



## **Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster**

# **La gestión de calidad en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe durante 2018. Una propuesta de indicadores para mejorar el monitoreo y el control de proyectos sociales.**

Gabriela Araya Aspeé

Profesor-Guía: Félix Aguirre

2018

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones  
Escuela de Psicología.  
Universidad de Valparaíso

## **DEDICATORIA**

A mi querida familia, amigos/as, por escuchar, comprender estos dos largos años.

Y los que continuaran...

Por ser parte de manera integral de buenas decisiones, como ha sido este proceso.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a la fuente de inagotable conocimiento al profesor guía Félix Aguirre, quien de manera completamente pertinente logra facilitar y apoyar el proceso. Mil Gracias. Así como a cada uno/a de los/a docentes que desde el primer año fortalecen nuestra formación enfocada en la praxis del trabajo.

A mis queridos/as compañeros/as, con los/as que hemos logrado construir un ideal sobre el mundo del trabajo y las organizaciones, encontramos un espacio para compartir y aprender juntos, con el fin de aportar y construir ciudadanía en el mundo laboral.

A los/as trabajadores/as de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe, quienes son las voces de la expresión de un tipo de trabajo, los municipios, son la primera instancia de ingreso a la participación ciudadana y democrática. Y a sus representantes públicos, alcalde Patricio Freire Canto, y el Director de Desarrollo Comunitario, Pablo Silva Núñez, como guía institucional, quien brindo y facilito los canales formales para fortalecer el proceso académico, como buen profesor, gracias.

## Resumen

Las municipalidades chilenas enfrentan un proceso de modernización con desafíos intrínsecos en la descentralización y en la actualización sus sistemas de gestión. La evidencia sugiere que una de las razones fundamentales para proponer indicadores de calidad es, además de generar parámetros de confiabilidad y proyección de estrategias a corto y mediano plazo, devolver la credibilidad a la gestión de las organizaciones, pues el proceso de levantamiento de indicadores de gestión de calidad ofrece la posibilidad de escuchar, comunicar y generar nuevos sentidos, generando una propuesta como parte de un sistema que intenta volver a conversar.

La presente investigación indaga en las dificultades que presenta la gestión interna de una burocracia municipal, en específico, en aquellos departamentos que implementan proyectos y programas sociales. Debido a que necesitamos conocer las actitudes, experiencias y creencias sobre la gestión de calidad de los profesionales y funcionarios, y las configuraciones que entre estas relaciones produzcan, propondremos una unidad de análisis que considere la subjetividad de este particular grupo humano. En coherencia con ese propósito, hemos aplicado una metodología de investigación de tipo cualitativa en dos fases. En un primer momento la técnica del *grupo focal* nos ha permitido comprender las actitudes, experiencias y creencias sobre la gestión de calidad de los profesionales y funcionarios que participan en la gestión de los proyectos sociales radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe durante 2018. En un segundo momento, para proponer un conjunto de indicadores que puedan ser implementados para una mejora del monitoreo y control de diferentes proyectos sociales radicados en la mencionada unidad realizamos un vasto *análisis documental* que nos permitió argumentar teóricamente el uso de indicadores para mejorar la gestión de una administración pública de gobierno local y proponer dieciocho indicadores de gestión de calidad organizados en cinco dimensiones con los que esperamos será posible monitorear y proponer metodologías de mejoramiento continuo. Concluimos sugiriendo que la potencial implementación de nuevos indicadores de calidad mejorará la gestión, pero sobre todo impactará en la necesaria interrelación entre los sistemas, con lo que esperamos mejoras en percepción de los funcionarios y funcionarias respecto a la forma *cómo se hacen las cosas* en la organización, tratando de que cualquier política de intervención descansa en una necesaria y previa autoevaluación de los actuales procesos y mediante mecanismos participativos que faciliten la comprensión de la creciente complejidad por la que deambula la administración municipal.

### PALABRAS CLAVES:

*Gobiernos locales en Chile/Modernización de la gestión pública/Gestión de calidad/Participación.*

## **Abstract**

Chilean municipalities face a process of modernization with intrinsic challenges in decentralization and in updating their management systems. The evidence suggests that one of the fundamental reasons for proposing quality indicators is, besides generating parameters of reliability and projection of strategies in the short and medium term, returning credibility to the management of organizations, since the process of raising indicators of Quality management offers the possibility of listening, communicating and generating new meanings, generating a proposal as part of a system that tries to talk again.

This research investigates the difficulties presented by the internal management of a municipal bureaucracy, specifically, in those departments that implement social projects and programs. Because we need to know the attitudes, experiences and beliefs about the quality management of professionals and officials, and the configurations that these relations produce, we will propose a unit of analysis that considers the subjectivity of this particular human group. Consistent with this purpose, we have applied a qualitative research methodology in two phases. At first, the focus group technique allowed us to understand the attitudes, experiences and beliefs about the quality management of professionals and officials involved in the management of social projects based in the Community Development Department of the Municipality of In a second moment, in order to propose a set of indicators that can be implemented for an improvement of the monitoring and control of different social projects based in the aforementioned unit, we conducted a vast documentary analysis that allowed us to theoretically argue the use of indicators to improve the management of a public administration of local government and propose eighteen indicators of quality management organized in five dimensions with which we hope it will be possible to monitor and propose methodologies for continuous improvement. We conclude by suggesting that the potential implementation of new quality indicators will improve management, but above all, it will impact on the necessary interrelation between systems, with which we expect improvements in the perception of officials regarding the way things are done in the organization, trying that any policy of intervention rests in a necessary and previous self-evaluation of the current processes and through participatory mechanisms that facilitate the understanding of the increasing complexity for which the municipal administration wanders

## **Keywords**

Chilean local governments / Modernization of public management / Quality management / Participation.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN

<i>1.1: Preámbulo. Ideología y tecnocracia: una breve historia reciente de la administración municipal en Chile.....</i>	1
<i>1.2: La gestión de calidad, las políticas municipales y los procesos de modernización del Estado. ....</i>	4
<i>1.3: Conocimiento técnico y necesidades políticas. La complejidad de la gestión de la calidad de las políticas municipales. ....</i>	6
<i>1.4: El escenario en disputa. La Dirección de Desarrollo Comunitario.....</i>	12
<i>1.5: A vueltas con los indicadores. Las políticas públicas y el falso dilema entre tecnocracia o democracia. ....</i>	15

### 2. MÉTODOS..... 20

<i>2.1. Descripción de los objetivos y del grupo objetivo del estudio .....</i>	20
<i>2.2. Tipo de estudio, diseño, técnicas y procedimiento. ....</i>	21
<i>2.3. Fundamentación de la población y de la muestra.....</i>	22
<i>2.4. Los procedimientos .....</i>	25
<i>2.4.1 Para el objetivo específico n°1: .....</i>	25
<i>2.4.2. Para el objetivo específico N°2.....</i>	27
<i>2.4.3. Para el objetivo específico n°3. ....</i>	29
<i>2.5. Consideraciones éticas.....</i>	30

### 3. RESULTADOS ..... 31

### 4. DISCUSIÓN ..... 43

### 7. REFERENCIAS ..... 55

### ANEXOS.....68

## 1. INTRODUCCIÓN

### ***1.1: Preámbulo. Ideología y tecnocracia: una breve historia reciente de la administración municipal en Chile.***

En Chile, el devenir de la gerencia pública tiene un trasfondo histórico que nos remite a una serie de cambios políticos acontecidos desde de la década de los 70' basados en los lineamientos ideológicos, políticos y administrativos propios de neoliberalismo que se consolida como una corriente ideológica que toma fuerza en la escena mundial con la crisis de la postguerra; *“Su inspiración era fruto del rechazo que le provocaba toda clase de intervención estatal”* Sin embargo(...) *“No existe razón alguna para que el Estado no asista a los individuos cuando tratan de precaverse de aquellos azares comunes de la vida contra los cuales, por su incertidumbre, pocas personas estén en condiciones de hacerlo por sí mismas”* (Calvento, 2006; 43-44). Atrás quedaban las reformas anticapitalistas promovidas por el gobierno electo de la Unidad Popular, el cual buscaba principalmente la redistribución de los capitales mediante un rol más protagónico del Estado, tendencia que tiene sus raíces en el gobierno de Eduardo Frei Montalva (1965- 1970) y que se mantiene hasta el año 1971, tratando de emular la fortaleza de los Estados de bienestar europeos de la época.

El 11 de Septiembre del año 1973, Augusto Pinochet lidera un golpe de Estado que termina con el gobierno de Salvador Allende. Apoyado por estudiantes de la Escuela Económica de Chicago, impone el modelo económico neoliberal que proyecta una profunda reestructuración en la función del Estado, que pasa a tener *“(…) centrarse en focalizar la pobreza y a apoyar sólo a quienes no pueden acceder a los beneficios que genera el crecimiento”* (Olmos & Silva, 2016:93). Un conjunto de cambios ideológicos que, *“en cierto sentido (...) respondían a la concepción ‘weberiana’ de la época en materia de la*

*administración del Estado, por la centralización de decisiones claves y las rigideces administrativas y estatutarias. Por otro lado, la descentralización en la prestación de numerosos servicios llevó a una municipalización poco democrática, ideologizada y con escaso criterio de realidad, cuyos efectos persisten hasta hoy”* (Marchall & Waissbluth, 2007; 3).

La administración estatal comienza a implementar una teoría de la gerencia pública que implica, *“La idea de Valor Público [que] remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Pero también, se crea valor sobre todo a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad”* (Oyarce, 2010; 27). Para lograr este cometido, se deberá trabajar con estrategias específicas en la población, a través de focalización y elegibilidad de los usuarios en las estrategias de políticas sociales. Esta subsidiaridad del Estado, permite a las organizaciones de tipo privado que ingresen al mercado de los servicios y satisfacer muchas de las demandas de la población en aquellos servicios que no generen interés en el sector público, terreno abonado para que el Estado intervenga a través de sus administraciones periféricas, en especial sus burocracias municipales.

La política pública entendida como: *“un plan para alcanzar un objetivo de interés público”* (Winchester,2011;20), en la teoría de gerencia pública, se transforma en una estrategia que busca mejorar la calidad, del producto final, y para lograrlo se cuenta con tres modalidades. La primera, es la satisfacción de necesidades por el intercambio comercial, que se genera por el interés de sectores privados; la segunda, son las necesidades que satisface el sector público,

la cual para el modelo neoliberal se deben focalizar en quienes no pueden acceder a los beneficios del crecimiento económico; y una tercera modalidad es promover que el sector privado acceda a incentivos subsidiados por el Estado para prestar ciertos servicios sociales que, de por sí, resultan poco lucrativos.

Durante la década de 1990 y el retorno a la democracia, trajo cambios significativos en el planeamiento y el diseño de las políticas públicas, pues se genera la expansión de una gama de atención de problemáticas y fenómenos sociales, acontecidos y profundizados por una década previa marcada por una profunda crisis social y económica, que generó un incremento paulatino en la exclusión y desigualdad social en el país.

Sin embargo, el modelo de desarrollo económico y social heredado de la dictadura se mantuvo, en esencia, inalterado. Según un estudio de Mario Waissbluth, entre los años 1990 a 2005, *“una de las conclusiones más nítidas y contundentes fue que las reformas más exitosas, las instituciones que más avanzaron, estuvieron ligadas a liderazgos gerenciales de alta calidad. Por el contrario, donde esto no ocurrió, el avance fue casi nulo”*. (...) La principal diferencia radica en la *“visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno*. (Waissbluth, 2006; 1).

El conglomerado que gobernó Chile durante veinte años, la Concertación de Partidos por la Democracia, sin discutir las bases ideológicas del modelo, concentró su esfuerzo en *“la necesidad de renovar la acción pública, y lo hizo priorizando el área social. Ello se expresó en el crecimiento constante del gasto social del sector público a partir de 1990 y la creación*

*de nuevas instituciones, incluyendo un nuevo ministerio (el ministerio de planificación y cooperación, MIDEPLAN)” (De la Maza, 2004; 106), por lo que, la sucesión de los gobiernos del bloque político concertacionista, y sus sucesores de la actual Nueva Mayoría, no modificaron la base teórica del concepto de gerencia pública, sino que más bien *modernizaron* su utilidad para adaptarla a una sociedad actual, caracterizada por una atomización creciente de programas que trabajan temáticas sociales, en su mayoría aplicados por municipios y organizaciones del tercer sector.*

### ***1.2: La gestión de calidad, las políticas municipales y los procesos de modernización del Estado.***

Al observar a diferentes estados a nivel mundial, estos presentan un comportamiento común en sus procesos de actualización administrativa y han modernizado sus estructuras institucionales, *“lo que ha inducido a sus dirigentes políticos de todo nivel a tomar en cuenta nuevos criterios políticos, económicos o administrativos”*. (Saboya, 2006:24). La modernización es un proceso continuo y transversal, que involucra todas las burocracias y organizaciones estatales, de manera que, *“el concepto de modernización se refiere a un gavilla de procesos acumulativos que se refuerzan mutuamente: a la formación de capital, y a la movilización de recursos; al desarrollo de fuerzas productivas y al incremento de la productividad del trabajo; a la implantación de poderes políticos centralizados y al desarrollo de identidades nacionales; a la difusión de los derechos de participación política, de las formas de vida urbana y de la educación formal; a la secularización de los valores y normas”* (Ramírez, 2001: 2).

La necesidad de modernización permanente del Estado deviene principalmente de las dificultades que este posee para organizarse, en comparación al sector privado, por lo que, desde la década del 80', *“el modelo dominante de administración pública era el tradicional (racional-weberiano) caracterizado por un servicio civil apolítico, en el cual los procesos de toma de decisiones estaban estrictamente regidos por leyes y procedimientos, aumentando la transparencia y estabilidad de la acción del gobierno.”* (Casetti, 2006: 1).

La nueva gerencia pública pretende avanzar hacia una nueva concepción respecto a los criterios sobre los que se sustenta el servicio civil en general, en términos tanto de carrera funcionaria como de evaluación del desempeño, asensos en base a méritos y no sólo en base a antigüedad, remuneraciones, entre otros” (Alujas, 2001). Plantea, además, una mayor independencia en la administración de las políticas públicas, pues centra su atención en, *“la eficacia y eficiencia de gestión, y no sólo al cumplimiento de sus mandatos”* (Oyarce, 2011: 7), y apunta, como fin último, al óptimo cumplimiento de esos objetivos que permite que cada organización disponga de la mejor metodología para lograr la mayor satisfacción del usuario: *“ (...) Pretende que los servicios públicos sean dirigidos por líderes capacitados y motivantes, que reúnan un adecuado equilibrio entre los componentes políticos y técnicos que se requieren para servir los cargos de alta dirección en el Estado. Lo anterior supone un procedimiento de selección concursable, la celebración de convenios de desempeño con indicadores de gestión y la evaluación de los compromisos y remuneraciones en forma rigurosa y periódica”*.

