guía del reporte del estudio de caso

Quiere decir entonces que el estudio de caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación (Sarabia, 1999:235).

Para efectos del desarrollo de la metodología se realizará en primer lugar una descripción en profundidad del lugar donde se desarrollará el estudio de caso entrevista en profundidad semi estructurada al Director del Departamento de Desarrollo Ambiental, unidad de quien depende el Departamento de Gestión Ambiental, así mismo se aplicará

una encuesta al total de los funcionarios de la unidad. Esta encuesta está basada en el modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, lo que permitirá recoger información acerca de dimensiones como Gestión interna, desarrollo de las personas, recursos materiales, relación con usuarias y usuarios, prestación de servicios municipales y sobre información y análisis de los servicios.

Se utilizará la observación como método para describir aquellas áreas que no se recogen en la encuesta y que permitirán conocer, otros elementos que pudieran estar presente en la organización.

Considerando la cercanía estratégica del investigador respecto de las fuentes y su facilidad para acceder a estas, la selección documental se orientó, a partir de los objetivos de la investigación.

Los procedimientos utilizados el objeto de aportar credibilidad a la investigación fueron:

- La elección de un diseño triangular como procedimiento para fortalecer el análisis.
- Se contempló la lectura y relectura de las transcripciones y notas de campo.
- Se usó el criterio de exhaustividad, utilizando el contenido de la totalidad de los documentos.

Por último, se anexa parte del material del material analizado que son de elaboración propia como encuestas, transcripción de entrevistas y fotografías, salvo las

encuestas originales que incluye la respuesta a la pregunta abierta contenida en ella, con el propósito de dejar abierta la posibilidad de verificación del análisis.

Para diseñar el instrumento, (encuesta) se tuvo como referencia el modelo que se utiliza en el sistema de Acreditación Municipal elaborado por la SUBDERE cuyos objetivos se encuentran enfocados a mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad; fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades; instalar una cultura de mejoramiento continuo en los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente y, reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino hacia la excelencia.

Se diseñó una encuesta con veinte 20 preguntas de las cuales diecinueve son cerradas y una abierta que permite que el encuestado pueda expresarse libremente respecto de la pregunta realizada. Las alternativas de elección para las preguntas cerradas fueron las siguientes:

- a) Muy de acuerdo;
- b) De acuerdo;
- c) En desacuerdo y
- d) Muy en desacuerdo.

Con ello el encuestado puede definirse frente a las preguntas por una postura favorable o desfavorable, eliminando la neutralidad en las respuestas, lo que permite identificar de mejor forma los atributos satisfactorios e insatisfactorios presentes.

Las preguntas fueron expresadas considerando una dimensión relacionada a la gestión interna con el propósito de conocer cuál es la percepción del encuestado frente a su propia realidad, una dimensión relacionada con la atención del usuario, que trata de conocer cómo se desenvuelve la relación del municipio hacia el resto de la comunidad respecto de la entrega de servicios y, por último, una dimensión que pretende conocer cómo operan los canales a nivel interno y externo en materia comunicacional.

## CAPITULO IV RESULTADO Y ANALISIS DE RESULTADO

### 1. Resultado de Revisión de Documentos de Trabajo

El informe de resultados del Diagnóstico Nacional, 2016, indica que hay áreas prioritarias que abordar, a través de acciones centralizadas que consideren a todos los municipios. Nos referimos específicamente a los ámbitos relacionados con las personas (Competencia de las Personas, Capacitación, Bienestar y Seguridad en el Trabajo) y los Procesos (Procesos de Prestación de Servicios y Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios Municipales) que obtienen, en general, bajos porcentajes de logro. Esto significa desarrollar acciones concretas y dirigidas, que estandarice niveles básicos de gestión en estos ámbitos en todos los municipios del país, basado en un programa que incluya prácticas reconocidas de calidad, para abordar las oportunidades de mejora detectadas. (Ferreiro & León, 2017).

Otros ámbitos en que los municipios obtienen relativamente buenos puntajes son “Gobernanza” (64,8%) y “Gestión local participativa” (56,6%). Estos dos, por la manera en que son planteados en el cuestionario, tienen algunas similitudes, debido a que evalúan la relación del municipio con otros actores locales, por lo que es esperable que se obtengan resultados similares. El primer caso, con grupos de interés externo, como instituciones estatales, empresas relacionadas y la comunidad en general. En el segundo caso, enfocado principalmente a los habitantes de la comuna.

El siguiente ámbito con nivel de cumplimiento más bajo es “Gestión de usuarios y usuarias” (31,5%). En este, a diferencia de lo que ocurría con el ámbito anterior, se ve un bajo cumplimiento para todas las categorías FIGEM. Todavía respecto a la “Gestión de usuarios y usuarias”, sorprende la distancia en materia de cumplimiento con respecto a “Gestión local participativa”. En este último ámbito, el desempeño es bastante superior (alrededor de 25 puntos porcentuales), en circunstancias que apuntan a objetivos similares, esto es, la inclusión y consideración de usuarios y usuarias en la gestión municipal. Las preguntas que tienen un menor cumplimiento son las que tienen relación con el seguimiento de los usuarios y usuarias, y la medición de sus niveles de satisfacción o insatisfacción. Además, se tiene un muy bajo puntaje promedio (0,83 de 3 puntos posibles) cuando se pregunta por la manera en que se detectan necesidades de mejoramiento de infraestructura a los usuarios y usuarias. Llama la atención que, al mismo tiempo que se declara un bajo puntaje en este ámbito y, en particular, en estas preguntas relacionadas con usuarios, se declara por otro lado un alto cumplimiento en ámbitos como Gestión y desarrollo local, o gestión local participativa.

Con respecto al ámbito “Gestión de procesos de prestación de los servicios municipales”, se ve que los municipios declaran solo un 38,6% de cumplimiento. Las preguntas que ese aspecto considera, dan cuenta del bajo nivel de implementación en los municipios de indicadores de gestión con respecto a los servicios que prestan en la comuna.

## 2. Resultado y análisis de encuesta

Llegar al resultado de esta encuesta, supone un trabajo previo que se fue desarrollando a lo largo de un proceso previo ejecutado por la investigadora durante dos meses de trabajo directo en la unidad objeto de investigación.

