



Universidad de Valparaíso.
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Escuela de Trabajo Social



“DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA: UNA MIRADA EVALUATIVA DE LA PERCEPCIÓN EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN”

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA

SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO
EN TRABAJO SOCIAL Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE ASISTENTE
SOCIAL

Institución Patrocinante:
Ilustre Municipalidad de Quillota

Docente Guía
Sr. Dagoberto Salinas Avilés

Alumnas Seminaristas:
Srta. Pamela Duque Bravo
Srta. Carolina Osses Araya
Sra. Karina Sánchez Leiva

Valparaíso, Octubre 2009



REF.: Informa calificación Seminario de Título
alumnas que se indica.

VALPARAÍSO, 06 de septiembre de 2009.

SEÑOR DECANO:

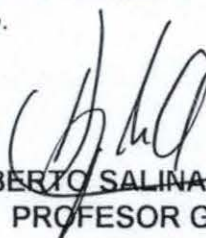
En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Guía, cumpla con informar a Ud. la evaluación practicada y calificación que he asignado al Seminario de Título denominado: "**DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA: UNA MIRADA EVALUATIVA DE LA PERCEPCIÓN EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN**", cursado durante el año académico 2009 por las alumnas de la Escuela de Trabajo Social, Srta. **PAMELA DUQUE BRAVO, CAROLINA OSSES ARAYA Y KARINA SÁNCHEZ LEIVA.**

El Seminario de Título apunta desde una perspectiva evaluativa, al mejoramiento de la calidad en este caso referida a la atención en un servicio público, mediante la consideración de las diferentes audiencias involucradas: usuarios, profesionales y administrativos. Como tal, la estrategia evaluativa desplegada, asume un carácter mixto: cuantitativo y cualitativo, lo que refuerza la validez de las evidencias recogidas y respalda los juicios evaluativos formulados.

Es importante consignar el hecho de que el presente Seminario de Título, demandó a las alumnas un esfuerzo significativo en la comprensión e implementación de la metodología de evaluación social, cuyo resultado queda plasmado de muy buena manera en el trabajo realizado. Se destaca a este respecto, la alta rigurosidad y especificidad de la investigación evaluativa implementada, lo que favorece la toma de decisiones frente al mejoramiento de la calidad de la atención del servicio público en que se desarrolló la experiencia de seminario.

Desde otro ámbito de análisis, es preciso señalar que el documento evaluado cumple de muy buena forma con las exigencias referidas al régimen formal de citas, redacción, vocabulario técnico, suficiencia y actualización de la bibliografía.

En síntesis, se trata de un trabajo serio, completo, pertinente y con rigor metodológico, por lo que es evaluado con la calificación máxima: **7,0** (siete coma cero). Atendiendo a lo precedente, me permito felicitar a las autoras por su compromiso profesional y académico en el trabajo realizado.


DAGOBERTO SALINAS AVILÉS
PROFESOR GUIA

AL SEÑOR
ALBERTO BALBONTÍN RETAMALES
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
PRESENTE



REF.: Informa evaluación y calificación seminario
de título alumnas que se indica.

VALPARAÍSO, 13 de noviembre del 2009.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Informante, cumplo con informar a Ud. la evaluación practicada y calificación que he asignado al Seminario de Título denominado: **"DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA: UNA MIRADA EVALUATIVA DE LA PERCEPCIÓN EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN"**, cursado durante año 2009 por las alumnas de la Escuela de Trabajo Social Srtas. PAMELA DUQUE BRAVO, CAROLINA OSSES ARAYA y KARINA SÁNCHEZ LEIVA.

El estudio evaluativo realizado por las estudiantes presenta un alto nivel de rigurosidad metodológica considerando las decisiones muestrales, el tipo de instrumentos de recolección/producción de información y la pluralidad de enfoques.

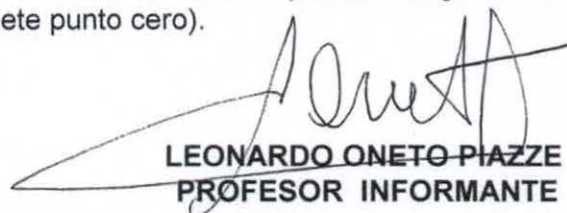
La modalidad de exposición de las evidencias resulta clara y facilita al lector el logro de una visión de conjunto de los datos. Los gráficos y cuadros son de gran apoyo.

La construcción conceptual y fundamentación de los modelos evaluativos, como así las categoría de contextualización del objeto evaluativo resultan sustantivas, completas y pertinentes.

El objeto de evaluación y las conclusiones del estudio resultan relevantes para el desarrollo del Trabajo Social como profesión que produce servicios en el marco de organizaciones.

Las propuestas de mejora corresponden con claridad a resolver los puntos críticos de las evidencias presentadas para cada objetivo. El Modelo de Gestión sugerido representa, un aporte efectivo y realista al mejoramiento continuo de los servicios evaluados.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota **7.0** (siete punto cero).


LEONARDO ONETO PIAZZE
PROFESOR INFORMANTE

AL SEÑOR
ALBERTO BALBONTÍN RETAMALES
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
PRESENTE.
LOP/jpv.

"La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar." (Galeano).

En esta última instancia del periodo académico, quiero dar gracias infinitas a todas las personas que de una u otra forma estuvieron presentes, y que posibilitaron que este proceso, no ausente de muchísimas dificultades, llegara a término; Son muchas las personas especiales que me gustaría agradecer, su amistad apoyo grandeza y compañía, en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén, y si alguna vez llegan a leer estas palabras, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones; quiero por tanto agradecer;

A la Ilustre Municipalidad de Quillota, Institución que mediante la Dirección de Desarrollo Comunitario a cargo de la señora Waleska Castillo, y a funcionarios de las oficinas de ventanilla única, vivienda, Omil y área asistencial, posibilitaron el proceso evaluativo, y de esta manera, confirieron la confianza necesaria para que el equipo seminarista desarrollara la investigación.

Agradecer al profesor guía, Sr. Dagoberto Salinas Avilés, por la disposición, integralidad y rigurosidad en su metodología de trabajo; por orientar al equipo durante todo el proceso, y metódicamente, ser sin duda un soporte para el desarrollo tanto de la temática abordada como del enriquecimiento en materias transversales al proceso de tesis, a través de los que logramos enriquecer nuestro trabajo y nuestro actuar. Sin duda se consigna como un pilar fundamental en el desarrollo y sistematización del trabajo realizado y del crecimiento personal experimentado, por la calidad humana evidenciada. Gracias.

A mis compañeras de tesis, Carolina y Pamela, gracias por compartir más allá del ámbito netamente académico; fue un agrado haber crecido y trabajado con personas íntegras y transparentes como Uds., en definitiva fue un agrado, y un gran año; les deseo lo mejor de aquí en adelante, Éxito.

A Dios por permitir estar acá, todavía, e intentar día a día poder ejercitar la tolerancia, escapar de la soberbia y aceptar simplemente las cosas que no se pueden cambiar; por la fuerza el amor y por mostrarme siempre la senda...no solo el camino.

A mis padres, Gracias simplemente por creer, y por entregarme los valores que permitieron que este camino tan largo, que comenzó hace mucho mas de cinco años, con otras decisiones y preferencias, pudiese terminar de manera exitosa; Mamá...sí se pudo! Gracias por tu templanza y dedicación. Compartiremos esta dicha y también, eternamente la pena de que no esté ella, Alicia, el más grande ejemplo de lealtad. Papá, no hubiese sido posible sin ti, gracias por las grandes lecciones de persistencia, coraje, y ya sabes las grandes canciones, pensamientos y vehemencia para y con "los nuestros".

A mis suegros, por acogerme, contenerme e incluirme en sus vidas como "una más", por aceptar sin preguntar...les agradezco la pre-ocupación que siempre han tenido; por entregarme sin egoísmos a su maravilloso hijo, infinitas Gracias. Eduardo, a ti, Gracias por la disposición e incondicionalidad, y por los gestos de fraternidad que he aprendido, de ti. Sé que serás el mejor padrino.

A mi tía, Carola, por estar ahí, por acogerme e contenerme en su hogar con tanta calidez y afecto; por compartir muchos momentos gratos hasta altas horas de la madrugada. Eres una mujer de lucha y esfuerzo, Gracias por incluirme en tu vida y corazón. Compartimos también una pena infinita, pero a la vez sé, que ella, está y estará ahí cada vez que el amor y dolor estén presentes.

A mi familia en general, a mis hermanos, tías (os) primas (os), abuelos, a todos los que contribuyeron de una u otra forma, a que esto tomara forma; por el compromiso y afecto entregados, Gracias a todos.

Carola, Vitoco, Claudia, Caro; Amigos Gracias por la incondicionalidad, compañeros de taaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaantas batallas, Carola compartimos la fe en nosotras mismas en Dios y en las personas malogradas por ellas y/o por sus circunstancias, creemos que, Sí se puede; gracias por la sinceridad y lealtad.

Vitoco, sin más, con tu estilo tan particular y desgarbado, agradezco la paciencia, compromiso y preocupación, en los múltiples momentos difíciles; hasta en ese!!! Siempre has estado para entregar tu humor diferente, ya lo sé... "hay público, casi, para todos" ...Gracias.

Claudia, uuuuhfff, llegó el momento, increíble, cuantas veces, en el camino, no pensamos en posponerlo... En fin una de las cosas buenas de este proceso, es haberte conocido, tarea difícil, pero grata; cultivaste en mi la templanza y paciencia, Gracias.

Caro, Gracias, por haber compartido tantos momentos de mi vida y por darme aliento para continuar. cuando las energías estaban un tanto bajas..., eres una gran persona, estoy feliz de haber contado con tu amistad durante todo este laaaaargo proceso, que muchas veces, para ambas se tornó difícil. Espero que podamos cultivar este valor durante mucho tiempo más... aunque la distancia determine menor continuidad.

A todos mis amigos pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todo las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría, a mis compañeras que contribuyeron de manera presencial y de diversas formas en este proceso: Isidora elemento importante de moderación y paciencia en las primeras etapas de esta carrera, eres una buena amiga, gracias por, siempre, escuchar; Jocelyn feliz de haber compartido contigo el proceso final de esta aventura, y de haber encontrado una "par" en muchas cosas importantes; Makita admiro tu fortaleza, empuje y superación en la vida, eres una gran mujer; Cecy, eres de las personas con las que se puede contar "a pesar de." en todo momento, sin más, me quedo con tu inteligencia e incansable poder de creer que, Sí, se puede...

Y a todos aquellos, que han quedado en los recintos más escondidos de mi memoria, pero que fueron participes en cincelar este suceso, LOS RECUERDO.

Definitivamente, agradecer a la persona por la que fue posible este pasaje, el que apostó todas las cartas en este juego; quien me enseña día a día a encontrar la belleza en las cosas simples de la vida, y que dicha simpleza forme parte de la profundidad del alma; quien me contuvo en toda esta aventura, escuchó, comprendió y; a quien es el ejemplo de esfuerzo y compromiso en la vida; quien creyó en mí cuándo ni yo misma lo creía posible; *Francisco*, has sido la inspiración para alcanzar mis metas, Gracias, por enseñarme que todo se aprende, y que la LEALTAD, perseverancia y el esfuerzo son los elementos esenciales en el logro de las metas. Gracias, por facilitarme el camino, y proporcionarme tu espíritu y amor sin condiciones. Gracias por levantarme y ayudarme a ver más allá... Tu gran esfuerzo y entrega, se convirtieron en tu triunfo y el mío; hemos llegado, cuánto tiempo lo esperamos, y hoy, es realidad... por todo y más... TE AMO.

...El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus Sueños...

Karina

Agradecimientos...

Elena... a mi corazón vienen infinitos recuerdos de todas y de todos los que han sido partícipe de este proceso... desde que decidí volar, hasta hoy que retorno a la tierra para terminar una etapa y comenzar un nuevo viaje...

Mamita y papito... Desde lo más profunda de mi corazón les doy las gracias por dejarme volar... sé que no fue fácil y que no ha sido fácil para ninguno de los tres... pero todo lo que soy hoy, es por su amor, preocupación y sacrificio... gracias por enseñarme a valorar la importancia del esfuerzo para ir tras lo que soñamos... a pesar de las distancias, estuvieron siempre conmigo y no me dejaron caer en los momentos más difíciles... la palabra amor se hace pequeña para expresar todo lo que siento por ustedes y lo que significan en mi vida...

Mamita Norma y Taita Rubén... gracias por todas sus experiencias y su vida... por sus regalos y por creer y confiar siempre en esta meta... Tíos Manita y Arturo... nunca olvidaré esa tarde de decisiones... gracias por darme el valor a mis padres para dejarme partir... y por alejarme y confiar en mis capacidades... tía a pesar de que partiste en mitad de este proceso... nunca me te he dejado de sentir presente en todo lo bueno y que ha sido mucho... Primas, Karla, Paula y Soama... las hermanas que no tengo... gracias por regalarme y apoyarme siempre... su cariño suple lo que alguna vez sentí ausente... las adoro...

Karina y Pame... sin duda crecimos juntas en esta última etapa... gracias por el cariño, por dejar conocer quienes son y por los buenos momentos... espero que logren todas sus sueños... porque son los que nos permiten encontrar el sentido de lo que hacemos y lo que nos motiva a seguir día a día...

Nicole y Natalie... desde el día que dejamos el colegio siempre han estado presente en los buenos y malos momentos... sé que estarán presente siempre en los grandes pasos y desafíos que enfrente a futuro... Pilar, Rodrigo, Marcia y Octavio... gracias por ser parte de este proceso llamada universidad... porque aprendí de sus experiencias... porque aman esta carrera tanto como yo... porque ven aquellas personas que nadie logra ver...

Mama... contigo comenzaré estos nuevos desafíos... gracias por tu contención, tu comprensión, tu infinita paciencia... y por sobre todo tu amor incondicional... sin duda eres el sol que ilumina mi vida... en cada paso que nos deparé el destino, sé que volaremos juntos... te amo...

Dios... gracias por darme la fortaleza ante las dificultades y por poner a las personas indicadas en los momentos precisos... porque solo tú has plasmado en mi corazón la vocación de servicio que siento hoy día...

Carolina...

Es difícil poder concentrar en estas líneas los sentimientos que surgen al terminar una etapa tan importante en la vida, la que estuvo llena de altos y bajos, de satisfacciones y frustraciones, pero que sin duda me entrego valiosas herramientas para enfrentar la vida profesional y personal.

En primer lugar quiero dedicar este logro a mis padres y hermano, pues como familia siempre me entregaron los valores y aprendizajes necesarios para afrontar la vida y tener la fortaleza de salir adelante ante cualquier obstáculo que se presente. Gracias infinitas por cada momento de crecimiento, los que sin duda marcaron mi vida y se hicieron parte fundamental de los que soy hoy como persona. Los Amo

A Rodrigo e Ignacia, mi familia, sin duda los sentimientos de felicidad y satisfacción que siento en estos momentos no serían plenos si no estuviesen ustedes. Juntos hemos aprendido a afrontar la vida de mejor forma, como en toda familia con altos y bajos, pero siempre con la convicción de que este proyecto de vida es nuestra mejor apuesta y la mejor lección que nos a tocado aprender, los amo y son el complemento perfecto para ser feliz.

A mi Tío Hernán y mi Tía Isabel, quienes siempre han estado presentes en los momentos más importantes de mi vida, nunca he dudado de su apoyo y del infinito amor que tienen para repartir a todos los que los necesitamos, es un orgullo tenerlos cerca y saber que cuento con personas tan valiosas en mi vida que con su incondicionalidad estarán cada vez que los necesite, los Adoro.

A Sonia y Manuel, sin duda esta etapa no estaría culminando sin el apoyo que me han dado con Ignacia, pues sin su ayuda todo habría sido mas difícil, ustedes me dieron la tranquilidad de que mi hija estaba bien y feliz mientras yo trabajaba por terminar mi formación profesional. Eternamente agradecida de todo lo que han sido y de lo que sin duda serán en nuestras vidas.

A mi amiga Cecilia, son imborrables todos los momentos que compartimos en este camino de formación, eternas amanecidas estudiando, conversaciones interminables en donde siempre encontrábamos en la otra las respuestas a aquellas interrogantes que pensábamos imposibles, pues no lo eran amiga, gracias por cada momento que juntas vivimos, eres y serás siempre una excelente amiga.

A mis amigas seminaristas, Caro y Karina, el destino nos unió para que fuéramos un equipo, cada una con sus virtudes y defectos, pero que entre uno que otro café fuimos conociendo, entendiéndonos y aceptándonos. No me cabe duda que aprendimos muchas cosas en este proceso, conocimientos que nos enriquecieron como profesional, pero más aun como personas. Les agradezco cada conversación, cada auto evaluación, cada intercambio de opiniones, pues todo se resume en la felicidad que sentimos en este momento en que podemos palpar el resultado a todo nuestro trabajo y a la entrega que pusimos en cada etapa que fuimos traspasando exitosamente.

Se que les irá muy bien en la vida, por que además de ser unas excelentes profesionales, son excelentes personas, con valores y principios que hacen de ustedes unas mujeres integras y exitosas.

A nuestro querido profesor Dagoberto, gracias por cada conversación, en donde además de ser una guía metodológica, siempre nos apporto con enseñanzas de vida, teniendo una increíble capacidad de transmitirnos seguridad y tranquilidad, las que en más de alguna oportunidad necesitamos.

En fin a cada una de las personas que fueron parte de este proceso y que de una u otra manera aportaron en mi vida para poder decir en estos momentos,

¡LO LOGRE!

Pamela Duque Bravo.

PRESENTACIÓN

El crecimiento sostenido de la sociedad actual ha generado la necesidad en las instituciones, tanto públicas como privadas, de potenciar sus productos y/o servicios, a través, de la inclusión de atributos deseables por los clientes, mejorando su tecnología y la eficiencia de sus procesos de gestión de bienes y servicios, descartando de sus procesos aquellas tareas que no generan valor agregado. En donde, el éxito está condicionado por una satisfacción más plena y permanente de los consumidores. Por ende, las instituciones deben estar asociadas y orientadas a su capacidad de maximizar el beneficio que entregan a sus clientes.

En esta vorágine por ganar el liderazgo y marcar la diferenciación entre las instituciones, el empoderamiento del recurso humano juega el rol más relevante, donde los conceptos de participación, compromiso, motivación, actitud y trabajo en equipo pasan a ser las herramientas imprescindibles y más eficaces para el desarrollo de la calidad.

Por tanto, la calidad puede referirse a la dimensión técnica de la atención y a los aspectos no técnicos de la prestación de servicios, tales como el tiempo de espera del cliente y las actitudes del personal; y a los elementos programáticos, tales como las políticas, la infraestructura, el acceso y la administración.

Referido a lo anterior, la calidad en la atención es un factor fundamental en la toma de decisiones, pues, los usuarios actuales o potenciales, no cesan de incrementar sus demandas y expectativas.

Siguiendo esta lógica, se entiende que las organizaciones necesitan encontrar una plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, lo cual, da mayores posibilidades de que sean adquiridos por éste.

Dicha necesidad de encontrar un escenario apropiado con los elementos coherentes y correspondientes a la realidad contextual de las audiencias respectivas a cada institución, se genera el siguiente documento, desde una mirada evaluativa, referida a la temática de la *calidad de la atención*, que se llevó cabo, en la Ilustre Municipalidad de Quillota, en el desarrollo del Seminario de Título, para la obtención del grado académico de Licenciado en Trabajo Social, Título Profesional de Asistente Social.

Presentación

Por tanto, se enmarca el presente documento, en una metodología evaluativa de carácter mixta: cuantitativa y cualitativa, en la temática de la *calidad de la atención*, realizado, por Pamela Duque Bravo, Carolina Osses Araya y Karina Sánchez Leiva, con la orientación y supervisión académica, del profesional Asistente Social, profesor de la Universidad de Valparaíso, Señor Dagoberto Salinas Avilés, efectuada en la Ilustre Municipalidad de Quillota, en el departamento de Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

Siguiendo esta lógica, dicha indagación, se realizó a partir de una revisión bibliográfica pertinente, que entregó los elementos necesarios para llevar a cabo la presente evaluación.

El lector, podrá encontrar, en un primer capítulo, la exposición de la *fundamentación teórica*, que contiene los elementos conceptuales en los que se inscribe el presente seminario y los referentes de análisis que posibilitarán la constatación de sus resultados.

El segundo capítulo presenta el *contexto institucional*, en términos de los lineamientos político-organizacionales, respecto de la unidad institucional en la cual se realizó la evaluación.

El tercer capítulo presenta el *objeto de evaluación*, que especifica y delimita la temática y las oficinas evaluadas.

En el cuarto capítulo, se exponen el *propósito y estrategias de evaluación*, a través; de los *objetivos, indicadores y estándares* evaluativos, la delimitación de la población objetivo y el modelo evaluativo, en el que se sustenta dicha evaluación.

En el quinto capítulo se presentan las *evidencias recogidas*, esto es, los hallazgos encontrados en el proceso evaluativo, con todas las implicancias reveladas en dicho proceso, tanto de usuarios internos y externos.

En el sexto capítulo se presentan las *conclusiones y propuestas* de mejora que serán aplicados tanto a usuarios internos como externos, de las oficinas de Ventanilla Única, Omil, Vivienda y Asistencia Social de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

Finalmente, para una mejor comprensión del lector, se adjuntan los anexos referidos al glosario que contextualiza la realidad evaluada, además de las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizadas en el proceso evaluativo.