La incorporación de este sistema gerencial requiere de una serie de cambios estructurales que guíen y evalúen el proceder de las instituciones gerenciadas, por lo que éstas deben poner el

*“énfasis en la construcción de indicadores que permitan dar un seguimiento periódico generalmente anual de la “calidad percibida” de los servicios públicos, obteniéndose con ello una especie de barómetro de la satisfacción con los servicios locales que alimenta, junto a otros indicadores de carácter objetivo, los cuadros de mando con los que realiza seguimientos de la gestión municipal”* (Carrillo & Tamayo, 2007; 195), de manera que la administración de las instituciones públicas, ya sean de carácter local o nacional, sean capaces de generar instancias de participación para la ciudadanía, pues, como señala un experto, este *“renovado interés por conocer la opinión pública que resulta bastante consistente, no sólo con las teorías políticas sobre la democracia local, sino también con las ideas de participación, calidad de los servicios, benchmarking y, en general, con la orientación hacia el mercado y el servicio a la cliente típica de la nueva gestión pública y de los procesos de reforma y modernización de la administración”* (Carrillo & Tamayo, 2007; 195).

### ***1.3: Conocimiento técnico y necesidades políticas. La complejidad de la gestión de la calidad de las políticas municipales.***

Las municipalidades, en la actualidad, se han transformado en sistemas complejos, que tienen como objetivo *“satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la respectiva comuna”* (Ley N° 18.695, 2006) por lo que, son constantemente evaluadas por la ciudadanía, cuyas apreciaciones repercuten directamente en la continuidad, o no, de sus autoridades políticas y de sus equipos asesores.

Las municipalidades del país enfrentan un proceso de modernización con desafíos intrínsecos en la descentralización y actualización de los sistemas estatales, los cuales requieren

desarrollar procesos de gestión que fortalezcan su rol activo en el desarrollo local, para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

En la administración interna de un municipio, podemos identificar a lo menos dos grandes ejes, uno político y otro técnico, los cuales poseen metas completamente diferentes. De un lado, los objetivos políticos radican en la conservación y reproducción del poder, mientras que los objetivos técnicos cumplen con metas específicas de cada área de gestión. Sin embargo, estos dos objetivos se encuentran interrelacionados debido a que forman parte de la misma organización, lo que debería significar que las buenas políticas internas y administrativas facilitan los resultados técnicos, y estos técnicos favorecen la gestión política y la imagen frente a la ciudadanía.

Las municipalidades, deben supervigilar a lo menos 5 departamentos, según la ley 18.695: I) educación y cultura; II) salud pública y protección del medio ambiente; III) asistencia social y jurídica; IV) capacitación, la promoción del empleo y el fortalecimiento productivo; y v) turismo, deporte y recreación. Estos departamentos se encuentran organizados en distintos estamentos de administración interna. Sin embargo, no poseen plena autonomía en su ejecución, por lo que deben compartir y relacionarse con departamentos de los distintos ministerios de la administración central. Esta intersectorialidad y dualidad aumenta la complejidad de la estructura y su funcionamiento, por lo que suele presentarse un incremento en las comunicaciones y multiplicidad de objetivos, pues cada lineamiento presenta la finalidad de la política social para la que fue diseñada, pero también persigue objetivos de carácter local, los cuales deben ser adaptados a la realidad territorial.

Entre los principales conflictos organizacionales resalta el hecho de que: *“todavía no se tiene una forma de medición que haga justicia a la heterogeneidad municipal, una cosa es la igualdad ante la ley, y otra creer que el camino a la efectividad, el cómo se hacen las cosas, tiene que ser igual para todos”* (Matus, Quezada, Flores *Et Al.*, 2010: 120), por lo que se considera que las municipalidades atraviesan por un gran dilema de heterogeneidad debido a la multiplicidad de roles que ha adquirido en los últimos 15 años, de forma que, como señalan diferentes especialistas, en materia de gestión municipal se han ido adicionando nuevos nudos críticos que muestran la ausencia de un, *“modelo consensuado, la 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”*. (Op.cit, 2010:120).

La Municipalidad de San Felipe, no es ajena a estos procesos de cambio. Desde el 2014 a la fecha la Ilustre Municipalidad de San Felipe pasó de contar con 30 trabajadores (en diferentes estamentos de contratación) a la actualidad año 2018, a contar con más de 300 personas, que desarrollan funciones ligadas a la institución (con contrato a honorarios municipales, contrato de honorarios externos, contrata y las plantas municipales que siguen estando ligados al último censo legal). Este crecimiento exponencial se debe a la necesidad de gestionar diversos proyectos (internos, externos, propios y ministeriales) desde una mirada intersectorial, por lo que parece evidente que la gestión de la municipalidad se encuentre sobrecargada.

La vigente institucionalidad Municipal chilena data de la década de los 70', con la dictación del Decreto Ley N° 1289, de 1976 que redefine el papel de las municipalidades, *“como*

*órganos funcionalmente descentralizados, otorgándoles responsabilidades ejecutivas y de gestión de servicios y confiriéndoles el rol de agentes del desarrollo económico y social de las comunas*". Además de dos normativas de relevancia a nivel nacional, años atrás se promulgaron también el Decreto Ley 1.238 de 1976 y la Ley 18.695 de 1988, Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM), que amplió considerablemente sus competencias y capacidades, definidas de acuerdo al inciso cuarto del artículo 118 de la Constitución de la República, esto es, como *"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 la comuna"* (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2010:8).

La municipalidad de San Felipe, ubicada en el sector pre cordillerano del valle del Aconcagua de la región de Valparaíso, cuenta con 76.844 habitantes, y, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) año 2017, se considera un municipio tipo B, en la categoría rurales–intermedios y pequeños, clasificación que se relacionada con las siguientes características: *"Baja cantidad de población (menos de 80.000 habitantes), baja densidad institucional, alta distancia de centros poblados, dispersión de la población, baja presencia de servicios y bienes públicos, declive de la agricultura y baja actividad económica (...)* Mientras que los municipios Tipo A tienen un escaso porcentaje de población rural (4%) en la categoría B se concentra un mayor porcentaje de ruralidad ascendiendo al (36%)" (INE, 2017).

Es importante resaltar que son los municipios del país, mediante las estrategias de modernización del Estado y las políticas sociales que fortalecen la intersectorialidad y el desarrollo local, quienes han de propiciar la descentralización de las decisiones y ser el primer

actor en satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos de las comunas, fomentando la participación ciudadana. A pesar de ello, en la actualidad las municipalidades poseen muy pocas competencias exclusivas, de entre las que destacan elaborar anualmente el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y el Plan Regulador Comunal (PLARECO).

Aunque las políticas de modernización del Estado reconocen la complejidad de los problemas que deben atender los municipios para responder al precepto de constituirse en auténticos agentes movilizados para propiciar estrategias que fortalezcan el desarrollo local, es un hecho que estos lineamientos y funciones compartidas se multiplican debido a las políticas de intersectorialidad y descentralización, ampliando la gama de atención a los temas de educación, salud, cultura, género, protección del medio ambiente, deportes, promoción del empleo, fomento productivo, urbanización, vialidad y seguridad ciudadana, entre otros, de manera que, *“En muchas ocasiones, la municipalidad actúa como ejecutor de las preferencias y disposiciones del gobierno central”* (Vial, 2014: 9), por lo que, en la práctica, muchos autores y expertos en la materia infieren que, *“la autonomía municipal se ha convertido en una camisa de fuerza, por la alta dependencia hacia y con el gobierno central, tanto desde un punto de vista administrativo como fiscal”* (Villagrán, 2014: 9).

Esta complejidad creciente ha generado, entre otras cosas, cambios en la gestión de los departamentos y la implementación de mecanismos de mayor responsabilidad e incidencia municipal, como la tecnologización de la atención social, la modernización del Registro Social de Hogares, las instalaciones de Oficinas de Informaciones Reclamos y Sugerencias (OIRS) y otras herramientas de transparencia municipal de la gestión anual de las y los alcaldes, relacionadas con la rendición de cuentas, además de otros instrumentos

transversales que fomentan la participación de los vecinos y vecinas a través de los cabildos y plebiscitos comunales participativos. Junto a ello, se ha reforzado la misión de que sean los municipios los encargados de formalizar la asociación comunitaria mediante la constitución de diversas agrupaciones sociales territoriales y/o funcionales.

Durante el primer periodo de administración del actual edil de San Felipe, luego de un proceso de ajuste de que duró aproximadamente 2 años, que incluyó despidos, la incorporación de nuevos profesionales y rotaciones de puesto de trabajo, la organización que recibió entonces el edil mantenía un endeudamiento que bordeaba los 3.000 millones de pesos. La cosmovisión de mejoramiento comunal estaba enfocada a fortalecer la calidad de vida de los San Felipeños/as, mediante la licitación de diversos proyectos estatales y privados, y diferentes líneas programáticas de intervención psicosocial, *“Convirtiéndose en el año 2017, en el único municipio del país que cuenta y desarrolla 51 proyectos intersectoriales de diferentes ministerios en el área de gestión comunal, simultáneamente (Ilustre Municipalidad de San Felipe, 2017: 12).*

En el segundo periodo de administración la estrategia de gestión municipal se proyectó en otorgar calidad en los procesos de gestión e intervención que otorga la institución en un nivel transversal. El masivo apoyo recibido en la última elección se debió principalmente a un proceso de expansión y modernización impulsado por el alcalde, el cual comprendió un aumento en la cobertura de servicios, de diversa índole, con beneficios a la comunidad: *“Desde el año 2014 y 2015 específicamente se proyecta un aumento exponencial de trabajadores, subiendo de 30 personas a 250 personas, mejorando la calidad de vida de*

*nuestros vecinos y vecinas con distintos grados de especialidad (...)*” (Plan De Desarrollo Comunitario (PLADECO 2015: 2).

Pero, con el aumento en la cobertura de los servicios prestados por el municipio ha comenzado a evidenciarse también problemas en la gestión, por ejemplo, en el acompañamiento psicosocial que realizan los profesionales a los usuarios, en los comentarios informales sobre el mal clima laboral, en la rotación continua de personal, las debilidades técnicas en la implementación de los proyectos y las tasas de reclamos de los vecinos y vecinas, de forma que, *“en los últimos 6 meses un 50% de reclamos y sugerencias en los libros de reclamos en las diversas oficinas, el ítem por mala atención y/o maltrato por parte del profesional”* (Ilustre Municipalidad de San Felipe, 2018, pág. 2).

#### ***1.4: El escenario en disputa. La Dirección de Desarrollo Comunitario.***

La Dirección de Desarrollo Comunitario es la sección encargada de las licitaciones, postulaciones y adjudicaciones de los proyectos y/o programas sociales. La Dirección posee un importante factor dual para promover el desarrollo institucional, moviéndose entre el ámbito político (fortaleciendo el apoyo ciudadano al liderazgo de la institución y a su proyección política en la siguiente elección) y técnico, pues además de gestionar los proyectos y programas mencionados anteriormente es la unidad encargada de proporcionar asistencia social y promover y fiscalizar las asociaciones comunitarias, por lo que es evidente que se trata del departamentos con mayor trascendencia para la proyección y continuidad del actual equipo municipal. El número total de programas y/o proyectos sociales desarrollados por la Ilustre Municipalidad de San Felipe entre el año 2017-2018 es de 102, de los cuales

51 corresponden a los licitados el año 2017, los que serán considerados en el proceso de investigación.

A continuación, enunciamos el número de proyectos seleccionados que tomaremos para proponer los indicadores de gestión de calidad, siendo importante resaltar que todos tienen el componente de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la comuna, lo que incluye el número de personas involucradas en la gestión de los proyectos sociales y las personas contratadas a honorarios, así como en estamentos administrativos, contratadas y plantas municipales.

Lineamientos, temáticas de acompañamiento profesional y programas. (Tabla 1)

<b>Lineamientos Ministerio De la Mujer y Equidad de Género</b>	<b>1. Programa Mujer trabajadora y Jefas de Hogar</b>
	2. Programa de 4 a 7 "para que trabajes tranquila"
	3. Centro de la mujer: Apoyo violencia intrafamiliar
	4. Programa Apoyo a la Dinámica Familiar (PRODEMU).
	5. Programa Desarrollo de Competencias Laborales
	6. Programa Mujeres Campesinas
<b>Lineamiento Medio Ambiental y Desarrollo Local</b>	1. Programa Desarrollo y Fomento Productivo
	2. Programa de Intermediación Laboral
<b>Lineamiento Prevención, Reparación e Integración Social</b>	1. Programa de Inclusión social (Discapacidad)
	2. Programa SENDA Previene

	3. Programa SENDA previene, calidad de vida laboral
<b>Lineamientos Promoción y Desarrollo de la Infancia Lineamiento Cultura</b>	1. Programa OPD:
	2. Programa patrimonial
	3. Programa Talleres Culturales
<b>Lineamiento Desarrollo Comunal Territorial</b>	1. Programa Seguridades y Oportunidades
	2. Asistencia Social Integral
	3. Programa Vínculos
	4. Programa Quiero Mi Barrio
	5. Programa Habitabilidad
	6. Programa Autoconsumo
	7. Programa Alberge Municipal
	8. Programa Personas en Situación de Calle
	9. Programa Tenencia Responsable de Mascotas
	10. Programa SAPUDENT
	11. Programa Desarrollo de Organizaciones Comunitarias
<b>Lineamiento Deportes y Actividad Física</b>	1. Programas de Actividad Física
	2. Programa Adolescente
<b>Lineamiento Dirección, Control Municipal de proyectos</b>	1. Oficina de Partes
	2. Administrador Municipal
	3. Alcaldía
	4. Director de Desarrollo Comunitario

	5. Secretaria de proyectos
	6. Control

El número de personas afectadas y/o impactadas por esos proyectos, contando a toda la población beneficiaria de uno/o más programas durante el año 2018 asciende a más de 4.000 personas. Todos los proyectos mencionados el cuadro anterior que tomaremos para proponer los indicadores de gestión de calidad, tienen una clara orientación y un potencial impacto en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de la comuna, lo que incluye el número de personas involucradas en la gestión de los proyectos sociales. Para el año 2018, el total de personas que gestiona los proyectos municipales es 80, siendo importante resaltar que en algunos lineamientos los equipos son responsables de la gestión del proyecto durante dos años, lo que supone que los mismos profesionales pueden llegar a ser responsables hasta de 20 proyectos.