La aplicación de la encuesta se realizó en un contexto de cierta resistencia del equipo, toda vez que la investigadora es igualmente parte de la dotación lo que pudiera generar cierto sesgo de pronóstico en los resultados, lo positivo es que se da la oportunidad de generar una instancia de encuentro y camaradería donde la investigadora aprovecha la oportunidad para exponer el trabajo realizado en los meses previos relacionado a la construcción de un mapa de procesos y el diagrama del proceso de negocio del Servicio de Esterilización de Mascotas caninas y felinas que se entrega a los vecinos y vecinas de la comuna, por lo tanto la aplicación de esta encuesta es asumido como parte de un trabajo que permitirá entregar y canalizar sus requerimientos como trabajadores que aportan al mejoramiento de su espacio laboral y comunitario.

En consecuencia, el resultado que se muestra a continuación es una prueba de ello. En anexo se muestra la secuencia de fotos como registro de la actividad.

DIMENSIÓN GESTIÓN INTERNA								
PREGUNTA 1	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
El Departamento de Gestión Ambiental cuenta con un plan estratégico adecuado para el cumplimiento de los objetivos que se ha trazado	1	7%	2	13%	9	60%	3	20%

El 80% de los encuestados refieren estar en desacuerdo frente a la pregunta planteada respecto de un 20 % que refiere estar de acuerdo.

PREGUNTA 2	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
Los funcionarios identifican misión y visión.	0	0%	6	40%	5	33%	4	27%

El 60% de los encuestados refieren estar en desacuerdo frente a la pregunta planteada respecto de un 40 % que entrega un resultado favorable

PREGUNTA 3	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
Los funcionarios conocen bien los valores y objetivos institucionales	0	0%	6	40%	7	47%	2	13%

El 60% de los encuestados refieren estar en desacuerdo frente a la pregunta planteada respecto de un 40 % que indica estar de acuerdo

<b>PREGUNTA 4</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>%</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>%</b>
Existen indicadores de gestión claros y definidos para medir el desempeño del departamento de Gestión Ambiental	0	0%	6	40%	6	40%	3	20%

El 60% de los encuestados refieren estar en desacuerdo frente a la pregunta planteada respecto de un 40 % que indica estar de acuerdo

<b>PREGUNTA 5</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>%</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>%</b>
Se cuenta con el recurso humano capacitado para la óptima entrega de los servicios ofrecidos.	0	0%	10	67%	3	20%	2	13%

El 67% de los encuestados refieren estar de acuerdo frente a la pregunta planteada respecto de un 33% que indica lo contrario.

<b>PREGUNTA 6</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>%</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>%</b>
El Departamento de Gestión Ambiental genera un ambiente que favorece la innovación y mejora continua	2	13%	8	53%	2	13%	3	20%

El 66% de los encuestados contesta de manera favorable la pregunta planteada siendo un 33% que indica no estar de acuerdo

<b>PREGUNTA 7</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>%</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>%</b>
El Departamento de Gestión Ambiental establece mecanismos que permiten reconocer el buen desempeño de funcionarios, funcionarias y equipos.	3	20%	4	27%	5	33%	3	20%

El 53% de los encuestados contesta no estar de acuerdo con la pregunta planteada siendo un 47% que indica estar de acuerdo

Como se puede observar, las respuestas obtenidas a las preguntas relacionadas con la gestión interna en cuanto a visión y misión institucionales e indicadores de gestión, sobre el 60% de los encuestados se manifiesta en desacuerdo, llegando al 80% de desacuerdo cuando se pregunta por el plan estratégico lo que podría indicar que esos temas o conceptos no se encuentran incorporados en el saber de la organización, lo mismo ocurre en relación a como la institución reconoce y establece mecanismos que fortalecen el desempeño de funcionarias y funcionarios, obteniendo un 53% de desacuerdo, aún cuando la diferencia no es muy significativa en tanto este porcentaje representa a ocho encuestados, mientras que siete de ellos manifiesta estar de acuerdo representando un 47% del universo encuestado. Es posible que dicha manifestación esté dada por el mayor conocimiento que tienen algunos funcionarios de los mecanismos existentes, tomando en cuenta la heterogeneidad de los encuestados, en relación a la relación contractual que presentan y los años de servicio, elementos que no son medidos y analizados en esta investigación como variables a observar, pero si pudieran ser consideradas en un futuro.

Lo anterior es posible relacionarlo cuando observamos que los porcentajes se desvían hacia la satisfacción o el acuerdo cuando se les pregunta si la unidad cuenta con el recurso humano capacitado para la óptima entrega de los servicios ofrecidos, subiendo al 67% contra un 33% de desacuerdo. Lo mismo ocurre cuando se pregunta acerca del ambiente que genera el Departamento de Gestión Ambiental para generar condiciones adecuadas para el desarrollo y mejora continua subiendo a un 66% de acuerdo contra un

33% lo que puede indicar, que al evaluar su entorno más inmediato se sienten más acogidos, existiendo una autovaloración de sus capacidades, lo que habría que analizar con mayor profundidad si es que esa autovaloración se encuentra objetivada en un análisis más específico respecto del área de trabajo y servicios que se prestan.

DIMENSIÓN ATENCIÓN AL USUARIO								
PREGUNTA 1	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
La estructura organizacional del Departamento de gestión ambiental garantiza la óptima entrega de los servicios ofrecidos	1	7%	8	53%	5	33%	1	7%

El 60% de los encuestados contesta favorablemente a la pregunta planteada siendo un 40% que indica estar en desacuerdo.

PREGUNTA 2	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
la Infraestructura del Departamento de Gestión ambiental garantiza la óptima entrega de los servicios ofrecidos	2	13%	2	13%	6	40%	5	33%

El 77% de los encuestados se encuentra en desacuerdo con la pregunta planteada respecto de un 26% que indica estar en acuerdo.

PREGUNTA 3	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
Se analizan las sugerencias y reclamos que provienen de los usuarios con el fin de prestar un mejor servicio	4	27%	5	33%	4	27%	2	13%

El 60% de los encuestados contesta desfavorablemente la pregunta planteada siendo un 33% que indica estar en desacuerdo.

<b>PREGUNTA 4</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>%</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>%</b>
Se da respuesta por escrito a los reclamos de los ciudadanos respecto a un mal servicio	3	23%	6	46%	4	31%	0	0%

El 69% de los encuestados contesta favorablemente a la pregunta planteada siendo un 31% que indica estar en desacuerdo.

<b>PREGUNTA 5</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>%</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>%</b>
El procedimiento de atención de público se revisa, actualiza y mejora periódicamente.	3	21%	5	36%	5	33%	1	7%

El 57% de los encuestados contesta favorablemente a la pregunta planteada siendo un 40% que indica estar en desacuerdo. Un encuestado no contesta la pregunta.