ÍNDICE

	Página
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
Presentación	10
1.1 Evaluación.	11
1.1.1 Aproximación al concepto de evaluación	11
1.1.2 Tipos de evaluación	14
1.1.3 Modelos de evaluación	14
1.1.3.1 Funciones y evaluación de programas	15
1.1.3.2 Modelo CIPP	17
1.1.3.3 Evaluación Iluminativa	20
1.2 El contexto de la prestación de servicios públicos	22
1.2.1 La organización	22
1.2.1.1 Características de las organizaciones	22
1.2.1.2 Características de una organización de servicio	22
1.2.1.3 Servicios públicos y rol social del estado	22
1.2.1.4 Finalidad del servicio publico	23
1.2.1.5 Características del servicio público	26
1.2.1.6 Los elementos del servicio público	26
1.2.1.7 Asistencialismo, Trabajo Social y servicios públicos	27
1.3 Enfoque de calidad	30
1.3.1 Hacia una definición de calidad	31
1.3.2 Evolución histórica del concepto de calidad	33
1.3.2.1 Calidad Total	34
1.3.2.2 Calidad bajo las normas (ISO 9001)	35
1.4 Las aplicaciones de la calidad en el sector público	40
1.4.1 Servicios públicos y prestación de estos	40
1.4.1.1 Especificación de la calidad del servicio	41
1.4.2 Gestión de calidad en el servicio publico	43
1.4.3 Modelo de gestión de calidad	46
1.4.4 Modelo de Excelencia en el desarrollo municipal	46
1.4.4.1 Objetivos	48
1.4.4.2 Principios del modelo	50
1.4.4.3 El modelo en específico en el ámbito municipal	51
CAPITULO II: CONTEXTO INSTITUCIONAL	54
Presentación	55
2.1 Antecedentes generales sociodemográficos	57
2.2 Antecedentes generales de la Ilustre Municipalidad de Quillota	57
2.2.1 Política de la institución	57
2.2.1.1 Objetivos institucionales	57
2.2.2 Estructura organizacional	59
2.2.3 Área de desarrollo social	60
2.2.4 Dirección de desarrollo comunitario	61
2.2.4.1 Funciones generales de la Dirección de Desarrollo Comunitario	61
2.2.4.2 Funciones específicas de la Dirección de Desarrollo Comunitario	62
2.2.5 Departamento de Promoción	63
2.2.5.1 Oficina de mediación e intermediación y capacitación laboral	64
2.2.6 Departamento de Asistencia Social	65
2.2.6.1 Oficina de asistencial social	65
2.2.6.2 Oficina de vivienda	67
2.2.6.3 Ventanilla única	68

CAPITULO III: OBJETO DE EVALUACIÓN	71
Presentación	72
3.1 Objeto de Evaluación	73
CAPITULO IV: PROPÓSITO Y ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN	78
Presentación	79
4.1 Objetivo general	80
4.2 Objetivos específicos	80
4.3 Indicadores y estándares	80
4.3.1 Criterio 1 Percepción de la calidad del servicio según los usuarios internos	80
4.3.1.1 Opinión de los usuarios internos respecto a la recepción otorgada	80
4.3.1.2 Opinión de los usuarios internos respecto a la temporalidad de la atención	81
4.3.1.3 Opinión de los usuarios internos respecto a la entrega de información	82
4.3.1.4 Opinión de los usuarios internos respecto a la disposición de la entrega de información	83
4.3.1.5 Concepto de Calidad asignado por los usuarios internos	84
4.3.1.6 Opinión de los usuarios internos respecto a la dinámica de trabajo	84
4.3.2 Criterio 2: Percepción de la calidad del servicio según los usuarios externos	86
4.3.2.1 Opinión de los usuarios externos respecto a la recepción recibida	86
4.3.2.2 Opinión de los usuarios externos respecto a la recepción	86
4.3.2.3 Opinión de los usuarios externos respecto a la entrega de información que reciben	86
4.3.2.4 Opinión de los usuarios externos respecto a la disposición de los usuarios internos en la entrega de información	87
4.3.2.5 Concepto de calidad asignado por los usuarios externos	87
4.4 Delimitación de las audiencias	88
4.4.1 Audiencias	88
4.4.2 Determinación de la muestra	89
4.4.3 Actores, instrumentos y técnicas en la recolección de datos	90
4.4.4 Relación instrumentos, criterios y fuentes	93
4.5 Condiciones preliminares para la recopilación de datos	94
4.5.1 Primera etapa	95
4.5.2 Segunda etapa	95
4.6 Modelos evaluativos y la estrategia a contemplar	97
4.6.1 Representación de la estrategia evaluativa	105

CAPÍTULO V: EVIDENCIAS RECOGIDAS	107
Presentación	108
5.1 Evidencias recogidas, objetivo específico n°1	109
5.1.1 Caracterización Socio demográfica	109
5.1.2 Identificación de los aspectos determinantes en la calidad del servicio bajo la valoración del usuario interno	119
5.1.2.1 Temporalidad en la atención bajo la visión del usuario interno	121
5.1.2.2 Transmisión de información bajo la visión del usuario interno	135
5.1.2.3 Disposición en la entrega de información bajo la visión del usuario interno	147
5.1.2.4 Resignificación del trabajo en equipo bajo la visión del usuario interno	154
5.1.2.5 Hacia una concepción de servicio de calidad por parte de los usuarios internos	167
5.2 Evidencias recogidas, objetivo específico n°2	176
5.2.1 Caracterización Socio demográfica	176
5.2.2 Identificación de los aspectos determinantes en la calidad del servicio bajo la valoración del usuario externo	181
5.2.2.1 Temporalidad en la atención bajo la visión del usuario externo	182
5.2.2.2 Atención otorgada por el usuario interno bajo la visión del usuario externo	187
5.2.2.3 Recepción de información bajo la visión del usuario externo	193
5.2.2.4 Disposición del usuario interno (administrativo y profesional) bajo la visión del usuario externo	197
5.2.2.5 Oficinas evaluadas y la relación con el otorgamiento de un servicio de calidad bajo la visión de los usuarios externos	202
5.3 Síntesis general de objetivos desarrollados	206
5.3.1 Usuarios internos	206
5.3.1.1 Temporalidad en la espera de los usuarios externo bajo la visión de los usuarios interno	206
5.3.1.2 Temporalidad otorgada al usuario externo bajo la visión del usuario interno.	206
5.3.1.3 Visión del usuario interno, respecto a la información y preparación entregada por la institución.	207
5.3.1.4 Visión del usuario interno, respecto a la actitud del usuario externo cuando después de recibir información	207
5.3.1.5 Valoración del usuario interno, respecto a la información entregada al usuario externo	207
5.3.1.6 Valoración del usuario interno, respecto a la atención entregada al usuario externo	208
5.3.2 Usuario externo	208
5.3.2.1 Temporalidad en la espera bajo la visión del usuario externo	208
5.3.2.2 Información otorgada por los usuarios internos bajo la visión de los usuarios externos	208
5.3.2.3 Visión del usuario externo, respecto a la atención otorgada por el usuario interno	209
5.4 Síntesis comparativa de usuarios internos y externos	210
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	213
Presentación	214
6.1 Meta evaluación	216
6.2 El Trabajo Social, y la gestión de calidad los servicios públicos.	221
6.2.1 Los desafíos trabajo social en la mejora continua.	221
6.2.2 Enfoque Asistencialista del Trabajo Social.	224
6.2.3 Tendencias de los Modelos de Gestión de Calidad en los Servicios.	225
6.2.4 Mejorar la calidad de los servicios	226
6.3 Proyección de la situación actual de la calidad en la atención municipal	228
6.4 Hacia una propuesta de mejora	233

BIBLIOGRAFIA	235
ANEXOS: GLOSARIO E INSTRUMENTOS	241
I Glosario temático	242
II Instrumentos y técnicas de recolección de datos	246
CUADROS	
1.1 Criterios tipológico de evaluación	14
1.2 Principales modelos evaluativos de proyectos sociales	17
1.3 Proceso decisional según el tipo de evaluación del modelo CIPP	19
1.4 Percepciones de los distintos actores referente al concepto de calidad	32
1.5 Evolución histórica del concepto de evaluación	33
4.1 Especificación de las audiencias por oficinas	88
4.2 Determinación de la Muestra según Instrumento	89
4.3 Relación Criterios, Instrumentos y Fuentes	93
6.1 Análisis comparativo del contexto situacional municipal.	228
6.2 Simbología modelo de gestión en el ámbito municipal enfocado en la coparticipación	233
DIAGRAMAS	
1.1 Fases de recolección de información en el modelo CIPP	19
1.2 Sistema de gestión de calidad según ciclo PDCA	37
1.3 Estrategia de calidad para la atención usuaria	41
1.4 Diseño servuccionado en la estructuración de la capacidad de prestación de servicio al usuario	42
1.5 Modelo Gestión de calidad de los servicios municipales	52
1.6 Flujo del proceso de acreditación del modelo "Modelo de gestión de calidad de los servicios municipales"	53
2.1 Estructura Organizacional	70
3.1 Estructura Organizacional, Oficinas a evaluar	75
4.1 Actores, instrumentos y técnicas de aplicación	90
4.2 Condiciones preliminares para la recolección de evidencias	94
4.3 Estrategia Evaluativa	105
5.1 Imagen actual del usuario interno contextualizado en la temática de calidad del servicio	119
5.2 Imagen actual del usuario externo respecto a la temática de calidad del servicio componentes de la calidad del servicio	181
5.3 Síntesis comparativa de la percepción de usuarios internos y externos respecto a los componentes en la calidad de la atención	212
6.1 Sistema de interacción entre las evaluadoras externas y la población objetivo	219
6.2 Paradigmas relativos a estilos de dirección y gestión en la entidad pública.	230
6.3 Modelo de Gestión en el ámbito municipal enfocado en la coparticipación.	233
TABLAS	
5.1 Naturaleza de la actividad empleada por los usuarios internos encuestados	110
5.2 Total de usuarios internos encuestados según la oficina evaluada	110
5.3 Resultado total de género por tipo de actividad y tipo oficina	115
5.4 Resultado total de la percepción del usuario interno, según tiempo de espera bajo el tipo de actividad y el tipo de oficina.	122
5.5 Resultado total grado de satisfacción del usuario interno respecto al tiempo de espera del usuario externo bajo el tipo de actividad y el tipo de oficina	128
5.6 Resultado total de la percepción del usuario interno respecto al tiempo destinado al usuario externo bajo el tipo de actividad y el tipo de oficina.	132
5.7 Resultado total de la percepción del usuario interno respecto a la información entregada al usuario externo bajo el tipo de actividad y el tipo de oficina.	137
5.8 Resultados de la percepción de usuarios internos respecto a la acción del usuario externo despues de recibir la información según el tipo de actividad y el tipo de oficina	143
5.9 Resultados de la percepción de usuarios internos respecto a la acción del usuario externo despues de recibir la información según el tipo de actividad y el tipo de oficina	149

5.10	Resultados de la percepción de usuarios internos respecto al grado satisfacción en cuanto a la relación con usuario externo según el tipo de actividad y el tipo de oficina	153
5.11	Resultados de la percepción respecto al grado satisfacción del usuario interno en cuanto a la orientación y enfoque centrado en el usuario externo, según el tipo de actividad y el tipo de oficina	156
5.12	Resultado total del grado de satisfacción del usuario interno, en relación al funcionamiento del equipo de trabajo.	159
5.13	Resultado total de la percepción de los usuarios internos respecto a la calidad del servicio entregado según tipo de actividad y tipo de oficina.	172
5.14	Resultados Individualización por género y oficina evaluada	179
5.15	Datos estadísticos descriptivos de la edad de los usuarios externos	180
5.16	Edades usuarios externos según oficina evaluada	180
5.17	Tiempo que debió esperar el usuario externo para ser atendido respecto a la oficina evaluada	184
5.18	Resultado total de usuarios externos encuestados, respecto a la atención otorgada por el usuario interno	190
5.19	Resultado total de usuarios externos encuestados, respecto a la información otorgada por el usuario interno, según oficina evaluada.	194
5.20	Resultado total de usuarios externos, respecto a la disposición del usuario interno según oficina evaluada.	199
5.21	Resultado total de la percepción del usuario externo respecto si el servicio recibido es de calidad	202

GRÁFICOS

5.1	Resultado total según la naturaleza de la actividad empleada por los usuarios internos encuestados	109
5.2	Resultado total de usuarios internos según su género	115
5.3	Apreciación del usuario interno, respecto a la temporalidad en la espera que experimenta el usuario externo	121
5.4	Total grado de satisfacción del usuario interno respecto al tiempo de espera del usuario externo	127
5.5	Apreciación del usuario interno, respecto a la temporalidad destinada al usuario externo.	132
5.6	Percepción del usuario interno en cuanto a la entrega de información otorgada a los usuarios externos	136
5.7	Percepción del usuario interno en cuanto a la acción del usuario externo después de recibir la información	142
5.8	Percepción del usuario interno en cuanto a la disposición en la entrega del servicio al usuario externo	147
5.9	Total grado de satisfacción del usuario interno respecto a la relación con el usuario externo	152
5.10	Total grado de satisfacción del usuario interno respecto a la orientación y al enfoque centrado en el externo	155
5.11	Total grado de satisfacción de los usuarios internos respecto al funcionamiento del equipo de trabajo	158
5.12	Total percepción del grado de satisfacción de los usuarios internos, respecto a la preparación entregada por la institución	165
5.13	Total percepción de los usuarios internos respecto a la calidad del servicio entregado	172
5.14	Total asistencia diaria de usuarios externos según oficina evaluada	176
5.15	Total individualización usuarios externos según género	178
5.16	Total de usuarios externos encuestados, respecto la temporalidad en la espera para ser atendido	183
5.17	Total de usuarios externos encuestados, respecto a la atención otorgada por el usuario interno	193
5.18	Total de usuarios externos encuestados, respecto a la atención otorgada por el usuario interno	197

CAPÍTULO I

Fundamentación

Teórica

I. FUNDAMENTACION TEORICA

PRESENTACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad establecer la base teórico conceptual para el estudio evaluativo que se llevara a cabo en la Ilustre Municipalidad de Quillota. En donde se dará a conocer los principales lineamientos que se presentan en la temática evaluativa, detallándose en ésta el concepto de evaluación, tipos y modelos u enfoques de esta.

En una primera aproximación, se explicitará el tema evaluativo, esclareciendo que los modelos de evaluación de proyectos y/o programas sociales son por definición, conjuntos de aplicaciones y procedimientos a partir de los cuales es posible implementar la evaluación de un determinado proyecto, en cambio, los tipos de evaluación hacen referencia a la clasificación teórica y responden a la diversidad de paradigmas involucrados en el proceso de evaluación.

Entendiéndose por modelos de evaluación, aquellos esquemas o diseños teóricos, metodológicos y operativos así como instrumentos y técnicas de recolección de datos que en conjunto permiten la evaluación de un determinado proyecto. Lo que se traduce, en una sumatoria de instrumentos, técnicas y enfoques teóricos-metodológicos cuya condición lógica es, que necesariamente debe existir coherencia entre ellos.

A su vez, en una segunda instancia, se establecerá la temática a evaluar propiamente tal, correspondiente a la *calidad* del servicio, en donde, se explicitará el enfoque de *calidad*, en términos de concepción y de evolución histórica. Pues, la palabra *calidad* tiene múltiples significados. En este sentido, es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

La *calidad* de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, en este caso en términos de *calidad* en el servicio público.

Lo que significa considerar los elementos del servicio público en términos de características y finalidad, abordando la temática de gestión de *calidad* y modelos de gestión de este

1.1 EVALUACIÓN

La evaluación de programas y políticas se ha definido, a lo largo de los últimos treinta años, como un campo profesional y académico de primer orden y de clara utilidad práctica. Paulatinamente, se ha ido reconociendo la necesidad de valorar las intervenciones e inversiones públicas, con el fin no sólo de conocer mejor la propia acción sino también para mejorar los programas y las políticas, rendir cuentas sobre los mismos y dar luz sobre acciones futuras.

Esta área profesional y académica se ha desarrollado de manera exponencial, en los países del contexto anglosajón (EE.UU., Canadá, Australia, Reino Unido) y en otros países europeos como son, por ejemplo, Suecia y Francia. Este desarrollo ha producido todo un campo y una comunidad científica y profesional, que se manifiesta además de múltiples estudios y experiencias de evaluación, también en publicaciones y foros especializados, asociaciones profesionales.

Se establece, por cierto, que la evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética .

1.1.1 Aproximación al Concepto de Evaluación

Existe una diversidad de enfoques que definen lo teórico y lo metodológico en una evaluación. En las ciencias sociales podemos apreciar una diversidad de corrientes y autores que dan su propio concepto y método sobre evaluación; algunos son excluyentes, mientras que otros tienen un denominador común. Esta diversidad de acepciones obedece a que la evaluación, como proceso, persigue diferentes propósitos o fines y dispone de diversos métodos para alcanzarlos.

En tal sentido, algunos autores, tales como Weiss, Briones, Ander Egg, (Briones, 2002) entre otros, presentan un denominador común, íntimamente relacionada con la planificación, este enfoque estima la evaluación como el control del éxito o fracaso de programas, proyectos o instituciones, en el sentido de identificar y medir resultados. Así, la evaluación detalla un esfuerzo por reconocer qué cambios se presentan durante y después de un programa de acción y qué parte de dichos cambios pueden atribuirse al programa.

Siguiendo esta lógica conceptual, Ander-Egg, cita a autores tales como D.L. Stuffleblam, R. Pineault y C. Daveluy. Según D.L. Stuffleblam *“La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el merito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir, de guiar la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”* (Ander-Egg 1990:).

Este autor plantea la idea de evaluar como herramienta para la toma de decisiones y la solución a problemáticas de responsabilidad dentro de la ejecución de programas; en cambio R. Pineault y C. Daveluy presentan el concepto desde la perspectiva de realizar un juicio sobre los componentes del programa en todo el proceso que este conlleva.

Por su parte Ander- Egg y Aguilar (1994), distinguen la evaluación como una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida. El autor resalta la importancia de la evaluación desde una concepción investigativa, la que permite recabar información con métodos tanto cuantitativos como cualitativos lo que facilita la recolección de información ya que se pueden obtener resultados más amplios y reveladores.

No obstante, C. H Weiss (Briones, 2002) incorpora el concepto de necesidad social, apuntando a que la evaluación permite distinguir si las necesidades que pretendía cubrir el programa ejecutado están siendo o no cubiertas y resaltando la importancia de la eficacia de un programa a nivel social y el impacto que tenga en este ámbito.

Cabe destacar, que las nociones mencionadas sobre evaluación no son del todo semejantes. Algunas perspectivas se enfocan más hacia el análisis de las etapas de formulación y ejecución, mientras que otras se abocan al estudio de los resultados y la medición del impacto del programa. Fundamentalmente, las diferencias que existen tienen que ver con lo que se desea evaluar, su método y alcance.

En tal sentido, para efectos de este seminario se trabajará con la definición que entrega Briones acerca de evaluación, que establece que la evaluación es un *“Un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programas con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones en relación a su administración y desarrollo”* (Briones, 2006:13). Pues ofrece una conceptualización global e inclusiva, ya que, tras todo lo mencionado se puede establecer que la evaluación puede ser concebida como un elemento que fomente tanto lo político como lo concerniente a la planificación dentro de la gestión social pública.

En lo concerniente a lo político, la evaluación puede proveer información válida para optimizar la toma de decisión de la gerencia social sobre la continuidad, expansión, reducción y certificación del programa social. Desde el punto de vista de la planificación, la evaluación será un mecanismo ideal para la constatación del logro de las diferentes metas y objetivos previamente planificados y para medir las deficiencias, oportunidades, fortalezas y amenazas que la institución tiene en el diseño y ejecución del programa social.

1.1.2 Tipos de Evaluación

Existe una amplia clasificación de los tipos de evaluación, diferenciados de acuerdo con múltiples criterios: el momento en que se realiza la evaluación, la naturaleza del programa que se quiere evaluar, la procedencia de los evaluadores, las categorías que se van a emplear y muchos otros que dificultan una tipología universalmente aceptada. (Aguilar y Ander- Egg, 1994).

Cuadro 1.1: Criterios tipológicos de evaluación (Elaboración equipo tesista)

TIPOS DE EVALUACIÓN	
<i>Según el momento que se evalúa.</i>	
<i>Antes</i>	Se realiza antes de tomar la decisión de emprender un programa o proyecto, o de aprobar su realización, es decir se hace en la fase de diseño del programa Consiste en evaluar el programa o proyecto en si mismo, mediante la estimación crítica de su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial, con el fin de proporcionar criterios racionales sobre la conveniencia o no de llevar a cabo un programa o proyecto.
<i>Durante</i>	Es la que se realiza durante la fase de ejecución, suministrando información sobre la marcha del programa con una ponderación de los resultados. Su objetivo básico es evaluar los cambios situacionales, es decir, establecer en que medida se esta cumpliendo y realizando el programa o prestando un servicio de acuerdo a la propuesta inicial. Esta evaluación proporciona un juicio que permite adoptar dos tipos de decisiones, continuar o no con el programa y/o redefinir los objetivos y metas propuestas para su implementación.
<i>Expost</i>	Se realiza una vez que el programa o proyecto ha finalizado. En sentido estricto, hay que diferenciar la evaluación de fin de proyecto de la evaluación ex post. Así la evaluación fin de proyecto es la que se realiza una vez concluida la fase de ejecución; mientras que la evaluación ex post propiamente dicha, se lleva a cabo cuando el programa ha alcanzado su pleno desarrollo (meses, incluso años después de finalizada la ejecución), la que tiene como finalidad tanto valorar el logro de los resultados generales como obtener enseñanza y experiencias para futuros programas y/o proyectos.
<i>Según las funciones que cumple la evaluación</i>	
<i>Sumativa</i>	La evaluación sumativa hace referencia a los resultados o efectos de un programa, una vez finalizado, determinándose así hasta qué punto se cumplen los objetivos o en que medida se producen los efectos previstos. Esta evaluación determina el valor de un programa una vez que ha sido desarrollado, investiga los efectos y los compara con las necesidades de los usuarios. Los datos de una evaluación sumativa suministran información útil en la toma de decisiones sobre la continuación, justificación, expansión o reducción, contabilidad, modificación y finalización de un programa.
<i>Formativa</i>	La evaluación formativa realiza un seguimiento durante el proceso de implementación de un programa, proporcionando información acerca de cómo se desarrolla dicho proceso, y sirve básicamente para ayudar a la puesta en marcha de un programa o para mejorar lo que se esté realizando o su funcionamiento. Las actividades implicadas en este tipo de evaluación cubren un amplio espectro de actuaciones como son: análisis de las estrategias de interacción entre las personas involucradas en el programa; temporalización de la implementación del programa; recolección de datos a lo largo del seguimiento; integración de informaciones heterogéneas; comprobación del cumplimiento del desarrollo y proceso del programa.
<i>Según la procedencia de los evaluadores</i>	
<i>Externa</i>	Es aquella que recurre a evaluadores que no pertenecen, ni están vinculados (directa o indirectamente) a la institución ejecutora del programa o proyecto que se evalúa. Cuando se realiza este tipo de evaluación, de ordinario se recurre a la participación de expertos contratados por la institución que quiere evaluar alguna o la totalidad de las actividades que realiza, áreas de actuación o programas específicos
<i>Interna</i>	Esta modalidad de evaluación es la que se realiza con la participación (como evaluadores) de personas que pertenecen a la institución promotora o gestora del programa o proyecto a evaluar, pero que no son directamente responsables de la ejecución
<i>Mixta</i>	Este tipo de evaluación es una combinación de las anteriores; se realiza por un equipo de trabajo que incluye evaluadores externos (ajenos a la institución que implementa el proyecto) y evaluadores internos (pertenecientes a la institución que implementa el proyecto)
<i>Auto-evaluación</i>	Las actividades evaluativas están a cargo de aquellos que están implicados directamente en la ejecución o realización del proyecto, y que valoran y enjuician sus propias actividades para determinar si están cumpliendo las metas propuestas.