***1.5: A vueltas con los indicadores. Las políticas públicas y el falso dilema entre tecnocracia o democracia.***

Una de las razones fundamentales para generar indicadores de calidad es la credibilidad en la gestión pública municipal para lograr generar parámetros de confiabilidad y proyección de estrategias municipales a corto y mediano plazo. Además, poder tener certeza de la opinión de los vecinos y vecinas respecto a los servicios municipales otorgados, mediante los servicios y programas implementados en la institución, pues, *“En el caso de las administraciones locales, la proximidad a los ciudadanos y la diversidad y amplitud de los servicios que se prestan son factores determinantes en su calidad de vida y, por tanto, de*

*cómo se presten esos servicios depende en gran medida aquélla porque son los servicios lo que los ciudadanos perciben de forma más frecuente e inmediata”* (Area de igualdad y Desarrollo local, 2009:9).

El avance en la modernización de gerencia pública permite la inclusión de indicadores de calidad para evaluar la gestión interna de las distintas instituciones, incorporando medidas para contrarrestar, *“La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia”*.(Sánchez, 2007:1), de manera que, en la actualidad, los organismos e instituciones ligadas al desarrollo de programas sociales, como el Ministerio de Desarrollo Social -en especial su Subsecretaría de Evaluación Social- han sistematizado estudios y planteando categorías de indicadores, los cuales los entenderemos como: *“una herramienta, que entrega información respecto del nivel de logro alcanzado por un programa, pudiendo cubrir aspectos cualitativos como cuantitativos de este logro, es un cociente que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con periodos anteriores, productos, bienes o servicios similares a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño”*. (Ministerio de Desarrollo Social, 2016: 34).

De las categorías de indicadores más relevantes para el análisis de desempeño de los programas sociales implementados por diferentes entidades, encontramos los siguientes:

Atingencia: *“Evalúa la pertinencia del programa para resolver el problema o la necesidad que justifica la existencia, en relación con la población que se ve afectada por dicho problema”*. (Ministerio de Desarrollo Social: 4).

Coherencia: *“Evalúa el diseño, revisando la adecuada relación o vínculo entre sus objetivos (fin, propósito y componentes), la población a atender y su estrategia de intervención”.* (Ministerio de Desarrollo Social, 2016: 4).

Cobertura: *“Aquellos que permiten saber a cuantos usuarios se llega, considerando también, tiempo y espacio”* (MIDEPLAN, 2000: 42).

Focalización: *“Se relaciona con la capacidad que tiene una política o programa de llegar efectivamente a los sujetos de intervención, es fundamentalmente cualitativa. También se puede referir a la distribución territorial del programa, como a la atención de distintos grupos de la población objetivo”* (MIDEPLAN, 2000:41).

Sostenibilidad: *“Mantención de los flujos de beneficios, económicos, y de reinserción social”* (MIDEPLAN, 2000: 41).

Valoración del usuario/ Satisfacción del beneficiario: *“Señalan la receptividad e importancia que el destinatario le asigna al beneficio o acción”* (MIDEPLAN, 2000: 43).

Componentes de los programas: *“Son los bienes y/o servicios, que produce o entrega el programa según su objetivo específico contribuyendo cada uno a cumplir el propósito”.* (Ministerio de Desarrollo Social, 2016: 23).

Consistencia: *“Adecua la relación entre el diseño planteado y su posterior ejecución, analizada a partir de la definición de indicadores que permitirán hacer seguimiento al planteamiento de los objetivos planteados”* (Ministerio de Desarrollo Social, 2016: 4).

Descripción las estrategias de intervención: *“en qué consiste el programa y cómo se estructura, “de qué manera se combinan los componentes para alcanzar el propósito planteado”.* (Ministerio de Desarrollo Social, 2016: 26).

Eficacia: Grado de cumplimiento del propósito y productos. *“Nivel de logro alcanzado por el programa, en cuanto a generar los efectos de fondo que modifican la situación diagnóstica original”*. (MIDEPLAN, 2000: 40).

Eficiencia: *“Es verificar en qué sentido la intervención realizada por un programa muestra evidencia de rentabilidad social, tanto de sus procedimientos como de sus logros, son indicadores de eficiencia aquellos que miden la relación existente entre los recursos, insumos o inversiones y el producto final o cantidad de beneficios, servicios o atenciones prestadas, relaciona el esfuerzo utilizado y el resultado logrado”* (MIDEPLAN, 2000: 40).

Los ámbitos de indicadores de gestión seleccionados como fundamentales para la propuesta se han seleccionado según los principales ámbitos de relevancia para la conceptualización de un análisis transversal. En efecto, existe un elevado número de posibilidades de configurar un indicador y un amplio espectro de áreas de actividad posibles dentro de la gestión municipal. Evidentemente, *“los indicadores se proyectan como instrumento abstracto, entendido esto último como sintético, de medición, de ser capaces de representar una magnitud más compleja.”* (Área de igualdad y Desarrollo Local, 2009:11).

La presente investigación pretende indagar en las dificultades que presenta la gestión interna de la institución municipal, en específico en aquellos departamentos que implementan proyectos y programas sociales. Sugeriremos que la potencial implementación de nuevos indicadores de calidad mejorará la gestión, pero sobre todo impactará en la necesaria interrelación entre los sistemas, lo que significa que, *“una tarea de esta magnitud requiere un cambio organizativo, para tener éxito debe descansar en una cultura compartida”* (Camisón, Cruz y González, 2006). Concretamente, esperamos mejoras en percepción de los

funcionarios y funcionarias respecto a la forma *cómo se hacen las cosas* en la organización, tratando de que cualquier política de intervención descansa en una necesaria y previa autoevaluación de los actuales procesos, mediante mecanismos participativos que faciliten la comprensión de la creciente complejidad por la que deambula la administración municipal.

## 2. MÉTODOS

### *2.1. Descripción de los objetivos y del grupo objetivo del estudio*

El principal supuesto de esta investigación descansa en la dificultad creciente con que tropiezan los territorios locales en su intento de adaptarse a los procesos de modernización del Estado, debido, entre otras razones, a que cuentan con instrumentos de análisis de gestión descontextualizados, lo que se traduce en procesos de gestión de las políticas locales poco eficientes, que restan eficacia en la calidad de los servicios que las municipalidades terminan entregando a la ciudadanía. Estimamos que el uso de los nuevos indicadores permitirá observar realidades desde una nueva perspectiva, obtener mediciones sobre realidades de interés, medir avances luego de aplicaciones comparativas, conocer posiciones relativas y fijar nuevos objetivos estratégicos cualitativos y cuantitativos con estudios proyectivos sobre el progreso de la gestión municipal. Desde ese supuesto, proponemos los siguientes objetivos:

*-Objetivo general: Proponer un conjunto de indicadores de gestión que permitan mejorar el monitoreo y el control de diferentes proyectos sociales radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe, durante el periodo 2018.*

*-Objetivos específicos:*

O.1 Conocer las actitudes, experiencias y creencias sobre la *gestión de calidad* de los profesionales y funcionarios que participan en la gestión de los proyectos sociales radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe durante 2018.

O.2 Identificar los atributos y las dimensiones del concepto de *gestión de calidad*, a partir de la percepción de los profesionales y funcionarios que participan en la gestión de los proyectos sociales radicados en el Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe durante 2018.

O.3 Generar un conjunto de indicadores de gestión que puedan ser implementados para una mejora del monitoreo y control de diferentes proyectos sociales radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe durante 2018.

El grupo objetivo está constituido por los todas y todos los profesionales y funcionarios/as de la Ilustre Municipalidad de San Felipe que tienen responsabilidad en la ejecución de todos los proyectos y programas que gestiona la Dirección de Desarrollo Comunitario de la I. Municipalidad de San Felipe durante el año 2018, lo que asciende a 85 personas.

## ***2.2. Tipo de estudio, diseño, técnicas y procedimiento.***

En la presente investigación se trabajará bajo el amparo de la metodología cualitativa, la cual se basa en “el carácter constructivo-interpretativo del conocimiento, lo que implica destacar que el conocimiento es una producción humana, no algo estático y ordenado de acuerdo con categorías universales del conocimiento (Alicia Hamui-Sutton Margarita Varela, 2012:56). Debido a que necesitamos conocer las actitudes, experiencias y creencias sobre la gestión de calidad de los profesionales y funcionarios, y las configuraciones que entre estas relaciones produzcan, propondremos una unidad de análisis que considere considerando la subjetividad de este particular grupo humano. En coherencia con esta metodología de investigación, de tipo cualitativa, las estrategias y actividades a realizar responden a las necesidades del fenómeno y del contexto laboral, social y cultural de la institución, de manera que la muestra

se puede determinar durante o después de la inmersión inicial y ajustar en cualquier momento del estudio, ya que, el propósito y finalidad de la estrategia es de tipo, “*no es probabilística o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización, según en términos de probabilidad*” (Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernández Collado, María Baptista Lucio, 2010:310).

De acuerdo con los objetivos del estudio, podemos clasificar esta investigación, por tanto, como un estudio de tipo comprensivo, en tanto va más allá de los niveles tradicionalmente asociados a los estudios exploratorios y descriptivos. Se trata de profundizar en la forma en que diferentes dimensiones, conceptos y perspectivas componen un fenómeno social. Con relación al tipo de diseño, corresponde a uno de orden cualitativo semi- proyectado, en tanto se busca producir y analizar sentidos, significados y prácticas desde situaciones particulares que nos permitan, mediante la inducción, avanzar en la comprensión de las dimensiones densas del “objeto” de investigación. Su carácter semi- proyectado es porque algunas decisiones de diseño podrán cambiar durante el trabajo de campo en función de lo que arroje el análisis. Con relación al tipo de información, trabajaremos con datos de carácter primario.

### ***2.3. Fundamentación de la población y de la muestra.***

El muestreo cualitativo es propositivo, pues “*en la indagación cualitativa, el tamaño de la muestra no se fija a priori (previamente a la recolección de datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un numero relevante aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las unidades que van adicionándose, no aportan información o datos novedosos (saturación de categorías)*” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista Lucio, 2010:395).

Hemos optado por seleccionar un tipo de muestra homogénea, por ser más acorde cuando todas las unidades del universo efectivamente, “poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010:398), por lo que los sujetos finalmente seleccionados serán las 58 personas de la I. Municipalidad de San Felipe, cuyo tipo de contrato laboral vigente (2018) está directamente vinculado con la implementación de programas y proyectos sociales adjudicados durante el ejercicio 2017, sin importar el estamento laboral al que pertenezcan y cuya vinculación contractual con la municipalidad tiene una antigüedad mínima de 6 meses.

Lineamientos, temáticas de acompañamiento profesional, programas. (Tabla 2)

<b>Lineamientos</b>	<b>Programas</b>
<b>Ministerio De la Mujer y Equidad de Género</b>	1. Mujer trabajadora y Jefas de Hogar
	2. De 4 a 7 "para que trabajes tranquila"
	3. Apoyo contra la violencia intrafamiliar
	4. Apoyo a la Dinámica Familiar.
	5. Desarrollo de Competencias Laborales
	6. Mujeres Campesinas
<b>Medio Ambiental y Desarrollo Local</b>	1. Desarrollo y Fomento Productivo
	2. Intermediación Laboral
<b>Prevención, Reparación e Integración Social</b>	1. Inclusión social (Discapacidad)
	2. SENDA Previene
	3. SENDA previene, calidad de vida laboral
<b>Promoción y Desarrollo de la Infancia</b>	1. OPD:
	2. Patrimonial

<b>Lineamiento Cultura</b>	3. Programa Talleres Culturales
<b>Desarrollo Comunal Territorial</b>	1. Seguridades y Oportunidades
	2. Asistencia Social Integral
	3. Vínculos
	4. Quiero Mi Barrio
	5. Habitabilidad
	6. Autoconsumo
	7. Alberge Municipal
	8. Personas en Situación de Calle
	9. Tenencia Responsable de Mascotas
	10. SAPUDENT
	11. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias
<b>Deportes y Actividad Física</b>	1. Actividad Física
	2. Adolescente
<b>Dirección, Control Municipal de proyectos</b>	1. Oficina de Partes
	2. Administrador Municipal
	3. Alcaldía
	4. Director de Desarrollo Comunitario
	5. Secretaria de proyectos
	6. Control

## **2.4. Los procedimientos**

### **2.4.1 Para el objetivo específico n°1:**

Para comprender las actitudes, experiencias y creencias sobre la gestión de calidad de los profesionales y funcionarios que participan en la gestión de los proyectos sociales radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe durante 2018 hemos optado por aplicar la técnica del **grupo focal**, *“un método de investigación colectivista, más que individualista, y que se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”*. (Alicia Hamui-Sutton Margarita Varela, 2012:53). Entendemos que esta técnica aporta mayor contenido cuando se intenta estudiar es un grupo complejo, pues da la posibilidad de observar la interacción que existe entre los participantes, las opiniones y la evidencia del sentir colectivo, aportando de esta forma un contraste de discursos, lo que da posibilidad de tener mayor claridad sobre las macro-explicaciones sociales que rigen el comportamiento de los sujetos que se investigan, de manera que, el investigador, *“(…) al seleccionar grupos de personas con características similares, puede dirigir el tema de discusión por la vía más conveniente para el estudio; sin que se presenten muchos problemas de discordancia”* (Sarudy, 2007:7) . En cuanto a la aplicación del grupo focal, se debe considerar que en cada grupo humano siempre existen múltiples personalidades, lo que presenta un desafío para la investigación, y para el investigador, debido a que quienes acaparan más atención, tienden a expresar más información dejando de lado a aquellos que no tienen esas habilidades sociales tan desarrolladas. Sin embargo, en los grupos focales es necesario que todos los participantes interactúen en igualdad de condiciones, para ello, se

plantea la presencia de un moderador, quien tiene la responsabilidad de equiparar los tiempos de intervención de cada sujeto en la dinámica.

De acuerdo con el objetivo, se determina la guía de entrevista y la logística para su consecución por lo que, el investigador deberá desarrollar una serie de preguntas para guiar la discusión, dicho cuestionario deberá ser puesto a prueba con un grupo de comparación, con el objetivo de precisar el lenguaje, de forma que no se presenten malas interpretaciones.

De acuerdo con Barbour 2007 *“las guías de tópicos por lo general son breves”, con pocas preguntas o fases detonantes. La aparente brevedad de la guía de tópicos trae detrás un trabajo minucioso de selección de las preguntas que fomente más la interacción y profundización en las respuestas*” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010:429).

En la planeación hay que considerar también las características del lugar de encuentro. Debe ser de fácil acceso, dicho lugar debe ser conocido por los participantes y no debe representar una amenaza para ellos. Y debe tenerse en cuenta la preparación de equipos multimedia, como grabadoras, videos o similar, que permitan dejar registro de lo trabajado para su posterior revisión y análisis.

