



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

“LA CAPACITACION PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS
MUNICIPALES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CONCON”

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA

ALUMNO
JAVIER BERNAL PUEBLA

PROFESORA GUIA
CAROLINA BRAVO MANTEROLA

VALPARAISO, DICIEMBRE 2009

T
890
2009



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

R. P. U. S.

***“La capacitación profesional de los funcionarios
municipales de la ilustre municipalidad de concón”***

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno
Javier Bernal Puebla

Profesora Guía
Carolina Bravo Manterola



VALPARAÍSO, DICIEMBRE DE 2009

INDICE	Página
Resumen	4
Introducción	5
Capítulo I - La Ilustre Municipalidad de Concón.....	8
1.1 Reseña del Gobierno Local	8
1.2 Marco Jurídico para las Municipalidades	8
1.3 Funciones del Municipio	10
1.4 Ilustre Municipalidad de Concón	12
1.4.1 El Capital Humano en la Municipalidad de Concón	13
Capítulo II - Departamento de Obras de la I. Municipalidad de Concón	15
2.1 El Personal Municipal del Departamento de Obras.....	16
2.2 La Capacitación en el Departamento de Dirección de Obras	18
Capítulo III - Capacitación Profesional y su relación con la Calidad del Servicio	19
3.1 Antecedentes del capítulo	19
3.2 El concepto de capacitación en el Sector Público	20
3.3 El concepto de Calidad de Servicio	22
3.4 La capacitación como factor en la optimización de la calidad	25
3.5 Panorama nacional con respecto a la gestión de calidad: El Caso ChileCalidad ..	27
3.6 Antecedentes de la capacitación del Personal Municipal en Chile	27
Capítulo IV - Metodología de la Investigación	29
4.1 Planteamiento del Problema	29
4.2 Objetivos	29
4.3 Hipótesis	29
4.4 Selección de la muestra	30
4.5 Modelo de Instrumentos	30
Capítulo V - Análisis e Interpretación de datos.....	45
5.1 Antecedentes del capítulo	45
5.2 Capacitación como Oportunidad de Desarrollo Profesional	46
5.3 Concepto de Calidad de Servicio	46
5.4 Cantidad de Capacitaciones anuales	48
5.5 Contenidos abordados durante las Capacitaciones	48
5.6 Importancia de la Capacitación para el desarrollo del Recurso Humano.....	50
5.7 Relación entre Capacitación y Calidad de Servicio	53
Capítulo VI - Propuesta de aspectos técnicos a considerar para la elaboración y desarrollo de un Modelo de Capacitación	55
6.1 Propuesta de elementos técnicos a considerar en un plan de capacitación	57
Conclusiones	60
Bibliografía	62

Este trabajo es dedicado a la persona que me ha sostenido por 23 años, mostrándome su amor y propósitos para mi vida... Dios.

También estas hojas van dedicadas a mis padres, por cuanto su apoyo ha sido incondicional. Sus palabras llenas de sabiduría han dirigido mis pasos con rectitud.

Agradecimientos a la docente Carolina Bravo quien dirigió el presente trabajo de tesis.

Agradecimientos al Departamento de Obras Municipales, su Director Sr. Julio Leigh, a la Jefa de Recursos Humanos Sra. Verónica Carrasco, todos ellos pertenecientes a la I. Municipalidad de Concón, por su buena disposición, cordialidad y sentido de pertenencia con el presente trabajo.

RESÚMEN

Cuando no existen modelos de capacitación acordes con la realidad o cuando existen pero son poco aplicables o no logran su objetivo se tiene como resultado un malestar en las personas a las que se está atendiendo y una mala imagen acerca del nivel de perfeccionamiento profesional de los funcionarios municipales.

Esta realidad determina la necesidad de diseñar un modelo de capacitación para funcionarios municipales acorde a la realidad del servicio que se busca ofrecer, asumiendo que un plan de capacitación bien planificado e implementado adecuadamente implicará mejorar la calidad del servicio que brindan las personas del departamento en particular y del municipio en general.

En función de lo anterior, el trabajo que se presenta describe la realidad de la Capacitación que se ofrece a los funcionarios pertenecientes al Departamento de Obras de la Ilustre Municipalidad de Concón, atendiendo a que éste es uno de los departamentos que mayor atención de público efectúa. Por otra parte, este público representa la percepción del ciudadano común acerca de la calidad de servicio que el municipio ofrece a los habitantes de la comuna, razón que justifica dedicar atención a cómo se relaciona la capacitación en atención de público con la percepción del ciudadano común acerca del servicio municipal, situación que se describe, analiza técnicamente, se evalúa, para posteriormente proponer un sistema de optimización en esta materia.

INTRODUCCIÓN

Durante las elecciones municipales del año 2008 en un canal de televisión, en el noticiero central, se difundió una entrevista a un ciudadano que se postulaba para Concejal por una comuna en Santiago. Él señalaba que había estudiado Administración Pública para poder tener los conocimientos adecuados una vez que fuera electo como concejal.

El hecho anterior significó un impacto respecto de la certeza con que esta persona manifestaba su seguridad en cuanto a ser elegido, pero más aún el sentimiento de “estar preparado para el lugar que espero ocupar”.

Lo anterior marca un antes y un después en el sentido asignado al valor de la Formación Profesional de un Administrador Público, en el sentido de que las herramientas profesionales deben estar al servicio del bien común y, por otra parte, lograr a través de ello altos estándares de calidad y excelencia en los lugares en los que corresponda desempeñarse.

Así también surge la inquietud de conocer el tipo de herramientas que maneja un servidor público en una Institución Pública, en la cual la atención de público constituye una función importante, de tal manera de poder conocer qué instancias de capacitación existen, qué aspectos aborda y de qué manera contribuyen a brindar un servicio de calidad y excelencia.

El presente estudio, entonces, se refiere a la Dirección de Obras Municipales de la Ilustre Municipalidad de Concón, abordando como problema de investigación **“La influencia de la capacitación profesional de funcionarios municipales en la mejora de la calidad del servicio del departamento de dirección de obras de la Ilustre Municipalidad de Concón”**.

De acuerdo a lo anterior, se formuló el siguiente objetivo general:

“Analizar el impacto de la capacitación de funcionarios municipales en la mejora de la calidad de servicio del departamento de dirección de obras de la Ilustre Municipalidad de Concón.”

Y los siguientes objetivos específicos:

1. Definir concepto y roles del funcionario municipal.
2. Identificar sistemas de capacitación existentes en la Municipalidad de Concón, específicamente en el departamento de obras.
3. Describir el servicio ofrecido por el departamento de Dirección de Obras de la Ilustre Municipalidad de Concón.
4. Determinar fortalezas y debilidades en materia de calidad del servicio que ofrece la Dirección de Obras a los habitantes de la comuna.
5. Relacionar la Capacitación Profesional con la calidad de servicio, en el Departamento de Obras de la Ilustre Municipalidad de Concón.
6. Proponer las características técnicas a considerar en un modelo de capacitación para funcionarios municipales en atención a mejorar la calidad de servicio ofrecida a los usuarios del mismo.

El primer capítulo de este estudio aborda los aspectos conceptuales relacionados con la Municipalidad, su historia y desarrollo, para continuar después con la historia del Municipio de Concón.

El segundo capítulo trata acerca del Departamento de Obras de la I. Municipalidad de Concón, el grado de profesionalización de su personal y cómo se realizan las capacitaciones profesionales.

Finalmente, el tercer capítulo aborda el aspecto de la Capacitación Profesional y su relación con la Calidad del Servicio. En este apartado se tratarán temas como: La Capacitación en el Sector Público y específicamente en la realidad municipal en Chile; el concepto de Calidad de Servicio y La Capacitación Profesional como factor en la optimización de la calidad.

Por otra parte, la metodología desarrollada para el cumplimiento de lo anterior, consistió en la revisión de documentación y bibliografía pertinente a los temas abordados y posteriormente una investigación en terreno utilizando encuestas y entrevistas para la recopilación de información, la que posteriormente se analizó e interpretó a fin de



identificar las fortalezas y debilidades del sistema existente y que sirvieron de fundamento para el desarrollo de la propuesta técnica que el presente trabajo propone.

Así, entonces, se estima que los alcances de este trabajo consisten en sistematizar un conjunto de conceptos relacionados con la Administración Pública, la comunicación, la calidad del servicio, sistemas organizacionales, entre otros, así como ofrecer una propuesta técnica que vincule la realidad de la Capacitación Profesional con la calidad de servicio que se ofrece a través de cualquier organismo, sea público o privado.

CAPÍTULO I

LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CONCÓN

1.1. Reseña del Gobierno Local

Las raíces de la organización municipal tiene sus orígenes por allá en los tiempos de los romanos aproximadamente en el 45 a.C.¹. Ahora bien, en el presente apartado se dará a conocer un breve resumen del Gobierno Local y sus comienzos en nuestro país. Todo esto con el objetivo de poner en contexto lo que más adelante se ha de tratar.

Fue con Pedro de Valdivia en 1541 donde comenzaron a constituirse los primeros municipios. Fiel a su heredad española el Conquistador encarnó toda la tradición española, en cuanto a organización municipal, al fundar la ciudad de Santiago del Nuevo Extremo. Es precisamente en ese año donde Valdivia estableció el cabildo municipal, nombrando a Francisco de Aguirre y Juan Dávalos Jufré. El grupo también lo integraban 6 regidores (concejales), un mayordomo (o administrador), un escribano y el procurador Antonio Pastrana (encargado del cuidado de los intereses de la comunidad)². De esta manera se sentó la base de una organización municipal para el naciente país.

1.2. Marco Jurídico para las Municipalidades

En este apartado se pretende entregar un breve recuento de la historia legal de las Municipalidades en el caso chileno³:

- En 1826 durante el gobierno de don Manuel Blanco Encalada se promulgó la primera ley de Municipalidades (27 de julio). Dentro de las cosas más notables de esta ley se encuentran: a) que los pueblos elegirán popularmente sus cabildos, y b) que la elección se hará el mismo día que la elección de gobernadores y en la misma forma.

¹ IBACACHE I., Juan, *Administración Municipal*, Programa Regional de Capacitación y Perfeccionamiento Municipal, 2007, p.11

² Op. Cit. p.13

³ Op. Cit p.13-14

- Bajo el gobierno de Joaquín Prieto Vial (1831-41) tuvo lugar la Constitución de 1833. En ésta se señala que: *“habrá una Municipalidad en todas las capitales de departamento i en las demás poblaciones en que el Presidente de la República, oyendo a su Consejo de Estado, tuviere por conveniente establecerla”*⁴. La Constitución de 1833 estableció formalmente la estructura de las municipalidades y también la cantidad de alcaldes y regidores (concejales, según se conoce hoy) de acuerdo a la población⁵
- Durante el gobierno de Manuel Montt Torres (1851-61) se dicta en 1854 la primera Ley Orgánica de Municipalidades. En esta LOC se producen dos grandes efectos:
 - Cambio del término ‘cabildo’ por el de ‘municipalidad’.
 - Los asuntos locales, administrativamente, se hallan centralizados en el Gobierno.
- Ya en 1887, en el gobierno de José Manuel Balmaceda (1886-91), la administración de los intereses locales pasó a los municipios y a los alcaldes propiamente tal.
- Durante el gobierno del presidente Jorge Montt (1891-96), se promulgó la Ley de Comuna Autónoma (1891) en donde se dota de poder al gobierno local y se le separa del Poder Ejecutivo.
- Se dicta en 1915 la Ley sobre Organización y Atribuciones de las Municipalidades, en donde se amplían las atribuciones de las municipalidades en lo relativo a formación de nuevos barrios.
- Durante el gobierno de Arturo Alessandri Palma (1920-25) se promulgó la Constitución Política del año 1925 en donde se dejó a las municipalidades bajo la supervisión correccional y económica de las asambleas provinciales. También se definió a las municipalidades como personas jurídicas públicas.
- Entre los años 1973 a 1992 hubieron alcaldes que fueron designados y Concejos de Desarrollo Comunal.
- Desde 1992, las elecciones municipales consideran a Alcaldes y Concejales en conjunto.

⁴ Art.122, Constitución Política de Chile de 1833.

⁵ Op. Cit. Art.123

- El año 2000 se publica la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (18.695). Su texto refundido entró en vigencia en el año 2002. Es el actual ordenamiento jurídico que poseen las municipalidades.