<b>PREGUNTA 6</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>%</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>%</b>
El libro para formular reclamos, sugerencias y felicitaciones está en un lugar visible y a disposición del ciudadano.	5	33%	1	7%	2	13%	5	33%

El 46% de los encuestados contesta estar en desacuerdo con la pregunta frente a un 40% que responde lo contrario.

En la dimensión de atención al usuario nos encontramos que los encuestados presentan una postura satisfactoria cuando responden que la estructura organizacional garantiza la óptima entrega de los servicios ofrecidos alcanzando un 60% , sin embargo se genera una contradicción cuando un 73% de los mismos encuestados manifiestan una clara disconformidad con la aseveración de que la infraestructura del Departamento de Gestión Ambiental garantiza la óptima entrega de los servicios ofrecidos. Es posible inferir que existe un vínculo importante y satisfactorio en la relación y respuesta al usuario, aún

cuando los mecanismos para ello no queden expresamente identificados y conocido por todos. En la práctica cotidiana en los dos meses de trabajo directo, la investigadora pudo corroborar que no existe un procedimiento claro para la respuesta a los reclamos de los usuarios y usuarias. El libro no se encuentra en un lugar visible, el público que frecuenta las Dependencias del Departamento tiende a reclamar verbalmente en el minuto, retractándose de hacer la reclamación escrita por lo engorroso que ello les resulta, muchos son los factores que influyen en esta situación. La evidencia más significativa es la solicitud de fiscalización y reclamos de los vecinos a situaciones que los aquejan con su entorno directo, conflicto entre vecinos por temáticas de origen medioambiental, perros mordedores, malos olores, ruidos entre otros. No se evidencia en el periodo un procedimiento claro de atención de público.

Es posible considerar un vínculo positivo con la atención del usuario, el que debe manifestarse con mayor fuerza dado que en general la tendencia no significativa entre los que consideran satisfactorio y no satisfactoria la relación de gestión con los usuarios. Sube el porcentaje de acuerdo cuando responden positivamente a la pregunta sobre la respuesta por escrito a los reclamos de los usuarios, lo que se entiende que sea así dado que es parte en la actualidad de un acto administrativo legal, que tiene plazos y procedimientos establecidos.

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN								
PREGUNTA 1	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
Están definidos y son usados activamente los canales de comunicación formales con la comunidad	2	13%	7	47%	3	20%	2	13%

El 60% de los encuestados contesta favorablemente a la pregunta planteada siendo un 33% que indica estar en desacuerdo. Un encuestado no contesta.

PREGUNTA 2	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
la página web ha sido importante como herramienta de difusión de servicios	3	20%	6	40%	4	27%	2	13%

El 60% de los encuestados contesta favorablemente a la pregunta planteada siendo un 40% que indica estar en desacuerdo.

PREGUNTA 3	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
los contenidos de la pagina web se actualizan en forma permanente	1	7%	5	33%	4	27%	3	20%

El 40% de los encuestados contesta favorablemente a la pregunta planteada siendo un 47% que indica estar en desacuerdo.

PREGUNTA 4	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
La comunicación entre las distintas Unidades es fluida	2	13%	6	40%	6	40%	1	7%

El 53% de los encuestados contesta favorablemente a la pregunta planteada siendo un 47% que indica estar en desacuerdo.

<b>PREGUNTA 5</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>%</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>%</b>
la comunicación entre la jefatura y el personal a cargo es fluida	8	53%	5	33%	2	13%	0	0%

El 86% de los encuestados contesta favorablemente a la pregunta planteada frente a un 13% que indica lo contrario.

<b>PREGUNTA 6</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>%</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>%</b>
El Departamento de gestión Ambiental se asocia y coordina constantemente con otros para llevar a cabo mejoras en su gestión	1	7%	6	40%	5	33%	2	13%

El 47% de los encuestados contesta favorablemente a la pregunta planteada siendo un 46% que indica estar en desacuerdo. Un encuestado no contesta.

En la dimensión comunicación se observa una tendencia marcada de manera satisfactoria hacia la valoración que se da al uso de medios de difusión que permiten el contacto con la comunidad a través de la página web, sin embargo sube el valor a insatisfacción cuando se plantea que el contenido de la página no se actualiza constantemente, lo que hace inferir que hay la respuesta apunta a la calidad de lo que se comunica no siendo coincidente con lo que se realiza. Es posible observar en el periodo estudiado que si bien había cierta comunicación formal con el área de relaciones públicas, a quien se le debe entregar semanalmente la programación de servicios a la comunidad, esta no siempre se publicó tal y como era necesario, lo que provocó molestias en usuarios que luego llamaban a la unidad para reclamar, sin embargo esas reclamaciones telefónicas no quedan consignadas en algún tipo de registro que permita luego ser

utilizado como un insumo para la mejora de procesos. Se rescata positivamente el alto porcentaje que los encuestados le dan a la comunicación fluida entre la jefatura y el personal, lo cual indica que existe el insumo para materializar la coordinación interdepartamental, debido a que los resultados se tornan parejos cuando se habla de la comunicación y asociación con otras unidades para la interacción laboral, lo que hace inferir que la comunicación más fluida con la jefatura es de orden más bien personal.

## **RESULTADO PREGUNTA ABIERTA APLICADA EN LA ENCUESTA**

A continuación se revisan las respuestas que los encuestados entregaron en la sección correspondiente a la siguiente pregunta:

**¿Qué aspectos del funcionamiento del Departamento de Gestión Ambiental usted cambiaría?**

*(Esta pregunta puede ser respondida considerando tanto su experiencia personal como laboral, además de usuario y vecino de la comuna en caso de serlo)*

*Las respuestas para esta pregunta, se concentran en su gran mayoría en los aspectos abordados en las preguntas cerradas, siendo en este caso entregados con mayor detalle, dado que el tipo de pregunta permite que el encuestado pueda distenderse en sus expresiones, u otros temas no evaluados en la encuesta.*

*La tabla uno muestra los ejes temáticos que se mencionaron con mayor frecuencia y el detalle según expresión casi literal.*

*Tabla 1. Muestra el detalle de las expresiones contenidas en la pregunta abierta, concentradas por ejes temáticos.*

Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de la pregunta abierta de la encuesta aplicada.