1.1.3 Modelos de Evaluación

Se entenderá por modelo de evaluación aquel “*esquema o diseño general que caracteriza la forma de la investigación evaluativa que ha de realizarse, las técnicas o procedimientos para la recolección y análisis de la información, el conocimiento final que se desea obtener y los usuarios principales de los resultados del estudio*”. (Briones, 2006: 31).

En base al concepto ya expuesto, se puede desprender que, en efecto, un modelo determinado podría implicar la aplicación de varios instrumentos y técnicas, ello dependerá del objetivo de evaluación y las dificultades que impongan el objeto de estudio. Esto remite a un problema no menor que dice relación con la elección del modelo más adecuado o pertinente para evaluación de un proyecto determinado.

En este sentido, existen diferentes posiciones en torno a lo que se podría denominar escuelas o enfoques de evaluación. Por su parte, Briones (2002) clasifica los enfoques de evaluación de los programas sociales en dos grupos: *analíticos* y *globales*.

Los *enfoques analíticos* se caracterizan por abordar con mayor o menor desagregación los componentes estructurales del programa, los cuales a su vez están conformados por características o variables con las cuales es posible determinar relaciones específicas, también admiten evaluaciones parciales de sólo algunos componentes atendiendo a las necesidades del programa.

Desde la perspectiva epistemológica, los enfoques analíticos son de corte racionalista con posiciones realistas u objetivistas, aunque pueden presentar matices naturalistas y utilizan tanto métodos cuantitativos como cualitativos de investigación.

En contraposición a lo ya mencionado, los *enfoques globales* pretenden hacer una evaluación holística y totalizadora de tal manera que se pueda establecer el significado de las acciones y actividades que se desarrollan dentro del programa. Este enfoque no hace referencia a factores causales ni a variables particulares que pudieran ser sometidos a tratamientos estadísticos.

Desde la perspectiva epistemológica, los enfoques globales son en su mayoría de corte naturalista, subjetivista e idealista y emplean preferentemente métodos cualitativos de investigación.

1.1.3.1 *Funciones y evaluación de programas.*

Cualquier plan de evaluación debe comenzar con una explicitación o decisión sobre las funciones que cumplirá en el programa ya que la necesidad de evaluar un programa parte de la convicción de que facilita o promueve mejoras en muy distintos sentidos. Los resultados obtenidos a través de la evaluación pueden ser útiles tanto desde una perspectiva externa y/o política como interna y/o científica.

Las funciones de la evaluación se enmarcan desde una perspectiva externa y/o política, en la que destaca que la evaluación proporciona información y ayuda a comprender un programa, además de cooperar en el desarrollo y expansión de este. De este modo los resultados de la evaluación ayudan a determinar la dirección futura de los programas, fundamentar la toma de decisiones que se determinen para realizar modificaciones en el programa, comprender un programa identificar sus posibilidades y limitaciones, conocer que dimensiones abarca y cuáles no elegir y utilizar las técnicas de intervención sobre la base de su efectividad y sobre todo servir de base para un continuo mejoramiento.

Por evaluación de programas se entiende el proceso contextualizado de aplicar procedimientos científicos para recoger, analizar e interpretar información válida y fiable que conduzca a la evaluación de dichos procesos y se oriente a la toma de decisiones (Colás Bravo, 1994)

Por ende, la evaluación se entiende como proceso en donde se aplican procedimientos científicos, que incluyen estrategias de diseño, recogida y análisis de la información válida, rigurosa y sistematizada, conlleva una toma de decisiones, lo que implica otorgarle una utilidad a la evaluación, es decir, darle una función y sentido, una proyección y un después, suponiendo la emisión de un juicio o valoración de algo.

En la práctica de evaluación de programas, con frecuencia se combinan enfoques y procedimientos de uno o más modelos y, con base en ellos, los investigadores definen su diseño específico de evaluación. Lo anterior, tal como lo plantea Briones (2002), no sugiere un eclecticismo arbitrario, sino un esfuerzo teórico y metodológico en la búsqueda de una propuesta que responda a necesidades y requerimientos del programa que se va a evaluar, así como a las características y limitaciones que existen en la realidad.

A continuación se abordarán distintos modelos de evaluación y sus características teóricas principales. No obstante, se profundizarán dos modelos evaluativos que se enmarcan en la estrategia de evaluación del presente seminario, dado que, desde esta perspectiva cualitativa y cuantitativa se cree pertinente profundizar el Modelo C.I.P.P e Iluminativo, pues, la particularidad de sus características se adecuan a la estrategia evaluativa que es desarrollada en esta evaluación.

Cuadro 1.2: Principales modelos evaluativos de proyectos sociales (Elaboración equipo tesista)

<i>Modelo evaluativo</i>	<i>Principal exponente</i>	<i>Características teóricas conceptuales</i>
Basada en Objetivos	Tyler (1949)	Proceso para determinar hasta qué punto los objetivos propuestos por el programa han sido actualmente alcanzados, mediante los programas definidos para tal fin. Proporciona al cliente o a quienes toman decisiones la información requerida, basada necesariamente en la coincidencia entre los objetivos del programa y sus resultados reales.
Sin Referencia a objetivos	Scriven (1974)	Busca los resultados reales obtenidos por el programa, sin determinar por anticipado sus objetivos para no limitar la identificación de sus efectos posibles, entre ellos, los resultados no anticipados y los efectos imprevistos
Respondiente	Stake (1967)	Proporciona al cliente o a los que adoptan decisiones la información que necesitan, en términos de descripciones y juicios sobre diversos aspectos y componentes del programa. El modelo parte de la distinción entre antecedentes, transacciones y logros, tanto propuestos como observados, y utiliza los conceptos relacionales claves de contingencia y congruencia
Referentes Específicos	Briones (1987)	Proporciona información útil para tomar decisiones con respecto a un programa, bien sea referida a sus objetivos, a su estructura, a su funcionamiento, a sus resultados o a los usuarios. Plantea la necesidad de tener claridad respecto a cuáles son los referentes específicos de la evaluación que reciben el nombre de objetos de evaluación, y que se clasifican en generales y específicos.
Focalizada	Patton (1978)	Evaluación focalizada, según la cual se seleccionan o focalizan los problemas y aspectos más relevantes del programa, para luego tomar decisiones con respecto al contenido general de la evaluación, sin establecer por anticipado especificaciones de ese contenido ni de los procedimientos por seguir.
C.I.P.P.	Stufflebeam y Shinkifield (1987)	Se justifica a través de la necesidad de una evaluación más amplia que ayude en la administración y al perfeccionamiento de programas, proporciona información para decidir y llevar a cabo los cambios necesarios en proyectos y programas, ayudar a la gerencia a perfeccionar el funcionamiento y desarrollo de la institución, donde centra su estudio en el contexto, insumos, procesos y productos.
Illuminativo	Parlett y Hamilton (1976)	Se establece que el evaluador debe tomar en cuenta el contexto en que funciona la institución, generado por la interrelación de numerosos factores y constituido por una red de variables culturales, sociales, institucionales y psicológicas; donde los participantes actúan, por lo general, conforme supuestos no conscientes. La interacción de todos estos elementos produce patrones únicos, no medibles o cuantificables en forma obvia.

1.1.3.2 Modelo C.I.P.P (Stufflebeam)

Este modelo, analiza la relación entre conceptos como contexto, insumos, procesos y productos o resultados del proyecto para describirlo y explicarlo. Esta perspectiva asume el proyecto como un sistema de acción, cuyos elementos interactúan entre sí y con su entorno, tanto para generar como para aceptar cambios. A través del establecimiento de relaciones causales entre los componentes y niveles que se pretende evaluar (hipótesis de evaluación), se analizan y evalúan por ejemplo los niveles de logro alcanzado, los resultados obtenidos así como aquellos no alcanzados y los procesos desencadenados por el sistema en los distintos contextos.

Este enfoque permite visualizar la relación y consistencia entre los distintos componentes de la estrategia asumida por el proyecto y el efecto que estos tienen en los distintos ámbitos o niveles en los que interviene. Cada uno de estos niveles da cuenta de prácticas y de actores específicos cuyas interacciones al cambiar producen efectos en otros campos, prácticas y actores.

El modelo busca ilustrar un complejo juego de relaciones entre las distintas dimensiones y elementos de un proyecto así como de los procesos que inciden y orientan los cambios proyectados en él.

A partir de un proceso riguroso se establecen mecanismos para la recogida de datos que permitirán emitir una opinión válida sobre la *calidad* de actividades, resultados, efectos e impacto de lo realizado por el proyecto. Para ello se procede a la construcción de indicadores, los cuales se determinan fundamentalmente en función de los objetivos y productos del proyecto más aquellos que se derivan de las hipótesis de la propia evaluación.

Los indicadores señalan que se debe medir u observar para verificar los logros prometidos. En caso que en el diseño no estén considerados los indicadores o éstos se consideran insuficientes por el evaluador o los evaluadores, se procede a su elaboración que considera lo central del elemento analizado (objetivos o productos) y a una decisión sobre que qué es lo que realmente me dará cuenta del logro.

Este modelo tiene como propósito proporcionar información útil para tomar decisiones con respecto a un programa, ya sean estas de planeación como resultado de la evaluación de contexto; de estructuración como resultado de la evaluación de insumos; de implementación como resultado de la evaluación de proceso o de reciclaje como resultado de la evaluación de producto.

Para mayor clarificación del lector, a continuación se presentara a modo de cuadro el ordenamiento de dicho proceso del modelo C.I.P.P.

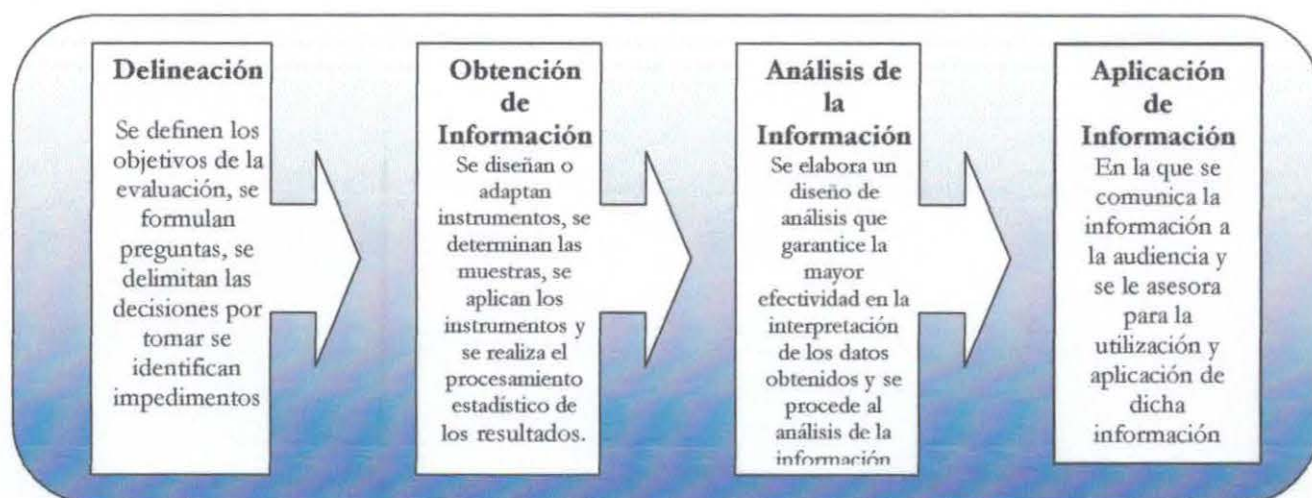
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA

Cuadro 1.3: “Proceso decisional según el tipo de evaluación del modelo CIPP” (Elaboración equipo tesista)

<i>Tipos de decisiones</i>	<i>Tipos de evaluación asociados</i>
<p>Decisiones de planeamiento: Se refieren a las posibles modificaciones que es necesario introducir en el programa cuando se comprueba la discrepancia entre los cambios definidos en los objetivos y los que están produciendo en los hechos.</p>	<p>Evaluación contextual busca definir el contexto institucional, identificar la población objeto del estudio y valorar sus necesidades, identificar las oportunidades de satisfacer las necesidades, diagnosticar los problemas que subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son lo suficientemente coherentes con las necesidades valoradas.</p>
<p>Decisiones de estructuración Recaen sobre los medios elegidos para alcanzar los objetivos, sean estos métodos, contenidos, organización, personal, presupuesto, calendario entre otros</p>	<p>Evaluación de insumos Busca identificar y valorar la capacidad del sistema, las estrategias del programa y sus alternativas, la planificación de procedimientos para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y los programas.</p>
<p>Decisiones relativas a la puesta en marcha Se vinculan con la operacionalización y ejecución del programa y comparan, por tanto, la metodología propuesta con los procesos reales que se están dando en el programa.</p>	<p>Evaluación de procesos Busca identificar o pronosticar, durante el proceso, los defectos de la planificación del procedimiento o de su realización, proporcionar información para las definiciones preprogramadas y descubrir y juzgar las actividades y aspectos del procedimiento.</p>
<p>Decisiones de reciclaje Apuntan a los resultados del programa y a sus relaciones (acuerdos o discrepancias) con los objetivos propuestos.</p>	<p>Evaluación de producto Busca recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información proporcionada por el contexto, los insumos y por los procesos e interpretar su valor y su mérito.</p>

Propone y utiliza la evaluación formativa y sumativa para cada uno de estos tipos de evaluación, así como el empleo de una amplia gama de métodos y técnicas de recolección de información como el análisis de sistemas, la inspección (observación directa), la revisión de documentos, las audiciones, las entrevistas, los test diagnósticos entre otras. Plantea cuatro niveles o etapas: delineación, obtención, análisis y aplicación de información.

Diagrama 1.1: Fases de recolección de información en el modelo CIPP (Elaboración equipo tesista).



1.1.3.3 Evaluación iluminativa (Parlett y Hamilton)

La evaluación iluminativa no es un método regularizado, sino una estrategia de investigación general. Pretende ser adaptable para descubrir las dimensiones, metas y técnicas de evaluación, y ecléctica para proporcionar al evaluador una serie de tácticas investigativas.

Las decisiones acerca de la estrategia que debe ser utilizada en cada caso concreto surgen del programa que debe investigarse. No intenta manipular, controlar o eliminar variables situacionales, sino abarcar toda la complejidad de la escena su tarea principal es desenmarañarla, aislar sus características más significativas, esbozar los ciclos causa efecto y comprender las relaciones entre las creencias y las prácticas y entre los modelos de organización y los modelos de los individuos

Tiene como propósito descubrir y documentar lo que supone participar en el programa en cualquier rol, discernir y discutir los rasgos más importantes del programa, sus concomitantes recurrentes y sus procesos críticos: cómo opera, cómo es influenciado por situaciones externas e internas, sus ventajas e inconvenientes, etc.

Se caracteriza por el uso del paradigma investigativo de la antropología cultural que reconoce como natural el conflicto y la contradicción que se dan en todo grupo humano. La evaluación misma tiene como destinatarios principales los participantes del programa, quienes, además, participan activamente en ella, puesto que hacerlo les permite reflexionar sobre su situación.

Etapas características de una evaluación iluminativa:

- La fase de observación, en la cual se investiga toda la amplia gama de variables que afectan al resultado del programa o la innovación.
- La etapa de investigación, en la cual el interés se desplaza desde el reconocimiento (de la fase de observación) hacia la selección y planteamiento de cuestiones de una manera coherente y ecuánime, con el fin de realizar una lista sistemática y selectiva de los aspectos más importantes del programa en su contexto.
- La etapa de la explicación, en la que los principios generales subyacentes a la organización del programa son expuestos a la luz del día y se delinean los modelos causa-efecto en sus operaciones.

Su metodología se realiza en varias etapas:

- Identificación de interlocutores que puedan enseñar problemas y características importantes.
- Observación y entrevistas etnográficas.
- Profundización de los aspectos encontrados en la primera etapa, mediante entrevistas en profundidad, historias de vida, etc.
- Validación de los resultados del programa mediante la triangulación metodológica.
- Redacción del informe final en un lenguaje accesible a los usuarios del programa.

1.2 EL CONTEXTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

1.2.1 La Organización.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos. (Parsons, 1999) sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas.

Luhmann, (1974) afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia. El sistema organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros.

1.2.1.1 Características de las organizaciones.

Están definidas y diseñadas en términos de racionalidad de adecuación de medios a fines. El poder queda dividido entre los distintos puestos para facilitar la coordinación y el control de las distintas obligaciones laborales. La comunicación queda canalizada en forma subordinada al logro de los fines.

La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente. Los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, el entorno interno.

Los factores organizacionales, como las reglas, tratan de ser determinantes en el comportamiento humano. El sistema organizacional sólo es viable en algún punto de acomodo de la de la doble contingencia implicada en el contacto entre reglas y comportamientos (Rodríguez, 2004).

1.2.1.2 Características de una organización de servicios.

Están definidas y diseñadas en términos de racionalidad de adecuación de medios afines. En donde el poder queda dividido entre los distintos puestos para facilitar la coordinación y el control de las distintas obligaciones laborales. Además la comunicación queda canalizada en forma subordinada al logro de los fines. Dicha organización, se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente. Los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, el entorno interno.

1.2.1.3 Servicios públicos y rol social del estado.

Existen al menos dos conceptos acerca de lo que se entiende por servicio público: uno orgánico y otro funcional (Fernández, 1996).

El *concepto orgánico* atiende para definir el servicio público, a los órganos que integran la Administración del Estado y la actividad que ellos realizan, cualquiera que ella sea. Esto es, en tanto se trate de un órgano inserto en la organización de la administración estatal, se entenderá que constituye un servicio público.

El *concepto funcional*, en cambio, atiende para definir el servicio público, a que la actividad sea pública, sea que se cumpla por un órgano de la administración del Estado, o la autoridad simplemente tome la iniciativa en orden a realizar la actividad, aún cuando ella sea cumplida por un particular, reservándose sólo el control de su ejercicio. En este caso, será servicio público una actividad que persigue un fin de interés general, ya sea realizado por un órgano del Estado o por un particular. De esta forma se explican los casos en que el Estado crea o participa en empresas, pero sin un fin de lucro, sino más bien, con el objetivo de brindar prestaciones al público, por ejemplo: ferrocarriles, transportes en general, etc.

1.2.1.4 Finalidad del servicio público.

El fin del servicio público es satisfacer las necesidades públicas. Por lo tanto, resulta necesario definir el alcance de las necesidades públicas.

En primer lugar, debe señalarse que no son lo mismo que necesidades colectivas, estas últimas simplemente constituyen la suma de necesidades individuales. La distinción puede apreciarse, en que algunas necesidades colectivas son atendidas por los particulares: alimentación, servicios médicos, etc.

Pero existen necesidades colectivas de interés general que sólo cumple la administración con exclusión de los particulares, por ejemplo, defensa de la nación, justicia, etc. Finalmente, hay necesidades cuya satisfacción concurren tanto los servicios de la administración como los particulares, por ejemplo, el transporte público.

Cuando las necesidades colectivas son generales y su satisfacción es asumida por el Estado adoptando alguna de las formas que más adelante se indicará, se convierten en necesidades públicas.

La existencia de una necesidad, elevada al carácter de pública, y atendida como función obligatoria para el Estado, constituye sin duda, el elemento fundamental del servicio público (Icare, 1992). Por ejemplo, la preservación de la salud de la población constituye una necesidad pública. De allí que, por ejemplo, se ha creado un sistema de salud pública, independientemente del rol que en este campo puede haber a los particulares.

La persona natural que utiliza un servicio público se denomina usuario o cliente. Que en definitiva, es el sujeto que se beneficia con la prestación del servicio. Todo usuario de servicio público tiene un derecho subjetivo a que el servicio le sea prestado dentro de los límites que le impongan las normas reglamentarias pertinentes.

Actualmente, la *calidad* de vida implica, que los usuarios tengan asegurado el derecho de un nivel de prestación adecuado, tendiente al mejoramiento de las condiciones de su existencia, con servicios públicos eficientes, cuya prestación integral y acceso universal estén garantizados por el Estado que debe, a través de las autoridades, proveer al control de la *calidad*, la eficiencia y la regularidad.

El bien común, del Estado, lleva implícita de un modo prioritario, la integridad de las prestaciones, en donde la *calidad* en la gestión de los servicios "públicos", y la realización de la prestación de éstos, debieran estar, sin duda, dentro de la finalidad que asume el Estado. Las normas que rigen la actividad, son de derecho público, existiendo una subordinación del particular a la administración pública. En este sentido, los servicios públicos deben prestarse en condiciones de generalidad, uniformidad, continuidad, obligatoriedad, regularidad, *calidad* y eficacia.

En este sentido, los servicios públicos han adquirido particular realce en la protección de los derechos de los usuarios, asegurando la transparencia y publicidad de las decisiones en materia de servicios públicos, en especial respecto de asuntos técnicos o regulatorios, a fin de que los usuarios o terceros aporten informaciones o puntos de vista que puedan resultar importantes o útiles en cuanto a un determinado aspecto del servicio.

En este sentido, la significativa importancia de los servicios públicos radica en que éstos cumplen la función de nivelar las desigualdades naturales, económicas, sociales y culturales, más allá de quien lleve la prestación de los mismos de acuerdo al esquema socioeconómico de cada modelo de Estado.

Entendiendo que en un mundo cada vez más globalizado, existe una tendencia mundial acerca de cuáles son las necesidades generales que deben ser atendidas por los servicios públicos.

En tanto, las necesidades o fines públicos varían a lo largo del tiempo, también varía la forma de prestación del servicio público, pero lo más significativo es la búsqueda de mejora continua en la *calidad* y eficiencia de tales prestaciones de servicios.

La indudable jerarquía constitucional e internacional al nivel de tratados que consagran debidamente los derechos de usuarios y consumidores de bienes y servicios, así como a su protección, esto convierte al tema objeto de este trabajo, en algo de considerable significación al nivel institucional.

La preocupación por la *calidad* como elemento central en el tema de la organización, desde diversos modelos o aproximaciones, nació en el ámbito de la empresa privada y es en él donde se han concentrado la mayoría de los esfuerzos y resultados teóricos y técnicos alcanzados a la fecha.

El sector público, en sus esfuerzos de modernización, ha hecho suya esta preocupación por la *calidad* y ha habido esfuerzos en la línea de adaptar los avances existentes en el tema a este otro ámbito de la gerencia organizacional.