Leyes de mayor trascendencia aplicables a las Municipalidades son⁶:

- Ley 18.575 – Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado
- Ley 19.175 – Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.
- Ley 18.290 – Ley de Tránsito
- Ley 19.880 – Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado.
- Ley 19.418 – Sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias.
- Decreto Ley N° 1.263, de 1975 – Orgánica de la Administración Financiera del Estado.
- Decreto Ley N° 2.186, de 1978 – Orgánica de Procedimiento de Expropiaciones.
- D.F.L. N°458, de 1976 – General de Urbanismo y Construcciones.
- Decreto Supremo N°47, de 1992, de Vivienda – Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones.

1.3. Funciones del Municipio

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (18.695) señala que, para cumplir su finalidad⁷, las municipalidades deben desarrollar 2 tipos de funciones⁸:

- a) Funciones privativas: Solo el municipio puede realizarlas. En ellas se encuentran:

⁶ IBACACHE I., Juan, *Administración Municipal*, Programa Regional de Capacitación y Perfeccionamiento Municipal, 2007, p.101-102.

⁷ El artículo 1º, inc.2º de la LOC de Municipalidades (18.695) declara: “Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, *cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas*”

⁸ Op. Cit., Párrafo 2º (arts. 3º - 12º)

- i. Elaborar, aprobar y modificar el PLADECO (Plan de Desarrollo Regional)
 - ii. Elaborar, aprobar y modificar el Plan Regulador Comunal.
 - iii. Promover el Desarrollo Comunitario. (creando juntas de vecinos, Org. comunitarias)
 - iv. Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito público.
 - v. Aplicar en la comuna las normas sobre construcción y urbanización.
 - vi. Ocuparse por el aseo y ornato de la comuna.
- b) Funciones compartidas: El municipio las desarrolla con otros órganos de la Administración del Estado, como por ejemplo:
- i. La Educación y la Cultura
 - ii. La Salud Pública y protección del Medio Ambiente.
 - iii. La Asistencia Social y Jurídica.
 - iv. La Capacitación, el fomento del empleo y el desarrollo productivo.
 - v. El Turismo, el deporte y la recreación.
 - vi. La Urbanización, y la vialidad urbana y rural
 - vii. La Construcción de viviendas sociales e infraestructura sanitaria.
 - viii. El Transporte y Tránsito Público.
 - ix. La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes.
 - x. Seguridad ciudadana.
 - xi. La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
 - xii. El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.
 - xiii. Administrar lo bienes municipales y los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna.

1.4. Ilustre Municipalidad de Concón

Al hablar de concón hemos de remontarnos a los tiempos de Pedro de Valdivia. Éste ordenó construir en las cercanías de sus costas una embarcación para trasladar el oro que era extraído del estero Marga-Marga, para luego ser llevado a Europa.

Los años fueron avanzando y comenzaron a realizarse distintos asentamientos humanos en el sector. Concón vuelve a aparecer en la historia recién en el año 1851, cuando fue escenario del penúltimo enfrentamiento de la guerra civil. Allí se desató la famosa Batalla de Concón entre congresistas y los que apoyaban a José Manuel Balmaceda.

- En el año 1899 se creó la comuna de Concón, que en aquel entonces pertenecía a Limache.
- En el año 1917, Concón se había convertido en un balneario de primer nivel al que llegaba gente de los sectores más adinerados de Santiago, pero su cercanía con otra ciudad-balneario de gran envergadura hizo que en 1927 perdiera su condición de comuna autónoma y comenzó a formar parte de Viña del Mar.
- En el inicio de 1990 la ciudad comenzó a buscar una unidad comunitaria que tuvo como objetivo el descentralizar a Concón de Viña del Mar.
- Este proceso le valió para presentar nuevas ideas al gobierno central de turno, a través de una iniciativa legal que se materializó a través de la Ley 19.424, la cual oficializó nuevamente, y por segunda vez, la creación de la comuna de Concón, situación que fue realizada por decreto el 28 de diciembre de 1995.⁹

La Municipalidad de Concón, como tal, comenzó a ejercer sus funciones de manera independiente (de la comuna de viña del mar) a partir del año 1996.

⁹ <http://www.welcomechile.com/concon/historia.html>, visitada el día 27 de Octubre de 2009.

Visión de la Municipalidad de Concón.

“Un municipio solidario, con equidad, generador de oportunidades y responsabilidad social, que promueva la participación y favorezca la integración económica y social de todos los sectores de la comunidad, con especial énfasis en los grupos vulnerables; factores todos que conformen una comuna segura; que provea a la comunidad y a sus visitantes de servicios de calidad en educación, salud, seguridad, cultura, recreación, deportes y esparcimiento; que acoge y promueve una forma de vida saludable a sus habitantes; que acoge las inquietudes de la ciudadanía. Un municipio socialmente integrado, capaz de proyectar su desarrollo sin modificar de esencia de la identidad de Concón potenciando sus tradiciones históricas y manteniendo la identidad actual de armonía entre su patrimonio natural y cultural”.

Misión de la Municipalidad de Concón.

“Dirigir la Comuna hacia el desarrollo armónico y sostenido de su territorio a través de actividades de servicios, productivas, sociales y culturales compatibilizando el desarrollo de las distintas actividades económicas, tanto presentes como potenciales, tales como el turismo, centrado en su gastronomía y asociado el comercio, la actividad residencial, pesca y agricultura y con una industria de buenas prácticas ambientales y paisajísticas que asegure la calidad de vida para la población residente y visitante”.

1.4.1. El Capital Humano en la Municipalidad de Concón.

La Municipalidad de Concón cuenta, según lo informado por Sinim¹⁰ para el año 2008, con un total de 59 funcionarios municipales¹¹. Desglosados en el siguiente cuadro:

¹⁰ Sinim es el Sistema Nacional de Información Municipal, Subdere, Ministerio del Interior. <http://www.sinim.cl/>

¹¹ “... se entenderá que son funcionarios municipales el alcalde, las demás personas que integren la planta de personal de las municipalidades y los personales a contrata que se consideren en la dotación de las mismas.” Artículo 40º, Inc.2º, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N°18.695.

Cuadro N°1

Funcionarios de Planta		Funcionarios a Contrata	
No Prof.	Con T.Prof.	No Prof.	Con T.Prof.
13	23	21	2

Fuente: Sinim

De este cuadro se desprende que en la Municipalidad de Concón el 42% de sus funcionarios son profesionales con título profesional (25 funcionarios). Los funcionarios municipales de planta profesionales con título profesional corresponden a un 64%. En cambio, los funcionarios municipales a contrata con título profesional apenas alcanzan un 9%.

Situando estos datos en contexto se debe señalar que Concón es una comuna, según SINIM, con una población estimada en 51 mil habitantes. Dicho esto, las comunas entre 50 mil a 150 mil habitantes en la región son 7: Concón, Villa Alemana, Los Andes, Quillota, Calera, San Antonio y San Felipe.

El porcentaje de profesionalización del personal municipal entre estas comunas, que son similares en cantidad de habitantes, es:

- Villa Alemana: 15,46%
- Los Andes: 21,19%
- **Concón: 42,37%**
- Quillota: 23,29%
- Calera: 30,69%
- San Antonio: 15,48%
- San Felipe: 100%

Es un dato relevante que la comuna de Concón tenga el segundo porcentaje más alto de profesionalización de la planta municipal: 42,37%

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE OBRAS DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CONCÓN.

La Dirección de Obras es una unidad esencial en el funcionamiento municipal. Ibacache señala en su texto "Administración Municipal"¹² una serie de funciones que debe realizar la Unidad de Obras municipales.

Es la encargada de:

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas:
 - Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbanos-rurales.
 - Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción
 - Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas anteriormente.
 - Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción.
 - Recibirse de las obras ya citadas y autorizar su uso.
- Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan.
- Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización.
- Confeccionar y mantener actualizados el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna.
- Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural.

¹² IBACACHE, Juan, *Administración Municipal*, Programa Regional de Capacitación y Perfeccionamiento Municipal, 2007, p.70

- Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, ya sean ejecutadas directamente o a través de terceros.
- En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.

El funcionario que ejerza la jefatura de esta unidad deberá poseer indistintamente el título de arquitecto, de ingeniero civil, de constructor civil o de ingeniero constructor civil.

El caso del Departamento de Dirección de Obras de la Ilustre Municipalidad de Concón es totalmente fiel a los requisitos planteados. Su Director actual es don Julio Enrique Leigh Z., quien es Arquitecto de la P.U.C.

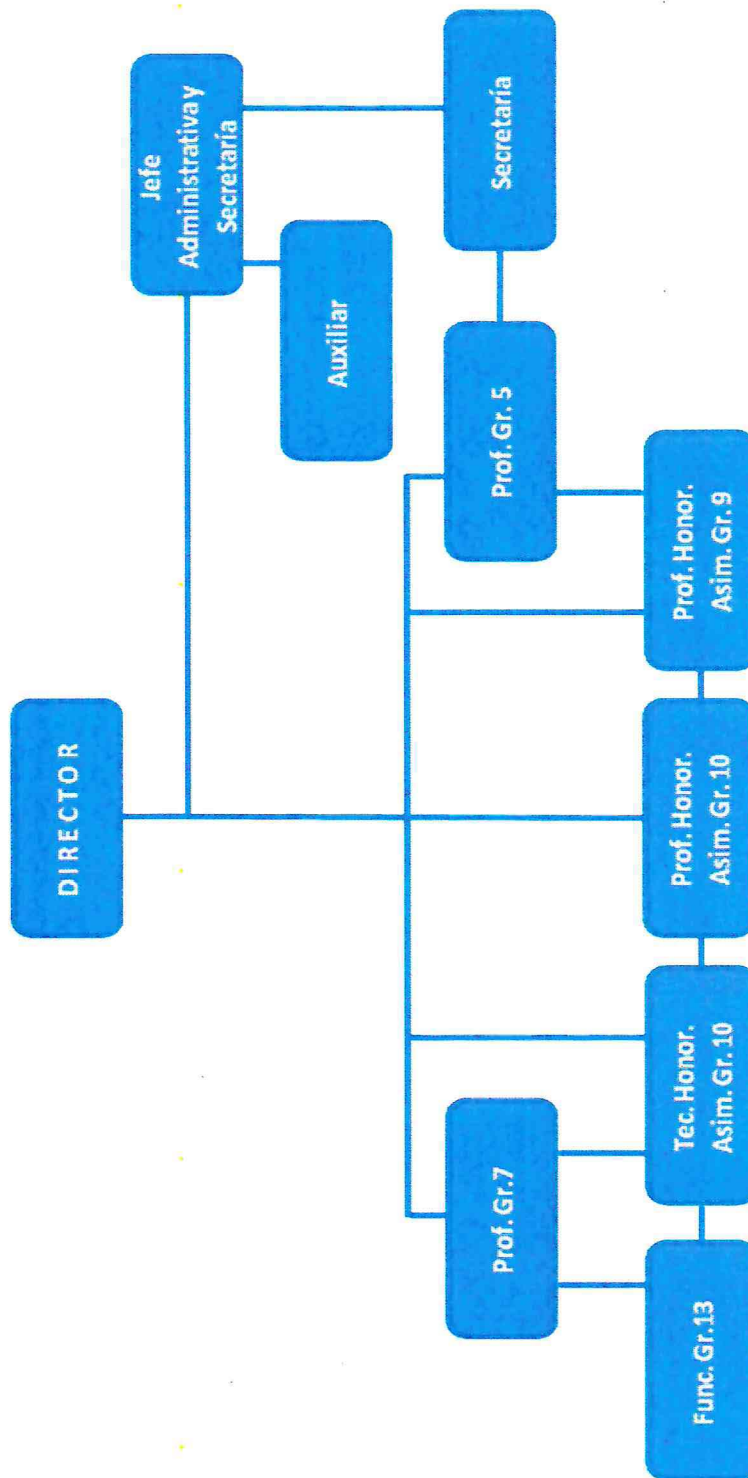
2.1. El Personal Municipal del Departamento de Dirección de Obras de la Municipalidad de Concón.

El personal municipal¹³ está desglosado de la siguiente manera:

- Planta: 4 Funcionarios (3 profesionales y 1 Técnico)
- Contrata: 1 Funcionario (Administrativo)
- **Honorarios: 3 Funcionarios (Todos profesionales)**

En este departamento el porcentaje de profesionalización alcanza un 80%.

¹³ ... se entenderá que son funcionarios municipales el alcalde, las demás personas que integren la planta de personal de las municipalidades y los personales a contrata que se consideren en la dotación de las mismas." Artículo 40º, Inc.2º, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades Nº18.695.



Organigrama Departamento de Obras del Municipio

Fuente: Municipalidad de Concón, Año 2009.