<i>Eje temático</i>	<i>Descripción de lo expresado</i>
<b><i>Infraestructura</i></b>	<i>La unidad, no cuenta con espacios adecuados tanto para el usuario interno como externo, los vecinos con dificultades de desplazamiento no pueden subir las escaleras, lo que genera incomodidad para ambas partes  Infraestructura no es apropiada para prestar los servicios adecuadamente, se menciona el Centro de Esterilización, como para la gestión de residuos sólidos.</i>
<b><i>Gestión de la Unidad</i></b>	<i>Mayor organización, independencia y proactividad en la toma de decisiones, Centro de Esterilización de mascotas con más capacidad resolutive. Desarrollo de medios tecnológicos apropiados para mejorar la gestión de procesos de cada Servicio a los usuarios, los que hay son precarios. Adquisición de insumos e implementos para la adecuada prestación de servicios a la comunidad</i>
<b><i>Gestión de personas</i></b>	<i>Entregar capacitación acorde a los desafíos actuales, relacionado con las prestaciones que se entregan. Cumplir con el cuidado médico del personal que se ve expuesto al manejo de plaguicidas o del manejo de mascotas como los aplicadores, Veterinarios y técnicos. Exámenes mensuales. Existencia de muchos jefes, mayor unidad, profesionales avasalladores.</i>
<b><i>Relación con el usuario y mecanismos de difusión</i></b>	<i>La mayoría señalan que se debe utilizar los medios de difusión tecnológicos para vincularse de mejor forma con el usuario que accede a los servicios que entrega el Departamento de Gestión Ambiental. Pagina web, redes sociales, facebook a cargo de funcionarios que trabajan en la unidad.</i>

### 3. Resultado y análisis de entrevista

Las preguntas contenidas en la entrevista, estuvieron acorde con las que se formularon en las encuestas, los ejes estuvieron dados en las áreas de gestión, capacitación y recurso humano, se trata de profundizar o indagar en las formas que se ejecutan las actividades en lo cotidiano.

A la consulta respecto del conocimiento que se tiene de un plan estratégico comunal, una visión y misión institucional, el Director responde que sí, que el PLADECO es la carta de navegación para la comuna, que este plan es conocido por todos los funcionarios, lo que se contrapone con el alto porcentaje de encuestados ( 80%), que responden no estar de acuerdo respecto de aceptar que el Departamento de Gestión Ambiental cuenta con un plan estratégico. A su vez se le consulta sobre la existencia de instrumentos de gestión o modelos de gestión municipal que se apliquen en la comuna, a lo que responde que no, que existe un plan de gestión donde se definen las funciones y de acuerdo a ello cada unidad sabe lo que debe hacer. Indagando luego sobre esta respuesta fue posible corroborar la existencia de un Reglamento de organización interna sancionado por Decreto Alcaldicio el año 2013 cuyo organigrama recién es validado por el mismo acto administrativo en el 2017.

El Director (S) hace un recuento cronológico de su desempeño laboral en distintas unidades de la estructura organizacional de la Municipalidad desde hace veintisiete años, pasando por tener responsabilidades como Jefe de Departamento hasta Director (S).

Refiriéndose a los cambios que se han generado en la estructura a través del tiempo estas se han tratado al interior del Concejo Técnico, instancia de coordinación de Directores Municipales, desconoce los fundamentos de esos cambios y retrocesos. En ese mismo orden de ideas, hace referencias a cuando le tocó asumir una Dirección que en ese momento se llamaba Dirección de Operaciones (hoy es Dirección de Servicios Generales) donde Contraloría General de la República se encontraba haciendo una auditoría, cuyo resultado le permitió saber lo que había y lo que no para poder trabajar y ceñirse a lo legalmente establecido. Era una oportunidad para el aprendizaje.

Respecto de la pregunta si la municipalidad participa del algún sistema de acreditación que evalúe la gestión municipal, la respuesta es igualmente negativa, sin embargo conoce la encuesta que se aplica anualmente a las municipalidades participantes del sistema de Acreditación Municipal impulsado por la SUBDERE. Coincide la aplicación de la encuesta y entrevista con la llegada a todas las Direcciones y Departamentos del librito “Diagnóstico Nacional 2019” Calidad de la Gestión Municipal de la División de Municipalidades de la SUBDERE, por lo que el Director (S) responde que dicha encuesta nunca se ha realizado siguiendo las indicaciones contenidas en él. No es mucho más lo que el Director puede aportar sobre este Sistema de Acreditación, conoce otros sistema como el de Acreditación Medioambiental, por el cual ha solicitado se logre trabajar a nivel municipal con compromisos ciertos por parte de las distintas Direcciones involucradas.

En cuanto a su propia responsabilidad como Director (S) de la Dirección de Desarrollo Ambiental, siendo previamente Jefe del Departamento de Gestión Ambiental, una vez más le toca asumir desafíos, con un dejo de cansancio porque sabe que no cuenta con las mínimas condiciones para desarrollar de forma óptima su labor, no cuenta con personal lo suficientemente capacitado para la cantidad y tipo de servicios que deben entregar a la comunidad, sin embargo avisa resultados positivos en la medida en que se está abriendo la posibilidad de trabajar coordinadamente con los Jefes de Departamento que conforman la Dirección. Eso no ocurría, cada Departamento trabajaba como parcela.

La falta de una adecuada infraestructura para el desarrollo de todas las actividades que se deben trabajar en la temática medioambiental se ha transformado en una petición que atraviesa a todos los estamentos consultados y reflejado en el resultado de la encuesta. Aunque no se hizo la pregunta, se constata que la Dirección de Desarrollo Ambiental cuyos Departamentos que lo componen son además de Gestión Ambiental, el de Aseo y también el de Ornato comparte espacio con la Dirección de Tránsito, allí confluyen y transitan durante todo el día camiones de aseo, bateas, vehículos de tránsito, polvo en suspensión en época seca y barro en la de lluvia que dan una imagen ambiental contraria a lo que se pretende promover a través de las políticas públicas tanto del nivel central como local.

En cuanto a buenas prácticas laborales, espera que esas se expresen en mejorar las condiciones laborales de cada uno de los que trabajan en la Dirección, que motiven a los más jóvenes a no decaer ante las dificultades cotidianas que se presentan para realizar el trabajo destinado a la comunidad. Es un desafío que ha asumido personalmente, tanto en la Dirección como en la Jefatura. (Transcripción de entrevista en anexo).

Al término de la entrevista habiendo pasado cuatro meses desde que asumió la Dirección (S) fue nuevamente trasladado a su cargo de Jefe de Departamento de Desarrollo Ambiental, otro funcionario de planta debió asumir la Dirección (S) de la Dirección de Desarrollo Ambiental.