Un elemento básico y central para avanzar hacia mayores niveles de *calidad* en los servicios públicos, es el conocimiento real sobre la ciudadanía-cliente; para el funcionamiento productivo con orientación a la mejora en la calidad de los servicios, debe haber un conocimiento, ya sea mediante la evaluación y/o investigación de la población a ser atendida.

Para la construcción del flujo de información necesaria para la mejora de la *calidad*, y los mecanismos de uso de la misma, no basta conocer, es necesario actuar sobre la base de este conocimiento. Frente a la necesidad de conocimiento, la “evaluación de servicios” se constituye en una herramienta útil para considerar efectivamente a la clientela en la toma de decisiones institucionales, tanto para mejorar el proceso de prestación de servicios como para mejorar la política que enmarca o define el servicio.

La evaluación de los servicios, debiera propender, a que la administración institucional de los servicios públicos, identifique y valore apropiadamente diferencias importantes entre los usuarios, tanto internos como externos, identificando necesidades y tópicos relevantes, que aporten a la identificación de medidas que aseguren un acceso efectivo al servicio, sin exenciones.

1.2.1.5 Características del servicio público.

La *continuidad* es la esencia del servicio, y quiere decir que la actividad del mismo no puede interrumpirse o paralizarse, porque su función es pública y ha sido establecida en beneficio de toda la comunidad. Por esta característica se explican ciertas medidas, como por ejemplo, la prohibición del derecho de huelga en la administración, o la prohibición de constituir sindicatos por sus empleados, ya que cualquier paralización de un servicio público incide en la ausencia de prestaciones relevantes para la comunidad.

La *regularidad*, dice relación con la sumisión del servicio público a reglas, leyes o reglamentos, que establecen la forma en que se desarrolla la actividad del sistema público. Por lo tanto, los funcionarios que se desempeñan en un servicio público deben observar con exactitud dichas leyes y reglamentos, ya que ellos se traducen en una garantía para la comunidad en el sentido que la satisfacción de necesidades que realiza el Estado se somete a preceptos preestablecidos impidiendo de esta manera las arbitrariedades.

La *uniformidad* significa que, habiendo sido establecido un servicio público en beneficio o interés de toda la comunidad, sus prestaciones deben ser iguales para todos aquellos habitantes que se encuentran en idénticas condiciones para solicitar sus beneficios. El servicio de locomoción colectiva, por ejemplo, es uniforme, porque todos tienen derecho a usarlo en iguales condiciones y pagando una misma tarifa.

La *obligatoriedad* se traduce en que la prestación para la cual fue creado un servicio público debe necesariamente cumplirse, sin que pueda la autoridad beneficiar con ella a algunos y negarla para otros.

La *permanencia* significa que el servicio público se mantendrá en la medida que subsistan las necesidades públicas para las cuales fue creado. Si la necesidad desaparece o deja de ser pública, el servicio debe suprimirse porque no existirá el fundamento racional y social de su existencia.

1.2.1.6 Los elementos del servicio público.

- Función pública:

Una función considerada obligatoria para el Estado en un determinado momento: esta función está constituida por la satisfacción de una necesidad pública.

- Funcionarios:

Un cierto número de agentes jerarquizados que cumplen la función: se refiere a ciertos individuos que realizan la función pública, y que se encuentran dentro de una organización piramidal de funcionarios vinculados por jerarquía, entre quienes adoptan las decisiones y quienes las ejecutan concretamente. Estos agentes pueden ser gobernantes, autoridades y simples funcionarios o empleados públicos. Los gobernantes son los que ejercen el poder público en nombre de la ciudadanía, como el Presidente de la República y diputados y senadores.

Las autoridades son agentes que sin ejercer el poder público participan de él con facultades exclusivas, resolutivas y cuentan con poder de mando, ya que se encuentran en los tramos más altos de la pirámide de funcionarios, como por ejemplo, los ministros de estado, intendentes, gobernadores y jefes de servicio en general. Los funcionarios o empleados son las personas que integran los servicios públicos y a cuyo cargo se encuentra.

- Recursos:

Una cierta cantidad de recursos afectos al cumplimiento de la función: son los bienes materiales afectos al cumplimiento de la función pública por parte de un servicio.

- Régimen jurídico especial:

Se trata de un conjunto de disposiciones legales y reglamentarias mediante las cuales se definen la satisfacción de una necesidad pública, el órgano encargado de ello y la forma o procedimiento conforme al cual realizará su función.

1.2.1.7 Asistencialismo, Trabajo Social y servicios públicos.

Las transformaciones en el trabajo social, establece que este ha sido, es y seguirá siendo una profesión que trata con la intimidad de las personas de una manera muy específica. Se establece que debe haber un compromiso determinado en toda la organización pero con diferentes responsabilidades. Es de esta manera, que el usuario se hace vulnerable ante otra persona y está confiando, en que lo que está poniendo en sus manos no se convierta en fuente de más dificultades.

Sin embargo, en razón de que dichos valores han de hacerse prácticos, la profesión desde sus inicios ha intentado determinar un conjunto de principios que le permitiera relacionar aquellos valores y las realidades de su ejercicio, de forma que se tuviera la posibilidad de conceptualizar los rasgos de una buena práctica profesional.

Ahora bien, como cualquier otro fenómeno humano, la práctica del trabajo social también ha conocido diversas transformaciones a lo largo de sus ya cien años de historia y así lo que una vez se consideraron buenos principios prácticos, en la actualidad ya se han reformulado, tanto por la contingencia social, como por el tipo de temáticas que pueden llegar a puntualizar las diversas necesidades de poblaciones y/o comunidades específicas de sujetos.

Se establecerá que ésta temática estará enfocada a la forma, en tanto está desarrollada como eje central de la política pública de la institución en donde está inserta la evaluación. Es por esto que se hará hincapié en la medida que es transversal a todas las oficinas evaluadas, debido a que la *calidad* de la atención es la temática central de esta evaluación.

Se lo define como una forma de asistencia donde el destinatario es meramente un receptor de algún producto que se le brinda, (bien, servicio, subsidio). Se puede constituir, que el asistencialismo crea una clara situación de dependencia del individuo o grupos que lo reciben, esto fundamentalmente en los servicios públicos, en donde queda plasmado que no promueve la dignidad, el desarrollo de proyectos, etc.

La intervención asistencialista es la destinada a transformar las condiciones del entorno ambiental que obstaculizan la realización del ser humano como sujeto activo del bienestar social. En líneas generales, trata de socializar los procesos de cambio situacional reforzando, la accesibilidad a la burocracia administrativa del bienestar social para satisfacer necesidades generadas por las diferencias de *calidad* de vida percibidas en el medio entorno social habitual.

Se ha podido vislumbrar, que la línea temática, es decir, lo que a nivel más abstracto se procura en el desarrollo de la actividad profesional, es el más amplio bienestar social de los individuos, mediante la satisfacción de necesidades que ellos experimentan como tales. También en líneas generales, son funciones u objetivos concretos y operativos: propender a superar junto a las personas las diversas situaciones de problemática social que pudieran impedir o dificultar el desarrollo, elevar los niveles de conciencia social, capacitar a las personas para afrontar dichas situaciones y promover la participación necesaria para que los individuos se constituyan en sujetos de la acción social, y no se mantenga un círculo interminables en donde las personas, se hacen dependiente de los servicios entregados por el servicio.

En la medida en que generan desajustes y necesidades, y el escenario político social cambie, se promueven estructuras sociales nuevas y formas de vidas diferentes; con esto, la sociedad interviene también nuevos servicios y recursos, así como nuevas formas de atención social.

Los objetivos generales, es decir, lo que a nivel más abstracto se pretende con el desarrollo de la actividad profesional y administrativa en los servicios públicos, es el más amplio bienestar social de los individuos mediante la satisfacción de unas necesidades que ellos experimentan como tales. También en líneas generales, son funciones u objetivos concretos y operativos: analizar y superar junto a las personas las diversas situaciones de problemática social que pudieran impedir o dificultar este desarrollo, elevar los niveles de conciencia social, capacitar a las personas para afrontar dichas situaciones y promover la participación necesaria para que los individuos se constituyan en sujetos de la acción social.

El trabajador social en su rol, debiera propender a la participación y desarrollo de actividades de investigación social y en el desarrollo de la política social, dando a conocer las necesidades de la población y haciendo crítica sobre los medios para afrontarla. Deberá desarrollar una función constructiva en la actuación de sus intervenciones sociales.

1.3 ENFOQUE DE CALIDAD

En base a los antecedentes compilados, se puede establecer que el concepto de *calidad* tiene una pugna significativa, donde los administradores están tratando fervientemente de imaginar cómo hacerla, mientras los académicos hacen un esfuerzo para determinar, qué es. Tratar de articular la teoría con práctica, o viceversa, es lo que hace complejo, lograr establecer el concepto de *calidad* como tal. Los teóricos, que abordan dicha temática, lo hacen desde uno de estas perspectivas dependiendo de la experiencia vivida y de la intención final que buscan o de la influencia que han recibido. Pero, ¿qué hace tan difícil establecer un concepto relativamente estándar?

En primera instancia, declarar, que es un concepto en evolución, que continuamente está cambiando o mejorando y que por tener un tratamiento envolvente a su vez desarrolla nuevos conceptos que requieren ser revisados para poder afirmarlos. En segundo término, que las empresas (llámense públicas o privadas) están en etapas distintas, con estilos administrativos diversos, en ambientes o entornos disímiles y con propósitos independientes, aspectos que hacen difícil formalizar una maqueta de *calidad* para el mundo administrativo.

Y como tercer punto, no existe un modelo único y exclusivo de *calidad* como instrumento de aplicación, y quienes se aventuran a llevarla a la práctica se encuentran con nuevos términos, nuevas definiciones y nuevas perspectivas, que cambian en su contenido el concepto de *calidad*.

Por tanto, para tratar de analizar la *calidad* se requiere establecer primeramente, la óptica de quien la implementa. Para algunos se ha convertido en una necesidad que requiere completa atención; para otros es una herramienta que necesita ser aplicada al interior de la empresa, sólo, para salir a un mundo cada vez más competitivo; para otros, es algo que esta inherente en la organización que impulsa a hacer las cosas bien. Existe en algunas organizaciones tanto públicas como privadas, la opinión sesgada, de que es la *calidad*, la solución a todos los problemas organizacionales, y que su implementación traerá una nube de tranquilidad y seguridad.

La *Calidad*, es un término que hoy día se hace presente en una multitud contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. El concepto técnico de *calidad* representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, sistemáticamente, procesos y resultados.

1.3.1 Hacia una definición de *calidad*

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA

El término *Calidad*, en latín figura "*cualidad, manera de ser*", su significado castellano se relaciona con una *propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*. (Castro, R y Mokate, K. 1998).

Si se centra la *calidad* desde el punto de vista de conveniencia, se puede establecer, que cuando se implementa, especialistas, plantean, el fortalecimiento de la necesidad de trabajo en equipo, para lograr un mejor ambiente y un mejor desempeño, otros especialistas declaran, que permite que las capacidades y la formación de cada individuo sean tenidas en cuenta y, otras, porque logra un mayor y mejor crecimiento personal.

Sin lugar a dudas, su implementación, requiere un mayor y mejor compromiso en la ejecución, necesita de un mantenimiento constante dando cabida a la innovación, debiera ser visible y no oculta, ya que finalmente debe ser demostrada, y por último, cualquier gestión en los procesos de *calidad* requiere de recursos, tiempo, esfuerzo y personal especializado y dedicado a la temática.

En el intento de tratar de definir el término de *calidad*, se vislumbrarían conceptos tan diversos, como ocurre en la realidad teórica. Por ejemplo, el de que *calidad* es satisfacer plenamente las necesidades del cliente, otros que es cumplir con las expectativas del cliente y algunos especialistas más concretos, que declaran que es hacer las "cosas bien" desde la primera vez.

La *calidad* se suele definir como el cumplimiento de los requisitos, ya sea que estos sean explícitos o implícitos, para la satisfacción de un cliente. Diferentes clientes pueden tener diferentes conjuntos y niveles de requisitos respecto de una misma categoría de productos o servicios. Es por ello que la definición de requisitos, debe realizarse para un cliente o conjunto de clientes en particular. Y para ello, antes de definir los requisitos de un producto, se debe necesariamente definirse al cliente para el cual va destinado.

La *calidad* se define también como el conjunto de las características de un producto o servicio que cumplen con las expectativas del cliente para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. La *calidad* también involucra que la productividad, la rentabilidad y la aceptación en el mercado sean proporcionales al nivel de satisfacción del cliente.

En este sentido, se establecen las distintas percepciones que constituyen un concepto de *calidad*:

Cuadro 1.4: Percepciones de los distintos actores referentes al concepto de *calidad* (Elaboración del equipo tesista)

<i>Tipo de percepción</i>	<i>Definición</i>
Usuario	La calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de las personas dentro de su estilo de vida, esto involucra un equilibrio entre lo objetivo/tangible y lo subjetivo/intangible, ofrecer características beneficiosas y saludables para las personas y su entorno
Tecnologías de la información o calidad de datos	La <i>calidad</i> de datos implica que los datos capturados, procesados, almacenados y entregados son un fiel reflejo de la realidad que se desea tratar mediante sistemas informáticos. Esto supone que los datos no contengan errores, sean veraces y estén actualizados.
Producción	La <i>calidad</i> puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, mayor su calidad.
De valor	La <i>calidad</i> significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la <i>calidad</i> se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de *calidad* indica que ésta, es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Por tanto, tras todo mencionado, se establece que la definición y aplicación de la *calidad* depende del contexto y momento en que se observa y analiza; lo que se traduce, en que, la *calidad* es el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor cerca de él, dentro de una ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad.

Lo que significa, que el concepto de *calidad* debe ser individual y en función de la aplicación que tenga el director, que cumpla con el propósito de utilizar las teorías que requiera y de la trascendencia que quiera implantar en las instituciones respectivas.

1.3.2 Evolución histórica del concepto calidad

El concepto actual de *Calidad* ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos. Para ello, García (2007) hace alusión a De la Hoz, quien describe cada una de las etapas históricas, el concepto que se tenía de la *calidad* y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Cuadro 1.5. Evolución histórica del concepto de calidad (Fuente: tesis García, 2007)

Etapa	Concepto	Finalidad
Artisanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente; Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho; Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de <i>calidad</i>	Satisfacer una gran demanda de bienes; Obtener beneficios.
Segunda Guerra mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la <i>Calidad</i> , satisfacer al cliente y ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de <i>Calidad</i>	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la <i>Calidad</i>	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente; Prevenir errores; Reducir costes; Ser competitivo.
<i>Calidad</i> Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno; Ser altamente competitivo; Mejora Continua.

1.3.2.1 Calidad total

El concepto de la *calidad* total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la *calidad* óptima en la totalidad de las áreas. Es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio. Para lograr la *calidad* total, se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de *calidad* total, medido por la satisfacción total del cliente.

Siempre se está en constante perfeccionamiento manteniendo el objetivo de *calidad* total lo cual se es alcanzable, en la medida en que la necesidad de los clientes se satisface, una mayor satisfacción del cliente crea una mayor percepción de la *calidad* en el bien o servicio. En el momento que se satisface la necesidad de un cliente de forma total, se estará dando un producto de *calidad* total, entendiendo esto como el momento en que se satisface una necesidad anteriormente dada.

Ishikawa, (2008) autor reconocido en la temática de la gestión de la *calidad*, proporcionó la siguiente definición respecto a la *Calidad Total*: “*Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad*”.

A lo que mercadotecnia se refiere, la *calidad* está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, así es que se dice que a mayor satisfacción del cliente, el producto o servicio prestado adquiere mayor grado de *calidad*.

El concepto de *calidad* total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

- Se consideran *clientes internos* a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.
- El *cliente externo* es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener otra relación con esta.

Por lo mismo la *calidad* total, es un proceso el cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a ofertar

1.3.2.2 La calidad bajo normas ISO 9001

Las Normas ISO, son una familia de normas técnicas interrelacionadas, emitidas por la International Organization for Standardisation (IOS) en el año 1947. Esta, corresponde a una federación mundial de 157 organismos nacionales de normalización. Establece, a través de comités técnicos, normas voluntarias, reconocidas internacionalmente. Chile está presente a través del INN, quien oficializa estas normas en el país. Entre muchas de las normas que la ISO ha emitido, la más conocida es la serie 9000 orientada al Aseguramiento de la *calidad*. Dentro de las cuales se encuentra la norma ISO 9000 centrada en “fundamentos y vocabulario” la ISO 9004 centrada en las “directrices para la mejora” y la ISO 9001 correspondiente a la norma certificable.

- Los 8 principios de *calidad* de la Norma ISO 9001
 - Enfoque en el cliente

Se debe comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en sobrepasar sus expectativas. Orientación de recursos hacia el logro de satisfacción del cliente.

- Liderazgo:

Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno para la consecución de objetivos de la organización.

- Participación del personal:

El personal es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la misma. Personas motivadas, involucradas, comprometidas y valoradas.

- Enfoque basado en procesos:

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y actividades relacionadas se gestionan como proceso.

- Enfoque de sistemas para la gestión:

La identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia a la hora de alcanzar objetivos. Integración de procesos orientados a la gestión, al soporte y al cliente.

- Mejora continua:

La mejora continua mediante la identificación de la desviación y la implantación de acciones preventivas y/o correctivas, debe convertirse en una práctica prioritaria y permanente en la organización. Flexibilidad para la reacción ante oportunidades y amenazas.

- Enfoque basado en la toma de decisión:

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información. Análisis mejorado de los datos y la información. Decisiones basadas en información certera.

- Relaciones beneficiosas con los proveedores:

Existe una clara interdependencia entre una organización y sus proveedores; cuando las relaciones entre ambos mejoran, se fomenta la capacidad para la valoración . Optimización de costos y recursos.

Por otra parte plantea un diseño de un sistema de gestión de calidad en base al ciclo, plan (P), realización (D), verificación (C) y actuación (A). “Ciclo PDCA”

• Ciclo PDCA

La “P” correspondiente a el plan/planificación: En el que se determinan los objetivos y métodos, se realiza un análisis de la situación actual a nivel interno y externo junto con la identificación de causas de no *calidad* y aspectos de mejora para generar propuestas de mejora de la situación actual en base un plan de acción y así gestionar recursos.

La “D” correspondiente a do/ realización: en el que se implanta el Plan de Acción Capacitación y formación del personal.

La “C” correspondiente a check/ verificación: en esta etapa se genera una evaluación del sistema, su eficacia, adaptabilidad, se supervisa el cumplimiento de los objetivos y/o se realizan auditorias, monitoreo.

La “A” correspondiente act/ actuación: proceso de análisis de aspectos que se deben mejorar o cambiar, especificando ajustes en el sistema implantado.

Diagrama 1.2. Sistema de gestión de calidad según ciclo PDCA. (Fuente: inn, 2009)



Cabe destacar que la norma ISO 9001:2000 plantea algunos requisitos entre los que se señalaran a continuación.

- Requerimientos establecidos por la norma ISO 9001:2000

En el sistema de gestión de *calidad* necesita una, declaración de la política y objetivos de *calidad*, que permitan establecer intenciones globales y orientación de la organización relativas a la *calidad* formulada por la alta dirección documentada. Junto con un manual de *calidad*, con justificación de exclusiones descripción de procesos e interacciones creación de procedimientos escritos. Estableciéndose así, un procedimiento de revisión, actualización y aprobación de documentos para asegurar que estén disponibles donde son utilizados.

- Responsabilidad de la dirección:

Se plantea la importancia del compromiso de la dirección, para comunicar a la organización la necesidad de cumplir con los requisitos de la normativa legal y de los clientes impulsar las revisiones del sistema asegurar disponibilidad de recursos.

Este compromiso, con un enfoque al cliente, permite certificar que las necesidades y expectativas de este, se determinen correctamente, asegurando que se perciban se tomen en cuenta y se cumplan todos los requisitos legales. En la que, además se establezca una política de *calidad*, que sea la adecuada respecto a la organización, orientada a la satisfacción del cliente y a la mejora continua; esto con la finalidad de asegurar que se establezcan objetivos de *calidad* revisión periódica.

Esto último a través de una planificación, donde se establezcan objetivos de *calidad* para cada nivel y función pertinente, coherente con la política de calidad y medible identificar y planificar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de *calidad* establecidos.

En tanto, con respecto a la revisión por parte de la dirección, se establece la importancia de esta para verificar la consistencia, adecuación, efectividad y cambios en la organización, analizar información sobre la situación actual, resultado de auditorías, de clientes, de productos y procesos, de acciones de mejora y su cumplimiento y de cambios habidos los resultados de la revisión debe incluir conclusiones respecto a las mejoras alcanzadas en la eficiencia del sistema y de los procesos, el producto o servicio, y las necesidades de recursos.

- Gestión de los Recursos

Se plantea que el suministro de los recursos, que deben ser determinados en base a implantar y mejorar los procesos del sistema de gestión de *calidad* y para aumentar la satisfacción del cliente.

Estableciendo que el recurso humano, que afecta la *calidad* del servicio, debe ser competente en base a la educación, a las habilidades y a la experiencia apropiada, esto con la finalidad de convenir las competencias del personal, satisfacer las necesidades de formación y evaluar la eficacia de la formación para asegurar que el personal sea consciente de su relevancia y contribución en el logro de objetivos. Todo esto con la finalidad de que se establezcan, identifiquen y gestionen las condiciones de un ambiente grato de trabajo.

- Realización de Productos:

Se plantea en términos de planificación, procesos, diseño y desarrollo, producto, compras y control de los equipos de medición y control.

La planificación en cuanto a la realización del producto, para determinar los objetivos de *calidad* y establecer: procesos, documentación y recursos específicos verificación, validación, seguimiento, ensayos, inspección y criterios de aceptación registros considerados necesarios. Por tanto el diseño y desarrollo en la planificación, responsabilidades, entradas, resultados revisión y verificación es de un realce considerable en el requisito de la planificación.

Con respecto al control de los equipos de medición, para asegurar la conformidad del producto, éstos deben calibrarse o verificarse a intervalos específicos prever los ajustes no autorizados protegerse de daños y deterioros, evaluar la validez de los resultados arrojados y adoptar medidas.

- Medición, Análisis y Mejora

A modo general se plantea en la necesidad de mejora continua, planificación e implantación de actividades y mediciones, seguimiento y análisis de estas, se debe asegurar que tanto la utilización de metodologías y herramientas estadísticas son las adecuadas. Para lo cual se debe medir, controlar, analizar y mejorar el sistema de manera continua.

La medición y seguimiento, en términos de la percepción que el cliente tiene sobre el cumplimiento de requisitos y auditorías internas periódicas, debe propender a asegurar que el sistema se adecue a la norma ISO, tanto en el seguimiento y medición de los productos y de los requisitos.