2.2. La Capacitación en el Departamento de Dirección de Obras de la Municipalidad de Concón.

La Jefa de Recursos Humanos de la Municipalidad de Concón, Verónica Carrasco, señaló que la oferta de capacitación llega, primeramente, a las oficinas del departamento de Recursos Humanos. Posteriormente se van destinando a las áreas correspondientes dentro de la Municipalidad. En el caso del Departamento de Obras, la oferta de capacitación correspondiente se deriva al Director del departamento quien debe seleccionar el curso de capacitación a tomar y también quiénes (funcionarios) han de realizarlo.

CAPÍTULO III

CAPACITACIÓN PROFESIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO

3.1. Antecedentes del capítulo.

En su sentido Etimológico la palabra 'capacitar' significa: "hacer apto, habilitar para"; (*capaz* 'apto' + *itar* 'hacer')¹⁴.

La Capacitación corresponde esencialmente a la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo. Se refiere al proceso de preparación teórica, sobre un área en particular, aplicable a las personas de un determinado departamento de trabajo con el objetivo de "habilitarlas para alguna cosa"¹⁵, hacerlas aptas en la labor que estén desempeñando.

Propósitos de la capacitación

De acuerdo a lo anterior, algunos propósitos asociados a la capacitación serían, de acuerdo al autor Siliceo Aguilar¹⁶, los siguientes:

- a) Reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización.
- b) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- c) Elaborar la calidad de desempeño.
- d) Resolver problemas.
- e) Habilitar la promoción (concepto de desarrollo y planeación de carrera).
- f) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- g) Actualizar conocimientos y habilidades.
- h) Preparación integral para la jubilación.

¹⁴ GÓMEZ DE SILVA, Guido, *Breve Diccionario Etimológico de la lengua Española*, FCE, México, 1988, p.139

¹⁵ PANTOJA BAUZÁ, Rolando, *Estatuto Administrativo Interpretado – Tomo I*, Editorial Jurídica de Chile, Santiago, 2000, p.288

¹⁶ SILICEO A, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo del Personal*, Ed. Limusa, México, 1995, p.28-32

3.2. El concepto de capacitación en el Sector Público

La Capacitación en el Sector Público¹⁷ está consagrada en diversas leyes de nuestro país:

a. Constitución Política¹⁸

“Una Ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes”

b. Ley de Bases Generales de la Administración del Estado¹⁹

“La Administración del Estado asegurará la capacitación y el perfeccionamiento de su personal, conducentes a obtener la formación y los conocimientos necesarios para el desempeño de la función pública” Art.20

“La capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función pública se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines, a través de programas nacionales, regionales o locales” Art.48, inc.1

Tanto en la Constitución Política como en la Ley Orgánica Constitucional (LOC) de Bases se hace manifiesto la necesidad de no tan solamente la capacitación sino también del perfeccionamiento de los integrantes que conforman la Administración Pública. Posteriormente se avanza en esta área haciendo hincapié en que debe existir un sistema que logre realizar lo deseado. (Capacitación y perfeccionamiento)

¹⁷ El Sector Público puede definirse como el conjunto de organismos administrativos, a través de los cuales el Estado cumple sus tareas o funciones principales. El Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado señala cuáles son los servicios e instituciones que componen el Sector Público (Art. 2, DL.-1263 de 1975.). Dentro de la extensa lista que pasa a detallar la ley se encuentran los Ministerios del Estado, sus respectivas Subsecretarías y demás departamentos; dentro del Ministerio del Interior se hallan las Municipalidades como pertenecientes al llamado “Sector Público”.

¹⁸ Art.38, Constitución Política de la República de Chile, 2005

¹⁹ Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado N° 18.575, DFL N°1-19653, año 2001.

La L.O.C. de Bases señala (Art.48) otros aspectos de suma relevancia en este “sistema” que propone:

- La actividad de Capacitación podrá llevarse a cabo mediante convenios ya sea con instituciones públicas o privadas. (inc.2)
- La ley podrá exigir, para la promoción y ascenso de los funcionarios, haber cumplido determinadas actividades de capacitación o perfeccionamiento. (inc.3)
- Existe la posibilidad de otorgar becas a los funcionarios públicos para seguir cursos relacionados con su capacitación y perfeccionamiento. (inc.5)

c. El Estatuto Administrativo define qué es lo que se entiende por Capacitación en el Sector Público. Señala lo que sigue:

“Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”²⁰.

El Estatuto Administrativo, sin embargo, no señala reglas específicas en lo tocante a la designación o contratación de instructores que dicten los cursos de capacitación que requiera un determinado servicio. Bajo este panorama se debe recurrir a lo que plantea la L.O.C. de Bases al señalar que las actividades de capacitación y perfeccionamiento se pueden llevar a cabo mediante convenios con instituciones públicas o privadas.

La Ley Estatutaria señala que han de existir tres tipos de capacitación²¹.

- i. Capacitación para el ascenso: En esta capacitación se habilita a los funcionarios para que puedan asumir cargos superiores. La selección de funcionarios para ser capacitados se realiza por estricto orden de escalafón. Sin embargo esta capacitación es voluntaria, la negativa por parte del funcionario no producirá ningún efecto en la calificación del funcionario.

²⁰ Art. 21, Estatuto Administrativo, Ley Nº18.834 de 1989.

²¹ Op. Cit., Art.22.

- ii. Capacitación de perfeccionamiento: Se busca mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que esté ocupando.
- iii. Capacitación Voluntaria: Dice relación con aquella capacitación que es de interés para la Institución, no está ligada a un cargo determinado y no es habilitante para el ascenso.

En la capacitación para el ascenso la selección de los funcionarios que han de ser capacitados se realiza por estricto orden de escalafón. En cuanto a la capacitación de perfeccionamiento y la capacitación voluntaria, la selección se efectúa por concurso²².

3.3. El concepto de Calidad de Servicio.

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando la orientación. Se puede decir que su papel ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa. En sus orígenes, la calidad era costosa porque consistía en rechazar todos los productos defectuosos, lo que representaba un primer coste, y después recuperar de alguna forma dichos productos, si era posible, lo que representaba otro coste adicional. La calidad era responsabilidad exclusiva del departamento de inspección o calidad.

Posteriormente se comienzan a aplicar técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida. Suponía un avance en la inspección de todos los productos de salida.

El concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que éste dé lugar a productos defectuosos.

²² Dictamen Nº22.577, de 1990; véase también, L.O.C. de Bases Generales de la Administración del Estado Nº18.575, Art.48, inc.4

Con la gestión de la Calidad Total, la calidad sigue ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la empresa involucrando a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección y aplicándose desde la planificación y diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva filosofía de la forma de gestionar una empresa; con ello, la calidad deja de representar un coste y se convierte un modo de gestión que permite la reducción de costes y el aumento de beneficios

Consecuentemente, se pueden establecer cuatro etapas de la evolución del concepto de calidad²³:

a) ETAPA DE INSPECCIÓN

Verificación de todos los productos de salida, es decir, después de la fabricación y antes de que fueran distribuidos hacia los clientes. Aquellos productos que no cumplen las especificaciones, no se encuentran entre los márgenes de tolerancia o simplemente son defectuosos, deben ser rechazados. Se realiza una labor de filtrado de todos los productos para garantizar que sólo accedieran al mercado aquellos en perfectas condiciones. La inspección empleada como único instrumento de calidad genera un nivel bajo, pero supone coste elevado, lo que ocurría en la etapa en que este era el único instrumento para obtener calidad exigida.

b) ETAPA DE CONTROL DEL PRODUCTO

La aplicación de los conceptos estadísticos para el control y verificación de los productos ya fabricados supuso un avance considerable que permitió la reducción de la inspección. Este tipo de control emplea técnicas basadas en el muestreo de los productos salientes. Aunque supone una reducción de las tareas de inspección, no deja de ser un simple control de los productos de forma estadística. Los defectos siguen existiendo y de lo único que se trata es de detectarlos antes de que lleguen a los consumidores, mediante una verificación de las muestras seleccionadas. La calidad obtenida en la etapa en que no se utilizaban otros instrumentos seguía siendo costosa, para un nivel bajo, al menos con relación al total del volumen producido.

²³ CUATRACASAS Luis, *Gestión Integral de Calidad: implantación, control y certificación*, Gestión 2000, 2002, Barcelona, p.20

c) ETAPA DE CONTROL DEL PROCESO

El paso del control del producto al control ejercido sobre el proceso es el primer paso importante hacia una calidad auténticamente controlada y a un coste aceptable. En esta etapa la calidad de los productos ya no se controla únicamente al final del proceso, sino que éste se verá sometido a un control a lo largo de dicha cadena de producción para evitar los defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos. Se trata de controlar la calidad generada por el proceso de producción para asegurar la obtención de la misma. De esta forma, la calidad pasa a ser una de las características del producto: no solo cumple las especificaciones, sino que además satisface las expectativas de los clientes. La calidad, en esta etapa, no sólo es competencia del departamento de calidad, sino que además participan otros departamentos como producción, I+D²⁴, compras y marketing. Precisa incluso la implicación de los proveedores. Los procesos de inspección y control de salida se reducen considerablemente debido a que la calidad se planifica desde el diseño, lo que disminuye drásticamente el número de fallos y defectos.

d) ETAPA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos. No se considera sólo como una característica de los productos o servicios, sino que alcanza el nivel de estrategia global de la empresa. La calidad se convierte en "calidad total" que abarca no sólo a productos, sino a los recursos humanos, a los procesos, a los medios de producción, a los métodos, a la organización, etc., en definitiva se convierte en un concepto que engloba a toda la empresa y que involucra a todos los estamentos y áreas de la empresa, incluyendo a la alta dirección cuyo papel de líder activo en la motivación de las personas y consecución de los objetivos será fundamental. Bajo este entorno surge la Gestión de la Calidad Total como una nueva revolución o filosofía de gestión en busca de la ventaja competitiva y la **satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes**. Se ponen en práctica aspectos como la mejora continua, círculos de calidad, el trabajo en equipo, la flexibilidad de procesos y productos, automantenimiento, etc. La calidad se convierte en uno de los factores estratégicos para la gestión de una empresa.

²⁴ Investigación más Desarrollo.

La calidad, en suma, se debe entender en el ámbito de los servicios públicos como la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes-usuarios y funcionarios-prestador del servicio, así como la excelencia en los procesos internos de la organización.

- Satisfacción de las necesidades y expectativas de los Clientes-Usuarios debe entenderse como: recibir una buena atención, trato cordial, tramitación ágil, etc.
- Satisfacción de las necesidades y expectativas de los Funcionarios-Prestador del servicio debe entenderse como la satisfacción de necesidades como:
 - De estima: prestigio, reconocimiento y atención, sentirse parte de un equipo.
 - De autorrealización: motivación, crecimiento personal y profesional, logro del propio potencial y llegar a ser todo lo que la propia capacidad le permita.
- El elemento 'Procesos Internos' debe entenderse como: la excelencia en los procesos realizados dentro de la organización.

3.4. La capacitación como factor en la optimización de la calidad.

En este estudio se pretende unir dos conceptos claves dentro de una organización que presta servicios. Los conceptos son: Capacitación y Calidad.

Mónica Mora²⁵ entrega un par de premisas al hablar de capacitación y sus implicancias. Ella señala que²⁶:

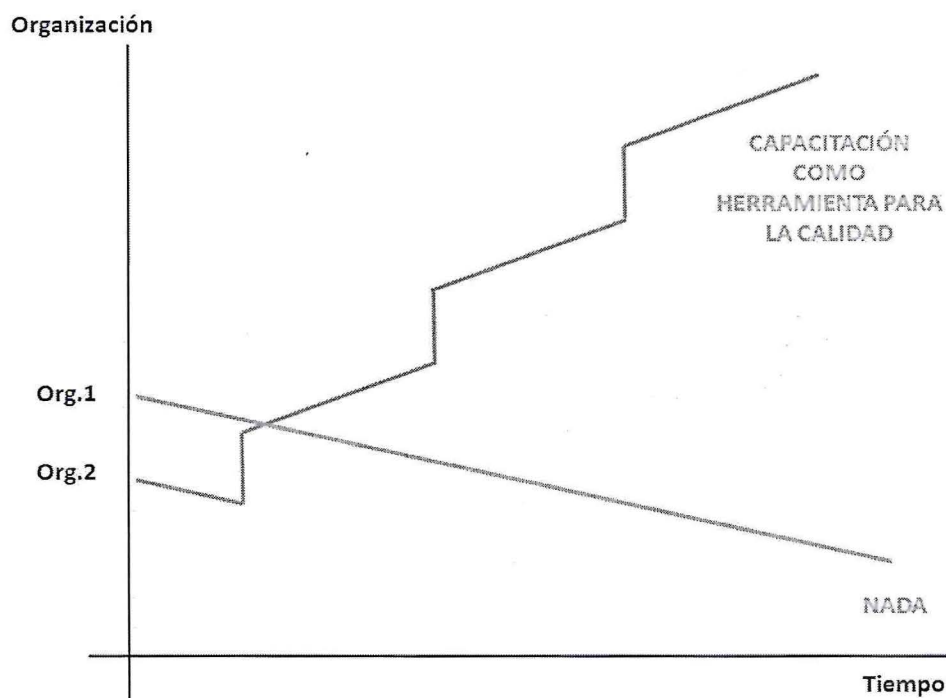
- “La capacitación no sustituye a una buena educación pero una buena capacitación es también una buena educación.”
- “Una buena capacitación, impartida en el momento correcto al grupo correcto, da excelentes resultados.”