## CAPITULO V CONCLUSIÓN

Las municipalidades a través de su marco normativo, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, Estatuto Administrativo y otros relacionados, se organizan respecto de la estructura organizacional que deben considerar para que en uso de sus facultades y atribuciones puedan entregar a los habitantes de su territorio. Aun cuando las municipalidades gozan de autonomía, forman parte de la administración del Estado. De acuerdo a lo señalado en el Manual de Gestión Municipal de la (SUBDERE), la naturaleza jurídica de las municipalidades es dual: por una parte son órganos de la Administración del Estado y, por otro lado, son autónomas en cuanto deben asumir sus propias decisiones en el contexto de sus atribuciones y funciones legales. Tomado en cuenta solo estos factores como antecedentes es posible concluir que la Dirección de Desarrollo Ambiental no posee acompañamiento y directrices claras en cuanto a la posibilidad de ser acompañados en el proceso de mejora continua de su gestión por parte de las estructura institucional, infiriendo que el trabajo que se realiza obedece a prácticas tradicionales que han ido quedando obsoletas toda vez que los cambios promovidos desde el nivel central están encaminados hacia la modernización del estado.

Que en cuanto al Objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación, se logra concluir que:

- Existen contradicciones en varios de los aspectos consultados tanto desde el punto de vista de la respuesta entregada en la encuesta y la realidad observada,

ejemplo de ello es que el trabajo se organiza sobre la marcha, el Reglamento de Organización Interna vigente, solo define funciones generales de las direcciones mas no las específicas de acuerdo a procesos de gestión.

- Instancias de comunicación que permitan la adecuada coordinación al interior del Departamento tampoco existen. Falta el concepto de trabajo de equipo, se replica en las unidades la práctica que se observa a nivel superior.
- Capacitación de personal es extremadamente necesaria.
- Estabilidad laboral, no relacionada solo con la calidad contractual si no con la cultura instalada, respecto de la discriminación sutil y en otros legal que se genera cuando los funcionarios son honorarios o contrata.
- Se percibe un clima laboral disfuncional dentro de la organización
- Infraestructura inadecuada para la promoción y desarrollo de la temática ambiental y óptima entrega de servicios ofrecidos y destinados a la comunidad considerada uno de los nudos críticos dentro de la Dirección de Desarrollo ambiental.
- Es posible la aplicación del modelo de gestión para las municipalidades del país a través del Sistema de Acreditación diseñado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad) que busca mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad, fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades, instalar una cultura de

mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la Autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente, y reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino hacia la excelencia.

- Que existe las potencialidades necesarias en la actual gestión para dar inicio a una nueva forma de trabajo, toda vez que ellos mismos consideran de acuerdo a las respuestas entregadas que tienen las capacidades para hacerlo porque tienen la experiencia necesaria para aportar con los aciertos y errores del trabajo cotidiano donde cada uno forma parte de una red que se interrelaciona e interactúa, Directivos, profesionales, administrativos, técnicos auxiliares, solo falta el seguimiento más cercano por parte del Gobierno Central, para una aplicación más efectiva del modelo de gestión en aquellas municipalidades cuya participación no es tan activa y que presenta mayor vulnerabilidad socioeconómica.

En definitiva es posible distinguir o identificar tres ámbitos de intervención a partir de los puntos críticos, debilidades y potencialidades observadas.

1. Gestión Interna, proponiendo diseños de cargo coherentes con los objetivos del Departamento de Gestión Ambiental, establecer formas de contratación que generen estabilidad laboral. Establecer instancias de participación y trabajo interno que permitan planificar tareas a corto plazo, de fácil alcance que les permita construir lineamientos de planificación acorde con los servicios que ofrece la

Unidad. Definir procedimientos y sistemas de registros que permitan evidenciar la alta demanda que presentan cada uno de los servicios que son demandados.

2. Gestión comunicacional: Uno de los factores críticos observados es el área de la comunicación tanto interna, como externa por lo que se propone trabajar la capacitación del personal en temáticas que potencien o reactiven las relaciones interpersonales, el liderazgo y trabajo de equipo como una herramienta que agregará valor a la organización.
3. En el ámbito de la atención al usuario, implementar instancias de participación territorial, focalizada, estableciendo alianzas con las otras áreas municipales donde se ponga en práctica el trabajo intersectorial. Este punto observado como un punto crítico.

Finalmente, se recomienda que a partir de esta investigación el Departamento de Gestión Ambiental pueda presentar un plan piloto de Gestión en las instancias superiores que permitan implementar modelos de gestión basado en procesos que permitirían avanzar en el proceso de mejora en la entrega de servicios a la comunidad aún cuando la comuna presente escasos recursos.



## ANEXOS

### 1. Formato encuesta aplicada

**ENCUESTA SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LO ESPEJO**

	<b>DIMENSIÓN GESTIÓN INTERNA</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1	El Departamento de Gestión Ambiental cuenta con un plan estratégico adecuado para el cumplimiento de los objetivos que se ha trazado				
2	Los funcionarios identifican misión y visión.				
3	Los funcionarios conocen bien los valores y objetivos institucionales				
4	Existen indicadores de gestión claros y definidos para medir el desempeño del departamento de Gestión Ambiental				
5	Se cuenta con el recurso humano capacitado para la óptima entrega de los servicios ofrecidos.				
6	El Departamento de Gestión Ambiental genera un ambiente que favorece la innovación y mejora continua				
7	El Departamento de Gestión Ambiental establece mecanismos que permiten reconocer el buen desempeño de funcionarios, funcionarias y equipos.				

	<b>DIMENSIÓN ATENCIÓN AL USUARIO</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1	La estructura organizacional del Departamento de gestión ambiental garantiza la óptima entrega de los servicios ofrecidos				
2	la Infraestructura del Departamento de Gestión ambiental garantiza la óptima entrega de los servicios ofrecidos				
3	Se atienden las sugerencias y reclamos que provienen de los usuarios con el fin de prestar un mejor servicio				
4	Se da respuesta por escrito a los reclamos de los ciudadanos respecto a un mal servicio				
5	El procedimiento de atención de público se revisa, actualiza y mejora periódicamente.				