Esto último, clave en el análisis de datos, debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados sobre la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, las características y tendencias de los procesos y productos.

Todo lo expuesto con anterioridad fundado en la mejora, para detección de no conformidades mediante el uso de los resultados de las auditorías, análisis de datos y revisiones mejora mediante acciones correctivas a las no conformidades eliminar las causas de las no conformidades prevenir su recurrencia.

1.4 LAS APLICACIONES DE LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

1.4.1 Servicios públicos y prestación de estos.

Los servicios públicos son órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua. Les corresponde generalmente aplicar las políticas, planes y programas que apruebe el Presidente de la República a través de los respectivos Ministerios de Estado.

Pueden ser centralizados o descentralizados, y están a cargo de un jefe superior denominado director. Los servicios centralizados actúan bajo la personalidad jurídica y con los bienes y recursos del fisco y están sometidos a la dependencia del Presidente de la República, a través del Ministerio correspondiente. Los servicios descentralizados actúan con personalidad jurídica y patrimonio propios según les asigne la ley, y están bajo la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio respectivo.

Dicha prestación concreta, tiende a satisfacer las necesidades de la colectividad y que se realiza directamente por la administración pública o los particulares mediante concesión, arriendo o una simple reglamentación legal en la que se determinan las condiciones técnicas y económicas en que debe prestarse, a fin de asegurar su menor costo, eficiencia, continuidad y eficacia.

Desde éste punto de vista estratégico, una atención más integral al cliente es una de estas tareas. Esto se logra conociendo mejor a los usuarios, tanto el público (ciudadanos y ciudadanas) como a quienes son parte del proceso en la atención (las unidades u organizaciones públicas que se coordinan con y en el municipio).

Por tanto, al tener claro que el concepto de *calidad* queda supeditado a la idea que tenga la dirección de la institución correspondiente, es con respecto a esto, que se adaptan a dicha institución las funciones de la *calidad* total. De esta forma, la planificación, la organización, la dirección y el personal adquieren una nueva dimensión de importancia y el éxito de cada una de ellas depende de la eficacia y eficiencia para desarrollar y aplicar un concepto de *calidad* total.

Considerando dichos elementos referidos a la calidad de la atención, Badia y Bellido (1999) plantean una estrategia en el servicio público, centrada en el conocimiento al usuario.

Diagrama 1.3 Estrategia de *calidad* para la atención usuaria (Badia, y Bellido, 1999).



Habitualmente cuando se trata de *calidad* del servicio se piensa en rapidez, actitud positiva y otros. Sin embargo, nuestra primera distinción técnica debería ser entre “estructuración del servicio” y “atención al público”.

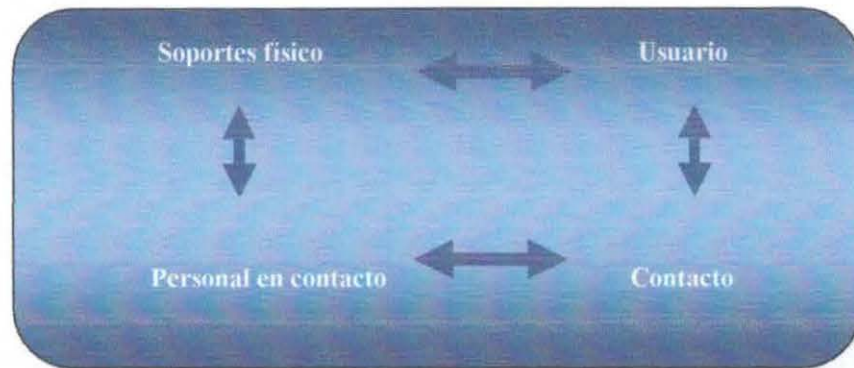
1.4.1.1 Especificación de la calidad del servicio

Por Estructuración se entiende el diseño del servicio; mientras que por atención al público se hace referencia a la prestación del servicio. El diseño es más objetivo y regular, porque se orienta al beneficio y al proceso de obtención del beneficio; mientras que la prestación es más subjetiva e irregular, requiere mayor flexibilidad y se orienta a la persona o usuario, que posee un cierto estado de ánimo, como lo señala García citando a Jorge Gilbert Galassi. (García, 2007)

La Estructuración se divide en dos fases, la primera enfocada en la *oferta*, en la cual se trata el conjunto interrelacionado de servicios básicos, complementarios y periféricos que se ofrece. Y la segunda de *Servucción*, concepto acuñado por la Escuela francesa de *Calidad* de Servicio y significa “producción de servicios”. Alguien dirá: el servicio se “presta”, no se “produce”. Ese es el error máximo.

El diseño servuccionado es la estructuración de la capacidad de prestación de servicio al usuario. Se compone de los siguientes elementos y sus relaciones:

Diagrama 1.4: Diseño servuccionado es la estructuración de la capacidad de prestación de servicio al usuario (Badia y Bellido, 1999)



Compuesto por la localización espacial y puntos de prestación del servicio; el valor de la arquitectura; el valor de los equipos; y, el valor de los productos a utilizar por el usuario, según lo planteado por García, en alusión a Gilbert Galassi. (García, 2007).

Aquí importa la cercanía-lejanía del usuario; la funcionalidad y estética; visibilidad-invisibilidad de los equipos y la función y simbología de los productos.

- Personal en contacto:

Es la gestión de los funcionarios cuyo rol es preponderante en la prestación del servicio. Finalmente, el usuario sólo conoce al funcionario que lo atiende. No importa que tan excelente sea la organización interna, la gestión de recursos financieros, los grandes planes todo esto puede quedar opacado por el hecho que un funcionario “se demora más de la cuenta” en la atención al público o “lo tramita” innecesariamente. La imagen corporativa, se juega en la relación con el público. La pirámide organizacional en las organizaciones de servicio público se invierte: el más importante no es el directivo público sino el funcionario que realiza la prestación del servicio, aquel que tiene el contacto directo con el público. Si no se da un buen contacto funcionario-usuario, lo técnico no existe, en realidad, su gestión interna no cumple su objetivo.

- Usuario:

El tercer factor es el sistema organizativo relacionado con el papel a jugar por parte del usuario en la producción y el consumo del servicio. La servucción posee un axioma y es el siguiente: un buen servicio requiere de un buen usuario. Esto nos lleva a un corolario: Un buen diseño servuccionado es aquel que educa, de algún modo, al usuario. Es decir, se deben generar rutinas y sugerencias para que el usuario utilice los servicios de manera óptima y útil para él. El servicio es un intercambio. Habitualmente, en el caso de los servicios públicos, consiste en una prestación o entrega de información o documentación.

- Atención al público:

Definiendo cliente como: persona que recibe los productos resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la supervivencia de quién lo proveyó y, llevando este concepto al ámbito municipal, se busca proveer a éste de instrumentos y métodos que permita que el conjunto de acciones y trámites se estructuren como si se tratase de un ciudadano único y perfectamente individualizado. Entonces para mejorar la *calidad* de atención hay que considerar aspectos como: menos espera, atención integral y de *calidad*, derivación a redes oportuna y adecuada, entre otros.

1.4.2 Gestión de calidad en el servicio público

Como se expuso con anterioridad la *calidad* es el resultado de un férreo compromiso, definición de normas y estándares para asegurar determinados niveles todo lo cual debe ser ejecutado y controlado coordinadamente. Por tanto, se puede desprender, que la gestión de la *calidad* es la instancia responsable de que todos estos procesos funcionen conforme a lo señalado, que desencadenará procesos organizados de mejora continúa.

En este sentido, la *calidad* implica una planificación del desarrollo de las diversas estrategias, cuyo objetivo fundamental es vehicular y facilitar la implantación de multitud de programas de mejora, dotándolos de una adecuada organización y coordinación. Esta última, clave en la mejora de muchos de los programas que surgen desde una parte de las organización, que precisarán, para su implantación, una decisión e instrumentación a nivel central, puesto que los sistemas de trabajo y los procedimientos utilizados afectan a todos por igual.

Por tanto, la gestión de la *calidad* es clave en el proceso de modernización del Estado y en la prestación de los servicios públicos.

Cabe destacar que los procesos de modernización deben ir acompañados de un cambio dinámico e integral de la organización, a raíz de su cultura, sus sistemas de comunicación, estructuras organizativas, estilos de dirección consideración del factor humano, entre otros.

Coherente con lo anterior, los programas concretos de mejora que propendan a emerger en la organización, se han de seleccionar atendiendo, en primer lugar, a su grado de dificultad, de modo que se aborden primero los más fáciles, para luego avanzar en los que contengan mayor nivel de complejidad. En segundo lugar, en función del tipo de objetivos propuestos, comenzando por los más alcanzables y motivadores tal como lo señala (Petrick, 2003).

Consecuente con lo anterior, se logra una situación de partida más favorable para avanzar en el proceso, para la aplicación y extensión de los nuevos sistemas de partida más favorables para avanzar en el proceso para la aplicación y extensión de os nuevos sistemas de trabajo y para imbuir progresivamente a la organización de los nuevos valores y cultura de la *calidad*.

Por lo cual, las experiencias, la conceptualización y las técnicas de gestión de la *calidad* deben ser adaptadas a la realidad de las administraciones y organizaciones públicas, con la finalidad de imbuir en su cultura, los valores, los conceptos y los sistemas de trabajo de la *calidad*.

En organizaciones públicas que gestionan servicios, la *calidad* está determinada por el nivel de aceptación o de rechazo que experimentan los usuarios de los mismos. Esto significa que la *calidad* externa, es decir, cómo percibe el ciudadano la forma en la que se presta el servicio, es el factor de éxito de cualquier programa que tenga como finalidad la mejora de los servicios (Petrick, 2003). Por tanto, el cliente constituye el elemento focal de todo el sistema de *calidad*.

Esto significa, que la atención a los ciudadanos resulta clave en el rechazo o aceptación de la organización pública, fundada en dos vertientes: la interna, en la que se evalúan una serie de factores que inciden en el servicio prestado, y la externa, en la que los usuarios valoran parámetros como los tiempos de atención e información, las esperas los sistemas de orientación, etc.

Cabe destacar que desde el año 2003 existe una preocupación generalizada de los jefes de Estado y de Gobierno Iberoamérica, por avanzar en la profesionalización de la función pública de los países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”. En dicha Declaración los Mandatarios iberoamericanos expresaron:

“Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública.”(XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, 2003)

Siguiendo esta lógica, se aprueba por la comunidad Iberoamericana, en la X Conferencia Iberoamericana de ministros de administración pública y reforma del estado en junio del 2008 y adoptada por la XVIII cumbre Iberoamericana de jefes de estado y de gobierno en octubre de 2008 la “carta iberoamericana de *calidad* en la gestión pública”, que se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las administraciones públicas iberoamericanas para garantizar instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades.

A raíz de lo anterior, se vincula la *calidad* en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático:

- “Toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social;
- La gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas”. (Carta Iberoamericana de *calidad* en la gestión pública, 2008:5)

Se promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de *calidad* y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la *calidad* de su gestión pública. La implementación de los principios y orientaciones deberá adaptarse a la diversidad de las condiciones de las naciones Iberoamericanas, al igual que la adopción de las correspondientes acciones e instrumentos sugeridos para la mejora continua de la *calidad* en la gestión pública.

1.4.3 Modelos de gestión de calidad

Se puede establecer que existen diversos modelos de gestión de *calidad*. Dentro de los cuales se menciona, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión de la fundación Iberoamerica para la gestión de *calidad* FUNDIBEG, el modelo de la fundación europea para la gestión de *calidad* EFQM, el modelo Iwa 4, y el modelo de Brasil. Quienes presentan una perspectiva global e integral, con normas específicas para el sector público. Así mismo, la gestión de *calidad* ha sido enmarcada dentro de la norma ISO, reconocida a nivel mundial por más de 120 países y utilizada en el proceso de acreditación de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

Se destaca, las iniciativas que ha desarrollado Chile a través de un modelo de gestión de *calidad* denominado “modelo de excelencia” el cual ha sido adaptado al desarrollo de las municipalidades.

1.4.4 Modelo de excelencia en el desarrollo municipal

El origen de los modelos de excelencia data en 1986, cuando el gobierno de Estados Unidos decidió establecer el premio Malcolm Baldrige a la *calidad*, para promover la competitividad por medio de una mejor comprensión de los factores que producen resultados de excelencia. Su propósito era promover el intercambio de información sobre las estrategias competitivas exitosas de las empresas norteamericanas. Al poco tiempo de establecido, logró constituirse en el más alto reconocimiento a la gestión de excelencia que una empresa puede recibir.

En el entendido que los puntos críticos de una gestión de esa naturaleza, tienen un alto grado de universalidad, se promovió la idea de generar un premio de características similares en Chile, adaptando dicho modelo a nuestra realidad. Los fines perseguidos eran muy semejantes: *“promover un modelo de gestión que pudiera constituirse en guía para las empresas chilenas y, a través del proceso de premiación, estimular y distinguir a los mejores”* (Chile calidad, 2008:7).

La pertinencia de este modelo radica en primer lugar, porque es en su naturaleza *sistémico*: es decir, contempla un conjunto amplio de variables de análisis, criterios y elementos de gestión relacionadas entre sí, sin sesgar a favor de ningún indicador parcial, lo cual permite equilibrar los múltiples requerimientos a los que está sometida una organización del Estado; articulan y relacionan los fines de la organización con los procedimientos, los requerimientos de los usuarios y usuarias, así como el impacto desde el punto de vista de los objetivos del Estado.

En segundo lugar, porque este modelo está orientado a los resultados, es decir, buscan generar impacto, buscan conseguir eficiencia en la organización de los recursos. También porque estos modelos no son prescriptivos, es decir no obligan a la organización a desarrollar algún método en particular o algún proceso específico, lo que los hace aplicables a cualquier tipo de entidad, tal como se manifiesta en un artículo de la SUBDERE (2009).

- Se destaca que es una poderosa *herramienta de planificación*.

A este modelo de gestión se le denomina “modelo Chileno de gestión de excelencia” y se generó como una guía para la mejora continua, pues proporciona una forma de evaluar el grado de desarrollo de cada uno de los procesos de una organización.

Siguiendo esta lógica, para este modelo se establecen criterios, establecidos como pautas de evaluación definidos con el propósito de segmentar y facilitar el análisis. El modelo considera ocho criterios, los que constituyen los pilares fundamentales en torno a los cuales confluyen los elementos de gestión o prácticas para conducir a la empresa en la consecución de sus objetivos. Desarrollados a continuación.

1.4.4.1 Objetivos

Liderazgo y compromiso de la dirección superior; los líderes deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización, la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero. Ya que la participación personal, activa y continua de la dirección crea claridad y unidad en relación a los objetivos de la organización, el cual sirve de ejemplo para todos. Por medio del comportamiento ético y transparente, habilidades de planificación, comunicación y análisis, la dirección estimula a las personas a buscar la excelencia. Su papel incluye la creación de un ambiente apropiado, autonomía, mejora, innovación, flexibilidad y aprendizaje.

Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes; escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la *calidad* de los productos y servicios. Pues, la *calidad* es intrínseca al producto, y es el cliente es el que juzga a partir de sus percepciones. Así mismo la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto, pues son estos los que le entregan el valor agregado a los clientes, intensifican su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca, al producto o a la organización. Una organización con foco en el cliente busca satisfacer las necesidades actuales y anticipar las expectativas de los clientes y mercados potenciales.

Cuando esas necesidades están claras, es posible desarrollar y ofrecer productos diferenciados que irán a satisfacer a los clientes de los mercados actuales, así como a nuevos segmentos.

Apreciación de las personas como el principal factor estratégico; valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo. Complementariamente, privilegiando su *calidad* de vida y clima laboral.

La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación y bienestar de la fuerza laboral, crea un ambiente de trabajo propicio en participación y desarrollo de las personas. El desarrollo de las personas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable, donde desarrollar sus capacidades y potenciales.

La participación de las personas en todos los aspectos del trabajo y por lo tanto, de su *calidad* de vida es fundamental para desarrollar todo su potencial, lo que contribuirá para lograr los resultados de la organización.

Considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad de los procesos, y el enfoque preventivo de la gestión, integrados en la planificación estratégica y operativa, como base de la ventaja competitiva.

Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes y a las condiciones cambiantes del mercado, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la organización, la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.

Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión, mediante una mayor precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos. La base para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, es el análisis de los datos generados en cada uno de los procesos internos, así como de los competidores y otras referencias de importancia.

El análisis de los datos entrega información relacionada con aspectos importantes para la organización, sea clientes, mercado, finanzas, personas, proveedores, productos, proceso entre otros.

Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización. El éxito de los intereses de largo plazo de una organización dependen de la conducta ética en sus negocios, de la superación de los requisitos legales y de las regulaciones asociadas a sus productos, procesos e instalaciones. Esta superación significa proactividad de forma de anticipar las necesidades y expectativas de la sociedad.

Una organización de excelencia busca el desarrollo sustentable, identifica los impactos sobre la sociedad que producen sus instalaciones, procesos productivos y ejecuta acciones preventivas para eliminar o minimizar esos impactos en todo el ciclo de vida de los productos. Se preocupa de acciones de interés social, que puede incluir educación, cultura, salud, deporte entre otros.

Capítulo I Fundamentación Teórica

Orientación de la gestión a los resultados, compromiso con la obtención de resultados que apuntan en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización. Para atender las necesidades de todas las partes interesadas y concretar la visión de futuro, son formuladas estrategias y se establecen planes de acción y metas que deben ser eficazmente comunicados a todas las partes interesadas.

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA

La obtención del compromiso e involucramiento de todos como los objetivos de organización contribuye a la implementación de estrategias. La gestión de desempeño de las personas y equipos, y el análisis crítico del desempeño global son instrumentos relevantes que permiten a la organización monitorear el cumplimiento de las estrategias o el grado de alineamiento con los objetivos trazados.

Adhesión a la no-discriminación por razones de género, edad, raza, credo o eventuales discapacidades.

En base a lo declarado con anterioridad, se la SUBERE establece *principios* característicos en la adaptación del modelo (2009)

1.4.4.2 Principios del Modelo

Modelo sistémico integrado: Los modelos de excelencia están compuestos de criterios de evaluación, los cuales se dividen en subcriterios de evaluación y estos a su vez en áreas de análisis y elementos de gestión. Si bien cada criterio se evalúa por separado, ellos están muy relacionados entre si y su evaluación en definitiva depende de que tan alineados e integrados estén.

Foco en resultados; el adecuado balance entre los distintos resultados claves del negocio asegura el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, sin afectar de manera desproporcionada a uno en beneficio de otro. Las áreas de resultados claves del modelo chileno son: satisfacción de los clientes, resultados globales, efectividad organizacional, responsabilidad social, satisfacción de los empleados, *calidad* de los proveedores.

Adaptable y no prescriptivo; si bien el Modelo se orienta a la obtención de resultados, no prescribe los métodos, herramientas, técnicas, sistemas, etc., que deben ser usados para conseguirlos. Tampoco sugiere cuál debe ser la estructura organizacional ni el sistema gerencial que la organización debe usar. El modelo sí postula que dado que todos estos factores son importantes y dependen de las necesidades y estrategias de la organización, que son cambiantes, deben ser evaluados periódicamente como parte de las revisiones de desempeño de la organización.

Modelo dinámico sustentado en valores; el modelo ha evolucionado a través del tiempo, para recoger las prácticas que los cambios del entorno, la tecnología y el mercado exigen.

Además, se han desarrollado versiones especiales más ajustadas a la realidad de distintos tipos de organizaciones, por ejemplo, salud, educación, etc. Lo que ha permanecido prácticamente invariable son los principios que lo sustentan. Estos constituyen los valores o pilares que señalan la orientación general de la gestión de excelencia.

Herramienta de diagnóstico; el modelo, con sus diferentes elementos de evaluación y sus guías de puntaje constituyen un sistema global de diagnóstico de la gestión de la organización. La respuesta a cada uno de estos requerimientos se evalúa en base a tres dimensiones: enfoque, despliegue y resultados, calibradas según los factores claves de la organización. La evaluación así efectuada permite determinar una lista de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, en todos los ámbitos importantes de la organización.

Apoyo al premio nacional a la calidad; por último, el Modelo constituye un paradigma conocido que sirve de instrumento para comparar el desempeño de diferentes organizaciones y por lo tanto determinar cual de ellas posee la mayor excelencia de gestión.

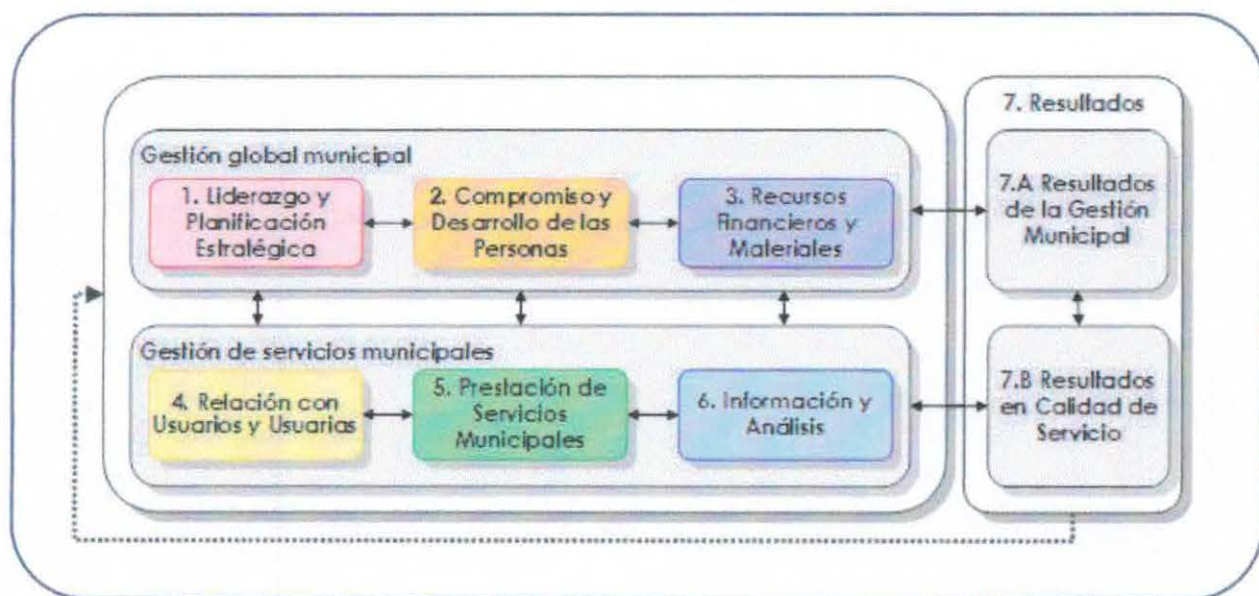
1.4.4.3 *El Modelo en específico en el ámbito municipal*

En el ámbito de las municipalidades, la adaptación de este modelo se plantea como una herramienta, que permite detectar fortalezas y oportunidades de mejora, las que deben ser abordadas con planes estructurados bajo la lógica del mejoramiento continuo. Su aplicación permite obtener avances sistemáticos que implican cambios efectivos en la gestión institucional.