²⁵ Licenciada en Pedagogía por la UNAM (Universidad Autónoma de México). Ha impartido cursos sobre calidad y otros, en empresas como: Adecco, Hewlett Packard, Coca Cola, Ford, Alltournative y, en la administración pública, para el Gobierno del Estado de Yucatán.

²⁶ MORA, Mónica, *La capacitación como herramienta hacia la calidad*, 1er Foro Expo Capacita 2007, México

La capacitación tiene como norte ser una herramienta para la calidad. Para que se haga realidad lo planteado en el apartado anterior, en cuanto a la transversalidad de la calidad (Cliente-Usuario, Funcionario-Prestador, Procesos Internos), se requiere necesariamente capacitación en toda la planta municipal.

Esquema N°1



Fuente: Elaboración propia²⁷

La Calidad no se debe transar. Es un bien preciado para el cliente-ciudadano. La capacitación fortalece la calidad de un servicio. Lo potencia. Transar la calidad es también transar la capacitación. Se debe observar que la capacitación lejos de ser un gasto es una inversión, pero más allá de eso es una OPORTUNIDAD. Por sobre todas las cosas es OPORTUNIDAD para mejorar, para ensanchar las Fortalezas de la organización, optimizar procesos internos, atención al cliente, regularización financiera, y en definitiva mejorar la calidad.

²⁷ Paráfrasis de: "Modelos de Gestión de Excelencia. Respuesta a los desafíos competitivos de las organizaciones." Orlando Olivera C. Premio nacional a la Calidad, ChileCalidad, p.26

3.5. Panorama nacional con respecto a la gestión de calidad: El Caso ChileCalidad.

El Centro Nacional de Productividad y Calidad, ChileCalidad opera desde 1996 como un Comité de la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, siendo un espacio de colaboración tripartita entre trabajadores, empresarios y servidores públicos para enfrentar los desafíos competitivos del país. ChileCalidad es una entidad que busca ser referente y promotor de la gestión de excelencia dentro de las organizaciones. Para ello, establece alianzas con otras instituciones del mundo público y privado, al mismo tiempo que genera redes para construir una masa crítica de organizaciones que utilicen el Modelo de Excelencia como sistema para mejorar sus resultados.²⁸

3.6. Antecedentes de la Capacitación del Personal Municipal en Chile.

El tema de la calidad es un aspecto de elevado interés para el país por cuanto las municipalidades se encuentran en estrecho y permanente contacto con la comunidad, ya sea a través de diversos beneficios de los programas sociales, la prestación de servicios básicos que debe suplir el municipio, autorizaciones para abrir un giro comercial, para transitar o para construir, entre otras funciones que la municipalidad realiza²⁹. Por esta razón se requiere contar con una planta municipal capacitada en ofrecer un servicio de calidad y excelencia en el ámbito externo (cliente-usuario) como interno (funcionario-prestador servicio)

El Gobierno ha señalado también:

“Hemos concordado con la Asociación Chilena de Municipios una agenda concreta sobre aspectos financieros, institucionales y de gestión, con un norte muy claro: municipios capaces y modernos. Municipios que sean verdaderos gobiernos locales. Esta agenda incluye un Sistema de Formación y Capacitación Municipal. Y a partir del próximo año, este sistema contará con dos mil millones de pesos lo que

²⁸ <http://www.chilecalidad.cl/>, link “Quiénes Somos”.

²⁹ URRUTIA A., Arturo, *Calidad en la Gestión Municipal*, Programa Regional de Capacitación y Perfeccionamiento Municipal, 2006, p.15

permitirá duplicar los recursos que actualmente los municipios destinan a esta tarea” (Mensaje presidencial, 21 de mayo de 2007. Presidenta Michelle Bachelet)³⁰

En función de hacer realidad lo planteado por la Presidencia de la República se deben señalar las siguientes iniciativas:

- En el mes de septiembre del año 2008 se puso en marcha el Sistema Nacional de Capacitación Municipal³¹. De esta manera se hace carne lo señalado por la Presidenta en su mensaje del 21 de mayo del año 2007.
- La Asociación Chilena de Municipalidades ha estado realizando desde hace varios años “Escuelas de Capacitación”. El año 2007 se realizó la XXXª versión de esta Escuela.³²

Con respecto a iniciativas regionales se pueden mencionar:

- En el ámbito regional se debe mencionar al Programa Regional de Capacitación y Perfeccionamiento Municipal de la región de Valparaíso. Éste involucra al Gobierno Regional, a la Asociación Regional de Municipalidades, a la Federación Regional de Funcionarios Municipales y a la Universidad de Valparaíso. Este programa tiene una duración de 20 meses y beneficia a 2.180 funcionarios municipales (48% del total regional). Tiene tres líneas de capacitación: una de cursos cortos de 12 horas, un Diplomado de 540 horas y un perfeccionamiento de 1.296 horas. Se desarrolla en 7 sedes en distintas comunas de la región.³³

En el marco de este programa se han publicado un par de títulos. En este estudio se han señalado los textos de Arturo Urrutia y de Juan Ibacache.

³⁰ <http://www.gobiernodechile.cl/viewEjeSocial.aspx?idarticulo=23437&idSeccionPadre=119>

³¹ <http://www.munitel.cl/Noticias/Noticia24.html>

³² <http://www.munitel.cl/>, link en ‘Documentos’ – ‘Escuela de Capacitación’

³³ VIII Congreso Nacional de Municipalidades, Julio de 2007, Luis Jünemann G., División de estudios de la ACHM.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Planteamiento del problema

Análisis de la influencia de la capacitación de funcionarios municipales en la mejora de la calidad del servicio del departamento de dirección de obras de la Ilustre Municipalidad de Concón.

4.2. Objetivos

- **Objetivo General**

Analizar el impacto de la (aplicación de un modelo de) capacitación de funcionarios municipales en la mejora de la calidad de servicio del departamento de dirección de obras de la Ilustre Municipalidad de Concón.

- **Objetivos Específicos**

1. Definir concepto y roles del funcionario municipal.
2. Identificar sistemas de capacitación existentes en la Municipalidad de Concón, específicamente en el departamento de obras.
3. Describir el servicio ofrecido por el departamento de Dirección de Obras de la Ilustre Municipalidad de Concón.
4. Determinar fortalezas y debilidades en materia de calidad del servicio que ofrece la Dirección de Obras a los habitantes de la comuna.
5. Relacionar la Capacitación Profesional con la calidad de servicio, en el Departamento de Obras de la Ilustre Municipalidad de Concón.
6. Proponer las características técnicas a considerar en un modelo de capacitación para funcionarios municipales en atención a mejorar la calidad de servicio ofrecida a los usuarios del mismo.

4.3. Hipótesis

1. La inexistencia de modelos de capacitación para funcionarios municipales influye negativamente en la calidad del servicio que presta el departamento de Obras de la Ilustre Municipalidad de Concón.

4.4. Selección de la muestra

- Universo: Ilustre Municipalidad de Concón.
- Población: Departamento de Obras.
- Muestra: Director Departamento de Obras (Entrevista) / Jefa Oficina de Recursos Humanos (Entrevista) / Funcionarios municipales del departamento (Encuesta) (8 en total)

4.5. Modelo de Instrumentos

- a) Modelo de encuesta a Funcionarios Municipales

**ENCUESTA A FUNCIONARIOS MUNICIPALES
DEPARTAMENTO DE OBRAS MUNICIPALIDAD DE CONCÓN**

Marque con un círculo la opción que usted considere correcta.

Marque así: Ejemplo (a.)

1. Usted es funcionario:
 - a. Planta.
 - b. Contrata.
 - c. Honorarios.

2. ¿Qué función desempeña usted en el Departamento?

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este Departamento?
 - a. Menos de 1 año.
 - b. Entre 1 y 5 años.
 - c. Entre 5 y 10 años.
 - d. Más de 10 años: _____

4. La capacitación profesional es:
 - a. Una Oportunidad de desarrollo profesional.
 - b. Un proceso que se debe realizar sí o sí porque es un requisito institucional.
 - c. Posibilidad cierta de ascenso.
 - d. Instancia para conocer más personas.

5. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en el último año?
 - a. 0
 - b. 1

- c. 2
- d. 3
- e. Más de 3: ____

6. Aplicado a su Departamento, ¿Cómo definiría usted: Un Servicio de Calidad? (Marque la(s) opción(es) que usted considere pertinentes)
- a. Disminución en los tiempos de espera por parte del cliente-usuario, una atención acogedora hacia el cliente-usuario = Satisfacción del cliente-usuario.
 - b. Optimización de los Procesos Internos del Departamento
 - c. Satisfacción laboral por parte del funcionario-prestador del servicio.
 - d. Mayor ingreso financiero por concepto de trámites realizados en el Departamento.

Si es más de una opción las que marca, ponga aquí la priorización de sus respuestas:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____

7. La(s) última(s) capacitación(es) que recibió, ¿Qué materia fue la que se trató específicamente?

8. En cuanto a lugar, la(s) última(s) capacitación(es) se realizó en:
- a. El mismo departamento de Obras
 - b. En una sala de clases perteneciente al Organismo Capacitador
 - c. En un colegio de la comuna
 - d. Otro: _____

9. En cuanto a tiempo, la(s) última(s) capacitación(es) se realizó en:
- a. Horario de trabajo.
 - b. Horario Extra-laboral.
 - c. Fin de semana.
 - d. Otro: _____

10. ¿El Municipio, para poder capacitarle, ha dado las siguientes facilidades:? (Puede marcar más de una opción)
- a. Incentivos Económicos: Becas, Descuentos, etc.
 - b. Facilidades en Tiempo: Salir antes para ir a los cursos de capacitación, etc.
 - c. Otro: _____

11. La Capacitación que ha recibido:

- a. ¿Es capacitación técnica específica acorde con las funciones que cumple la Dirección de Obras?
 - i. Si.
 - ii. No.
- b. ¿La metodología que se emplea para realizar la capacitación es de fácil aprehensión o entendimiento?
 - i. Sí.
 - ii. No.
- c. ¿Es actualizada a las nuevas herramientas que existen para poder cumplir las funciones de su Departamento?
 - i. Sí.
 - ii. No.

12. ¿Cree usted que 'El Personal' es una prioridad para la Municipalidad de Concón? (En cuanto a beneficios: económicos, tiempo, etc.)

- a. Sí
- b. No

13. De acuerdo a su experiencia como Funcionario, ¿Por parte de la Municipalidad, la Capacitación Profesional,

- a. Se aprecia como una Oportunidad para optimizarse
- b. Se considera como un factor determinante en la mejora de la calidad de un Servicio.
- c. Es una herramienta que no está como prioridad en su gestión.
- d. Faltan Recursos Financieros para poder implementar plan de Capacitación efectivo y de manera transversal a toda la Municipalidad.

14. Si se pudiera lograr que en su Departamento hubiesen más Capacitaciones acordes con el rol del mismo, ¿Qué cree usted que se lograría?

- a. Mejoraría la calidad del servicio.
- b. Tendría más opciones para ascender o postular a otro cargo.
- c. Agilizaría algunos trámites dentro del Departamento.
- d. No creo que la capacitación tenga tanta injerencia en el desarrollo de mis funciones.

Si es más de una opción las que marca, ponga aquí la priorización de sus respuestas:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____



15. ¿Qué conocimientos cree usted que debiera tener un plan de capacitación efectivo para el Departamento de Obras? (marque la(s) opción(es) que usted estima correctas)
- a. Conocimientos técnicos específicos para Dirección de Obras.
 - b. Prácticas y Conocimientos que propendan a una excelente atención al público.
 - c. Fortalecimiento en aspectos administrativos y financieros de nuestro Departamento.
 - d. Creo que no se requiere un plan de capacitación tan específico para nuestro Departamento.

Si es más de una opción las que marca, ponga aquí la priorización de sus respuestas:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Marque con una 'X' su opción en uno de los 5 recuadros por fila.

		Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo	No conoce el tema
1	La capacitación es un factor influyente en la calidad del servicio que una institución pueda ofrecer.					
2	Las Personas son el elemento más importante de una organización.					
3	Las capacitaciones que se aplican son efectivas y entregan herramientas actuales para la satisfacción de necesidades.					
4	Es importante que el Municipio y todos sus departamentos tenga un personal capacitado y de calidad.					

- b) Protocolo de entrevista a Director del departamento de Obras de la I. Municipalidad de Concón.
- 1- ¿Cuál es el principal objetivo del Departamento de Obras de la Comuna de Concón?
 - 2- Más allá de lo legal, ¿Cuál es el valor agregado del servicio que el Departamento ofrece?
 - 3- ¿De qué manera este Departamento logra alinearse con la Misión de la Municipalidad de Concón?
 - 4- ¿Aprecia usted la Capacitación Profesional como una Oportunidad para la Organización? ¿Por qué?
 - 5- Según su opinión, ¿La Capacitación Profesional es un factor determinante en la Calidad del Servicio? ¿Sí, No? ¿Por qué?
 - 6- ¿De qué manera la Capacitación ha influido en el trabajo que realizan los funcionarios municipales de este departamento? ¿El Servicio se ha optimizado?
 - 7- En el aspecto motivacional, ¿La Capacitación ha influido en una mejora del ambiente laboral? ¿Por qué?
 - 8- Los Funcionarios Municipales, de acuerdo a su percepción como líder de este Departamento, ¿aprecian la capacitación como una oportunidad de desarrollo profesional?
 - 9- ¿Se realiza una evaluación del impacto que producen las capacitaciones? ¿De qué manera?
 - 10- ¿Conoce el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Municipal? ¿Qué es? ¿Se ha aplicado en su Departamento?
 - 11- ¿Hay Capacitación específica en lo técnico para su Departamento?

Transcripción de entrevista a Julio Leigh,

Director Departamento de Obras de la Ilustre Municipalidad de Concón

1. **¿Cuál es el principal objetivo del Departamento de Obras de la Comuna de Concón?**

El objetivo es cumplir una misión legal que las Municipalidades dentro de su accionar tienen dispuesta una unidad que es independiente en su actuar y que depende del

Ministerio de la Vivienda para efectos de hacer cumplir la Ley General de Urbanismo y Construcciones en las que los Alcaldes no pueden tener injerencia.

2. Más allá de lo legal, ¿Cuál es el valor agregado del servicio que el Departamento ofrece?

Nosotros, y desde siempre yo diría que, no solo acá, en otras municipalidades en donde he ejercido la Dirección de Obras, lo que se ha tratado de hacer y fuertemente aquí en Concón, porque Concón nace de pronto, no es cierto, separándose de Viña y ahí ha estado como muy en letargo, entonces, el valor agregado es que en la aplicación de la normativa uno trate de obtener un, sumando un caso con otro, ir logrando una cierta identidad e imagen urbana que distinga Concón del resto de las comunas. Así por ejemplo, se incorporaron elementos que hoy día ya casi son corporativos como: los mureles de bloques texturados amarillos, ciertos pavimentos amarillos, el uso de la piedra en el borde costero, en fin, intentando que los privados sobre todo cuando piden concesiones y, entonces, uno siempre, bueno, puede entrar a conversar con ellos y a pedir ese tipo de cosas.

3. ¿De qué manera este Departamento logra alinearse con la Misión de la Municipalidad de Concón?

Como explique en el punto 1, la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades es la que regula todas las reparticiones que tiene que tener un Municipio y las misiones y funciones que cada uno de ellos debe cumplir. Entonces, lógicamente, al ejercer nuestra función legal estamos, de alguna forma, siendo parte importante, como tú decías antes de la grabación, de lo que es la Misión de una Municipalidad.

4. ¿Aprecia usted la Capacitación Profesional como una Oportunidad para la Organización? ¿Por qué?

Por supuesto que sí. No es una posibilidad que tengamos y hayamos tenido muy a la mano, porque las capacitaciones profesionales cuestan dinero y a veces los Municipios tienen, generalmente, muchas más demandas que los Alcaldes tal vez tienden a que esos dineros vayan hacia las organizaciones sociales de la Comuna y no propiamente a los mismos funcionarios.

5. Según su opinión, ¿La Capacitación Profesional es un factor determinante en la Calidad del Servicio? ¿Sí, No? ¿Por qué?

Al estar capacitados, obviamente mejora la calidad del servicio porque las respuestas, o sea, primero el Servicio de hace más eficiente porque el funcionario tiene mayor capacidad de resolución al dominar y al estar, sobre todo, segurizado en las materias porque se siente que ha recibido una inversión en él, dijéramos, se siente con más posibilidades y con la

autoestima mejor para poder decir: 'ya, yo voy a resolver esto y no acumular materias', que en definitiva se van acumulando por esa falta de herramientas para poder resolverlas en forma oportuna y asertiva.

6. ¿De qué manera la Capacitación ha influido en el trabajo que realizan los funcionarios municipales de este departamento? ¿El Servicio se ha optimizado?

Yo diría que esta capacitación, nosotros la hemos tenido casuísticamente, vale decir, a medida que se van presentando los casos en el trabajo y en el desarrollo normal del trabajo que por años va haciendo cada uno de los funcionarios, de pronto van ocurriendo casos que son emblemáticos, dijéramos, que requieren un estudio especial que conviene que el Director cuando los resuelve les transmita por qué se esta resolviendo así o asá, entonces es una capacitación que se ha ido haciendo en la medida, como digo, de los mismos acontecimientos que cada uno le toca vivir dentro del Departamento. Sin embargo, yo considero que el Servicio de esta forma todavía no está optimizado, porque para que funcione bien deberíamos estar mejor dotados en cantidad de funcionarios y equipo para tratar de propender a la especialización. O sea, la Dirección de Obras tiene varias funciones que son muy definidas en la LOC y Ley Gral Urb para que decir, entonces, son tan amplias también que hay una deficiencia en términos de que un mismo funcionario, en este momento, está un poco como 'maestro chasquilla', quiero decir, le hace de todo un poco, sin lograr, porque no hay tiempo para estudiar, entonces, dijéramos, se van avanzando en las cosas. De modo que nos queda todavía bastante para sentir que el Servicio lo tenemos funcionando en forma óptima.

7. En el aspecto motivacional, ¿La Capacitación ha influido en una mejora del ambiente laboral? ¿Por qué?

Yo diría, un poco relacionándolo con la anterior, que como no hemos tenido mucha capacitación no ha habido realmente una mejora del ambiente laboral. Es más, en esto de que cada funcionario hace un poco de todo, a veces se provocan lamentables situaciones de cambios de criterio entre un funcionario y otro. Entonces una materia que la ve uno y después, porque hay vacaciones o enfermedad, la ve otro funcionario, pero cada uno ha ido tomando sus propias herramientas de resolución de una manera como la explicaba, muy casuística, hay a veces diferencias de criterio y eso va en perjuicio del usuario, porque un día el usuario se encuentra con que un determinado funcionario le dice una cosa y después viene y no encuentra a ese funcionario y el otro funcionario le dice otra, entonces esos casos llegan al director finalmente. El director, claro, resuelve de forma definitiva y los casos se solucionan, pero si hubiese la cantidad de gente adecuada y tuviésemos una capacitación que no le llegue solo al funcionario de la especialidad sino que sea una capacitación más transversal, entonces eso aunaría los criterios, dijéramos, y cada uno de ellos sabría, resolvería en forma similar las cosas.

8. Los Funcionarios Municipales, de acuerdo a su percepción como líder de este Departamento, ¿aprecian la capacitación como una oportunidad de desarrollo profesional?

Sin duda que sí, porque han habido ocasiones en que se han aceptado cursos, por ejemplo: Control de Obras, y los funcionarios, una vez que el Alcalde las ha autorizado, han ido y vuelven, obviamente yo como Director noto inmediatamente el uso de técnicas y de metodologías de control de obras que nos asegura y todo se hace más asertivo y más eficiente. Así que yo diría que nunca un funcionario podría rehuir o renegar el hecho de capacitarse, al contrario, influye mucho en la autoestima porque sienten al ir acumulando conocimientos que están también en mejor posición para enfrentar en un futuro concurso de promoción de antecedentes, de poder ascender y de optar a lo mejor, incluso, a otras municipalidades o a otros servicios públicos. Ahí también es algo no dirigido a nuestra autoridad sino que en general y a través de los años y en los municipios que yo he estado, dijéramos, en general, también a los Administradores Comunales para no llamarles Alcaldes, porque a veces los sistemas en los municipios grandes están administrados por gerentes municipales o administradores municipales, no les gusta mucho este tema de la capacitación o invertir mucho en los funcionarios porque piensan que después los van a abandonar, lo que le hace mal al país, sin duda, porque si hay un buen funcionario y se va y opta a un cargo mejor, que bueno.

9. ¿Se realiza una evaluación del impacto que producen las capacitaciones? ¿De qué manera?

No, eso definitivamente no. No hay una ninguna evaluación, medición concreta de cómo mejoran las cosas.

10. ¿Conoce el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Municipal? ¿Qué es? ¿Se ha aplicado en su Departamento?

Si lo conozco porque han llegado ofrecimientos pero no hemos todavía logrado que alguien en lo técnico sea beneficiado con este tipo de Formación y Capacitación.

11. ¿Hay Capacitación específica en lo técnico para su Departamento?

Muy poco en lo técnico especializado para nosotros. En general, los ofrecimientos que llegan son más en la onda de Administración, en la onda de lo que son también, la labor que principalmente hace la Serclac o la Secplac en lo que es Evaluación de Proyectos de Inversión, ese tipo de cosas. Pero la Capacitación que nosotros requerimos, necesariamente tiene que provenir del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, ser específica, creada e ideada para Dirección de Obras. Eso prácticamente no existe, porque lo que existe es que llegan, salen las leyes, las ordenanzas, dijéramos, generalmente sin reglamento, sin

manuales de uso de estas leyes, entonces la Dirección de Desarrollo Urbano tienen que emitir circulares de instrucción que son muy generales y cuando hay leyes muy especiales como esta ley de los Saneamientos de Loteos, que todavía está vigente, el Ministerio a veces llama a reunión a los Directores de Obras, entonces en base a preguntas y respuestas, más o menos como que se genera una cierta paridad de cómo cada uno de nosotros debe resolver las cosas. Pero no hay, dijéramos, una planificación en ese sentido para eso.

- c) Protocolo de entrevista a Jefa de Recursos Humanos de la I. Municipalidad de Concón.
1. ¿Cuál es el principal objetivo del Departamento de Obras de la Comuna de Concón?
 2. Más allá de lo legal, ¿Cuál es el valor agregado del servicio que el Departamento ofrece?
 3. Bajo esta premisa: 'El motor de la Organización son las personas' y de acuerdo a la realidad local ¿El Personal en la Municipalidad de Concón es una prioridad institucional? ¿Sí, No? ¿De que manera se lleva a cabo?
 4. ¿Cómo aprecia la Municipalidad de Concón la Capacitación Profesional? ¿Se aprecia como Oportunidad?
 5. En general, ¿Cuál es la percepción de los directores, primeramente, y en segundo lugar de los funcionarios al proponer modelos o planes de capacitación?
 6. ¿Existen Políticas que favorezcan o apoyen la Capacitación de los Funcionarios Municipales? ¿Cómo se abordan en estos tres aspectos: Convenios, Dinero y Tiempo?
 7. Según su opinión, ¿La Capacitación Profesional es un factor determinante en la Calidad del Servicio? ¿Sí, No? ¿Por qué?
 8. ¿De qué manera la Capacitación ha influido en el trabajo que realizan los Funcionarios de este Departamento? ¿El Servicio se ha optimizado?
 9. En el aspecto motivacional, ¿La Capacitación ha influido en una mejora del ambiente laboral? ¿Por qué, o de qué manera lo ha hecho?
 10. ¿Se realiza una evaluación del impacto que producen las capacitaciones? ¿De qué manera?
 11. ¿Conoce el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Municipal? ¿Qué es? ¿Se ha aplicado en su Departamento?

**Transcripción de entrevista a Verónica Carrasco,
Jefa de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Concón.**

1. ¿Cuál es el principal objetivo del Departamento de Obras de la Comuna de Concón?

Disposiciones Generales:

Artículo 56º: La Dirección de Obras es una unidad que depende directamente del Alcalde y sus funciones que se relacionan en términos generales con las normas de la Ley General de Urbanismo y Construcciones y sus respectivas ordenanzas

Esta Dirección está a cargo de un profesional que debe ser Ingeniero, Arquitecto o de un Ingeniero Civil o Constructor Civil, se encuentra compuesta además por un profesional Arquitecto Revisor, un encargado Catastro, un encargado de Archivos, un Inspector de Obras y la Secretaría de Dirección.