6	El libro para formular reclamos, sugerencias y felicitaciones está en un lugar visible y a disposición del ciudadano.				
---	---	--	--	--	--

	DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Están definidos y son usados activamente los canales de comunicación formales con la comunidad				
2	la página web ha sido importante como herramienta de difusión de servicios				
3	los contenidos de la pagina web se actualizan en forma permanente				
4	La comunicación entre las distintas Unidades es fluida				
5	la comunicación entre la jefatura y el personal a cargo es fluida				
6	El Departamento de gestión Ambiental se asocia y coordina constantemente con otros para llevar a cabo mejoras en su gestión				

## PREGUNTA ABIERTA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL .

1.- ¿Qué aspectos del funcionamiento del Departamento de Gestión Ambiental usted cambiaría? *(Esta pregunta puede ser respondida considerando tanto su experiencia personal como laboral, además de usuario y vecino de la comuna en caso de serlo)*

## 2. Transcripción entrevista semiestructurada al Director (s) de la Dirección de Desarrollo Ambiental de la Ilustre Municipalidad de Lo Espejo

- Iniciar la entrevista semi–estructurada, partiendo con la presentación de la alumna y el objetivo de la misma.
- Exponer el primer avance del Trabajo, desarrollado el primer semestre de 2019
- Exponer las actividades a realizar durante la segunda parte del trabajo de título y se especifican las actividades en las cuales se necesita intervención por parte del personal del Departamento de Gestión Ambiental.
- Recabar información acerca de la gestión global del municipio, para ello se realizan preguntas tales como, cuáles son los lineamientos generales, programas de trabajo anual entre otros.
- Dar término a la entrevista semi- estructurada, agradecer por el tiempo y la buena disposición.

<b>Nombre:</b> Luis Herrera Benavides	<b>Fecha:</b> Octubre de 2019
<b>Profesión:</b> Ingeniero en Mecánica Industrial	<b>Cargo:</b> Director (S) de la Dirección de Desarrollo Ambiental
<b>Años de Servicio en la Municipalidad:</b> 27 años	<b>Cargo Titular:</b> Jefe Departamento de Gestión Ambiental.

**Entrevistadora:** Cual es su nombre?

**Director (S):** *Luis Herrera Benavides*

**Entrevistadora:** y su profesión es?

**Director (S):** *Ingeniero*

**Entrevistadora:** Ingeniero en?

**Director (S):** *Mecánica Industrial*

**Entrevistadora:** ¿y su cargo?

**Director (S):** *Director (S) de Desarrollo Ambiental*

**Entrevistadora:** ¿Desde cuándo; hasta cuando?

**Director (S):** *desde mayo hasta fines de septiembre.*

**Entrevistadora:** ¿Desde cuándo se encuentra trabajando en la Municipalidad de Lo Espejo?

**Director (S):** *desde octubre del año 1992*

**Entrevistadora:** ¿la municipalidad posee una Misión y Visión conocida por todos los funcionarios?

**Director (S):** *Sí, porque está en el PLADECO, la cual por ejemplo es conocido por todos los funcionarios a través del PLADECO, que es la carta de navegación municipal.*

**Entrevistadora:** ¿usted conoce de la existencia de algún sistema de acreditación municipal?

**Director (S):** *No, que yo sepa no, hasta el momento no hemos tenido ningún cambio que tenga que ver con la acreditación.*

**Entrevistadora:** Ya, pero ¿conoce? me refiero, por ejemplo a la acreditación medioambiental es un tipo de acreditación

**Director (S):** *Sí*

**Entrevistadora:** tienes uno, y el otro es de gestión

**Director (S):** *Sí,*

**Entrevistadora:** ¿no los aplican, acá?

**Director (S):** *No, no los aplican, acá no, que yo sepa no hemos entrado en ninguna de esas todavía, sería mucho más burocrático todavía... (risas)*

**Entrevistadora:** ¿Qué herramientas de gestión conoces que se apliquen dentro del municipio?

**Director (S):** *De gestión, es el PLADECO esa es la que se aplica y por la que nosotros nos guiamos de acuerdo a lo que se estipuló ahí. Bueno y las funciones habituales que están dentro del plan de gestión municipal y ahí están las funciones especificadas de cada Dirección y cada Departamento municipal.*

**Entrevistadora:** ¿eso como lo trabajan? ¿está plasmado en un documento? ¿Un plan de gestión anual, trienal?

**Director (S):** *Yo conozco uno solo no mas, que es cuando se desarrolló y ese es el que se aplica, han habido algunos cambios porque de repente cuando por ejemplo teníamos la dirección de RRHH después se sacó, y se modificó el plan, cuando estuvo la Dirección de Salud y Educación, que ahora ya no hay una Dirección de Servicios Traspasados, ahí fueron modificando, modificaban para agregar o sacar del Plan, pero casi la gran mayoría de las Direcciones, todos tienen sus funciones bien específicas en eso... pero cuando la Dirección de Operaciones también cuando estuvo, sacaron por ejemplo un departamento de la DAF, mandaron que el de fiscalización ahora volvió el departamento de fiscalización a la DAF, entonces esas son las modificaciones que se le han ido dando, pero casi siempre la estructura fija la misma,*

**Entrevistadora:** *ya, fija la misma, salvo algunos movimientos que han hecho y eso, cuando se han hecho esas modificaciones, ¿se les ha comunicado cuál es el sentido de hacer esas modificaciones y por qué han retrocedido?*

**Director (S):** *si, cuando teníamos los comité técnicos se les indicaba a las direcciones y de ahí bajaba hacia a los trabajadores*

**Entrevistadora:** ¿Qué opinas tú, qué buscaba hacer esas modificaciones?

**Director (S):** *mejor servicio a la comunidad, que es la carta de navegación que tenemos nosotros como municipio, o sea prestar un mejor servicio a la comunidad, durante las funciones que nosotros podamos hacer los cambios correspondientes y de acuerdo a los avances que hay, porque tampoco nos podemos quedar en el pasado sobre todo en la parte tecnológica, entonces en ese sentido por ejemplo se trataba de hacer modificaciones y mejorar la función de los departamentos y direcciones.*

**Entrevistadora:** Y cuando retrocedían en esa estructura ¿por qué se daba? ¿no hubo mejoras?

**Director (S):** *No sabría decirle a ciencia cierta porque se sacaron, porque en realidad si se suponía que era para una mejor función probablemente puede que no haya dado resultado y lo hayan sacado.*

**Entrevistadora:** usted ha pasado por varias Direcciones.

**Director (S):** *si he pasado por varias, en la Dirección de Tránsito del 92 al 2011 ya sea como Jefe Departamento de Gestión en Tránsito y después como Director (S) que estuve como 10 u 11 años más o menos, y después que salí de tránsito me fui a trabajar como profesional a la SECPLA, después pasé a Director (S) de la Dirección de Operaciones.*

**Entrevistadora:** Ah....!! le tocó estar en la Dirección de Operaciones ¿con qué trabas, aciertos o errores se pudo haber encontrado ahí? o ¿qué fue lo bueno o lo malo encontrado? Más que desde la crítica, si no de la crítica constructiva, porque uno buscaría en el fondo, decir cómo desentramamos qué fue lo que pudiste observar desde la experiencia tuya a propósito de los cambios en la estructura de funcionamiento tan cambiantes como lo habías manifestado al principio de la entrevista.