Se consideraron los siguientes lineamientos para ejecutar la estrategia en 3 grupos de entrevistados, es decir 3 grupos focales, que responden a sendos ámbitos de gestión e intervención, mezclando el tipo de contrato (personas de planta, contrata, honorarios municipales, honorario externos, el estamento y/o nivel al que pertenecen (directivo, profesional, técnico, administrativo, auxiliar) y la función profesional que cumple ligadas a la gestión del proyecto/programa sociales:

<b>1° Focus</b>	Lineamiento Prevención e integración Social.	14 trabajadores/as funcionarias/os.
<b>2° Focus</b>	Lineamiento Mujer y equidad de Género.	14 trabajadores/as y funcionarias/os.
<b>3° Focus</b>	Lineamiento territorial de Desarrollo Comunitario.	12 trabajadores/as y funcionarias/os.
<b>Unidad de control y gestión</b>	Dirección de Desarrollo Comunitario. El cual estará participando activamente en los 3 grupos focales.	2 trabajadores y funcionarios/as (Ya contabilizadas).

#### **2.4.2. Para el objetivo específico N°2.**

Para poder identificar de los atributos y las dimensiones del concepto de gestión de calidad, a partir de la percepción de los profesionales y funcionarios que participan en la gestión de los proyectos sociales radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe durante 2018, hemos optado por la pertinencia que atribuimos en este estudio al **análisis de contenido**. El análisis de contenido “*una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, filmados(...), u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, videos..., el denominador común de todos estos materiales es su capacidad de albergar un contenido que leído e interpretado*

*adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social*". (Abreu, 2016:2). Dado que el propósito es la "(...) *identificación de determinados elementos componentes de documentos escritos (...) y su clasificación bajo la forma de variables y categorías para la explicación de fenómenos sociales bajo*" (Fernández, 2002; 37) significa que el análisis de contenido puede ser ampliamente utilizado por el investigador según sea el propósito de su trabajo y, se utilizará para identificar actitudes, creencias, valores, centros de interés. Objetivos, metas, de personas grupos u organizaciones, siendo "*las unidades de análisis los segmentos que interesa investigar del contenido de los mensajes escritos susceptibles a ser expresados en categorías y subcategorías*" (Fernández, 2002:38).

En la actualidad, existe una gran ayuda para los investigadores, quienes pueden optar por trabajar con herramientas computacionales especializados en la clasificación y análisis de datos, como por ejemplo Atlas. Ti, que es un software que permite "*realizar análisis de datos cualitativos (textos) y también permite administrar y clasificar documentos sin someterlos a análisis. La codificación es la actividad básica de Atlas ti, la cual alude a un proceso de asignar categorías, conceptos, o "códigos" a segmentos de información que son de interés para los objetivos de su investigación*" (Abreu, 2016:23).

Para este objetivo, utilizaremos Atlas. Ti, software de análisis de datos, para realizar la transcripción, clasificación de datos, ya que permite categorizar el contenido de las según lo diagnosticado como prioritario en el grupo focal por los participantes, generado como un contenido de información más sociológica, ya que el manejo de la información hace posible "*distinguir entre la traducción lingüística, que trata el texto como un objeto de análisis en sí*

*mismo, y la tradición sociológica, que trata al texto como una ventana a la experiencia humana*". (Fernández, 2006:4), de forma que podemos identificar variables y categorías para comprender un fenómeno social, a partir del que identificar actitudes, creencias, valores e intereses, siendo *"las unidades de análisis los segmentos que interesa investigar del contenido de los mensajes escritos susceptibles a ser expresados en categorías y subcategorías"* (Fernández, 2002:38). Es necesario enfatizar que "el análisis de contenido tiene como pretensión interpretar el sentido del discurso. Lo primero que se debe realizar, es transformar el habla en texto, o sea, transcribir las entrevistas individuales y/o colectivas" (Nicolini, 2015:21).

#### ***2.4.3. Para el objetivo específico n°3.***

Para proponer un conjunto de indicadores que puedan ser implementados para una mejora del monitoreo y control de diferentes proyectos sociales radicados en el Departamento de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe, requeriremos de un vasto ***análisis documental*** que nos permita argumentar teóricamente el uso de indicadores para mejorar la gestión de una administración pública de gobierno local, Ilustre Municipalidad de San Felipe, desde la teoría de sistemas y la nueva gobernanza. Para ello revisaremos: i) experiencias previas de carácter local y/o nacional; ii) experiencias previas de carácter regional o internacional; iii) trabajos previos de expertas/os que arrojen evidencia sobre diferentes aspectos de la gestión de programas sociales en Chile; y iv) documentos publicados por organismos nacionales e internacionales que sean reconocidos por su contribución a la elaboración de indicadores de gestión de calidad en el sector público.

Dentro del análisis cualitativo de uso multidisciplinar, el análisis documental es complejo en esencia, *“por cuanto posee aristas de tipo lingüístico, psicológico- cognitivo, documental, social e informacional propiamente dicho (...). En él se encuentran involucrados los componentes de la triada documento-sujeto-procesos, los cuales se afectan mutuamente y generan un entramado de relaciones en las que intervienen las características y particularidades de cada uno de ellos”* (Peña y Pierela, 2007:56). Efectivamente, es imposible precisar cuántos documentos y textos seleccionaremos, pero se opta por un muestreo conceptual/ teórico, también denominado, muestreo intencionado, el que implica que se realice un proceso de avalancha de la información, *“habitualmente se avanza hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, basándonos en las necesidades de la información detectados en los primeros resultados”*. (Martín y Salamanca, 2007:2).

## **2.5. Consideraciones éticas**

La investigadora solicitará a cada participante (sujeto) de la muestra la firma de un Consentimiento Informado previo al inicio de cada sesión (ver Anexo 2). El testimonio de cada participante citado en esta investigación será convenientemente anonimizado, de forma que resulte imposible identificar al mismo. Toda la información brindada por los participantes será digitada por la misma investigadora y la información contenida en las bases de datos será de uso confidencial de la investigadora a cargo del proyecto, quien realizará los análisis correspondientes y procesará toda la información. Los instrumentos y los Consentimientos Informados serán guardadas en archivos independientes, bajo llave y en un lugar seguro, y su custodia e responsabilidad de la investigadora.

### 3. RESULTADOS

Los resultados más relevantes del estudio son los siguientes:

Respecto a las actitudes, experiencias y creencias de los trabajadores/as y funcionarios/as que desarrollan proyectos y programas sociales de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe, durante el 2018, se configura un imaginario laboral que indica una cierta consolidación de equipos y gestión de desarrollo comunitario, tras cinco años de trabajo conjunto, bajo el liderazgo del actual director.

Las causas de los problemas de gestión en la Dirección de Desarrollo Comunitario parecen agruparse en cinco categorías relacionadas con: i) la relevancia de la atención para el usuario; ii) la formación y capacitación de los trabajadores para determinados cargos en los que se desempeñan; iii) la forma de organización de los equipos de trabajo y la coordinación con la jefatura de la dirección de desarrollo comunitario; iv) las relaciones laborales (interpersonales e interdepartamentales); y v) las formas de coordinación de los objetivos específicos adoptadas en las oficinas y en la dirección del departamento de desarrollo comunitario. De estos cinco hitos de la discusión, son recurrentes los siguientes atributos.

4. Atributos percibidos de la gestión actual por los/as trabajadores/as y funcionarios/as en el *focus groups*.

<b>Relevancia para el usuario</b>	<b>Formación y Capacitación</b>	<b>Organización del Trabajo</b>	<b>Relaciones Laborales</b>	<b>Comunicación</b>
Sobre intervención del usuario.	Limitaciones de formación previa.	Liderazgos difusos.	Individualismo en las acciones.	Redes formales poco actualizadas al contexto.
Corto proceso de sensibilización.	Modernización de herramientas funcionales: Instrumentos.	Perfil del cargo sin claridad.	Malos Tratos entre compañeros/as.	Equipos desconectados.
Acompañamiento discontinuo.	Prácticas laborales poco Eficientes.	Flexibilidad y autonomía Vs Rigidez.	Desprotección.	Sobre vinculación no presencial (Internet).
Difusión poco cercana a la población objetivo.	No existe capacitación, en áreas de trabajo.	Acciones sin objetivos claros.	Derechos laborales, normativas: honorarios, plantas y contrata.	Canales de información informales.
		Quiebres de procesos.	Excesivo compromiso extralaboral.	Impacto: Contexto político estratégico.
		Rotación excesiva de profesionales.	Estamentos segregados.	
		Homogeneidad de funciones.	Trabajadores en un estado "vacío".	

			Frustración, Desmotivación, rumores.	
--	--	--	--	--

Los trabajadores/as y funcionarios/as de la Dirección de Desarrollo Comunitario perciben que las dimensiones expuestas en la tabla anterior tienen consecuencias significativas para el funcionamiento del sistema de organización. Siguiendo con las categorías determinadas anteriormente, los trabajadores agrupan las consecuencias y los efectos de la presente gestión.

5.- Tabla de efectos de la actual gestión para los/as trabajadores/as y funcionarios/as de proyectos y programas de la Dirección de Desarrollo Comunitario:

<b>Relevancia para el usuario</b>	<b>Formación y Capacitación</b>	<b>Organización del Trabajo</b>	<b>Relaciones Laborales</b>	<b>Comunicación</b>
Usuario desvinculado del servicio.	Acompañamiento desfocalizado.	Incapacidad de resolución de problemas en los equipos.	Poco respaldo en los equipos.	Información relevante entre pasillos.
Personas disconformes con la atención.	Proceso poco eficaz y eficiente.	Atribuciones de funciones y conflictos de roles.	Inseguridad e inestabilidad laboral.	Mensaje con doble interpretación.
Proceso de acompañamiento poco empático.	Trabajadores desorientados y frustrados.	Equipos desorientados.	Procesos de división de	Involucramiento de otras autoridades/encargados de otras áreas.

			equipos “bandos”.	
Usuario desconectado de la red.	Restricciones y dificultades interministeriales.	Acompañamiento fragmentado.	Desmotivación de trabajadores.	Problemas interdepartamentales de comunicación.
Situación de doble vulneración institucional.	Desvinculación de personas	Trayectorias internas y externas difusas.	Asentimiento, licencias médicas, presentismo, acoso.	
Fenómeno social enraizado: Segregación.				

De las experiencias aportadas por los trabajadores/as y funcionarios/as en los grupos focales, se realizó el análisis de contenido, que determinó indispensable contar con siete dimensiones para construir los indicadores de gestión de calidad. Las siete dimensiones están presentes en todo momento en la discusión con los entrevistados, pero para lograr indicadores de gestión de calidad *ad doc*, resulta pertinente reducirlos a cinco dimensiones que darán paso a los indicadores, fusionando los objetivos que de las dimensiones anteriores.

6. Dimensiones del concepto de gestión de calidad, la percepción de los/as profesionales y funcionarios/as que participan en la gestión de los proyectos sociales:



Se aprecia en los resultados, la pertinencia de realizar, desde la realidad local, el levantamiento de indicadores que proyecten los hitos que son fundamentales para mejorar la gestión municipal, uniendo los diversos niveles en que los diferentes trabajadores/as y funcionarios/as, deben articular su trabajo, así también, confluyen tres realidades laborales (plantas, contratos y honorarios), todas partes del sistema, adaptadas al funcionamiento basado en la lógica burocrática, donde el motor de la actual gestión, son los programas radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario, los cuales funcionan bajo una gestión ligada a objetivos, metas y cumplimiento de indicadores. Es ahí donde se enfrentan la rigidez de la administración municipal y la flexibilidad de los requerimientos de programas sociales.

A continuación, se proponen un conjunto de indicadores de gestión que puedan ser implementados para una mejora del monitoreo y control de diferentes proyectos sociales radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe:

7.Propuesta de gestión de calidad, indicadores para el monitoreo y el control de proyectos sociales en la Dirección de Desarrollo Comunitario.

Objetivo	Responsable	Actividades	N°	Meta Global 2020	Indicador/ Hito	Fórmula de Cálculo	Línea base	Recursos
<b>Dimensión 1 Eficiencia</b>								
<b>Generar presupuesto para las propuestas de los equipos de trabajo, tomadas desde las necesidades del perfil territorial del usuario(a).</b>	Director de Desarrollo Comunitario. Encargados/as de oficinas. Coordinadores/as, programas sociales.	Generar informe de proyección sobre el usuario/a y sus necesidades según áreas temáticas.	1. 1	Contar con recursos adecuados para la implementación de programas sociales.	Informe Elaborado.	SI/NO.	NO.	3 horas de revisión del comité.
	Director de Desarrollo Comunitario. Encargados/as de oficinas. Coordinadores/as, de programas sociales.	Generar estadísticas de la población, usuaria del servicio.	1. 2	Contar con datos específicos, sobre el alcance del programa.	Informe de impacto/ cobertura.	SI/NO.	NO.	10 horas de levantamiento de datos.
<b>Disminuir el tiempo de espera al usuario en realizar un trámite</b>	Director de Desarrollo Comunitario. Encargados/as de oficinas. Coordinadores/as, de programas sociales.	Contratación de secretarías para primera línea de atención a usuarios.	1. 3	Asesorar a los usuarios sobre las oficinas en las que deben realizar sus trámites y consultas	Tiempo de los trámites-	N° de Requisitos solicitados para finalizar el trámite/ tiempo de espera para conseguir todo lo solicitado.	NO.	2 secretarías, tiempo completo/ Call Center.