En el que se destacan como principios esenciales del modelo municipal (autonomía, equidad entre los municipios, eficiencia y eficacia, transparencia, probidad y participación, gestión orientada hacia la satisfacción de los usuarios, y apreciación de las personas como principal factor estratégico) están incorporados en siete categorías o Criterios. Estos criterios agrupan un conjunto de prácticas que debiera aplicar una municipalidad para mejorar el Desempeño de sus servicios municipales.

Los criterios que abordan las principales actividades o procesos de gestión global de la municipalidad son Liderazgo y Planificación Estratégica, Compromiso y desarrollo de las personas y Recursos financieros y Materiales.

Diagrama 1.5 Modelo “gestión de *calidad* de los servicios municipales. Fuente: subdere 2007)



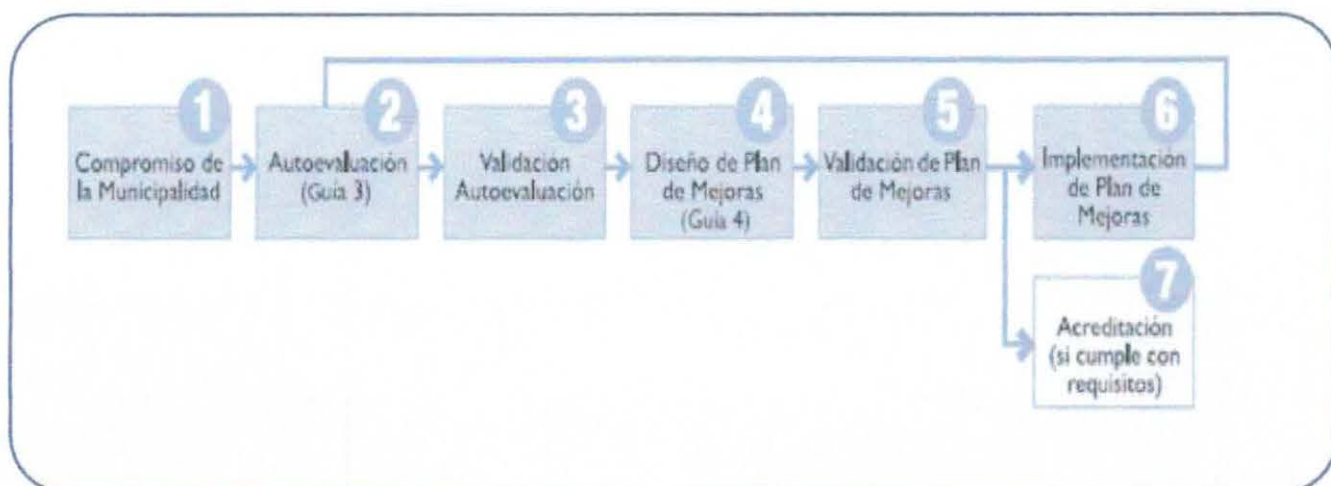
Los criterios que evalúan la entrega de servicios municipales son relación con usuarios/as, prestaciones de servicios municipales e información y análisis. El último criterio mide los Resultados de la gestión municipal, denominado resultado por gestión municipal y por *calidad* de servicio.

Por otra parte, utiliza un instrumento de autoevaluación que le permite al municipio pueda evaluar el estado de avance en que se encuentra su gestión al compararla con el Modelo, identificando las brechas a mejorar.

Asimismo, cuenta con un sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, mecanismo de evaluación externo y de reconocimiento público a las municipalidades que alcancen determinados niveles de gestión (inicial, intermedio y avanzado), en comparación con las prácticas de gestión contenidas en el Modelo.

Este proceso de Acreditación se desarrolla en siete pasos, los cuales se repiten secuencialmente, en tanto la municipalidad vaya avanzando en el Sistema, estos son; Compromiso de la Municipalidad, Autoevaluación, Validación Autoevaluación, diseño de plan de mejoras, implementación del plan de mejora y acreditación si cumple con los requisitos.

Diagrama 1.6 Flujo del proceso de acreditación del modelo “modelo gestión de calidad de los servicios municipales (Fuente: Subdere, 2007)



Finalmente, constituir que, la sistematización del proceso es requisito del siguiente, excepto la Acreditación, que se desarrolla en paralelo a la implementación del plan de mejoras, cuando la municipalidad cumple con los requisitos para dicha Acreditación.

CAPÍTULO II

Contexto

Institucional

II. CONTEXTO INSTITUCIONAL

PRESENTACIÓN

A continuación se presentan los lineamientos socio demográficos generales del contexto institucional en el que se enmarcará la evaluación. Esto contemplará información descriptiva y representativa en donde está emplazada la institución; sus características socio demográficas y políticas, además de lineamientos de la Institución, su estructura organizacional en los diferentes departamentos y su función. Para finalmente detallar la estructura municipal como tal.

La administración de cada comuna está radicada en la municipalidad, por lo tanto los municipios pasan a ser la expresión local de los procesos de modernización y reforma del estado. Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público que cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio, su finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad y, más aún, hacer a la ciudadanía partícipe del progreso económico, social y cultural de la comuna. Ello significa en la práctica abordar la casi totalidad de los temas vinculados al desarrollo, enfatizando, sin embargo, sus tareas en garantizar ciertos servicios y en abordar los déficit y carencias fundamentales que se presenten en la comuna. (Ministerio del Interior, 2001)

Las competencias, funciones y atribuciones, y el régimen legislativo para ejecutarlas es igual para todos los municipios del país, independientemente de los recursos con que cuenta, de su población, de su base económica o de su localización. No así su estructura, que presenta pequeñas variaciones según el tamaño poblacional de la respectiva comuna; en las comunas de menos de 100.000 habitantes (295 comunas, que constituyen el 86 % de las comunas del país) diversas funciones genéricas pueden ser ejercidas desde la misma unidad administrativa o, incluso, más de un municipio puede compartir entre sí una misma unidad administrativa para cumplir dichas funciones.

Es posible identificar tres grandes áreas de funciones municipales que se ejercen a través de unidades administrativas denominadas direcciones, departamentos, secciones u oficinas, según el caso; aquellas relacionadas con el desarrollo social y comunitario, aquellas vinculadas al desarrollo territorial (aseo y ornato, obras municipales, tránsito y transporte público) y aquellas orientadas a la gestión administrativa y financiera, sin perjuicio de lo cual en la última modificación de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades se agregaron funciones de seguridad ciudadana, de fomento productivo y “otras” que sean de interés local.

A ello, se agregan unidades asesoras del Alcalde y el Concejo como la secretaría municipal, la secretaría de planificación, la asesoría jurídica y la unidad de control interno.

El nivel comunal presenta la mayor heterogeneidad en términos de la población que administran, los recursos de que disponen y la capacidad efectiva de ejercer sus competencias y/o funciones. Por ello, se ha hecho esfuerzos importantes por descentralizar las funciones de gobierno, de tal manera de entregar instrumentos adecuados a las competencias de este nivel territorial.

A partir de 1980, se fueron traspasando diversos subsidios sociales, con la finalidad de hacer más efectivo el gasto social (racionalización y focalización). En ninguno de estos traspasos se contempló la respectiva asignación de los recursos administrativos requeridos para operarlos. Por tanto, los municipios actúan como administradores de los programas de subsidios sociales, con dependencia financiera y jerárquica de otras instancias que determinan presupuestos, propuestas de modificaciones legales, aumento y disminución de beneficiarios y procedimientos administrativos y financieros (Ministerio del Interior, 2001)

En el aspecto institucional, el municipio chileno de hoy se ha configurado como una entidad descentralizada, con un conjunto de competencias que le han permitido superar largamente sus reducidos roles tradicionales de gestor del aseo y el ornato comunal, constituyendo en la actualidad, en muchos casos, la principal unidad económica local, responsable de la administración del desarrollo social y promotora del fomento productivo de la comuna (Ministerio del Interior, 2001)

Sin embargo, persisten serios inconvenientes, que requieren ser abordados en diferentes plazos y con diversos niveles de complejidad. Entre los *principales problemas de gestión municipal*, destaca la precariedad de capacidades técnicas de algunos municipios, que se refleja en el déficit a la hora de generar proyectos. Esto no sólo se debe a razones presupuestarias, sino también a la carencia de criterios técnicos en los procesos de contratación. En su origen, reflejan, muchas veces, la inexistencia de una política de recursos humanos que afiance su autonomía y permita desarrollar áreas claves para su mejor desempeño.

2.1 ANTECEDENTES GENERALES SOCIODEMOGRAFICOS

La comuna de Quillota se localiza en la Quinta Región interior y es capital de la Provincia del mismo nombre. Está ubicada en un sistema de valle formado por el río Aconcagua en plena cordillera de la costa y en la región de los Valles Transversales.

Por otra parte, las tres principales actividades económicas de la comuna se desarrollan en dos áreas: la ciudad, en la cual se desarrollan actividades de servicios y comercio, y el sector rural, en donde se desarrollan las actividades silvoagropecuarias

Así mismo cuenta con una población de 75.916 habitantes, divididos en 66.025 personas equivalentes al 86,9% de población urbana y 9.891 personas equivalentes al 13,1% de población rural.

2.2 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA.

2.2.1 Política de la Institución

Este se visualiza a través de la *misión institucional* que ha sido definida como

“Satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.

2.2.1.1 Objetivos Institucionales

- Objetivo General:

“Entablar con la comunidad toda, un proceso de cambio y desarrollo integral que permita desplegar sus capacidades, favoreciendo su autonomía e integración social. Así se contribuirá a la promoción de la solidaridad, la revitalización y/o reconstrucción de los vínculos sociales”.

- Objetivos Específicos:

- Fortalecer vínculos saludables, considerando afectividad, empatía y respeto por el otro.
- Promover conductas de autogestión, a través del fortalecimiento de herramientas biopsicosociales.
- Promover el desarrollo sustentable, visto como el punto de convergencia entre equidad social, respeto por el medio ambiente y crecimiento económico.
- Incorporar el indicador de rentabilidad humana a los ya utilizados indicadores sociales y económicos.
- Priorización de poblaciones en riesgo social y vulnerabilidad biopsicosocial.
- Incorporar el recurso humano de la Dirección de Desarrollo Comunitario al Desarrollo Humano Saludable.
- Crear, implementar y ejecutar un modelo de intervención familiar y territorial.
- Explorar constantemente nuevas formas de afrontar problemáticas sociales en la comuna, de forma tal de mantener a la comuna de Quillota a la vanguardia de la superación de la pobreza.
- Evaluar procesos y productos en pro del mejoramiento continuo.

2.2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Ilustre Municipalidad de Quillota, esta conformada por unidades que dependen directamente del Alcalde, las cuales permiten organizar y estructurar al municipio para brindar un servicio integral a la comunidad de Quillota, siendo estas:

- Dirección de Administración Municipal y Gabinete
- Dirección de Secretaría Municipal
- Dirección de Comunicaciones, Cultura y Turismo
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Asesoría Jurídica
- Dirección de Control
- Dirección de Secretaría Comunal de Planificación
- Dirección de Obras Municipales
- Dirección de Tránsito y Transporte Público
- *Dirección de Desarrollo Comunitario*
- Dirección de Salud Municipal
- Dirección de Educación Municipal

Desde la década de los 90', el énfasis ha estado en que la descentralización está fuertemente ligada al ejercicio de la democracia plena, al desarrollo territorial, a la modernización del Estado y a la preservación de nuestra cultura e identidad como país. Donde, los gobiernos han reiterado su compromiso con la consolidación de fórmulas y mecanismos de expresión de la voluntad popular, tanto en la fase de generación de sus autoridades, como durante la gestión de las mismas.

Dentro de estos procesos de reforma en que está inmersa la municipalidad en Chile, el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) que es el principal instrumento de planificación y gestión con el que cuenta. Su finalidad es contribuir a una administración eficiente de la comuna y promover iniciativas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico, social y cultural de sus habitantes. La siempre limitada disponibilidad de recursos humanos y financieros, frente a la magnitud y diversidad de las tareas que deben enfrentar los municipios, obliga a las autoridades y técnicos a una permanente búsqueda de nuevos caminos para mejorar su gestión, incrementando los niveles d eficiencia interna.

Para efectos de la integración de la Gestión, la Municipalidad se dividirá en las siguientes Áreas:

- Área de Desarrollo Institucional y Gestión Interna
- Área de Gestión Territorial y Desarrollo Productivo
- *Área de Desarrollo Social*

Las Direcciones y las Áreas Municipales están integradas por Departamentos, Oficinas, Unidades y Secciones. En este sentido, se profundizará en el *área de desarrollo social* en la cual se enmarca el seminario de título.

2.2.3 Área de Desarrollo Social

El Área de Desarrollo Social, comprende funciones, tales como:

- Integrar, planificar, coordinar y supervisar la gestión de las direcciones y unidades componentes del área.
- Participar activamente en la Planificación y Coordinación de estrategias, planes, programas y políticas generales del Municipio, en coordinación con las directrices del Alcalde y funcionamiento de las restantes áreas organizacionales, así como de las políticas nacionales de Salud y Educación.
- Asesorar al Alcalde en la promoción del Desarrollo Comunitario y Social.
- Generar vínculos y relaciones con actores públicos y privados para complementar la entrega de servicios de educación, salud, promoción y asistencia social.
- Asumir responsabilidad en la adopción de decisiones y control estratégico del Área (programático, presupuestario, organizacional).
- Supervisar y Controlar el cumplimiento de Metas, Programas de las Unidades Municipales a su cargo y evaluar su desempeño.
- Identificar las potenciales fuentes de financiamiento de proyectos, tanto públicos como privados.
- Generar una cartera de proyectos, referidos a la gestión del Área, factibles de ser postulados, en coordinación con la Dirección de Secretaría Comunal de Planificación.
- Proponer, supervisar y promover la optimización de procesos para el servicio a clientes externos e internos.
- Promover en la población de la comuna el cuidado y respeto al medio ambiente
- Promover en la población de la comuna la adopción de estilos de vida saludables.

- Proponer acciones que contribuyan a la integración social y al desarrollo del capital humano en la población de la comuna
- Cumplir todas aquellas otras funciones delegadas por el Alcalde.

Esta Área está conformada por tres unidades, la primera por Dirección de Educación Municipal, la segunda por Dirección de Salud Municipal y la última la *Dirección de Desarrollo Comunitario*, esta última compuesta por diversos departamentos, dentro de las cuales se encuentran los que serán partícipes del proceso evaluativo. Por consiguiente se profundizará en esta unidad y los departamentos comprometidos.

2.2.4 Dirección de Desarrollo Comunitario

La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene como Objetivo la prestación de servicios comunitarios a la población de Quillota, tanto en su vertiente promocional como asistencial, en coherencia con el Plan Estratégico Municipal y el fin último de la organización, que es la felicidad de las personas.

La Dirección de Desarrollo Comunitario estará a cargo de un Director, responsable de coordinar y supervisar las Unidades constituyentes, además de ser interlocutor del Coordinador del Área Social.

2.2.4.1 La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene las siguientes funciones generales:

- Asesorar al alcalde, y también al concejo en la promoción del desarrollo comunitario.
- Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio.
- Proponer y ejecutar dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación, y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.
- Proponer y ejecutar acciones relacionadas con la Asistencia Social y Promoción Social
- Proponer y ejecutar acciones para la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

2.2.4.2 *La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene las siguientes funciones específicas:*

- Asesorar al Alcalde y al concejo, y demás organismos que corresponda, en materia de desarrollo comunitario y social.
- El Director deberá asesorar y aportar los antecedentes pertinentes al Director de Administración y Finanzas para mantener actualizado el “Registro Público de Entidades que reciben Transferencias, Subvenciones o Donaciones de la Municipalidad de Quillota y Registro de Colaboradores que le efectúen aportes según Ley N° 18.985”, e inscribir al Municipio en los organismos que corresponda para ser habilitado como receptor de Transferencia, Subvenciones o Donaciones de recursos del Estado.
- Mantenerse informado de la realidad social de la comuna e informar de esta al Alcalde y Concejo.
- Dar cumplimiento, a través de su acción, al rol social de la Municipalidad, a sus objetivos sociales generales y a los programas de desarrollo social comunal.
- Promover la formación, funcionamiento y coordinación de organizaciones comunitarias, prestándoles asistencia técnica.
- Mantener información actualizada de las organizaciones comunitarias territoriales y funcionales.
- Detectar y evaluar las aspiraciones y necesidades de la comunidad y encauzar su satisfacción, a través de la formulación de políticas sociales.
- Administrar y ejecutar los programas sociales básicos y los proyectos derivados de estos y considerados en el área social, la asistencia social y la capacitación social.
- Participar, según corresponda, en la aplicación de planes, programas y proyectos sobre la materia que deban desarrollar otras entidades públicas y privadas de la comuna.
- Colaborar con el desarrollo de actividades de orden general de la Municipalidad o de otras entidades públicas o privadas, ya sean de orden cívico, culturales u otras, planteadas anticipadamente o que surjan de manera imprevista.
- Proponer planes de capacitación para dirigentes comunitarios y funcionarios municipales respecto de materias que tengan relación con los planes sociales del gobierno y del municipio.
- Elaborar y mantener actualizado, el Plan de Emergencia Comunal, y que esté en concordancia con los instrumentos provinciales, regionales y nacionales.

- Planificar y coordinar los sistemas de emergencia comunal con la Dirección de Obras Municipales y con las demás unidades municipales en torno del manejo de situaciones de emergencia comunal.
- Supervisar y coordinar las acciones y funciones operativas municipales en situaciones de emergencia comunal.
- Coordinar actividades, planificaciones y acciones preventivas de emergencia con organismos regionales y provinciales con respecto al tema de las emergencias y catástrofes.
- Planificar y ejecutar acciones preventivas para mejorar la preparación de la población comunal frente a situaciones de emergencia.
- Prestar asistencia social pasiva en casos de emergencia.
- Otras funciones que le asigne el Alcalde de conformidad con la legislación vigente y que no sea de aquellas que la Ley asigna a otras unidades.

La Dirección de Desarrollo Comunitario estará constituida por las siguientes Departamentos, que dependerán jerárquicamente del Director, dentro de los cuales se encuentra el Departamento de Obras Menores, el Departamento de administración y Finanzas, el *Departamento de Promoción*, y el *Departamento de Asistencia Social*

A continuación se especificara las funciones y oficinas que conforman los dos últimos departamentos.

2.2.5 Departamento de Promoción

El Departamento de Promoción tiene como objetivo generar y apoyar una sociedad civil autónoma, con capacidad para levantar sus demandas, ejecutar acciones, recursos, y lograr resultados eficientes en beneficio del desarrollo local.

El Departamento de Promoción coordina: Oficina de Prevención de Drogadicción, Oficina de Deporte, Programa Contrato Social, Oficina de la Mujer, Oficina de Medio Ambiente, Casa de la Juventud, Casa del Adulto Mayor, Organizaciones Comunitarias, Asesores Comunitarios, *Oficina de Intermediación y Capacitación Laboral (OMIL – OTEC)*, Oficina del Consumidor, Oficina de Superintendencia de Servicios Sanitarios.

En base a lo expuesto en el párrafo anterior, se profundizará en la oficina de Intermediación y Capacitación Laboral, por ser parte del proceso evaluativo en el que se enmarca el seminario de título

2.2.5.1 Oficina de Intermediación y Capacitación Laboral (Omil):

Es la oficina municipal de intermediación laboral, que tiene por misión establecer una coordinación entre la oferta y la demanda de trabajo que se da en la comuna, gestionando la búsqueda activa de empleo en sus diversos oficios y profesiones.

Otorga información y orientación en materia de empleo, tanto a los empleadores como a los que buscan trabajo y facilita la incorporación de estos últimos a procesos de capacitación que les permitan mejorar su oferta de servicios. Esta oficina tiene por objetivo:

- Apoyar la inserción laboral de las personas desempleadas y generar alternativas de capacitación para la población quillotana en edad laboral.
- Administrar y ejecutar los programas sociales referentes a las materias de colocación municipal.
- Orientar al cesante o desocupado hacia fuentes de trabajo.
- Colaborar en la implementación de los programas de absorción de mano de obra.
- Mantener un contacto permanente con los sectores empresariales o fuentes de trabajo.
- Fomentar el surgimiento de nuevas fuentes de trabajo en la comuna.
- Mantener un registro de atenciones proporcionadas y prestaciones otorgadas.
- Promover la inserción laboral de los habitantes de la comuna que lo soliciten.
- Generar instancias de capacitación de trabajadores con el objetivo de que mejoren sus posibilidades en el mercado laboral.
- Desarrollar programas de capacitación destinados a la inserción laboral de los habitantes de la comuna.
- Participar en la ejecución de programas de capacitación laboral financiados con recursos externos al municipio.
- Coordinar acciones insertas en la lógica de trabajo transversal de los programas que utilizan el Método de intervención Familiar (MIF) y el Método de Intervención Comunitaria (MIC).

Por los objetivos planteados en este departamento plantea diversos *servicios* al desempleado

- Servicios que entrega al desempleado:
- Facilita la posibilidad de reinserción laboral
- Informa sobre cursos de capacitación
- Informa sobre disponibilidad de puestos de trabajo
- Contacta a quienes buscan empleo con las empresas que necesitan personal
- Registra y certifica el otorgamiento de seguro y subsidio de cesantía
- Inscribe a postulantes a cursos de capacitación
- Informa y deriva a beneficiarios a programa de apoyo para el trabajo independiente o micro emprendimientos (Fosis Sercotec)

2.2.6 Departamento de Asistencia Social

El Departamento de Asistencia Social tiene como Objetivo entregar subsidios y beneficios de emergencia a la población de la comuna que lo requiera y cumpla las condiciones necesarias para su entrega. Por otra parte, cuenta con el Departamento de Asistencia Social agrupa a la *Oficina de Asistencia Social*, la *Oficina de la Vivienda*, la *Ventanilla Única* y la Oficina Ficha de Protección Social.

Se destacan las tres primeras por ser participes del proceso evaluativo del seminario de título, las cuales serán detalladas a continuación.