**Director (S):** Si lo que pasa es que la Dirección de Operaciones para mí fue algo digamos más positivo que negativo porque cuando yo llegué, le estaban haciendo una auditoría, la Contraloría yo alcancé a estar una semana con ellos, antes de irse me entregó un

documento que después lo hicieron llegar a la Alcaldía , donde están las observaciones a esa auditoría entonces para mí fue positivo porque fue una herramienta para poder trabajar y decir esto hay y esto no hay, entonces poder trabajar en lo que no había. Dentro de las observaciones más notorias era que no había un plan de emergencia comunal y no había un manual de funciones de la parte de emergencia y empecé a trabajar para poder cubrir y contestar a las observaciones hechas por ellos. Entonces para mi pasar por la dirección de Operaciones fue positivo porque aprendí muchas cosas correspondientes al plan de emergencia comunal que se empezó a trabajar ahí y hasta el momento se sigue trabajando

**Entrevistadora:** pero, ¿ya no desde operaciones?

**Director (S):** no, a través de bueno ahí le cambiaron el nombre a la Dirección de Operaciones pasó a ser la Dirección de Servicios Generales y ahí sacaron lo que era el Departamento de Fiscalizaciones, el que volvió a la DAF quedando solo Servicios y Emergencia en la Dirección de Servicios generales

**Entrevistadora:** entonces Servicios y Emergencia quedaron juntos

**Director (S):** *claro*

**Entrevistadora:** entonces ahí nace entonces la estructura de Servicios generales

**Director (S):** *que antiguamente era Servicios Generales, después lo cambiaron como Dirección de Operaciones y después volvió a ser Servicios Generales y ese fue el cambio que se hizo,*

**Entrevistadora:** y en operaciones estaba también fiscalización, y este después vuelve a la DAF

**Director (S):** *que nunca debió haber salido de la DAF, la DAF le corresponde la fiscalización para trabajar por ejemplo con rentas eran dudas que se generaban.*

**Entrevistadora:** claro eso tiene que ver con las miradas de las personas que trabajan en el comité técnico que dices tú.

**Director (S):** *claro porque antiguamente que es lo que pasaba cuando yo estuve en la Dirección de tránsito ahí nosotros teníamos un Departamento de Fiscalización que tenía que ver con Tránsito ya, pero cuando se conformó la dirección de operaciones y pasaron el departamento a esa Dirección y nos sacaron a todos los funcionarios y centralizaron todo el Departamento de Fiscalización a los únicos que no le sacaron a sus inspectores fue a Obras porque eran más especializados. Con la salida de los inspectores de la Dirección de Operaciones no todos retornaron al origen si no que se fueron todos a la DAF, incluidos los de Tránsito. Se han ido especializando en diferentes áreas en general.*

**Entrevistadora:** Dire, entonces frente a ese manejo de la orgánica municipal nunca se asesoraron? O alguna vez que hayas sabido que la SUBDERE trabajo con ustedes con respecto a cómo trabajar la orgánica del municipio?

**Director (S):** *que yo sepa no, porque al principio era funcionario de la dirección de tránsito recién como el 2003 empecé a trabajar la parte de la Dirección y ahí recién yo pude empezar a trabajar lo que era la parte de la Dirección y ahí recién yo pude tener conocimiento de otras cosas que se hacen a través de los Directores. Que son los Comités Técnicos y ahí es donde uno empieza recién a ver que ese es otro mundo y que se empieza a trabajar para hacer los lineamientos municipales, pero yo hasta el 2003 estaba como jefe de Departamento, entonces no muchas cosas se sabían yo no sé si al principio se hayan trabajado las funciones o eso.*

**Entrevistadora:** Tu venías desde el tiempo en que todo esto era de la Cisterna?

**Director (S):** *No,*

**Entrevistadora:** Cuando se separó de la cisterna

**Director (S):** *En el 91*

**Entrevistadora:** Llegaste después

**Director (S):** *Me parece que el municipio el 91 se empezó a trabajar para conformar la Municipalidad de Lo Espejo y a contar del primero de enero del 1992 comenzó a funcionar la Municipalidad de Lo Espejo.*

*Entonces yo llegue el 15 de octubre del 92 yo creo que todas estas funciones están ligadas al gobierno central.*

*El Diagnóstico Nacional 2019.*

*No se trabaja e conjunto, me llegó estando como Director de Tránsito y se contestó solo con los jefes de Departamento, pero como Municipio trabajado en conjunto NO*

*Ahora también nos toca contestar con los Jefes de Depto, no están todos los Servicios las preguntas viene diseñadas para la ...*

*La vamos invitar para cuando tengamos que responderla.*

**Entrevistadora:** Ahora le ha tocado subrogar la Dirección de Desarrollo Ambiental..¿cómo ves tu la dinámica laboral, estructural de la Dirección? Porque tu estabas como Jefe de un Departamento del Gestión Ambiental local.

**Director (S):** *Pocos años atrás se comenzó a incluir los temas medioambientales se les cambio el nombre con nuevas funciones*

**Entrevistadora:** Cuando te toca enfrentar esta Dirección o Subrogancia qué es lo más complejo que te toca vivir?

**Director (S):** *Lo más complejo es que no tenemos el personal idóneo y el espacio físico para desarrollar las actividades. Por otro lado hay muchas funciones que le corresponden a los ministerios y se las están pasando a los municipios sin financiamiento.*

*Por ejemplo, la SUBDERE entregó plata al municipio para algo específico, no es ta claro, porque claro entregó una parte, pero no todo lo necesario porque con la ley de Tenencia Responsable de mascotas SUBDERE dijo que entregó para 1000 perros, pero no para todo lo que tiene la comuna*

*Hay una encuesta antigua que decía de la existencia en la comuna de 30.000 perros entonces entregar para mil es muy difícil. Cuando salió la Ley, la gente venía y le teníamos que decir que no habían CHIPS, era un problema complejo por los reclamos y la alteración de los vecinos, por lo que si no hay financiamiento adecuado y personal idóneo es muy difícil poder contener la necesidad y requerimientos de los vecinos. Es donde uno tiene que estallar.*

**Entrevistadora:** Tienen una estructura ustedes como dirección que planifique o que proyecte el desarrollo de las tres unidades de manera conjunta, organizada, planificada estratégicamente, lo encontraste o no cuando llegaste a asumir la Dirección?