	Secretarías de cada Oficina.	Generar bitácoras de ejes centrales de manera mensual.	1. 4	Sintetizar en aquellos aspectos centrales para la orientación de los usuarios/as.	N° de usuarios/as atendidos/as.	NO	NO.	3 horas del trabajo del Coordinador/a y los/as secretarios/as.
<b>Cumplir con el total de las actividades básicas de los programas.</b>	Coordinadores/as de los/as proyectos.	Generar registro de contacto con el usuario/a.	1. 5	Aumentar el número efectivo de sesiones con el usuario/a.	N° de sesiones efectivamente realizadas.	<b>N° de sesiones requeridas por los proyectos</b> - N° de sesiones realizadas.	NO	1 Hora Planificación de los equipos.
<b>Cumplir con el 100% de las coberturas requeridas para cada programa.</b>	Director de Desarrollo Comunitario.  Encargados/as de oficinas.  Coordinadores/as, de programas sociales.	Generar informes de incorporación o término de participación en los programas.	1. 6	Cumplir con las coberturas mínimas de cada programa.	N° de Usuario por programa.	N° de usuarios del programa - N° mínimo de usuarios requeridos	NO	N/A
<b>Dimensión 2 Eficacia</b>								
<b>Actualizar los procedimientos y métodos requeridos por los programas.</b>	Director de Desarrollo Comunitario.  Encargados/as de oficinas.  Coordinadores/as, de programas sociales.	Capacitaciones realizadas por profesionales expertos en cada área.	2. 1	Conocer procedimientos más efectivos para cada programa.	En el 2018 no hubo capacitaciones, se proyecta que al 2020 se capacite a un 50% de los programas y de la DIDECO.	SI/NO	0	10 horas de capacitación de trabajadores = horas de relatores.
<b>Mejorar los acompañamientos profesional de cada equipo.</b>	Director de Desarrollo Comunitario.  Encargados/as de oficinas.  Coordinadores/as de programas.	Sistematizaciones semanales	2. 2	Identificar fortalezas y debilidades en la implementación de los programas.	Plan de seguimiento implementado	SI/NO	NO	1 hora Semanal de cada equipo

<b>Gestionar en equipo las actividades que son masivas.</b>	Director de Desarrollo Comunitario.  Encargados/as de oficinas.  Coordinadores/as de programas.	Reuniones de coordinación intersectorial en DIDECO	2. 3	Establecer procedimientos para cumplir con los objetivos de la política local .	Plan de seguimiento implementado	SI/NO	NO	1 hora Semanal para coordinadores y DIDECO
<b>Fortalecer los mecanismos de Atención a los usuarios/as.</b>	Director de Desarrollo Comunitario.  Encargados/as de oficinas.  Coordinadores/as de programas.	Evaluar las acciones emprendidas por los profesionales de cada equipo	2. 4	Mejorar los procedimientos de acompañamiento de los usuarios	Cumplir con un 70% de las sistematizaciones a un año de implementado, un 90% de las sistematizaciones al segundo año.	N° de Intervenciones/ Lineamientos de las sistematizaciones	NO	2 horas de trabajo de los profesionales
<b>Dimensión 3 Carga laboral y relaciones humanas</b>								
<b>Organizar y administrar la carga de trabajo emocional, físico y mental de los equipos.</b>	Director de Desarrollo Comunitario.  Encargados/as de oficinas.  Encargados/as de oficinas.  Coordinadores/as de programas.  Director de Desarrollo Comunitario.	Sesiones de autocuidado.	4. 1	Disminuir el estrés laboral producto de sobrecarga emocional.	Cantidad de Licencias Médicas	NO	NO	1 hora de trabajo semanal.
	Alcalde. Administrador municipal.	Atención psicológica a los trabajadores	4. 2	Generar ambientes de contención para los/as trabajadores/as.	Cantidad de Licencias Médicas	NO	NO	2 horas por programa.

	Tesorería Municipal.			Generar sesiones de atención profesional especializada en terapias integral.				
<b>Dimensión 4 Comunicación</b>								
Crear un mecanismo de comunicación oficial, de las resoluciones, actualizaciones, metas y objetivos de las políticas locales.	Alcalde. Encargado/a de comunicaciones. Ingeniero en computación. Director de Desarrollo Comunitario. Encargados/as de oficinas. Coordinadores/as de programas.	Abrir canales formales de comunicación interna.	5.1	Aumentar el diálogo entre quienes planean las políticas locales y quienes las ejecutan	N° de canales formales disponibles	NO	NO	N/A
	Director de Desarrollo Comunitario.	Comunicar resoluciones masivas a todos los funcionarios por canales formales	5.2	Implementar canales de comunicación oficial, para la entrega de información a los equipos de trabajo.	Operatividad de correos institucionales	NO	NO	N/A
<b>Generar canales de comunicación interdepartamentales en DIDECO.</b>	Director de Desarrollo Comunitario. Encargados/as de oficinas Coordinadores/as de cada equipo.	Generar trabajos participativos entre los distintos equipos de trabajo.	5.2	Mejorar la coordinación de la gestión con los diferentes equipos de trabajo de DIDECO.	Número de iniciativas formales de acompañamiento o complementario entre los equipos de trabajo de DIDECO.	NO	NO	2 horas de trabajo de coordinadores, al mes.
<b>Dimensión 5 Selección de profesionales</b>								
<b>Contar con personal idóneo para las labores requeridas.</b>	Alcalde.	Jerarquizar los equipos de trabajo de	6.1	Contar con equipos de acuerdo con los	Línea base + N° de Profesionales titulados con	N° de profesionales contratados/ N°	50% de profesionales	N/A

	Encargados/as de oficinas.  Director de Desarrollo Comunitario.	de acuerdo con los grados académicos y necesidades de los Programas.		requerimientos técnicos de los programas	más de 10 semestres de estudios	de profesionales requeridos		
--	---	--	--	--	---------------------------------	-----------------------------	--	--

N°	Metas 2019	Metas 2020
1.1	Elaborar base	Base + 50%
1.2	Diagnosticar	100% de los programas deben contar con sus informes territoriales
1.3	Centro de atención telefónica	N/A
1.4	70% de atención efectiva por coordinador	90% de la atención efectiva del coordinador
<b>1.5</b>	Generar registro de intervenciones promedio	N/A
1.6	<b>80% de los usuarios requeridos para cada programa-</b>	95% de los usuarios requerido para cada programa
2.1	Capacitar 25 programas y proyectos	100% de los programas capacitados.
2.2	1 sistematización mensual	N/A
2.3	1 reunión mensual	N/A
2.4	0 reclamos desde los ministerios por el desarrollo de los programas	N/A
3.1	trabajar en equipos más afianzados	N/A
3.2	Disminuir en una la cantidad de licencias psicológicas un 10%	Disminuir la cantidad de licencias psicológicas un 20%
4.1	Contar con un canal de comunicación directo y formal	Contar con 3 canales de comunicación directos y formales
4.2	Comunicar las actualizaciones mediante vías formales	N/A
4.3	Concertar reuniones semestrales interdepartamentales	N/A
5.1	el 70% de los equipos cumpla los requerimientos académicos requeridos	100% de los equipos cumpla los requerimientos académicos requeridos

## 4. DISCUSIÓN

Concordamos con Jorge Valdovinos, y su equipo de trabajo en México, quienes postulan que, para la incorporación de indicadores de gestión es importante considerar a lo menos cinco factores esenciales, para lograr un proceso con resultados positivos en las organizaciones públicas, “*voluntad política, fundamentos legales, conceptos y metodologías, personal capacitado y formación estadística y geográfica*” (geografía, 2017, pág. 3), y con Roberto Jiménez (2017), quien plantea que las políticas públicas nacen en la cúspide central de la organización política, sin embargo, son ejecutadas por organizaciones políticas locales, quien tiene la obligación de realizar indicadores de calidad para medir el cumplimiento de los objetivos de estas propuestas, transformar estos instrumentos en diálogos que mejoren y den fuerza a los programas y proyectos gubernamentales.

Respecto a los resultados, es interesante la contrastación de los aspectos “simbólicos” y fundamentales para los/as trabajadores/as y funcionarios/as con la visión de las estrategias de mejoramiento de su gestión local. Una de las motivaciones para los/as trabajadores/as es su desarrollo personal y laboral, muchas de las vivencias de los/as participantes manifiesta interés por trabajar en la Ilustre Municipalidad de San Felipe, debido “*al impacto directo en las personas, aporte en el territorio local, debido a que un 70% de la fuerza laboral del municipio en su sección Dideco es de la comuna y creo hablar por todos, validan la cercanía con su familia*” (Peña, 2018, pág. 6). Siendo el motor de los/as trabajadores/as, desempeñar sus funciones en el medio local. Y no buscar oportunidades laborales fuera de la comuna.

La evidencia demostró que existían realidades significativas relacionadas con la parte “subjetiva, emocional y por ende relacional” de la gestión, donde los trabajadores/as y funcionarios/as reflejan de manera colectiva un sentimiento de vulneración del espacio laboral, producto de la precarización del trabajo. Esta realidad trasciende a los estamentos dentro del municipio y presenta una dicotomía entre aquellas personas que poseen cargos de índole política y aquellos que dirigen mandos técnicos. Para lograr los objetivos técnicos es necesario que aquellas personas que dirigen equipos posean habilidades políticas para lograr los objetivos requeridos por sus programas. Además, deben tener la iniciativa para gestionar los materiales necesarios para cumplir con sus labores y prestar las condiciones mínimas necesarias para establecer un espacio de trabajo “lo más adecuado posible”. Por lo que el proceso de investigación, muestra que la gestión de calidad al momento de desarrollar este estudio se encontraba en una condición básica.

La preocupación por desarrollar indicadores de calidad para el municipio tiene relación precisamente con las tensiones surgidas de la contraposición de objetivos políticos y técnicos, pues cada uno de estos niveles, posee objetivos distintos y a la vez complementarios. Sin embargo, las dinámicas de las políticas generan un clima de crisis del cual, el sistema se acostumbró a dar respuestas de corto plazo, mientras que los programas técnicos deben responder a necesidades proyectadas a mediano o largo plazo, a menudo provoca una superposición de objetivos, salvo en el caso de los programas focalizados en las zonas más vulnerables de la comuna, donde los acompañamientos técnicos, sí parecen adaptarse más eficazmente a los objetivos políticos.

Se constata que los problemas de gestión afectan directamente a la población objetivo de las políticas sociales, pues generan una doble vulneración para los vecinos, ya que la falta de dirección y/o liderazgo produce un acompañamiento errático y discontinuo, por lo que el usuario/as se ve en la obligación de manifestar su disconformidad con el servicio, presentando reclamos o abandonando programas enfocados en su propio beneficio.

Llegados a este punto, se ha logrado cumplir con el objetivo general, pues se proponen dieciocho indicadores de gestión de calidad organizados en cinco dimensiones para la Ilustre Municipalidad de San Felipe, siendo estas:

- **Dimensión eficiencia:** Se refiere al cumplimiento de los objetivos de los programas con los instrumentos y parámetros adecuados para cada uno de ellos. Por ejemplo, Danilo Peña comentó en el grupo focal *“Muy oficina del deporte será, pero hay cuatro pisos para llegar a mi oficina, ellos hacen deportes todos los días, pero no todas las personas están en condiciones para llegar arriba, las personas discapacitadas no suben a la oficina, eso es súper poco inclusivo”* (Peña, 2018, pág. 3). Dejando en evidencia la falta de planificación estratégica, pues las personas con problemas de movilidad y los programas de la tercera edad, para realizar deportes en la comunidad, se enfrentan a un grave problema a la hora de solicitar los servicios del departamento.
- **Dimensión eficacia:** Se refiere al cumplimiento de los tiempos destinados para cada hito, respondiendo de manera coherente con la dimensión anterior y con los requerimientos de cada programa, por ejemplo, pagar las cuentas a tiempo, *“Se cortó la luz una vez y de la muni dijeron sabes que salió el alcalde subrogante, bueno lo primero que le digo al equipo mío, vamos a salir a terreno, más encima ese día*

*teníamos visita de los grupos ministeriales, y de todas las oficinas municipales habían echado a la gente para afuera y nos gritaron, ¡anda a trabajar!”* (Contador, 2018, pág. 5).

- Dimensión carga laboral y relaciones humanas: Dimensión enfocada en administrar de forma adecuada las energías disponibles de los/as trabajadores/as y funcionarios/as para el desempeño de sus funciones. Por ejemplo, contar con la contención adecuada para situaciones de sobrecarga emocional, *“Moderadora: ¿Han sufrido alguna agresión, en este último tiempo, físico, verbal, psicológica?, Daniela Araya: Verbal, sí y todas las anteriores”*. (Araya, 2018, pág. 8)
- Dimensión Comunicación: Desarrollar canales formales de información y retroalimentación de los procesos y las decisiones que contribuyan al desarrollo de los programas. Puesto que, las coordinaciones para lograr los objetivos de los programas se negocian entre pasillos, por ejemplo, María Ignacia López, comenta *“Es necesario destacar, y que no pase desapercibido eso de que en la municipalidad uno siempre tiene que andar pidiendo un favor, disculpándose de molestar a la otra persona (para que esta cumpla con su trabajo)”* (López, 2018, pág. 4)
- Dimensión selección de Personal: Enfocada en diseñar procesos para incorporar personal adecuado para el cumplimiento de los requisitos técnicos requeridos por cada programa desde el nivel central. (Considerando: nivel de estudios, experiencia profesional y flexibilidad horaria). *“Pienso y es triste, que cada día debo levantarme y venir a trabajar es un martirio, no por la gente, por ellos lo hago, es por la burocracia, la poca amabilidad, la inseguridad laboral, la inestabilidad, ya que acá, si una chica es más reconocida y tiene mejor sintonía con las autoridades aparece en un cargo más que tú, si no te promueves, es decir acá, mejor lo siento por acá el jefe, pero todo funciona así, y si no funciona hay que ir donde el administrador, y el mueve la gestión de recursos, me ayuda con los permisos y todo”*. (Campos, 2018,

pág. 8)

Otro factor importante en el colectivo de los/las trabajadores/as y funcionarios/as es que desempeñar sus funciones en la Dirección de Desarrollo Comunitario impacta directamente en las personas, siendo visible en las trayectorias de mejoramiento en los/as usuarios/as y de la comunidad a las que acompañan profesionalmente, las que mejoran su calidad de vida gracias a los programas.

Evidentemente, se visibiliza que existe una motivación intrínseca y tolerancia a situaciones poco convencionales, como trabajar con contrato a honorarios por largos periodos de tiempo, ejerciendo la misma función, aceptando largas jornadas laborales sin compensación y moviéndose en un escenario laboral donde los riesgos son altos para los/as profesionales/as y funcionarios/as para su integridad física, psicológica y emocional.

Es necesario que el compromiso de los diferentes niveles de jerarquía sean organizados y coordinados mediante la incorporación de indicadores de gestión de calidad para fortalecer y progresar con el uso adecuado de las competencias de cada uno/a de los trabajadores/as y funcionarios/as, contando con un parámetro de guía en sus acciones.

En esta misma línea, se debe cumplir con aspectos ligados a la calidad del servicio público, y concordamos con la postura de Roberto Jiménez (2017), del Instituto Latinoamericano y

del Caribe de Planificación Económica y Social, respecto a la necesidad de la construcción de indicadores en el sector público con el proceso de modernización del estado. Los organismos gubernamentales en específico, los municipios quienes implementan las políticas públicas, están comprometidos con mejorar sus procesos de forma constante, en específico cuando la autoridad de la organización es electa por votación directa, como es el caso de los municipios.

En la investigación encontramos una cultura laboral propia de las organizaciones de administración de políticas locales, las Municipalidades, las cuales no son contantemente estudiadas, por lo que, en una primera instancia los colaboradores manifestaron su preocupación por el uso que se daría a la información entregada. Además, la investigadora debió entender y aplicar con ciertas normas no escritas, como las fechas y horarios en que las dinámicas requeridas pueden ser trabajadas.

## 5. CONCLUSIONES

La propuesta de 18 indicadores para monitorear el funcionamiento de la gestión de calidad, una herramienta que se proyecta hasta el año 2020 con iniciativas de monitoreo interno, constituye un primer paso para la consolidación de la modernización de los procesos de gestión en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe.