2.2.6.1 Oficina de Asistencia Social

El área asistencial es entendida por la Ilustre Municipalidad de Quillota como *el área encargada de prestar una atención que será otorgada al individuo o grupo familiar, tendiente a lograr la resolución de sus problemas.*

A través del área asistencial se busca dar solución a aquellas dificultades que presentan las personas, que prioritariamente tengan relación con la insatisfacción de necesidades derivadas de carencias, tanto materiales como de cualquier otro orden y cuya presencia provoque conflictos al interior de las familias o atente contra el bienestar de las personas

Esta insatisfacción de necesidades, puede tener también diversos grados y componentes, lo cual conforma diferencias sociales y económicas entre los individuos.

- La Oficina de Asistencia Social presenta las siguientes funciones:
 - Tramitar los subsidios sociales de las personas y/o familias que corresponda.
 - Hacer difusión y orientar a la comunidad sobre los distintos beneficios de carácter social existentes y los requisitos exigidos para acceder a ellos.
 - Atender y auxiliar transitoriamente situaciones de emergencia o necesidad manifiesta que afecten a personas y/o familias de la comuna, entregándola en forma directa cuando la situación así lo requiera.
 - Coordinar acciones insertas en la lógica de trabajo transversal de los programas que utilizan el Método de intervención Familiar (MIF) y el Método de Intervención Comunitaria (MIC).

- Respecto a los Beneficios

Los beneficios que otorga este servicio es de carácter material a través de la entrega de bienes tangibles y/o ayuda económica. Contando con un *programa de asistencia social*, que cuenta con fondos especialmente asignados para la atención de los casos sociales. Donde se identifican situaciones de emergencia catastrófica (incendios), actuando de apoyo, en conjunto con los vecinos, dentro de sus posibilidades, acreditadas según el informe social.

Los fondos señalados y asignados anualmente, podrán ser destinados a los ítems y elementos que a continuación se señalan:

- *Alimentación*: paquetes de alimentos no perecibles, denominado “paquete de emergencia” los que son entregados a grupos familiares más pequeños y/o casos sociales menos críticos. Sobre todo en caso de emergencia catastrófica (incendios, derrumbes, etc.). paquetes de alimento no perecibles, denominados “paquetes familiares”, los que se podrán destinar a grupos familiares más grandes y/o casos sociales más críticos. Y por último, leche para ser destinada a la atención de senescentes, menores desnutridos o en riesgo de desnutrición, y enfermo.

- *Enseres para implementación del hogar:* colchones y frazada.
- *Vestuario:* parkas, zapatos y uniformes escolares, así como también pañales de género y desechables.
- *Materiales de construcción:* piezas de 3x3, piezas de 3x6. Ambas, en caso de emergencia catastróficas en forma completa y por concepto de ayuda social, solicitando, en la medida de lo posible, ayuda de terceros. Pizarreños y planchas de fierro galvanizado. Maderas, Cholguán u otro similares.
- *Salud:* sillas de ruedas y aparatos ortopédicos y prótesis. Desarrollado a través de un convenio con FONADIS. Medicamentos y drogas en general y exámenes médicos.
- *Subsidios en dinero efectivo destinados a:* becas estudiantiles municipales gestionada a través de la beca Presidente de la República y beca Indígena. Becas de deporte y cultura. Adquisición, para casos sociales que lo requieran de herramienta de trabajo. Adquisición de pasajes fuera o dentro de Quillota.
- *Convenios con otras instituciones u organismos públicos o privados, para la prestación de los siguientes servicios:* funerales, adquisición de piezas 3x3 y piezas 3x6 (aportes de terceros) y otros convenios que se puedan establecer para el mejor cumplimiento de la función de asistencia social en la comuna (aportes de terceros o instituciones).
- *Otros elementos:* útiles escolares

2.2.6.2 Oficina de la Vivienda:

La Oficina de la Vivienda del municipio se creó en el año 1995 con el fin de facilitar el acceso a la vivienda a todas las familias de Quillota y de desarrollar proyectos que nacieran de las propias necesidades habitacionales de la comuna.

Esta oficina se encarga, principalmente, de orientar a los usuarios en cuanto a las postulaciones habitacionales, de planes y ahorros, tanto estatales como del Programa Especial para Trabajadores.

Es la segunda área la que solicita y recepciona los antecedentes correspondientes a las postulaciones que se realicen, manteniendo directo contacto con Serviu Regional.

Esta dependencia municipal tiene atribuciones para inscribir a todas las personas que quieran postular a un subsidio, y es la única comuna de la región que está trabajando con un sistema mediante el cual se inscribe a una persona a los registros Serviu.

- La Oficina de la Vivienda tiene las siguientes *funciones*:
 - Asesorar a los Comités de Vivienda
 - Coordinar con SERVIU u otros organismos privados o estatales, secciones orientadas a solucionar problemas habitacionales.
 - Tramitar subsidios habitacionales. Tales como, *Vivienda Social Dinámica sin Deuda*, (destinado a personas de extrema pobreza. Está orientado a familias sin acceso a crédito hipotecario, pueden postular en forma individual o grupal, a viviendas en conjuntos habitacionales SERVIU); *Vivienda Nueva Básica*, (orientado a personas que trabajan formalmente, que no están registrados en DICOM y que están dispuestos a cancelar un dividendo mensual por su casa); *Vivienda Progresiva*(Se distinguen dos tipos, 1° y 2° etapa y están orientadas a las personas propietarias del terreno sin caseta sanitaria la primera y a propietarios de terreno con caseta sanitaria la segunda); *Vivienda Adulto Mayor* (dirigido a personas sin casa, mayores de 60 años de edad); *Fondo Solidario Concursable de Vivienda* (orientado a familias sin acceso a crédito hipotecario, organizados grupalmente, patrocinados por una entidad organizadora. Deben presentar un proyecto habitacional aprobado por la Municipalidad. Viviendas usadas con terreno o densificación predial.)
 - Coordinar acciones insertas en la lógica de trabajo transversal de los programas que utilizan el Método de intervención Familiar (MIF) y el Método de Intervención Comunitaria (MIC).

2.2.6.3 Ventanilla Única

Con el fin de otorgar a la comunidad de Quillota una atención integral basada en la eficiencia y la orientación del servicio, es que se crea la Ventanilla Única que consiste en una plataforma de atención que permite poner a disposición de la comunidad, un servicio concentrado en un solo lugar para realizar los trámites que antes se debían efectuar en diversas unidades, con la consiguiente demora y falta de información que hacía a veces muy difícil acceder a los servicios que la Municipalidad entrega. La Ventanilla única abarcan los siguientes programas:

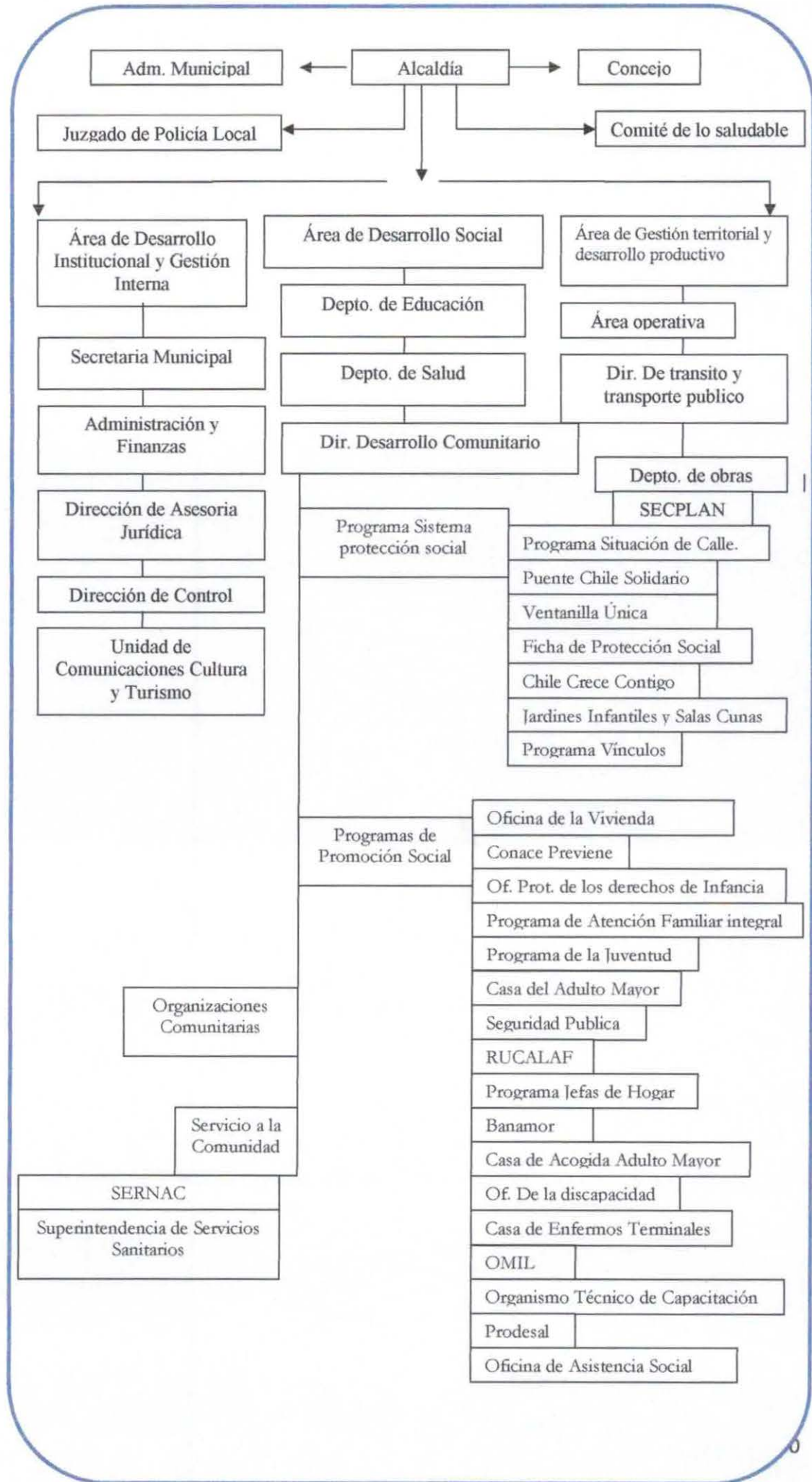
- *Programa PASIS*: Gestiona pensiones asistenciales para personas de escasos recursos (D.L. N° 869, de 1975).

- *Programa SAP*: Gestiona un subsidio al Pago del Consumo de Agua Potable y Servicio de Alcantarillado de Aguas Servidas (Ley N° 18.778). Consiste en el financiamiento por parte del Estado, de una parte o porcentaje del pago mensual de un consumo máximo de 15 metros cúbicos de agua potable y alcantarillado de los residentes permanentes de una vivienda.
- *Programa Subsidio Familiar (SUF)*: Gestiona el beneficio equivalente a la Asignación Familiar, para personas de escasos recursos que no pueden acceder al beneficio del DFL N° 150, de 1982, por no ser trabajadores dependientes afiliados a un sistema previsional.

Una de sus tareas es servir de *Apoyo y coordinación con INP en la tramitación de pensiones*. Con el fin de otorgar un apoyo y una información mas cercana al usuario a cerca de la reforma previsional es que se brinda el servicio de gestionar las pensiones que brinda INP, manteniendo una constante coordinación y comunicación con dicha entidad en el proceso de cometido del beneficio. Dentro de los que se encuentran, Pensión básica solidaria de vejez (pbs de vejez), De invalidez (Pbs de invalidez), Aporte previsional solidario de vejez (APS de Vejez), Aporte previsional solidario de invalidez (APS de Invalidez).

En base a todo lo declarado en este capítulo, se establece a continuación un diagrama organizacional de la Ilustre Municipalidad de Quillota, que grafica la distribución y coordinación de los distintos departamentos.

Diagrama 2.1. Estructura Organizacional (Fuente DIDECO Quillota 2009)



CAPÍTULO III

Objeto de Evaluación

III.OBJETO DE EVALUACIÓN

PRESENTACIÓN

A continuación se hará referencia al *objeto de evaluación* que se llevará a cabo en la Ilustre Municipalidad de Quillota, esto es la evaluación de la calidad del servicio en una institución pública, determinando que la temática centra su importancia en la calidad, en tanto se estimarán y tomarán en consideración elementos de modelos cuantitativos y cualitativos para la evaluación de la entrega y recepción de la atención.

En este sentido, la calidad de la atención, es un factor relevante no sólo en los discursos públicos, sino también, en las necesidades sentidas de quienes son usuarios de las instituciones. Por lo tanto, este aspecto se constituye en un requerimiento desde la mirada de los usuarios de servicios públicos. A la vez, la calidad de atención se inscribe en la modernización de la gestión de las políticas públicas, producto del proceso de modernización del Estado. Considerando que los municipios son la expresión local de la administración pública, un cambio en ellos puede generar mejorías en el sistema central, vale decir la administración global del Estado.

Para poder generar cambios es necesario conocer primeramente la situación considerada a modificar, siendo en este caso, los aspectos determinantes de la calidad en la atención entregada por el departamento de la Dirección de Desarrollo Comunitario.

Considerando que se desconoce la existencia de una evaluación respecto de la temática abordada, es mediante el presente seminario respecto a la temática de la *calidad en la atención*, se constituye en un aporte a la institución, como elemento diagnóstico guía de futuras intervenciones al respecto. También, es importante mencionar que para conocer la *calidad de los servicios públicos*, generalmente apuntan al cumplimiento de metas, indicadores económicos, cifras, etc. y no consideran la opinión del público usuario del servicio, ni aspectos, que pueden parecer intrascendentes, pero que son de relevancia fundamental, tales como: comodidad, cordialidad en la tensión, tiempos de espera, entre otros.

Se releva por tanto, el objeto de evaluación, pues, éste proporcionará elementos que permitirán establecer una propuesta de mejora para la institución.

3.1 OBJETO DE EVALUACIÓN

El interés por la calidad en los servicios públicos es un fenómeno muy reciente, que viene enmarcado sobre todo por el profundo y rápido cambio que se está produciendo en la administración pública y en la relación que establece con los ciudadanos.

En este sentido, el servicio público, como institución estatal cumple las funciones del Estado de lograr el bien común. Por tanto, si se establece el concepto de servicio público como ejecutor del fin del Estado y se define a éste como el bien común, el sentido ético del servicio público es el bien común, lo que implica que lo social debe primar sobre lo individual y que lo individual debe ser respetado.

Conforme a lo señalado, el servicio público, se humaniza en el funcionario y asume las responsabilidades de la acción del servicio, ya que en última instancia, cada una de sus decisiones es resultado de un proceso de decisiones en el que intervienen seres humanos responsables, donde el actuar obliga, inexorablemente, a sus funcionarios, a actuar con una probidad especial.

Es por tanto, que la naturaleza del servicio público en esta evaluación centrará su análisis en la temática municipal bajo dos aspectos fundamentales referidos a la calidad del servicio, orientado en la entrega y recepción de éste bajo el estatuto administrativo municipal.

Por ende, la municipalidad es el Estado organizado en atención a las necesidades de una comunidad que está asentada en un territorio determinado y que es parte del Estado y del país como expresión parcial geográfica y social. En el aspecto institucional, el municipio chileno de hoy se ha configurado como una entidad descentralizada, con un conjunto de competencias que le han permitido superar largamente sus reducidos roles tradicionales de gestor del aseo y el ornato comunal, constituyendo en la actualidad, en muchos casos, la principal unidad económica local, responsable de la administración del desarrollo social y promotora del fomento productivo de la comuna.

Para mejorar de manera eficaz la gestión de un servicio público hay que tener en consideración las particularidades territoriales, de infraestructura, economía, recursos y poner como sujeto principal de acción a los clientes de dicho servicio, ya que la satisfacción y atención digna son el pilar primordial de un servicio de calidad.

Capítulo III. Objeto de evaluación

En consideración, la municipalidad presenta dentro de sus características la cercanía y atención más próxima al ciudadano y por lo tanto es capaz de identificar las problemáticas y potencialidades de los ciudadanos, lo que le permite planificar, gestionar y dirigir óptimamente los recursos. Por esta misma razón la municipalidad, está sujeta a un control social, de los ciudadanos en virtud de su proximidad y de su interés inmediato en su acción.

En el aspecto institucional, el municipio chileno de hoy se ha configurado como una entidad descentralizada, con un conjunto de competencias que le han permitido superar largamente sus reducidos roles tradicionales de gestor del aseo y el ornato comunal, constituyendo en la actualidad, en muchos casos, la principal unidad económica local, responsable de la administración del desarrollo social y promotora del fomento productivo de la comuna.

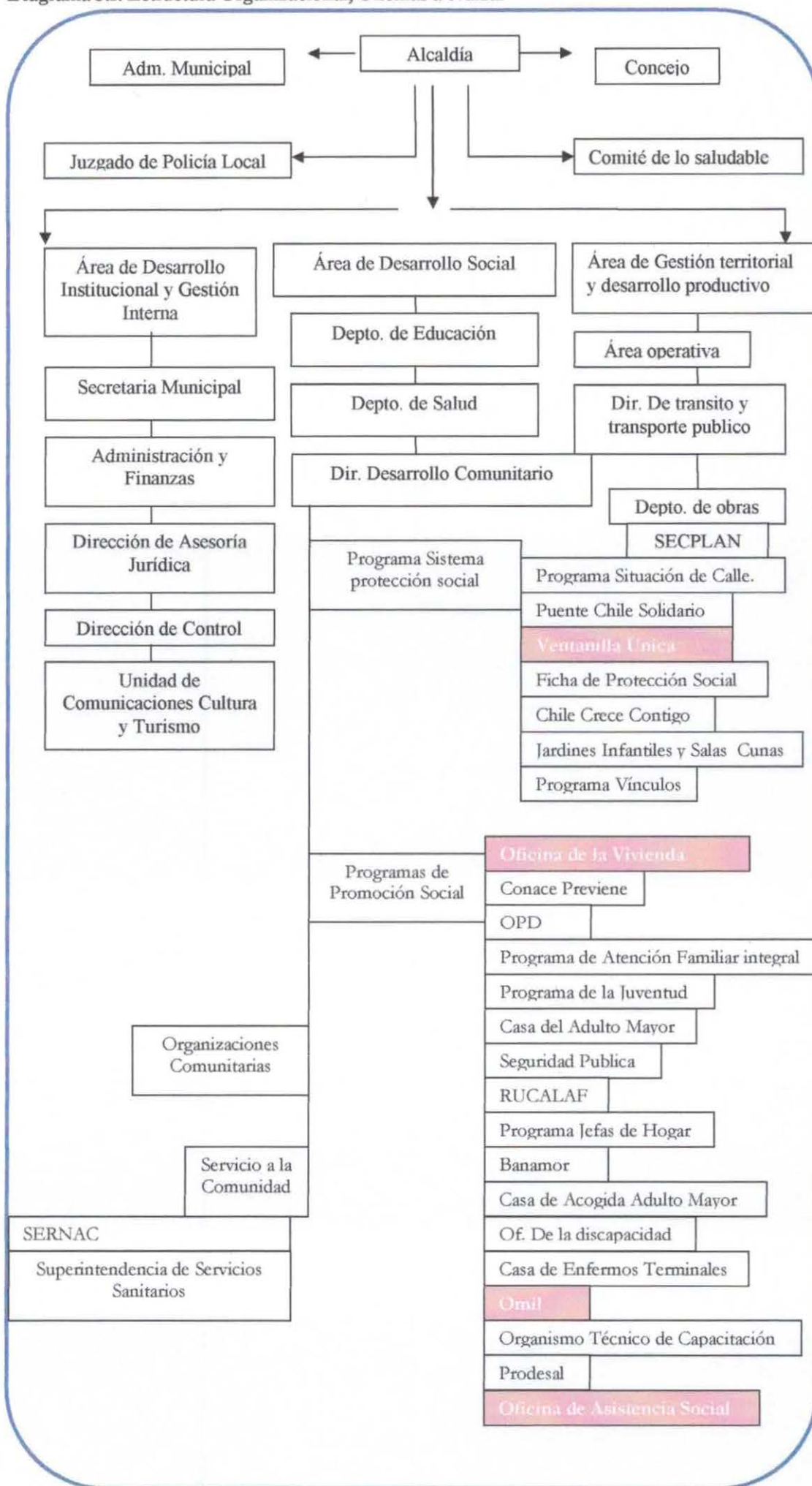
Lo cual, reviste en que cada vez exista una mayor demanda hacia las municipalidades, a raíz de las rápidas y cambiantes condiciones y de la contingencia propia de los ciudadanos (usuarios); determinando esto, que los funcionarios deben participar en jornadas de formación y capacitación e instrucción para la mejora continua.

Siguiendo esta lógica municipal, para efectos de esta evaluación se declaran como objeto de evaluación las oficinas de:

- Asistencia Social
- Ventanilla Única
- Vivienda
- Oficina municipal de intermediación laboral (OMIL)

Las que serán destacadas dentro de la estructura municipal que se presenta a continuación.

Diagrama 3.1. Estructura Organizacional, Oficinas a evaluar



Capítulo III. Objeto de evaluación

Cabe destacar que la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota presenta un alto flujo de atenciones diarias, las que se dividen en las oficinas que alberga esta dirección, destacando así a la oficina municipal de intermediación laboral, la oficina de vivienda, asistencia Social, y ventanilla única, que acogen diversas solicitudes de beneficios, dentro de los cuales se pueden enfatizar: subsidios, becas, orientaciones específicas y atención integral otorgada por cada departamento. Dado esto, es que el contacto con el usuario es constante, lo que traduce en una atención directa al público donde éste obtenga la información y conocimiento oportuno en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Asimismo, dicho departamento es el que, dentro de sus oficinas existentes, atiende diariamente las necesidades y problemáticas de la comunidad. Por lo tanto, se produce un contacto directo y regular con las personas, a las que se les pretende brindar una atención de calidad a quienes acuden a éste debe ser una preocupación esencial. Por lo tanto, debe necesariamente considerar la capacitación de los funcionarios. Además de la entrega de herramientas que les permitan desempeñarse adecuadamente, promover conductas que tiendan a la prevención del stress laboral y otras enfermedades, producto de la complejidad de su gestión diaria.

Dado que los recursos y el tiempo nuevamente se constituyen en un obstaculizador, ya que es complejo obtener capacitación para funcionarios debido a la escasez de recursos, sumado a esto la complejización que representa el uso de horarios alternativos que implican desgaste para el funcionario, aumento de tareas y acortan sus horas de descanso, ante la imposibilidad de reemplazo para que la capacitación se realice durante la jornada laboral.

Por tanto, el personal a cargo de este departamento, debiera contar, tanto con elementos teóricos-informativos, como elementos experienciales-informativos que favorezcan un proceso dinámico y de retroalimentación respecto a conocimiento del usuario y la información entregada.