**Director (S):** *Cuando llegué no, estaba todo muy separado. Ha sido muy difícil pero estamos logrando de a poco se abrieron a un diálogo conjunto y coordinación que eso se ve ahora. Había mucha resistencia se han logrado las metas en conjunto.*

**Entrevistadora:** ¿se aplica o se han planteado establecer, desarrollar o implementar alguna buena práctica laboral. Primero como Municipio, luego como Dirección?

**Director (S):** *Del municipio No. Como Dirección estamos tratando de hacer algo.*

*Buena Práctica: mejorar las relaciones humanas poder trabajar en conjunto es lo principal de una buena práctica no que se estén dando besos y abrazos, hay que mejorar las relaciones humanas y después salir al exterior.*

*Los funcionarios de hoy no acceden mucho a capacitación, antiguamente había de varias áreas, bodega, atención de público. Hoy necesitamos de Excel, o de funciones específicas del cargo, nada de eso hay, llevamos mucho tiempo sin capacitación.*

**Entrevistadora:** ¿Usted cree que los funcionarios tendrían una buena acogida a la capacitación?

**Director (S):** *La idea del gobierno central es profesionalizar los municipios. Es también hacerlo en el sentido que si yo me capacito puedo recibir un ascenso, hay gente que se*

*ha capacitado y sigue siendo administrativo. Entonces no hay incentivo en el sentido de profesionalizarse, la gente se mantiene marcando el paso*

*Yo siempre los incentivo a que estudien, en el municipio, salud y educación son leyes distintas, tienen más beneficios en ese sentido, la estructura municipal es más rígida*

*Lo ideal es que haya movilidad y transparencia para mejorar o incentivar la carrera pública, el mejoramiento laboral. Hoy no hay tanta fuerza por parte de los trabajadores*

*Incentivar o motivar a los funcionarios es una tarea difícil, puedo hacerlo con algunos ..hay otras como las chicas (veterinaria e ingeniera ambiental) más jóvenes que solas llegan con muchas ideas y energía para hacer las pegas pero quisiera tener respuestas y condiciones para avanzar a su ritmo.*

*A mí me genera angustia no poder darles lo que las chicas piden, no quiero que les pase lo que a mí me pasó. Son muchos años, golpe tras golpe, que al final la mirada cambia....*

#### 4. Registro Fotográfico Jornada de Trabajo y Aplicación de Encuesta



## BIBLIOGRAFÍA

- Berganini, K., R., I., Monckkeberg, J., & C., P. (Junio de 2017). Principales Problemas Ambientales en Chile: Desafíos y propuestas. *Temas de la Agenda Pública*(95).
- Brugué, Q., & Paya, R. C. (2015). ¿Inteligencia Administrativa para abordar ¿problemas malditos? El caso de las Comisiones Interdepartamentales. *Gestión y Política Pública*, 85-129.
- Bunge, M. (2011). Ciencias Sociales en Discusión, Una Perspectiva Filosófica. Argentina: Sudamericana.
- Constitución Política de la República de Chile. (2005 de Septiembre. de 2005). Diario Oficial . Chile: Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Cossani, C. V. (2014). Las Municipalidades y su papel en el contexto Institucional en Chile. *Trabajo preparado para la presentación en la mesa "Diálogo sobre la descentralización Municipal en Argentina y Chile* . Santiago, Chile: XI Congreso Chileno de Ciencia Política - Asociación Chilena de Ciencia Política.
- Chile: Propuestas Para Chile Pontificia Universidad Católica de Chile-Centro de Políticas Públicas.
- Espejo, A; Cortínez, V.; Leyton, C; Martínez, L.; Tomaselli, A. y Figueroa,N. (2016). *Evaluación de las Redes Comunes del Subsistema de Protección Integral a la Infancia Chile Crece Contigo* . Chile, Colombia, Ecuador, México: Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. .
- Ferreiro, O., & León, R. (2017). *Análisis de resultados, Diagnóstico Nacional 2016 Calidad de la Gestión Municipal*. Chile. : SUBDERE, División de Municipalidades.
- Índice de Calidad de Vida Urbana, 2018. (8 de mayo de 2018). Índice de Calidad de Vida Urbana Comuna y Ciudades de Chile . Santiago, Chile: Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales Pontificia Universidad Católica de Chile y Cámara Chilena de la Construcción.

Instituto Nacional de Estadísticas. (Junio 2018). *CENSO 2017*. Santiago - Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.

Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades. (16 de Nov de 2007). Diario Oficial . Santiago , Chile: Ministerio del Interior.

Ley Nº 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. (05 de Diciembre de 1986). Diario Oficial. Chile: Ministerio del Interior, Subsecretaría del Interior.

Martínez Carozo, P. C. (2006). El Método de Estudio de Caso: Estrategia Metodológica de la Investigación Científica. *Pensamiento y Gestión*, 165-193.

Ministerio de Medio Ambiente, (2018). Encuesta Nacional de Medio Ambiente, Obtenido de <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Primeros-Resultados-Encuesta-Nacional-de-Medioambiente-2018.pdf>

Ortiz, F. (2017). Gestión Administrativa y Satisfacción del Usuario externo en la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes de la Municipalidad Dsitrital de San Borja. Perú.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

SECPLA (2012). Actualización PLADECO, I.Municipalidad de Lo Espejo periodo 2013-2017 Segundo Informe de Avance. Octubre de 2012.

Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo . (Julio de 2019).

*www.subdere.gov.cl*. Obtenido de

<http://www.subdere.gov.cl/organizaci%C3%B3n/quienes-somos>

Teresa Matus; Margarita Quezada; Rodrigo Flores; Regina Funk, Arturo Orellana; Luis fuentes; Marcos Sepúlveda; Juan Cristóbal Arriagada; Gonzálo Valdivieso,

Trinidad Vial. (2010). Identificando Municipios Efectivos: Analisis de cuatro componentes transversales en la gestión Municipal de la región Metropolitana.

Vial, C. (2014). Diálogo sobre la Descentralización Municipal en Argentina y Chile . *XI Congreso Chileno de Ciencia Política*. Santiago- Chile: Encontrado en <http://ichem.uautonoma.cl/wp-content/uploads/2014/10/Municipalidades-Chile-Camilo-Vial.pdf>.