Objetivo:

Artículo 57º: La Dirección de Obras tendrá como objetivo procurar el desarrollo urbano comunal, de acuerdo a las políticas regionales y nacionales de desarrollo urbano, velando por el cumplimiento de todas las disposiciones legales vigentes relativas a las obras de urbanización y construcción que se ejecuten en la comuna, de la ordenanza correspondientes y del plan regulador comunal.

2. Más allá de lo legal, ¿Cuál es el valor agregado del servicio que el Departamento ofrece?

Creo que en la actualidad no se ofrece un valor agregado debido a que el personal existe es insuficiente para realizar las labores normales.

3. Bajo esta premisa: ‘El motor de la Organización son las personas’ y de acuerdo a la realidad local ¿El Personal en la Municipalidad de Concón es una prioridad institucional? ¿Sí, No? ¿De que manera se lleva a cabo?

Sí, el personal es una prioridad sobre todo porque es escaso, se trata de otorgar todos los beneficios legales que se puede, Ej,. Bienestar, Incentivos, Horas extras.

4. ¿Cómo aprecia la Municipalidad de Concón la Capacitación Profesional? ¿Se aprecia como Oportunidad?

La Capacitación no se aprecia como una oportunidad por la autoridad, ya que es ella la que fija los montos a gastar durante el año y que son exiguos.

5. **En general, ¿Cuál es la percepción de los directores, primeramente, y en segundo lugar de los funcionarios al proponer modelos o planes de capacitación?**

Los funcionarios en general no tiene ingerencia en lo que es capacitación ya que es una decisión solo de Alcalde, el decide a quien capacita.

6. **¿Existen Políticas que favorezcan o apoyen la Capacitación de los Funcionarios Municipales? ¿Cómo se abordan en estos tres aspectos: Convenios, Dinero y Tiempo.**

No existen políticas, solo un podo de dinero \$ 3.000.000

7. **Según su opinión, ¿La Capacitación Profesional es un factor determinante en la Calidad del Servicio? ¿Sí, No? ¿Por qué?**

Por supuesto que la capitación e importante sobre todo porque trabajamos en un medio en que las leyes can cambiando constantemente y hay que estar actualizados para dar un buen servicio a la comunidad .

8. **¿De qué manera la Capacitación ha influido en el trabajo que realizan los Funcionarios de este Departamento? ¿El Servicio se ha optimizado?**

No hubo respuesta.

9. **En el aspecto motivacional, ¿La Capacitación ha influido en una mejora del ambiente laboral? ¿Por qué, o de qué manera lo ha hecho?**

No hubo respuesta.

10. **¿Se realiza una evaluación del impacto que producen las capacitaciones? ¿De qué manera?**

No se ha realizado nunca un evaluación de impacto.

11. **¿Conoce el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Municipal? ¿Qué es? ¿Se ha aplicado en su Departamento?**

Sí, el sistema nacional de formación y capacitación municipal se esta utilizando en el municipio pero desgraciadamente el único tema que no ha contemplado este programa son los trabajos de la Dirección de Obras, se han tocado temas como Contabilidad, Administración, Recursos Humanos, Desarrollo Social, etc.

Preg. 6				Priorización Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8				Detalle Preg. 8 D		
A	B	C	D			A	B	C	D			
2	1			B-A	-	-	-	-				
3	2	1		C-B-A	"Prevención de Incendios en Edificaciones en Altura"					Hotel en Stgo. (Seminario)		
2	1	3		B-A-C	"Cómo tolerar ahora"					En una sala Municipal		
2	1			B-A	"Cómo tolerar ahora"					Sala Concejo Municipal		
1	2			A-B	-					-		
2	1	3		B-A-C	"Cómo tolerar ahora"					Sala Concejo Municipal		
6	6	3	0						0	0	0	4

4

0% 0% 0% 100%

	A	B	C	D
1	17%	67%	17%	0%
2	67%	33%	0%	0%
3	17%	0%	33%	0%

La opción "B" (67%) fue considerada como prioridad en esta respuesta, seguida por la opción "A" (67%), y finalmente la opción "C" (33%).

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

5.1. Antecedentes del capítulo.

A continuación se exponen los resultados recopilados en las encuestas y entrevistas aplicadas al Director del Departamento de Obras de la I. Municipalidad de Concón y a la Jefa de Recursos Humanos del mismo municipio, con el objetivo de contrastar las visiones de ambos funcionarios con relación al tema de Capacitación Profesional, considerando que a la jefa de Recursos Humanos corresponde la función de gestionar los cursos de capacitación profesional en el ámbito municipal. (esta entrevista se llevó a cabo el día 18 de Noviembre de 2009)

Respectos al Director de Obras, se buscaba obtener una mirada del problema desde una óptica especialista técnico en materia de Obras, es decir, del quehacer propio del Departamento en función de la realidad de la comuna (esta entrevista se llevó a cabo el día 19 de Noviembre de 2009)

Se encuestó además a los ocho (8) funcionarios del departamento en estudio³⁴. La aplicación de este instrumento en los funcionarios del Departamento de Obras permitirá observar desde una visión práctica el tema de la Capacitación Profesional. Esta encuesta se llevó a cabo entre los días 1 y 4 de Diciembre de 2009. Finalmente se obtuvieron seis, equivalente al 75%, ya que dos funcionarios se encontraban de vacaciones.

Por último, la estructura para desarrollar el presente análisis e interpretación de datos será la siguiente, de acuerdo a los aspectos que a continuación se mencionan:

- Capacitación como Oportunidad de Desarrollo Profesional.
- Concepto de Calidad de Servicio.
- Cantidad de Capacitaciones anuales.
- Contenidos abordados durante las Capacitaciones.

³⁴ Véase apartado 2.1 para observar la división: Planta, Contrata y Honorarios

- Importancia de la Capacitación para el desarrollo del Recurso Humano.
- Relación entre Capacitación y Calidad de Servicio.

5.2. Capacitación como Oportunidad de Desarrollo Profesional

El 100% de los funcionarios encuestados (3 de planta, 2 contrata, 1 honorarios) consideran que la Capacitación Profesional es una Oportunidad de Desarrollo Profesional.

Por su parte, el Director de Obras señala que, en su percepción como líder del Departamento ha podido observar que efectivamente los Funcionarios aprecian la Capacitación como una Oportunidad de Desarrollo Profesional:³⁵ *“...yo diría que nunca un funcionario podría rehuir o renegar el hecho de capacitarse, al contrario, influye mucho en la autoestima porque sienten al ir acumulando conocimientos que están también en mejor posición para enfrentar en un futuro concurso de promoción de antecedentes, de poder ascender y de optar a lo mejor, incluso, a otras municipalidades o a otros servicios públicos”*

5.3. Concepto de Calidad de Servicio.

Ante la pregunta ¿Cómo definiría usted: Un Servicio de Calidad?, los encuestados contestaron de la siguiente manera, priorizando las opciones que seleccionaron:

³⁵ Respuesta a Pregunta N°8. Entrevista a Julio Leigh, Director del Departamento de Obras, I.M. de Concón.

Cuadro N°2

	A ³⁶	B ³⁷	C ³⁸	D ³⁹
1	17%	67%	17%	0%
2	67%	33%	0%	0%
3	17%	0%	33%	0%

Fuente: Vaciado Encuestas

Los encuestados aprecian que un Servicio de Calidad debe considerar una ‘Optimización de los Procesos Internos del Departamento’, seguido por una ‘Disminución en los tiempo de espera por parte del cliente-usuario, una atención acogedora hacia el cliente-usuario = Satisfacción del cliente-usuario’, y finalmente, una ‘Satisfacción laboral por parte del funcionario prestador del servicio’.

Ninguno de los encuestados consideró dentro de este ‘concepto de: Servicio de Calidad’ el obtener un mayor ingreso financiero por concepto de trámites realizados en el Departamento.

El siguiente esquema permite ilustrar de mejor manera lo dicho en este párrafo.

Esquema N°2



Fuente: Vaciado Encuestas

³⁶ Opción A: Disminución en los tiempos de espera por parte del cliente-usuario, una atención acogedora hacia el cliente-usuario = Satisfacción del cliente-usuario.

³⁷ Opción B: Optimización de los Procesos Internos del Departamento.

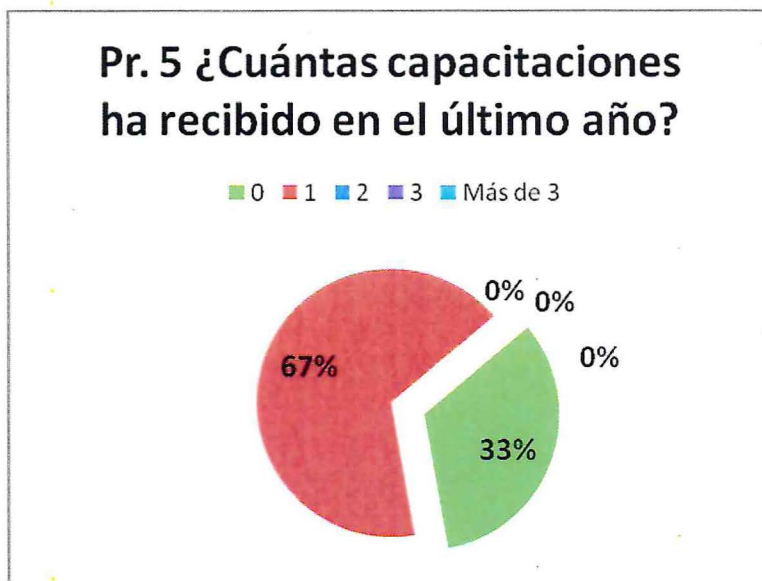
³⁸ Opción C: Satisfacción laboral por parte del funcionario-prestador del servicio.

³⁹ Opción D: Mayor ingreso financiero por concepto de trámites realizados en el Departamento.

5.4. Cantidad de Capacitaciones anuales.

Del total de la muestra, un 67% señala haber recibido capacitación profesional.

Ahora bien, del total de las personas que recibieron capacitación un 50% corresponde al personal de planta, un 25% a personal a contrata y el restante 25% al personal a honorarios.



5.5. Contenidos abordados durante las Capacitaciones.

El 75% de los funcionarios que recibió capacitación profesional durante el último año participó en “Cómo Tolerar Ahora” (Se realizó en una sala municipal). El restante 25% participó en un seminario de Capacitación titulado “Prevención de Incendios en edificaciones en Altura” (Se realizó en un hotel en Santiago)

Los funcionarios que asistieron al seminario “Prevención de Incendios en Edificaciones en Altura” señalan que:

- Efectivamente es capacitación técnica acorde con el rol del Departamento de Obras,
- La metodología es de fácil aprehensión, y

- o Sí, es actualizada a las nuevas herramientas que existen para poder cumplir con las funciones del Departamento.

Por otra parte, los funcionarios que asistieron a “Cómo tolerar ahora” señalan que:

- o No es capacitación técnica acorde con el rol del Departamento de Obras,
- o La metodología es de fácil aprehensión o entendimiento, y
- o No es capacitación actualizada a las nuevas herramientas que existen para poder cumplir con las funciones del Departamento.

En las entrevistas realizadas⁴⁰, el Director del Departamento de Obras, ante la pregunta: ¿Conoce el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Municipal? Señala: *“Si lo conozco porque han llegado ofrecimientos pero no hemos todavía logrado que alguien en lo técnico sea beneficiado con este tipo de Formación y Capacitación”*⁴¹.

Por su parte, la Jefa de Recursos Humanos de la I. Municipalidad de Concón señala: *“Si, el sistema nacional de formación y capacitación municipal se esta utilizando en el municipio pero desgraciadamente el único tema que no ha contemplado este programa son los trabajos de la Dirección de Obras, se han tocado temas como Contabilidad, Administración Publica, Recursos Humanos, Desarrollo Social, etc.”*⁴²

Esto último también fue señalado por el Director de Obras, en una pregunta que no estaba contemplada en la entrevista original. Se le preguntó ¿Hay Capacitación en lo técnico para su Departamento?. El Director respondió diciendo que hay muy poco de capacitación técnica acorde con el rol del Departamento de Obras, los ofrecimientos que llegan a su departamento son del orden de ‘Administración’ o ‘Evaluación de Proyectos de Inversión’.

⁴⁰ Todas las encuestas y las entrevistas realizadas al Director del Departamento de Obras y a la Jefa de Recursos Humanos se encuentran en los anexos de este trabajo.

⁴¹ Respuesta a Pregunta N°11. Entrevista a Julio Leigh, Director del Departamento de Obras, I.M. de Concón.