Las discusiones durante la aplicación de la estrategia metodológica nos ha permitido agrupar los atributos que orientan la propuesta de indicadores en cinco dimensiones: eficiencia, eficacia, carga laboral y relaciones humanas, comunicación y selección de personal, producto todo ello de las experiencias narradas por los distintos actores que participaron en la investigación. De esta forma se da cumplimiento al objetivo general de esta investigación el cual es: *Proponer un conjunto de indicadores de gestión que permitan mejorar el monitoreo y el control de diferentes proyectos sociales radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe, durante el periodo 2018.*

En la Ilustre Municipalidad de San Felipe, se refleja la ausencia de lineamientos claros en la gestión de organizaciones políticas locales, debido a que las formas de resolver los problemas obedecen a prácticas poco transparentes. Fue necesario evidenciar este punto y crear una dimensión específica para analizar estas relaciones y condiciones laborales, puesto que la falta de claridad en estos procesos genera dificultades como las que se constatan en el grupo focal, donde recurrentemente se hace referencia al mal clima laboral, a los liderazgos difusos, a las rotaciones injustificadas y a las contrataciones para cargos profesionales sin los

requisitos mínimos legales para el cargo, lo que genera diversas problemáticas a nivel de equipo.

La municipalidad debe poner en práctica una completa modernización de los procedimientos municipales que esté anclada a las necesidades de los/as usuarios/as, pues las formas de “medición y evaluación” que poseen actualmente siguen protocolos que consideran solo a los funcionarios/as municipales (plantas y contrata) y generan problemáticas en el ámbito de condiciones y relaciones laborales.

Otro factor a tener en cuenta es que la diversificación de lineamientos programáticos de la municipalidad y las actualizaciones constantes de estos desde el nivel central, dificultan considerablemente la capacitación de los/as profesionales y técnicos/as los que deben articular los procedimientos técnicos, más los requerimientos legales y pertinentes a la burocracia municipal.

En un momento histórico en que la fragmentación del trabajo y la precarización laboral impacta a todos los espacios y sectores productivos, el ámbito de los servicios públicos no queda fuera; ha debido reactualizarse, visualizándose la homogenización de funciones, quiebres de procesos formales dentro de la organización, sobrecarga laboral, entre otros factores que impacta en la cultura municipal, generándose modos de trabajo poco eficaces e eficientes de manera transversal.

Aunque la Dirección de Desarrollo Comunitario declara su buena disposición para mejorar los procesos de gestión, las falencias de los programas son transversales. Un síntoma de que

la gestión municipal se articula desde la esfera política, lo que significa que las metas están ligadas a la reelección de autoridades, quedando relegados a un segundo plano los aspectos técnicos. Esta urgencia por resultados políticos inmediatos explica (en parte) que la labor profesional se perciba en un ambiente de crisis, con liderazgos difusos, falta de recursos y lineamientos poco claros para los/as profesionales/as y funcionarios/as.

Sabemos que los lineamientos de las políticas centrales deben ser adaptados a cada realidad local, con el fin de ampliar las fortalezas, recursos y objetivos de cada programa. La Ilustre Municipalidad de San Felipe ahora cuenta con una posibilidad de gestión de proyectos sociales e indicadores de gestión de calidad, dando cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación. Se espera que al 2020 los estándares en la gestión de calidad de los servicios entregados por el municipio, sean considerablemente mejores que en la actualidad.

## 6. SUGERENCIAS

La investigación ha requerido que el investigador haya identificado las distintas reglas no escritas de la cultura municipal, como por ejemplo, el hecho de no poder realizar la dinámica, en el mes del aniversario de la comuna (Agosto), pues todos los/as trabajadores/as y funcionarios/as, participan en la preparación de las actividades, por lo que el ambiente es festivo y tienen menos disposición de tiempo, lo que hubiese perjudicado el ánimo de participar en el proceso de investigación, así mismo replicar la regla para aquellos feriados que son comúnmente prolongados con días de vacaciones y/o días administrativos.

Es importante reconocer que el proceso contó con el apoyo de los líderes organizacionales, quienes dispusieron las autorizaciones correspondientes para que los/as trabajadores/as y funcionarios/as pudiesen participar de las sesiones programadas, sin este respaldo hubiese sido imposible lograr algún tipo de avance en el proceso de indagación con las personas.

La escucha activa por parte del Director de Desarrollo Comunitario favoreció la posibilidad de que apreciara el proceso de indagación, como una necesidad que debe ser replicada con mayor frecuencia pues se logró conversar y sentar los pros y los contras de la gestión municipal que han incorporado hace 5 años y los resultados que se obtiene en un sistema donde es necesario ampliar los horizontes en los programas y avanzar hacia la calidad.

Es relevante considerar dos o tres fechas tentativas en el cronograma de trabajo para la realización de los focos groups, ya que, realmente si desean incorporar a cargos con la posibilidad de toma de decisiones, sus agendas varían considerablemente si existe una eventualidad de índole política local y/o regional.

Se sugiere a próximas investigaciones con finalidad similar, considerar dos o tres procesos con el mismo grupo de trabajadores/as y/o funcionarios/as, ya que, se constata en la evidencia que los participantes se muestran al principio de la actividad (los primeros 20 minutos) enfocados en expresar sus sentimientos respecto a su cargo específico, sus dilemas con los/as líderes, su posición frente a la visión de política municipal, entre otros, que es válido en una organización donde la supremacía de mantenerse activo y visible en la esfera técnico política, es fundamental. Se recomienda principalmente para tener mayor certeza y visión integral de la situación a indagar.

Otro factor relevante en el proceso es que los participantes calificaron como algo innovador, el escucharse, comunicarse, generar sentidos y conversaciones comunes; como, por ejemplo, mientras se expone una situación de negligencia organizacional y no es solamente un caso puntual, si no una realidad de todos/as los compañeros/as de trabajo, se convierte en una realidad organizacional de gestión incompatible con los requerimientos actuales.

Uno de los factores principales a considerar para avanzar hacia una gestión de calidad en los municipios es que existe un amplio y profundo nivel de precarización laboral, por lo que es necesario que los/as líderes de las organizaciones de esta categoría, analicen y regulen sus estándares, para todos sus empleados, ya que, es evidente la desprotección, el riesgo que día a día los/las trabajadores/as en específico de los/as contratados/as a honorarios, que son el núcleo de personas que desarrollan los programas.

En el nivel de gestión municipal, es necesario incorporar sistemas de modernización para facilitar los procesos internos, la actualización del conocimiento técnico y operativo. Por lo que, se sugiere continuar con los procedimientos relacionados con los indicadores de calidad,

para que así el sentido de la mejora sea permanente y no un proceso limitado a un cargo, si no a una visión de gestión y de desarrollo comunitario.

## 7. REFERENCIAS

Abreu, J. (2016). *Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada*. Universidad de Granada: Granada.

Alujas, Á. R. (2001). *Reforma del estado, Modernización de gestión pública y construcción de capital social. El caso chileno*. Universidad de Chile: Santiago.

Ampara A. *Et al* (2011), *Participación social y política desde la perspectiva de la socialización*. Universidad de La Rioja: La Rioja.

Banco Central (2018). *Inflacion en Chile en 1973*. Worldwide Inflation Data: Santiago de Chile.

Berner H. (2014). *Pobreza Multidimensional en Chile: Una Nueva Mirada*. Ministerio de Desarrollo Social. Subsecretaria de Servicios Sociales: Santiago.

Calvento, M. (2006). *Fundamentos teóricos del Neoliberalismo; su vinculación con las temáticas sociales y sus efectos en Latinoamérica*. Convergencia: Buenos Aires.

Camison, C. Cruz, S. & Gonzalez, T. (2006). *Gestión de Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. J. A. Clares: Madrid.

Caravaca, S. F. (2011). *La política social: presupuestos teóricos y horizonte histórico*. Universidad de Murcia: Murcia

Carrillo, E., & Tamayo, M. (2007). *El estudio de la opinión sobre la administración las políticas públicas*. Scielo, volumen 17, México D.f.

Casetti, M. M. (2006). Nueva gestión pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de ciencia política*, volúmen 23: Santiago.

Casetti, M. (2016). *Sistema de Alta Dirección Pública, un análisis de su funcionamiento y resultados*. Revolución ciencia y política: Santiago.

Clauso, A. (1993). *Análisis documental: Análisis formal*, *Revista General de Información y Documentación*. Universidad Complutense de Madrid, Volúmen 3, número 2, 18 páginas, extraído el 12 de Junio 2018. De <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID9393120011A>.

Crónica Digital (2015). *Reforma Laboral "Lo que se busca es ponerle camisa de fuerza al movimiento sindical"*, Crónica Digital: Santiago.

Dirección de Desarrollo Comunitario (2015). *Plan De Desarrollo Comunitario (PLADECO 2015)*. Ilustre Municipalidad de San Felipe: San Felipe.

Dirección del Trabajo. (2017). *Centro de consultas laborales*. Recuperado el 21 de Mayo de 2018, de <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60764.html>

Foladori Horacio & Patricia Guerrero. (2017). *Malestar en el trabajo Desarrollo e intervención*. LOM: Santiago.

Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar los datos cualitativos?*. Universidad de Barcelona: Barcelona

Fernandez, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. Ciencias Sociales. *Red de revistas Cientificas para America Latina y del Caribe, España y Portugal*. Universidad de Costa Rica: San José de Costa Rica. 20 Páginas.

García, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: Evolución y tendencias*. Universidad de Salamanca: Salamanca.

Hamuy A. & Varela M. (2012). *Metodología de investigación en la educación médica*. Edumecentro, volúmen 8 N°2: Villa Clara. 10 páginas.

Hueso, A. & Cascán, J.M. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación: Cuadernos Docentes en Procesos de Desarrollo*. Universitat Politecnica de Valencia: Valencia.

Ilustre Municipalidad de San Felipe. (2017). *Cuenta Publica Alcalde Patricio Freire*: San Felipe.

Ilustre Municipalidad de San Felipe. (2018). *Informe Técnico Interno Oficina de Coordinación Social*: San Felipe.

Ilustre Municipalidad de San Felipe. (2012). *Planificación Estratégica Institucional*: San Felipe.

Ilustre Municipalidad de San Felipe. (2018). *Transparencia Activa: Datos e Informes*: San Felipe.

Aninat, I. & Razmilic, S. (2018). *Puntos de Referencia: Por qué modernizar el Estado..* Centro de Estudios Políticos de Chile: Santiago.

Orejuela, J & Rodriguez, A. (2011). Aproximación cualitativa al estudio de la subjetividad laboral en profesionales colombiano. *Red de Revistas Científicas para América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Cali. 21 páginas.

Lanari, M (2010) Trabajo Decente Como Eje de Equidad Una nueva Agenda en las Políticas Sociales. *VII Congreso Nacional y I Congreso Internacional de Investigación*, Universidad de Carabobo: Venezuela. 10 páginas.

Ley orgánica Constitucional de Municipalidades. Biblioteca del Congreso Nacional Chile:Valparaíso.

Luhmann, N. (1999). *Gesellschaftsstruktur und Semantik*. Taschenbuch Wissenhaf: Luxemburg.

Marchall, J. & Waissbluth, M. (2007). *Reforma del estado en Chile; una oportunidad*. Expansiva UDP: Santiago.

- Maza, G. (2004). Políticas públicas y sociedad civil en Chile: el caso de las policías sociales 1990- 2004. *Red de Revistas Científicas para América Latica y el Caribe, España y Portugal*. Universidad de Chile: Santiago. 45 páginas.
- Martín, M. & Salamanca A. (2007). *El Muestreo en la Investigación Cualitativa..* Nure investigación: Madrid.
- MIDEPLAN. (2000). *Sistema Integrado De Evaluación de Intervenciones Públicas*. Gobierno de Chile: Santiago.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2016). *Evaluación Ex ante programa reformulado, Instructivo para completar información en la plataforma de los programas reformulados*. Gobierno de Chile: Santiago de Chile.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2017). *Oficio de solitud de acción Subsistema de Seguridades y Oportunidades*. Gobierno de Chile Seremi de Desarrollo Social: Valparaíso.
- Ministerio de Hacienda. (2018). *Sistema de Alta Dirección Pública*. Servicio Civil, Gobierno de Chile: Santiago.
- Ministerio del Interior. (2011). *Modelos de Gestión de Calidad de los servicios Municipales*. Gobierno de Chile, Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo: Santiago.
- Matus, Et al (2010). *Propuestas para Chile, camino al Bicentenario*. Universia: Santiago.
- Morin, E. (2004). *La epistemología de la complejidad*. Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires.
- Nicolini, C. (2015). *El análisis de contenido como técnica de investigación*. Universidad de Playa Ancha: Valparaiso.
- O'Boyle. (1994). *The schedule for the evaluation of individual quality of life*. *International journal of mental healt* , Salud. seiqol. Royal College of Surgeons in Ireland, Irlanda. 14 páginas.

Olmos, C., & Silva, R. (2016). *El rol del estado chileno en las políticas de bienestar. Economía y Desarrollo*. Expansiva: Santiago.

Oyarce, H. (2010). *Gerencia pública*. Comisión Económica Para América Latina y el Caribe: Buenos Aires.

Tania, P & Pierela J. (2007). *La complejidad del análisis documental*. Revista Información Cultura y Sociedad. *Red de Revistas Científicas para América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires, Argentina. 29 páginas.

Prieto, C. (2007). Del estudio del empleo como norma social al de la sociedad como orden social. *International Journal on Colective Identity Research*, Universidad del País Vasco, Lejona España. 24 páginas.

Programa de Gobierno Michele Bachelet. (2015). *20 medidas para la reforma municipal: Modernización, Autonomía y Equidad*. Gobierno de Chile, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo: Santiago.

Ramírez, Á. V. (2001). *Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción del Capital Social*. Universidad de Chile: Santiago.

Sampieri, Fernández & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraun – Hill, México DF.

Saboyá, F. (2006). La modernización del Estado: Concepto, Contenido y Aplicaciones posibles. *Diálogos de Saberes* N°25 Bogotá: 357 – 376.

Sarudy, Y. (2007). *El análisis de información y las investigaciones*. Red de Revistas Científicas para América Latina y el Caribe, España y Portugal, Sociedad Cubana de Administración de Salud: La Habana-Cuba.

Sánchez & Revuelta. (2005). El proceso de transcripción en el marco de la metodología de la investigación cualitativa actual. *Evsal Revistas*, Volúmen 23, Salamanca: 367-386.

Secretaría de Asuntos Hemisféricos. (2016). *Observatorio de Estrategias y mecanismos para una Gestión Pública Efectiva*. Organización de Estados Americanos: Santiago.

Somavía, J. (2000). *Reducir el deficit del trabajo decente: Un desafío global*. Organización Internacional del trabajo: Ginebra.

Tello, N. (2000) *Trabajo social, disciplina del conocimiento*. Universidad Nacional Autónoma de Mexico: México DF.

Urteaga, E. (2010). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Revista Internacional de Filosofía*, vol. XV. Universidad del País Vasco: Lejona.

Valdes, M. (1991). *Dos aspectos en el concepto de bienestar*. Universidad de Alicante, Área de Psicología y Derecho: Alicante.