⁴² Respuesta a Pregunta N°11. Entrevista a Verónica Carrasco, Jefa de Recursos Humanos, I.M. Concón.

Es justamente en este punto donde surge una propuesta por parte del Director de Obras, él señala que *“...la Capacitación que nosotros requerimos, necesariamente tiene que provenir del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, ser específica, creada e ideada para Dirección de Obras. Eso prácticamente no existe...”*⁴³. Aquello, de acuerdo a su visión, genera muchos conflictos en cuanto a cosas y normativas demasiado particulares. El Director de Obras continúa diciendo: *“...salen las leyes, las ordenanzas, dijéramos, generalmente sin reglamento, sin manuales de uso de estas leyes, entonces la Dirección de Desarrollo Urbano tienen que emitir circulares de instrucción que son muy generales”*⁴⁴, para resolver esos problemas *“...el Ministerio a veces llama a reunión a los Directores de Obras, entonces en base a preguntas y respuestas, más o menos como que se genera una cierta paridad de cómo cada uno de nosotros debe resolver las cosas. Pero no hay, dijéramos, una planificación en ese sentido para eso”*⁴⁵

5.6. Importancia de la Capacitación para el desarrollo del Recurso Humano.

El 100% de los funcionarios encuestados que corresponde a un 75% del total de funcionarios que pertenece al Departamento de Obras no creen que ‘El Personal’ sea una prioridad para la Municipalidad de Concón. También han señalado que Las Personas son el elemento más importante de una organización un 50% está de acuerdo con esa afirmación, el restante 50% está en Total acuerdo.

Por su parte, la Jefa de Recursos Humanos de la I. Municipalidad de Concón ante la siguiente pregunta: Bajo esta premisa: ‘El motor de la Organización son las personas’ y de acuerdo a la realidad local ¿El Personal en la Municipalidad de Concón es una prioridad institucional? ¿Sí, No? ¿De que manera se lleva a cabo? *“Sí, el personal es una prioridad sobre todo porque es escaso, se trata de otorgar todos los beneficios legales que se puede, Eej. Bienestar, Incentivos, Horas extras”*⁴⁶.

⁴³ Respuesta a Pregunta Nº11. Entrevista a Julio Leigh, Director de Obras, I.M. Concón.

⁴⁴ Op. Cit.

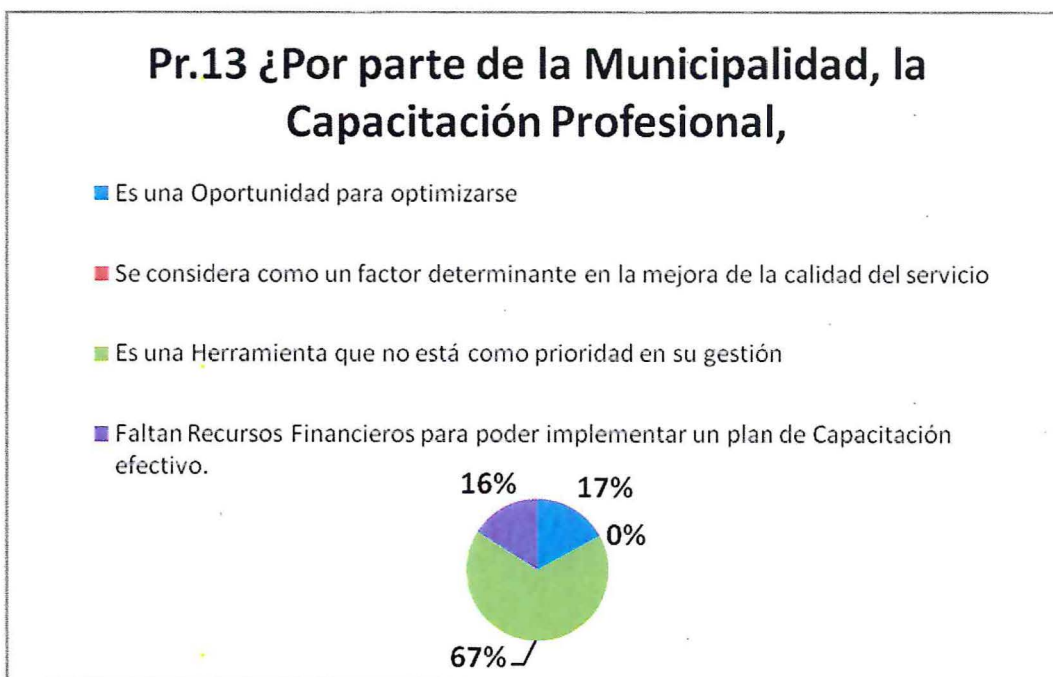
⁴⁵ Op. Cit.

⁴⁶ Respuesta a Pregunta Nº3. Entrevista a Verónica Carrasco, Jefa de Recursos Humanos. I.M. de Concón.

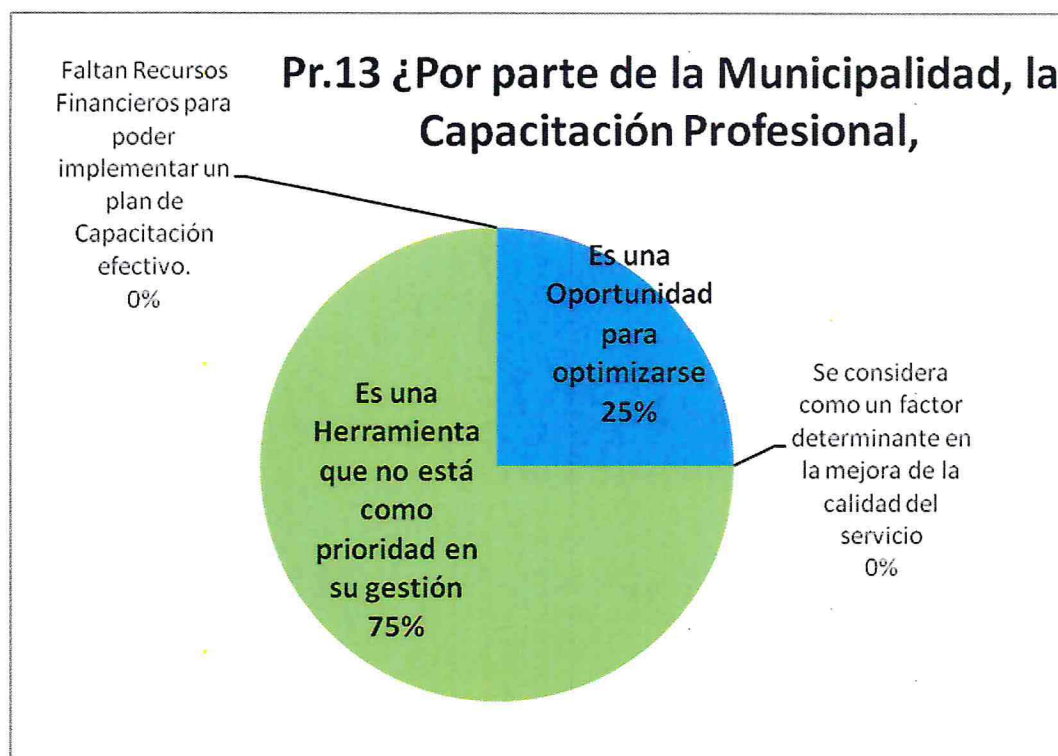
La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N°18.695 en su artículo 46 señala: “La capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función municipal se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines a través de programas. Estas actividades podrán llevarse a cabo mediante convenios con instituciones públicas o privadas. La ley podrá exigir como requisito de promoción o ascenso el haber cumplido determinadas actividades de capacitación o perfeccionamiento. La destinación a los cursos de capacitación y perfeccionamiento se efectuará por orden de escalafón o por concurso, según lo determine la ley. Podrán otorgarse becas a los funcionarios municipales para seguir cursos relacionados con su capacitación y perfeccionamiento.”

De los funcionarios encuestados, un 67% de ellos cree que la Capacitación Profesional es una herramienta que no está como prioridad en su gestión. Si se circunscribe a los funcionarios que fueron capacitados se puede decir que un 75% también cree que la Capacitación Profesional no es una prioridad.

El siguiente gráfico ilustra las respuestas de la totalidad de los encuestados. Es decir, aquellos que se capacitaron durante el último año y aquellos que no lo hicieron.



A continuación los resultados de las personas que tuvieron a lo menos 1 capacitación en el último año.



Por otra parte, a la Jefa de Recursos Humanos se le pregunta ¿Cómo aprecia la Municipalidad la Capacitación Profesional? ¿Se aprecia como Oportunidad? Ella señala que *“La Capacitación no se aprecia como una oportunidad por la autoridad, ya que es ella la que fija los montos a gastar durante el año y que son exiguos”*⁴⁷.

Con respecto a la existencia de políticas que favorezcan o apoyen la capacitación de los Funcionarios Municipales, específicamente en los temas de Convenios con instituciones certificadas para impartir cursos de capacitación, Beneficios en cuanto a descuentos, becas y otros aspectos financieros, y por último, factor Tiempo; es decir, si existen facilidades para hacer flexible el horario de trabajo en el periodo de capacitación o similares, la Jefa de Recursos Humanos señala al respecto que: *“no existen políticas, solo un poco de dinero \$ 3.000.000”*⁴⁸

⁴⁷ Op. Cit. Respuesta a Pregunta N° 4.

⁴⁸ Op. Cit. Respuesta a Pregunta N° 6.

5.7. Relación entre Capacitación y Calidad de Servicio.

En el Marco Teórico de este trabajo se ilustró que la Capacitación Profesional es un factor influyente en la calidad del servicio que una institución pueda ofrecer⁴⁹. Al realizarse la encuesta se obtuvo que un 17% de los funcionarios está de acuerdo con esa afirmación y el 83% restante está en total acuerdo con esa afirmación.

También un 83% de los funcionarios encuestados señala estar en total acuerdo con la siguiente afirmación: “Es importante que el Municipio y todos sus departamentos tengan un personal capacitado y de calidad”. El restante 17% está de acuerdo con esa aseveración.

Si hubiesen más Capacitaciones en el Departamento de Obras ¿Qué se lograría? Los funcionarios seleccionaron sus respuestas y las priorizaron, lográndose los siguientes resultados:

Cuadro N°3

	A ⁵⁰	B ⁵¹	C ⁵²	D ⁵³
1	83%	17%	0%	0%
2	17%	17%	67%	0%
3	0%	67%	0%	0%

Fuente: Vaciado Encuesta

La priorización que los funcionarios realizaron en esta pregunta fue la siguiente: ¿Si se pudiera lograr que hubiesen más Capacitaciones que se lograría?

1. Mejoraría la calidad del servicio.
2. Agilizaría algunos trámites dentro del Departamento.
3. Tendría más opciones para ascender o postular a otro cargo.

⁴⁹ Véase Esquema N°2.

⁵⁰ Opción A: ‘Mejoraría la calidad del servicio’.

⁵¹ Opción B: ‘Tendría más opciones para ascender o postular a otro cargo’.

⁵² Opción C: ‘Agilizaría algunos trámites dentro del Departamento’.

⁵³ Opción D: ‘No creo que la capacitación tenga tanta injerencia en el desarrollo de mis funciones’.

De esta manera se confirma la hipótesis N°1: 'La inexistencia de modelos de capacitación para funcionarios municipales influye negativamente en la calidad del servicio que presta el departamento', ya que los funcionarios encuestados señalan que cuando hay Capacitación Profesional acorde y actualizada tiene impacto directamente en la calidad del servicio. Lo mejoraría.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE ASPECTOS TÉCNICOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN Y DESARROLLO DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN.

En este trabajo de investigación no se pretende entregar un programa de capacitación detallado en cuanto a materias a tratar, tiempos de duración, etc. Eso es una obra para otra ocasión y, por lo tanto, no se propondrá nada al respecto en este trabajo. Lo que sí se propondrá serán los lineamientos generales que debiera tener todo plan de capacitación profesional. Es decir, no se pretende ahondar en la especificidad sino entregar las directrices que debe considerar un modelo de capacitación profesional.

Cuando se abordó el tema de Calidad y su aplicación a la realidad municipal se pudo apreciar que hay 3 elementos que entran en juego en este concepto, estos son:

- Necesidades y expectativas de los Clientes-Usuarios.
- Necesidades y expectativas de los Funcionarios-prestador del servicio.
- Excelencia en los Procesos Internos de la Organización.