Vallejos, G. A. (2016). *La Gestión Municipal*. Seminario Universidad de Chile, Departamento de Gobierno y Desarrollo Local: Santiago.

Vial, C. (2014). *Las Municipalidades y su papel en su contexto institucional en Chile*. Instituto Chileno de Estudios Municipales: Santiago.

Villagrán, M. (2014). *Las municipalidades en Chile*. Instituto Chileno de Estudios Municipales: Santiago.

Waissbluth, M. (2006). *La gerencia en Chile*. Trend Management: Santiago de Chile.

Watzlawick, Helmick, Jackson. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Herder: Barcelona.

Winchester, L. (2011). *Planificación Estratégica y Políticas Públicas*. La Antigua: Guatemala.

## ANEXOS

### *1.- Invitación enviada mediante formato digital, y entrega presencial, por guía institucional a los/as trabajadores/as y funcionarios/as del Departamento.*



Estimado/a trabajador/a:

Junto con saludar, le informamos que la Ilustre Municipalidad de San Felipe, se suma a los esfuerzos de modernización de las instituciones Municipales, con énfasis en mejorar la gestión de nuestra institución; para lograr la misión de convertirnos en el motor de desarrollo de nuestros vecinos y vecinas de San Felipe.

Nuestro Alcalde **Patricio Freire Canto**, junto al Director de la Dirección de Desarrollo Comunitario, **Pablo Silva Núñez**, le comunican que ha sido seleccionado(a) para ser parte de un proceso de consulta de manera voluntaria, anónima, transparente y participativa. En el marco de la investigación "**Gestión de Calidad en el Proceso de Modernización de los Servicios Municipales**" desarrollada por la profesional y estudiante de Magíster, Gabriela Araya Aspeé, proceso acreditado por la Escuela de Psicología de la Universidad de Valparaíso.

La actividad es un grupo focal y tendrá lugar el día, **03 de Septiembre del año 2018, desde las 15:00 a 16:45 horas**, en las dependencias de la **Dirección de Desarrollo Comunitario**, ubicado en avenida Maipú, entre San Martín y avenida O'Higgins.

Un abrazo afectuoso.

## 2.- Consentimiento Informado.



### FORMATO FORMULARIO:

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito del presente documento es invitarle a participar en el estudio titulado “**Gestión de Calidad en el proceso de modernización de los servicios municipales**”, cuyo investigadora es **Gabriela Araya Aspeé**. Para que usted pueda tomar una decisión informada, le explicaremos cuáles serán los procedimientos involucrados en la ejecución de la investigación, así como en qué consistiría su colaboración:

1. La investigación mencionada se realizará en la Ilustre Municipalidad de San Felipe, específicamente en la Dirección de Desarrollo Comunitario.
2. Para esta investigación resulta prioritario su participación para diseñar e implementar adecuadas estrategias en la Ilustre Municipalidad de San Felipe orientados a mejorar los procesos de gestión.
3. La finalidad de este estudio es: Levantar un conjunto de indicadores de gestión que permitan mejorar el monitoreo y el control de diferentes proyectos sociales radicados en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe, durante el periodo 2018.
4. Su participación en este estudio es voluntaria, no recibiendo pago alguno. Para la realización del estudio en una primera etapa se le aplicarán diversos instrumentos o encuestas de evaluación, los cuales se administrarán entrevistas grupales, conocidas como focus groups, grupos focales. Mediante estos instrumentos o entrevistas se le preguntará por los hitos de gestión de calidad en el municipio.
5. La investigación no involucra riesgos a su salud física, psicológica y/o laboral.
6. Su participación en esta investigación no le implicará ningún costo. Además, usted tiene derecho a manifestar en cualquier momento de la investigación sus dudas, a través de correo electrónico del profesor guía Félix Aguirre mediante, correo electrónico [felix.aguirre@uv.cl](mailto:felix.aguirre@uv.cl) o directamente con la investigadora [gabriela.arayaa@postgrado.uv.cl](mailto:gabriela.arayaa@postgrado.uv.cl) o vía telefónica +5692196235.
7. Usted podrá retirarse en cualquier momento de la entrevista.
8. Si así lo desea, su identidad será confidencial; es decir, se utilizará un código numérico o alfanumérico o un sobrenombre en lugar de su nombre. Los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos antes mencionados serán resguardados y solo tendrá acceso a ellos el investigador principal.
9. Los resultados obtenidos en la investigación podrán ser divulgados, según lo estime el investigador principal, en publicaciones de tipo científica y/o académica. Además, es

posible que estos hallazgos sean utilizados en otras investigaciones, siempre y cuando no se alejen de los objetivos del presente estudio y resguardando la identidad y datos personales del participante.

10. En caso de aceptar participar, recibirá un ejemplar de este documento.

---

Gabriela Araya Aspeé/ firma investigador principal:

CI: 17.972.581-9

Teléfono y/o mail de contacto: [gabriela.arayaa@postgrado.uv.cl](mailto:gabriela.arayaa@postgrado.uv.cl)

Comuna o Ciudad en que se firma: San Felipe, Región de Valparaíso.

Fecha: /Septiembre/2018.

## ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTE

Yo,.....RUT,.....  
 ..... DECLARO que el investigador Gabriela Araya Aspeé me ha informado en detalle en qué consiste la investigación ‘**Gestión de Calidad en el proceso de modernización de los servicios municipales** ‘” y que se llevará a cabo en la Ilustre Municipalidad de San Felipe, específicamente en la Dirección de Desarrollo Comunitario. He leído completamente la información proporcionada en este documento acerca de mi participación, de manera voluntaria. Se me ha informado y explicado cuáles son los procedimientos del estudio, lo que involucra la aplicación de entrevistas a partir de las cuales se registrarán mis datos personales y antecedentes, los que serán mantenidos en confidencialidad para lo cual se utilizará un código o un seudónimo en lugar de mi nombre. Así mismo he tenido la oportunidad de hacer preguntas y aclarar todas mis dudas con el investigador. Entiendo que poseo el derecho de revocar este consentimiento sin que esta decisión pueda ocasionarme algún perjuicio. De acuerdo a lo declarado por mí en este documento, firmo aceptando voluntariamente mi participación en esta investigación. He sido informado que, si lo estimo oportuno, podré solicitar más información al Comité de Bioética de la Facultad de Medicina de la Universidad de Valparaíso, o a través al Director del programa del Magister Psicología del trabajo y las organizaciones, [guido.demicheli@uv.cl](mailto:guido.demicheli@uv.cl) a través del mail institucional

\_\_\_\_\_  
 Nombre y firma Participante  
 CI:  
 Fecha:

\_\_\_\_\_  
 Nombre y firma investigador responsable  
 CI: 17.972.581-9  
 Fecha: 21 de septiembre 2018

San Felipe, a .....de.....de 2018

### 3.- Guía de pautas Focus Group.

#### 1.- INTRODUCCIÓN

a) Presentación de la moderadora

b) Presentación y objetivo de la reunión:

Énfasis en proceso investigativo, transparente, voluntario y participativo.

Objetivo: Conocer las actitudes, experiencias y creencias sobre la gestión de calidad de los profesionales y funcionarios

d) tiempo de duración: 1 hora 30- 1 hora 45 min aproximadamente

#### 2.- EXPLICACIÓN INTRODUCTORIA

a) Grabación de audio: La sesión será grabada por dos dispositivos tecnológicos de audio, utilizada con fines investigativos.

b) Por favor, que hable una persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.

c) Presentación de los integrantes: Nombre, Profesión, Centro de Formación, Temática trabajada.

#### 3.- ROMPIMIENTO DEL HIELO

Dinámica utilizada de división de grupos a y b según numero entregado al comienzo donde deben generar un consenso sobre ¿Qué es el trabajo?

¿Desde cuándo trabajan en la Ilustre Municipalidad de San Felipe?

¿Qué es lo que le gusta de trabajar en la Ilustre Municipalidad de San Felipe?

#### 4.-PREGUNTAS GENERALES O DE APERTURA

¿Cómo te sientes trabajando para la Ilustre Municipalidad de San Felipe? (en escala de 1 a 5, siendo 1 muy mal y 5 muy bien)

¿Cómo es trabajar en la dirección de desarrollo comunitario de la Ilustre Municipalidad de San Felipe?

#### 5.- Preguntas de transición

¿Cuál ha sido la experiencia más significativa con proyectos/programas/iniciativas con dobles lineamientos (Estatales- municipales)?

¿Qué significa la mejora permanente de los procesos, y entrega de servicios a la comunidad?

¿Cómo se proyectan estas mejoras permanentes de los procesos, en los usuarios de los programas comentados?

#### 6.- Preguntas específicas

¿Cuáles son las principales estrategias que utilizan para conseguir los objetivos de sus programas/proyectos/iniciativas?

¿Qué herramientas, estrategias deben realizar para lograr los objetivos, de sus programas, iniciativas y/u objetivos?

¿Qué entiendes por gestión de calidad de proyectos municipales en la Ilustre Municipalidad de San Felipe?

¿Qué estrategias has tomado para realizar mejoras en los proyectos, programas o iniciativas con dobles lineamientos?

#### 7.- Preguntas de cierre

¿Cuál consideran ustedes es el rol que debiese cumplir como agentes de desarrollo comunitario?

¿Cómo evaluamos la gestión de calidad de los proyectos, programas o iniciativas con dobles lineamientos de la Ilustre Municipalidad de San Felipe?

**TOPICOS:****A: GESTION DE CALIDAD****B: GESTIÓN MUNICIPAL****C: G GESTION DE PROYECTOS*****4.- Material ocupado en el Focus Group.***

Infraestructura, y disposición del espacio utilizado, focus n°1 y n°3.



Trabajo en grupo, reflejo de dinamica rompimiento de hielo.



Pauta para guiar focus groups.



Coffe break.

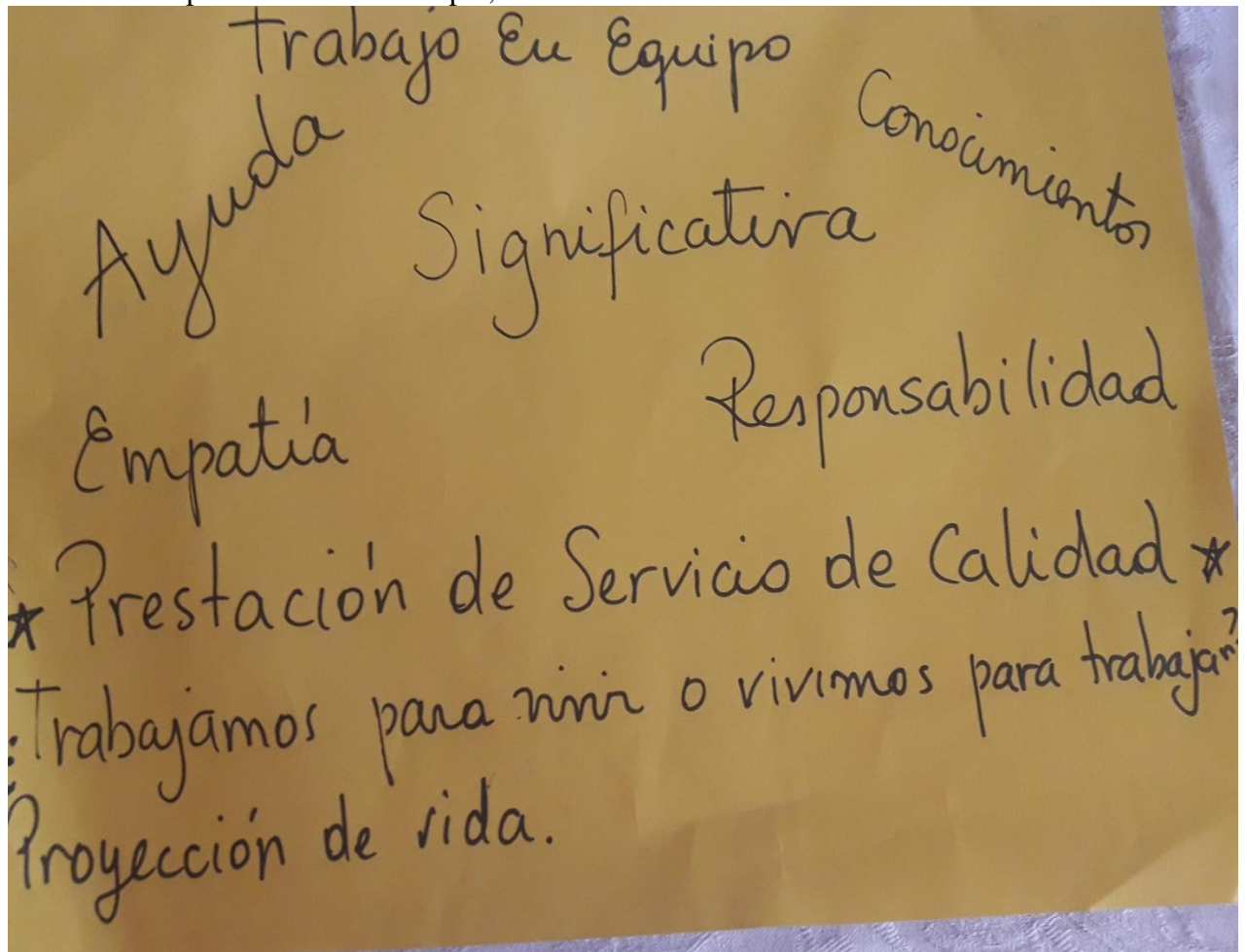


Focus N°2: Lineamiento Género, termino de focus group.

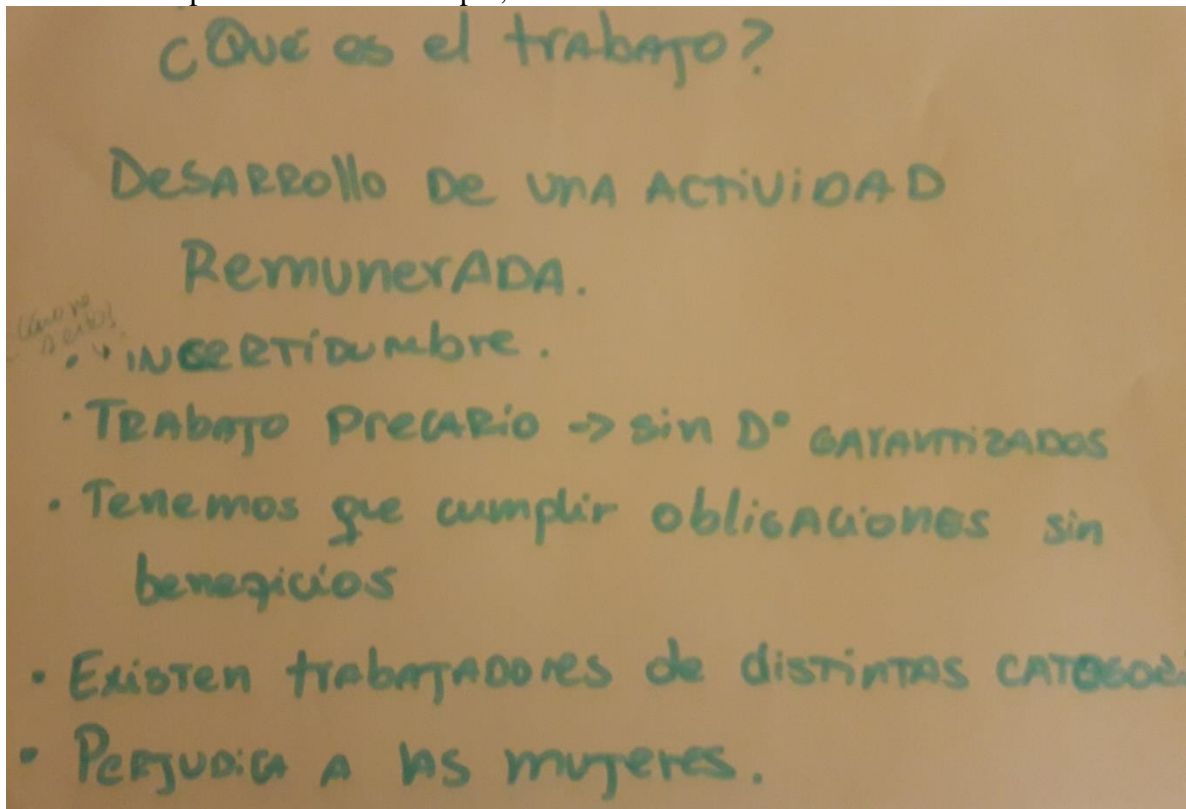


**5.- Evidencia fotográfica de la reflexión en la dinámica de preguntas iniciales de los tres Focus Group.**

Dinámica rompe hielo: Focus Group 1, sección A



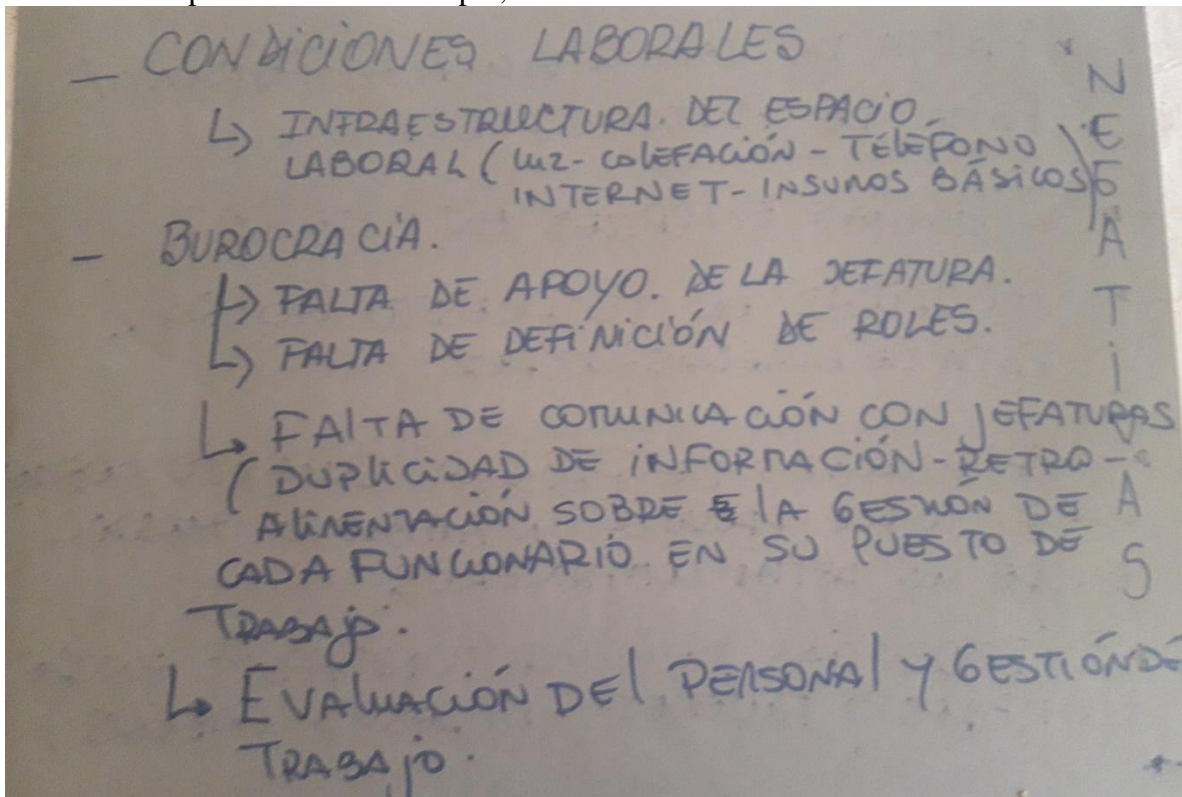
Dinámica rompe hielo: Focus Group 1, sección B



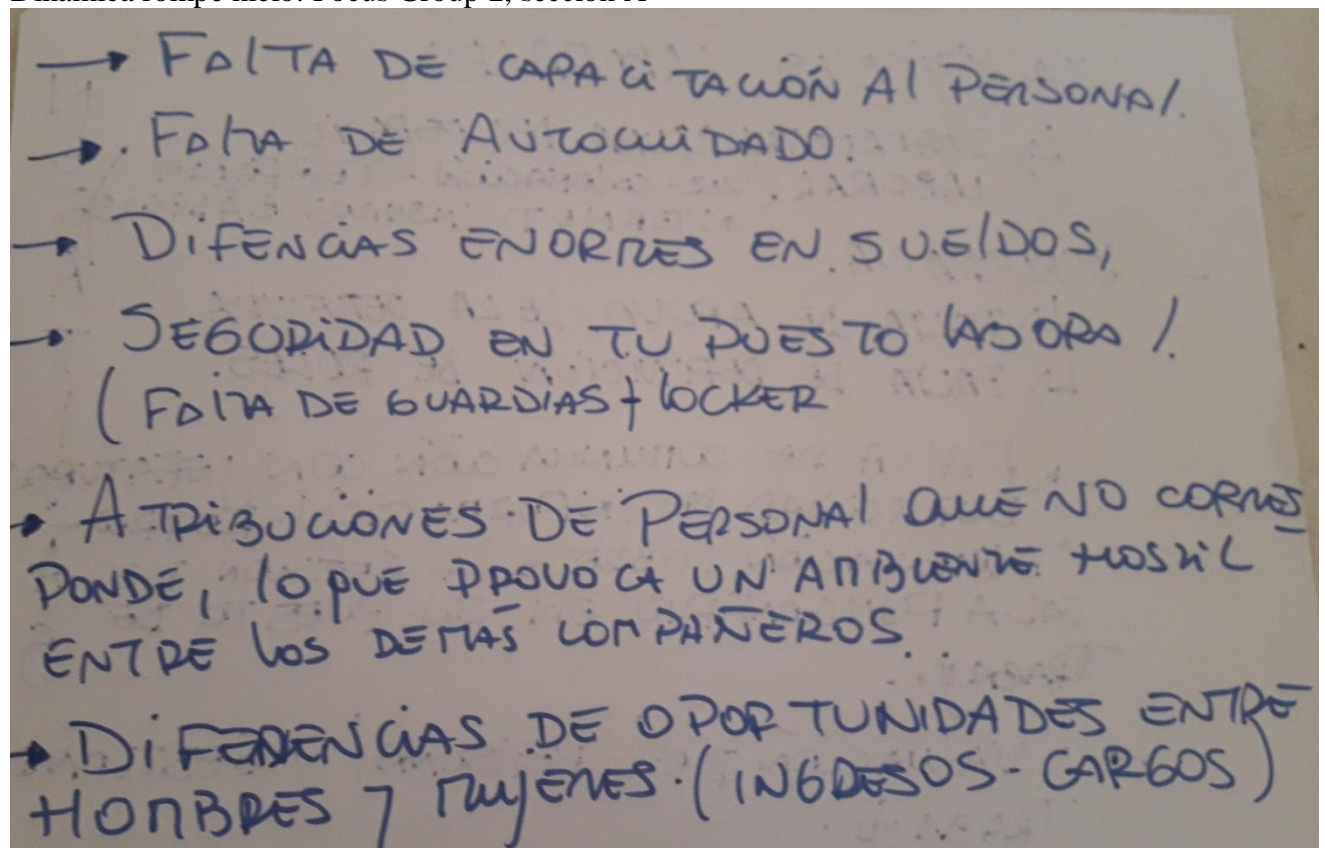
## Dinámica rompe hielo: Focus Group 1, sección B

- Depende de cada trabajador la labor que desarrolla le pone el sello positivo
- Jefatura (Dideco) trata de humanizar el sistema y entrega los espacios para el desarrollo técnico de los programas.
- Como profesionales nos sentimos un aporte para la sociedad, familias, etc. a pesar de las condiciones precarias

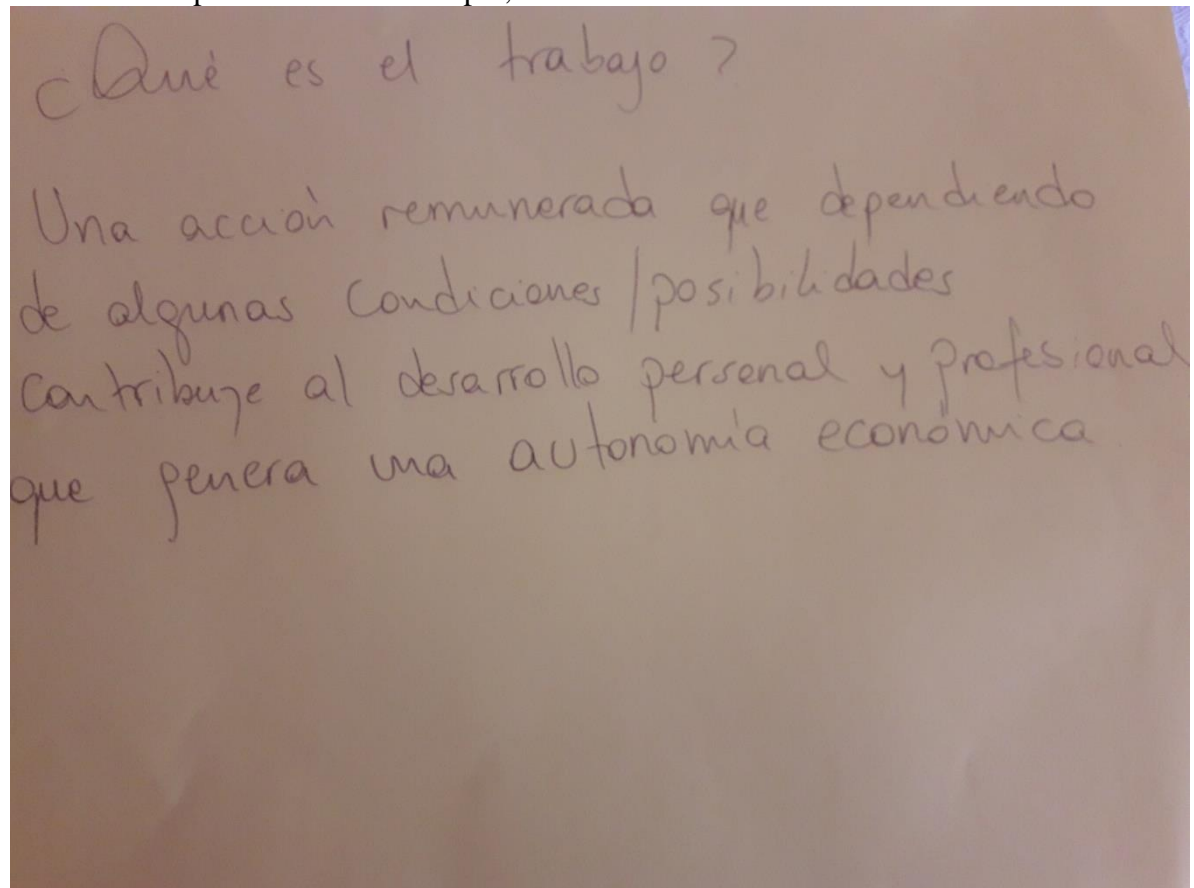
Dinámica rompe hielo: Focus Group 2, sección A



Dinámica rompe hielo: Focus Group 2, sección A

- 
- FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.
  - FALTA DE AUTOCUIDADO.
  - DIFERENCIAS ENORMES EN SUELDOS,
  - SEGURIDAD EN TU PUESTO AHORA!  
(FALTA DE GUARDIAS + LOCKER)
  - ATRIBUCIONES DE PERSONAL QUE NO CORRESPONDE, LO QUE PROVOCA UN AMBIENTE HOSTIL ENTRE LOS DEMÁS COMPAÑEROS.
  - DIFERENCIAS DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES. (INGRESOS - CARGOS)

Dinámica rompe hielo: Focus Group 2, sección B



Dinámica rompe hielo: Focus Group 2, sección B

CONDICIONES L A B O R A L E S

- Equipamiento general para desarrollar el trabajo. (Internet, teléfono, equipos, capacitación, materiales, útiles de oficina)
- Falta de Capacitación y Actualización de conocimientos e implementación de Políticas Públicas
- Falta de Claridad en los canales de comunicación
- Ubicación Geográfica dentro de la comuna.
- No contar con un objetivo político claro.
- Disparidad de multas x escala.
- Pocas posibilidades de ascender o tener carrera funcional
- Inexistencia de Recurso para trabajar sobrecarga emocional del equipo (Autocuidado)
- Falta de evaluación técnica
- Falta de programación y difusión en las actividades.

Dinámica rompe hielo: Focus Group 3, sección A.

TRABAJO.

- Servicio Público y <sup>APOYO</sup> NECESIDADES Sociales  
 DE LOS USUARIOS DE LA COMUNIDAD EN GENERAL.  
 DESARROLLO PROFESIONAL ACOTADO. NO HAY CARRERA FUNCIONARIA.  
 A nivel de Honorarios se siente desprofesado.  
 Inexistencia DE APOYO PARA CAPACITACIÓN y ESPECIALIZACIÓN.
- POCO APOYO A LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS PROFESIONALES, DESDE LA INSTITUCIÓN.
  - SE EXIGE GESTIÓN PERO NO SE ENTREGAN LAS HERRAMIENTAS.  
 MUCHO DE AUTOGESTIÓN DE PARTE DE LOS FUNCIONARIOS!
  - POCO RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO REALIZADO POR LOS PROFESIONALES POR PARTE DE LA AUTORIDAD.

Dinámica rompe hielo: Focus Group 3, sección B.