Lo anterior se representa en el esquema que a continuación se expone, elaborado por el autor para este propósito:

Esquema N°3



Fuente: Elaboración Propia

En estos elementos el factor 'Calidad' debe ser **transversal**, es decir, aplicable a cada una de esas áreas: Clientes-Usuarios, Funcionarios-Prestador del servicio y Procesos Internos.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los funcionarios del Departamento de Dirección de Obras, las entrevistas realizadas al Director del Departamento de Obras y a la Jefa de Recursos Humanos de la I. Municipalidad de Concón y uniéndolo con la propuesta que aquí se plantea se obtiene que:

- La hipótesis: "La inexistencia de modelos de capacitación para funcionarios municipales influye negativamente en la calidad del servicio que presta el departamento", apunta directamente a los Procesos Internos de la Institución, en este caso, la Municipalidad.

Esta hipótesis fue confirmada por la encuesta aplicada a los Funcionarios del Departamento de Obras. Ellos señalaron que la existencia de un plan de Capacitación acorde con el rol del Departamento de Obras Mejoraría la Calidad del servicio.

Esta respuesta a la pregunta nº14 fue seleccionada por el 100% de los funcionarios encuestados y apunta a un impacto directo que tendría la Capacitación Profesional en los Procesos Internos de la Municipalidad, en este caso preciso, del Departamento de Obras.

Se pudo apreciar en los resultados de la encuesta que un 83% de los encuestados estima que un plan de Capacitación debe contribuir a fortalecer los Procesos Internos de una unidad u organismo.

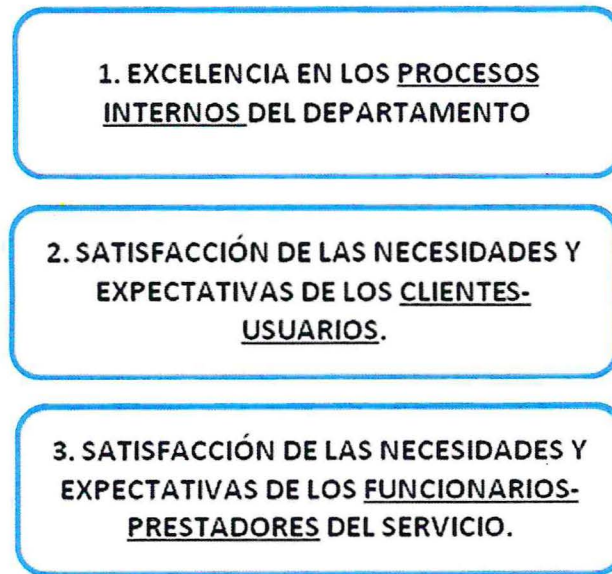
- La “Disminución en los tiempos de espera por parte del Cliente-Usuario, una atención acogedora hacia el Cliente-Usuario = Satisfacción del Cliente-Usuario”, es decir, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los Clientes-Usuarios, fue un elemento que los funcionarios consideran como importante dentro de un concepto de ‘Servicio de Calidad’.

6.1. Propuesta de elementos técnicos a considerar en un plan de capacitación.

Todo plan de capacitación, en este caso preciso: el Departamento de Obras, debiera contener estos tres elementos⁵⁴ y en la siguiente priorización.

⁵⁴ I) Satisfacción de las necesidades y expectativas de los Clientes-Usuarios debe entenderse como: recibir una buena atención, trato cordial, tramitación ágil, etc. II) Satisfacción de las necesidades y expectativas de los Funcionarios-Prestador del servicio debe entenderse como la satisfacción de necesidades de: 1) De estima: prestigio, reconocimiento y atención, sentirse parte de un equipo. 2) De autorrealización: motivación, crecimiento personal y profesional, logro del propio potencial y llegar a ser todo lo que la propia capacidad le permita. III) El elemento ‘Procesos Internos’ debe entenderse como: la excelencia en los procesos realizados dentro de la organización.

Esquema N°4



Fuente: Elaboración Propia

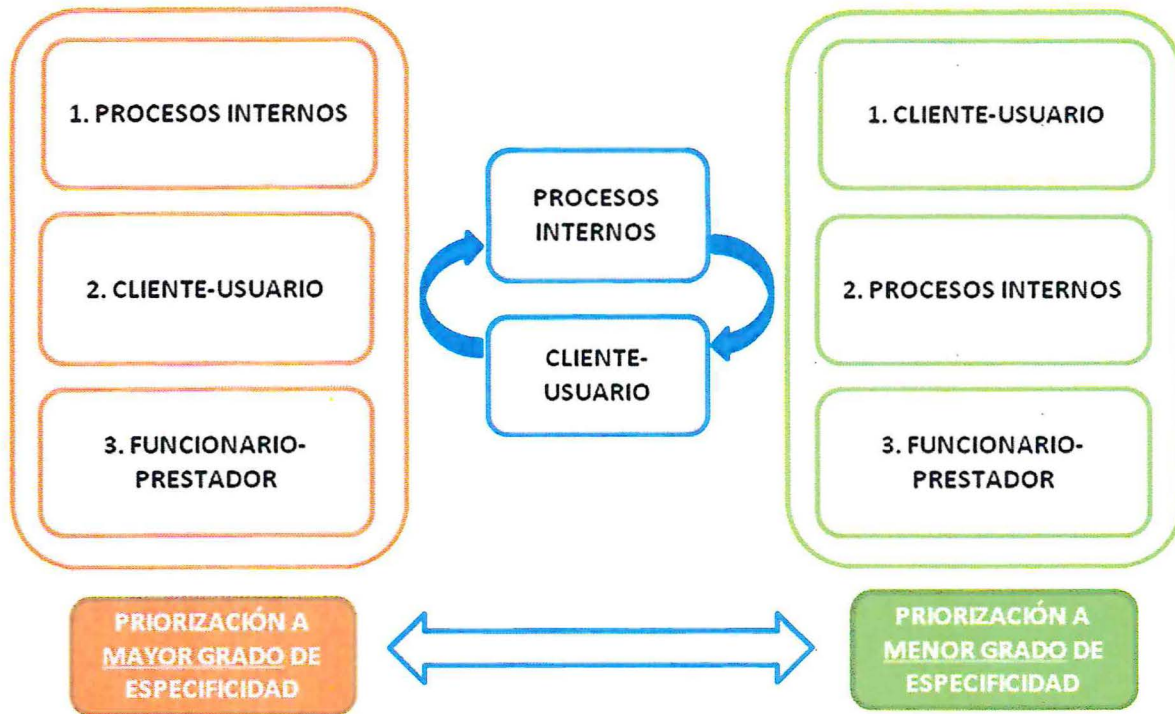
La propuesta consiste, entonces, en la consideración de tres elementos de importancia (anteriormente detallados) al momento de la elaboración de un plan de Capacitación Profesional y, por ende, en su desarrollo práctico.

La propuesta aquí planteada está orientada a la génesis de todo plan de Capacitación Profesional más que en su aplicación o desarrollo técnico específico. La consideración de estos tres elementos puede marcar una gran diferencia entre 'lo mejor' y 'aprobar lo mejor'. En otras palabras, propender a la excelencia.

Ahora bien, tomando en consideración el grado de especificidad en el que está envuelto el Departamento de Obras se ha propuesto en primer lugar el elemento 'Procesos-Internos'. En el caso de otro departamento o dirección, sea de una municipalidad o de otra institución del Servicio Público, y de acuerdo al grado de especificidad técnica que tenga y su enfoque principal, el elemento: 'Procesos-Internos' debiese ser reemplazado por el elemento: 'Cliente-Usuario'.

El siguiente esquema permite comprender de mejor manera lo anteriormente expuesto.

Esquema N°5



Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de este trabajo pretender ser de una aplicación mayor a un solo Departamento, que en este caso es el Departamento de Obras. Estos tres elementos son complementarios y, por su carácter, permiten ser de aplicación general si lo que se quiere es lograr Calidad en el Servicio.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los antecedentes recopilados y al análisis e interpretación de la información se obtiene que el 100% de los funcionarios estima que la Capacitación Profesional es una oportunidad de desarrollo profesional
2. Una mayoría de los funcionarios (83%) considera asimismo que todo plan de Capacitación debiera constituir una herramienta que contribuyera, además, a fortalecer los Procesos Internos de una unidad u organismo.
3. La teoría revisada en materia de capacitación profesional sostiene que ésta es una herramienta eficaz para el desarrollo de personas y organizaciones, razón por la cual se debe considerar una inversión y fuente de oportunidades para las personas y las organizaciones.
4. No obstante lo anterior, una mayoría de los funcionarios encuestados (67%) estima que la Capacitación Profesional no se considera prioritaria en la inversión municipal, probablemente por la escasez de recursos del municipio, afectando de esta manera la calidad del servicio que se ofrece.
5. Coherentemente con lo anterior, el principal problema existente en el Departamento de Obras es el carecer de un plan de capacitación específica acorde a las funciones técnicas del departamento, así como en materia de atención a los usuarios afectando a la ciudadanía en general y en particular, a las personas que realizan trámites en la Dirección de Obras.
6. La calidad en el servicio no se debe apreciar solamente desde una visión interna. Como se ha propuesto en este trabajo la calidad en el servicio pasa por tres elementos importantes: El Cliente-Usuario del servicio; El Funcionario-Prestador del servicio y los Procesos Internos de la Organización.

7. La Capacitación Profesional constituye una herramienta que contribuye a la calidad en el servicio, por cuanto de él se obtiene satisfacción externa (los usuarios y la ciudadanía) satisfacción interna (los funcionarios del departamento y de otros al interior del municipio), obteniéndose además la posibilidad de optimizar los procesos internos.

BIBLIOGRAFÍA

I. Libros

1. CUATRACASAS Luis, *Gestión Integral de Calidad: implantación, control y certificación*, Gestión 2000, Barcelona, 2002
2. IBACACHE I., Juan, *Administración Municipal*, Programa Regional de Capacitación y Perfeccionamiento Municipal, Valparaíso, 2007.
3. MARTÍNEZ E. Eduardo, MARTÍNEZ A. Francisca, *Capacitación por Competencias: Principios y métodos*, Santiago , 2009.
4. OLMO M., Andreína, *Diccionario de Administración Pública Chilena*, 2ª Edición, SUBDERE, LOM Ediciones, Santiago, 2002.
5. PANTOJA BAUZÁ, Rolando, *Estatuto Administrativo Interpretado – Tomo I*, Editorial Jurídica de Chile, Santiago, 2000.
6. ROBBINS Stephen, COULTER Mary, *Administración*, PEARSON Educación, 6ª Edición, 2000.
7. SILICEO A., Alfonso, *Capacitación y Desarrollo del Personal*, Ed. Limusa, México, 1995.
8. TORRES Gloria, TRONCOSO Franklin, ROSALES Mario, CORTÉS Patricia, PRESSACCO Fabián, *Innovación desde el funcionario municipal*, SUBDERE, LOM Ediciones, Santiago, 2004.
9. URRUTIA A., Arturo, *Calidad en la Gestión Municipal, Programa Regional de Capacitación y Perfeccionamiento Municipal*, Valparaíso, 2006.

II. Documentos y apuntes.

1. Capacitación en el Sector Público, Ministerio de Hacienda – Dirección de Presupuesto, Serie Guía Metodológica 1996, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.
2. La Capacitación como Herramienta hacia la calidad, 1er Foro ExpoCapacita 2007, Consultoría CyC, Lic. Mónica Mora Barros.
3. VIII Congreso Nacional de Municipalidades. Sistema Nacional de Formación y Capacitación Municipal. SNFM. Julio de 2007. División de estudios de la ACHM.
4. Modelo Sistémico para la Gestión de la Capacitación en el Municipio, CDO Consulting Group, Subdere.

5. Fortalecimiento del Modelo Sence: El sistema de capacitación que Chile necesita para el Bicentenario. SENCE – Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional.
6. Innovaciones necesarias para una provisión eficiente de servicios de capacitación.
7. Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, SUBDERE, 2008
8. Apunte N°9: Cátedra Control para la Gestión Pública, María Angélica Piñones.

III. Páginas Web

1. <http://www.12manage.com/standard.css>, visitada en Octubre de 2009.
2. <http://www.fundameca.org.mx/Modelos%20de%20calidad/modelos.php>, visitada en Octubre de 2009.
3. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos, visitada en Octubre de 2009.
4. <http://www.munitel.cl/noticias/contenido.htm>, visitada en Octubre de 2009.
5. http://www.sinim.gov.cl/ficha_comunal/fcomunal.php?id_muni=05103&ano=2007&periodo=A, visitada en Noviembre de 2009.
6. <http://www.subdere.gov.cl/1510/contents.html>, visitada en Noviembre de 2009.
7. <http://www.subdere.gov.cl/1510/propertyvalue-24786.html>, visitada en Noviembre de 2009.
8. <http://www.subdere.gov.cl/1510/propertyvalue-25209.html>, visitada en Noviembre de 2009.