Relacionado con lo anterior, el usuario externo, es un actor clave en el proceso de validación de la calidad del servicio prestado. Donde la persona dirige su atención hacia unos u otros estímulos (información) en función de la importancia que esos estímulos tengan para él.

Cabe señalar que la demanda de este servicio corresponde a una atención espontánea y voluntaria, por una parte, surgida por la necesidad proveniente del exterior, a raíz de la dinámica cambiante de la realidad social. Y por otra, proveniente del propio sujeto, relacionada con las motivaciones y potencialidades que este tenga para la obtención de algún beneficio específico.

También hay que considerar que en la época actual, los procesos de cambio se desarrollan muy rápidamente y las instituciones se ven en la necesidad de adaptar sus estructuras hacia procesos más dinámicos, que no siempre son los más adecuados para la institución o para las personas clientes de dicha organización. Más aún tratándose de servicios públicos, un componente central es la capacidad real de acceso a servicios públicos elementales, donde muchas veces el funcionamiento en torno a productos o metas específicas, hace olvidar el fin último de toda institución pública: el bienestar de los ciudadanos.

Es por esto que la institución, a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario, manifiesta la inquietud y necesidad de realizar un proceso evaluativo externo que visualice temáticas para una mejora continua, esto siguiendo una línea de perfeccionamiento establecido en el marco de las instituciones públicas, referido específicamente a uno de sus objetivos establecidos correspondientes a la calidad de la atención, haciendo énfasis además, en esta temática por el contexto social en el que se desarrolla.

CAPÍTULO IV

Propósito y Estrategia de Evaluación

IV. PROPOSITO Y ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

PRESENTACIÓN

Se presenta en este capítulo, *el propósito y estrategia de evaluación*. Por tanto, se establecerán los *propósitos* de esta evaluación, a través los objetivos, indicadores y estándares, que posibilitaran la especificidad de la evaluación y delimitaran el objeto de estudio; esto, enmarcado en los criterios de evaluación que proporcionan indicadores y estándares para el análisis posterior de la información en la instancia de recolección de datos.

También es presentada la delimitación de la población a evaluar, siendo éstas las unidades de análisis; se determina además, la muestra según instrumento de recolección de datos. Y se grafica mediante un diagrama el colectivo de evaluación con sus respectivos instrumentos de recolección de datos y como serán dirigidos al momento de su aplicación.

Para finalizar, en este último capítulo se hace referencia a la *estrategia evaluativa*, explicitada a través de la determinación del modelo evaluativo, esto es, la forma como se abordará dicha evaluación; donde se especifica la línea metodológica en la cual se enmarcará la evaluación, la determinación de las audiencias, los modelos integrados, detallando tanto el modelo *cipp* como el modelo *iluminativo* propiamente tal, y la fundamentación de dichos elementos en esta evaluación en específico. Además se explicitará la importancia del tipo de evaluación y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se releva de esta manera la importancia de la evaluación de la calidad en la atención, en tanto se establece como un servicio público, con los elementos y características explicitadas en el capítulo I.

4.1 OBJETIVO GENERAL:

“Evaluar la percepción de la calidad en la atención, que es otorgado a los usuarios de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, desde la perspectiva de los actores involucrados”

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir la *percepción* de los *usuarios internos*, de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, respecto a la calidad del servicio otorgado.
- Describir la *percepción* de los *usuarios externos* de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y Omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, respecto a la calidad del servicio otorgado.

4.3. INDICADORES Y ESTÁNDARES

Los indicadores y estándares que se desarrollan a continuación están relacionados directamente con los *criterios de evaluación* explicitados en los objetivos específicos ya descritos.

4.3.1 Criterio 1: Percepción de la calidad del servicio según los usuarios internos

4.3.1.1 *Indicador:* Opinión de los usuarios internos respecto a la recepción que dan a los usuarios externos de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

- Estándar: Los usuarios internos consideran que la recepción entregada a los usuarios externos será:
 - Muy satisfactoria: Cuando los usuarios internos considere que la recepción al usuario externo es totalmente acogedora, con respeto.
 - Satisfactoria: Cuando los usuarios internos considere que la recepción al usuario externo es medianamente acogedora, en un marco de respeto.
 - Insatisfactoria: Cuando los usuarios internos considere que la recepción al usuario externo no es acogedora, ni en un marco total de respeto.

4.3.1.2 *Indicador:* Opinión de los usuarios internos respecto a la temporalidad de la atención que dan a los usuarios externos de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA

- Estándar: Tiempo de espera del usuario externo
 - 5 – 10 minutos: El tiempo de espera es satisfactorio.
 - 11- 16 minutos: El tiempo de espera es medianamente satisfactorio.
 - 17- 21 minutos: El tiempo de espera es insatisfactorio.

- Estándar: Tiempo destinado al usuario externo
 - 5-10 minutos.
 - 11- 16 minutos.
 - 17- 21 minutos.

- Estándar: Grado de satisfacción respecto al tiempo de espera del usuario externo
 - Muy insatisfactoria: cuando considera que el tiempo de espera del usuario externo, para ser atendido es demasiado excesivo.
 - Insatisfactoria: cuando considera que el tiempo de espera del usuario externo, es excesivo.
 - Medianamente Satisfactoria: cuando considera que el tiempo que debe esperar el usuario externo regular.
 - Satisfactoria: cuando considera que el tiempo que debe esperar el usuario externo para ser atendido es eficiente.
 - Muy satisfactoria: cuando considera que el tiempo que debe esperar el usuario externo es eficiente.

4.3.1.3 *Indicador:* Opinión de los usuarios internos respecto a la entrega de información que otorgan a los usuarios externos de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

- Estándar : Los usuarios internos consideran que la entrega de información que otorgan a los usuarios externos será:
 - Suficiente: Cuando la información que entregan es pertinente, clara y contingente a la demanda expresada por el usuario externo.
 - Medianamente Suficiente: Cuando la información que entregan es pertinente, contingente pero no profundiza en las inquietudes expresadas por el usuario externo.
 - Insuficiente: Cuando la información que se entrega es limitada, poco pertinente y confusa ante la inquietud expresada por el usuario externo.

- Estándar: Los usuarios internos consideran que luego de la entrega de información al usuario externos, para éste es:
 - Suficiente: no pregunta nada respecto al tema ya consultado, debido a la claridad de en la entrega de información.
 - Insuficiente: vuelve a preguntar sobre lo que anteriormente ya se le ha explicado.

4.3.1.4 *Indicador*: Opinión de los usuarios internos respecto a la disposición de la entrega de información (en términos de otorgar el servicio y de la relación con el usuario), que otorgan a los usuarios externos de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

- Estándar: Los usuarios internos consideran que la disposición en la entrega de información otorgada a los usuarios externos será:
 - Suficiente: Cuando la comunicación digital¹ y analógica² expresada se dirige efectivamente a la atención del usuario externo que requiere información.
 - Insuficiente: Cuando no se evidencia una pertinente comunicación digital y análoga al usuario externo que requiere información.

- Estándar : Los usuarios internos consideran que la disposición en la entrega de información en términos de relación será:
 - Óptima : cuando la comunicación es fluida y cordial están presentes simultáneamente
 - Medianamente óptima: cuando solo existe comunicación directa y puntual al referirse al usuario externo.
 - Regularmente óptima: cuando existe una comunicación y atención parcial con respecto a los requerimientos del usuario externo.

- Estándar : Los usuarios internos consideran que su grado de satisfacción general referente a la relación establecida con el usuario es:
 - Muy buena: cuando la relación que se establece con el usuario es muy empática y agradable.
 - Buena: cuando la relación que se establece con el usuario es agradable
 - Regular: cuando la relación que se establece con el usuario es neutra
 - Mala: cuando la relación que se establece con el usuario es desagradable
 - Muy mala: cuando la relación que se establece con el usuario es muy desagradable y poco empática.

¹ Comunicación digital: el que se transmite a través de símbolos lingüísticos o escritos, y será el vehículo del contenido de la comunicación.

² Comunicación analógica: vendrá determinado por la conducta no verbal (tono de voz, gestos, simbologías, etc. y será el vehículo de la relación.

4.3.1.5 *Indicador*: Concepto de Calidad asignado por usuarios internos de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

4.3.1.6 *Indicador*: Opinión de usuarios internos respecto a la dinámica de trabajo desarrollada en la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

- Estándar: Relacionado con el funcionamiento del equipo de trabajo
 - Muy insatisfactoria: cuando el usuario interno no perciba que existe bajo ninguna circunstancia una integración armónica de funciones, actividades y responsabilidades desarrolladas por diferentes personas.
 - Insatisfactoria: cuando el usuario interno no perciba que las acciones no perciba una integración armónica de funciones, actividades y responsabilidades desarrolladas por diferentes personas.
 - Medianamente Satisfactoria: cuando el usuario interno perciba levemente una integración armónica de funciones, actividades y responsabilidades desarrolladas por diferentes personas.
 - Satisfactoria: cuando el usuario interno perciba una integración armónica de funciones, actividades y responsabilidades desarrolladas por diferentes personas.
 - Muy satisfactoria: cuando el usuario interno perciba gratamente una integración armónica de funciones, actividades y responsabilidades desarrolladas por diferentes personas.

- Estándar: Preparación entregada por la institución respecto a la información
 - Muy insatisfactoria: cuando el usuario interno este muy desconforme y perciba que no han existido iniciativas de mejora en cuanto al recurso humano en términos de competencias laborales y autocuidado personal.
 - Insatisfactoria: cuando el usuario interno este desconforme y perciba que no han existido iniciativas de mejora respecto al recurso humano en términos de competencias laborales y autocuidado personal.
 - Medianamente Satisfactoria: cuando el usuario interno perciba levemente iniciativas de mejora respecto al recurso humano en términos de competencias laborales y autocuidado personal.
 - Satisfactoria: cuando el usuario interno perciba y reconozca iniciativas de mejora respecto al recurso humano en términos de competencias laborales y autocuidado personal.
 - Muy satisfactoria: cuando el usuario interno perciba, reconozca y valore las iniciativas de mejora respecto al recurso humano en términos de competencias laborales y autocuidado personal.

- Estándar: Relacionado a la orientación de la oficina referente a la satisfacción al usuario externo es:
 - Muy insatisfactoria: cuando el usuario interno no perciba que las acciones del equipo de trabajo estén dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo.
 - Insatisfactoria: cuando el usuario interno no perciba que las acciones del equipo de trabajo estén dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo, a pesar de los esfuerzos realizados.
 - Medianamente Satisfactoria: cuando el profesional y administrativo perciba levemente que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo.
 - Satisfactoria: cuando el usuario interno perciba que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo.
 - Muy satisfactoria: cuando el usuario interno perciba gratamente que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo.

4.3.2 Criterio 2: Percepción de la calidad del servicio según los usuarios externos

4.3.2.1 *Indicador:* Opinión de los usuarios externo respecto a la recepción otorgada por la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

- **Estándar:** Los usuarios externo consideran que la recepción entregada a será:
 - Satisfactoria: Cuando se sientan totalmente acogidos, respetados y les otorguen el tiempo necesario para exponer todas sus consultas.
 - Medianamente Satisfactoria: Cuando se sientan respetados y les otorguen el tiempo necesario para exponer todas sus consultas.
 - Insatisfactoria: Cuando no se sientan acogidos de manera atenta y respetuosa y así mismo no se les otorguen un tiempo pertinente para exponer todas sus consultas.

4.3.2.2 *Indicador:* Opinión de los usuarios externo respecto al tiempo de espera para ser atendidos en la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

- **Estándar:**
 - 5 – 10 minutos: El tiempo de espera es satisfactorio
 - 11- 16 minutos: El tiempo de espera es medianamente satisfactorio
 - 17 o más minutos: El tiempo de espera es insatisfactorio

4.3.2.3 *Indicador:* Opinión de los usuarios externo respecto a la entrega de información que otorgan a los usuarios de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

- **Estándar:** Los usuarios externos consideran que la entrega de información que se les otorga será:
 - Suficiente: Cuando la información que entregan es pertinente, clara y contingente a la demanda expresada por el usuario.
 - Insuficiente: Cuando la información que se entrega es limitada, poco pertinente y confusa ante la inquietud expresada por el usuario.

4.3.2.4 *Indicador:* Opinión de los usuarios externos respecto a la disposición de los usuarios internos en la entrega de información de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

- Estándar: Los usuarios externos consideran que la disposición en la entrega de información que recibida será:
 - Suficiente: Cuando la comunicación digital y analógica expresada a éste, se dirige efectivamente al momento de ser atendido.
 - Insuficiente: Cuando el usuario externo no percibe una pertinente comunicación digital y análoga, por parte del usuario internos.

4.3.2.5 *Indicador:* Concepto de calidad asignado por los usuarios externos de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

4.4 DELIMITACIÓN DE LAS AUDIENCIAS:

4.4.1 Audiencias:

Las audiencias y para efectos de la presente evaluación, corresponden a los usuarios internos, entendido como profesionales y administrativos de la ventanilla única, oficina de vivienda, área asistencial y omil, y los usuarios externos, población que acude a las oficinas antes nombradas de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

Cuadro 4.1: Especificación de las audiencias por oficina (Elaboración equipo tesista)

Audiencias Oficinas	Usuarios internos		Promedio de Usuarios externos atendidos diariamente
	Profesionales	Administrativos	
Ventanilla Única	-----	5 personas	123 personas
Vivienda	4 personas	2 personas	24 personas
Área Asistencial	2 personas	1 persona	16 personas
Omil	1 persona	4 personas	100 personas

El cuadro anterior identifica cual será la población seleccionada para el proceso evaluativo, el cual está identificada según la oficina y los respectivos usuarios internos y promedio de usuarios externos atendidos diariamente.

Se trabajará con la totalidad de usuario interno, pues por una parte su reducido número lo permite, pero además se considera de gran importancia el conocer e identificar las opiniones, experiencias y visiones a cerca de la temática a evaluar, dada su basta experiencia y relación con el usuario que demanda atención en las distintas oficinas.

Es necesario declarar que en el caso de la ventanilla única, esta se encuentra, a diferencia de las demás oficinas a evaluar, bajo la atención de cinco funcionarios administrativos, sin contar con profesionales dentro de su radio de atención.

4.4.2 Determinación de la muestra

En relación a la determinación de trabajar con todo el colectivo (población) o con una muestra, la situación es la siguiente:

Cuadro 4.2: Determinación de la Muestra según Instrumento (Elaboración equipo tesista)

Técnica y/o instrumento recolector de datos	Usuarios Internos		Usuarios Externos
	Profesionales de oficina de Vivienda, Área Asistencial y Omil	Administrativos oficinas Vivienda, Ventanilla Única, Área Asistencial y Omil	
Cuestionario	Atendiendo a su reducido número se aplicará a todo el colectivo	Atendiendo a su reducido número se aplicará a todo el colectivo	En el caso de la ventanilla única y omil se aplicará un muestreo probabilístico de tamaño 100 ³ . Para el resto de las oficinas, atendiendo a su reducido número, se aplicará el instrumento a todo el colectivo.
Entrevista	Atendiendo a su reducido número se aplicará a todo el colectivo	Atendiendo a su reducido número se aplicará a todo el colectivo	Atendiendo a su cantidad numérica se aplicará bajo el Principio de Saturación y Estructuración.

Los instrumentos a utilizar y considerando los paradigmas cuantitativos y cualitativos, serán cuestionario y entrevista semi estructurada.

En relación a la muestra, para la aplicación de los instrumentos, en cuanto a los cuestionarios y respondiendo a un bajo número de actores tanto en el ámbito de los profesionales como de los administrativos, se tomará el total de estos para aplicar el instrumento, es decir, a siete profesionales y once administrativos. Para los usuarios externos, ocurre lo mismo en las oficinas de vivienda y área asistencial, el número de asistentes entre ambas corresponde a cuarenta personas; esto permitiría aplicar los instrumentos al total de este número.

En contraste con esto, el caso de Ventanilla Única y Omil se aplicará un muestreo probabilístico de tamaño cien, es decir se aplicará como basa a cien usuarios externos de este programa, con la finalidad de obtener un nivel de confianza de los datos del 95%.

³ Con un error muestral de aproximadamente un 5% y un nivel de confianza de un 95%

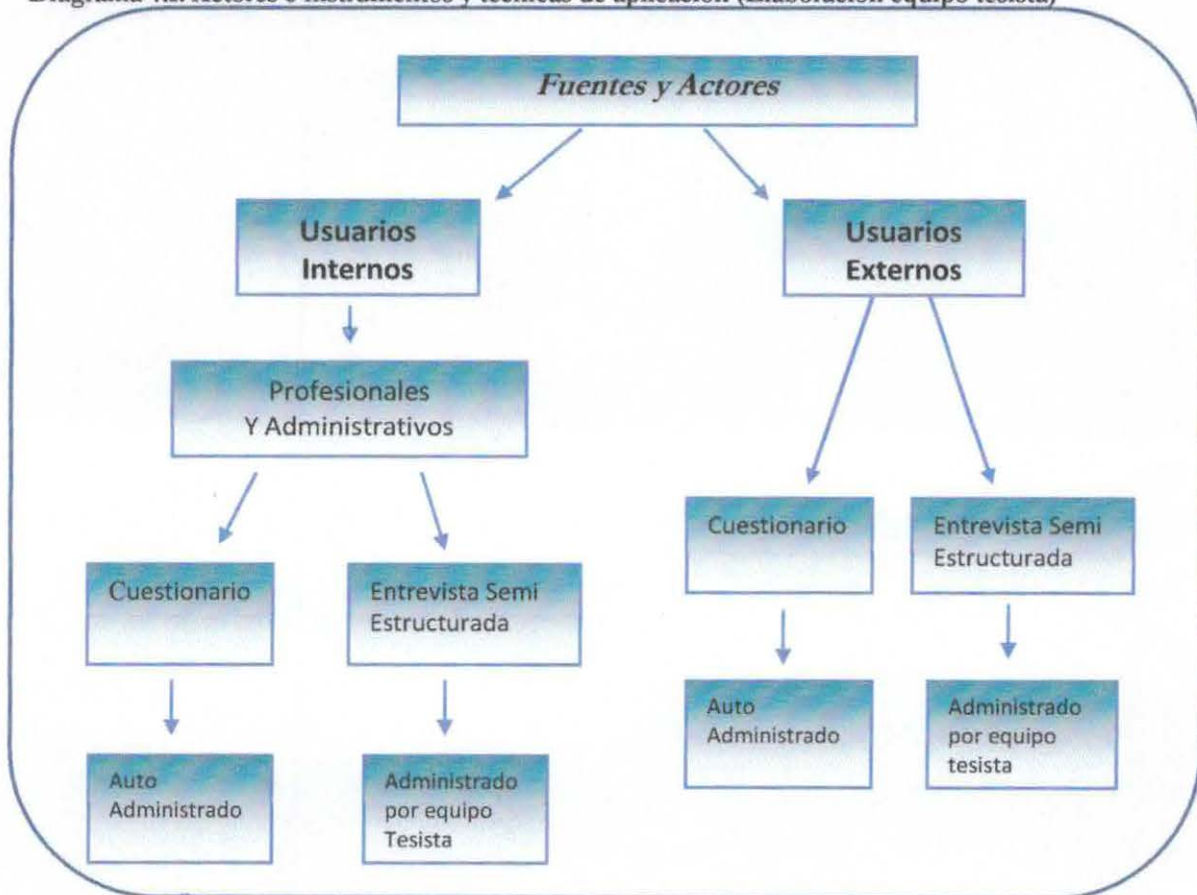
Con lo que respecta a las entrevistas semi estructuradas, al igual que en el caso de los cuestionarios, estas serán aplicadas a todos usuarios internos de las oficinas seleccionados, esto considerando el numero reducido de personas y mas aun destacando la importancia de conocer e identificar las percepciones y opiniones de todos los involucrados institucionalmente en este estudio evaluativo.

En el caso de los usuarios externos de las oficinas se aplicarán bajo el *principio de saturación y estructuración*, es decir se recopilará información hasta que se identifiquen respuestas reiterativas ante las preguntas formuladas a dichos entrevistados.

4.4.3 Actores, instrumentos y técnicas en la recolección de datos

A continuación se grafica el colectivo de evaluación con sus respectivos instrumentos de recolección de datos.

Diagrama 4.1: Actores e instrumentos y técnicas de aplicación (Elaboración equipo tesista)



El cuadro anteriormente expuesto, muestra la síntesis de una serie de decisiones y estructuración de trabajo a realizar.

Por una parte, refleja las fuentes y actores que participarán de esta evaluación, los que contemplan a usuarios internos y externos, de la oficina de vivienda, omil, área asistencia y ventanilla única.

Los instrumentos con los que se recogerá la información precisa, para la evaluación, apuntan a dos tipos, cuestionarios y entrevistas semi estructuradas, las que serán aplicadas a todos los sujetos e informantes mencionados anteriormente.

En este sentido, la técnica del cuestionario, es uno de los métodos más utilizados en la metodología de investigación, ya que permite obtener amplia información de fuentes primarias y resulta ser un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve porque a diferencia de las entrevistas, los cuestionarios posibilitan la recolección de información de una población más amplia y con características heterogéneas.

En lo que respecta a su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo, pues, es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa. Tal como lo señala Hernández Sampieri (2003: 391), quien plantea que un “Cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir”

El tipo de cuestionario utilizado en esta evaluación, es de carácter restringido o cerrado, el cual limita las respuestas posibles del interrogado, este tipo de cuestionario de una u otra forma obliga a los individuos a tomar una posición y una opinión sobre los aspectos consultados, dado esto es que se presentan respuestas breves, específicas y delimitadas, las que pueden ser contestadas con; *dos alternativas* de respuestas (respuestas dicotómicas), o bien varias alternativas de respuestas, donde se señala uno o más ítems (opción o categoría). En otras ocasiones, el encuestado tiene que jerarquizar opciones o asignar un puntaje a una o diversas cuestiones.

Dado lo anterior es que los encuestados requieren de un menor esfuerzo para elegir una alternativa, ya que las respuestas se encuentran dadas y limitadas a una opinión específica y determinante, lo que sin duda facilita la labor del equipo evaluador a la hora de analizar los resultados y las respuestas declaradas por los encuestados.

Respecto a la técnica de la entrevista, es fundamental para el proceso de recolección de datos, referidos a información en la que se puede desprender una serie innumerables de matices y categorías para un futuro análisis; ésta “*es una técnica de conversación especializada*, en que el Trabajador Social obtiene información de fuente primaria; permitiéndole esto *diagnosticar, planificar y ejecutar acciones* consecuentes al cambio social”. Kadushin (1974). En el fondo el profesional se vincula con fines de investigación y tratamiento.

La entrevista es una técnica intencionada, que se vuelve muy productiva en términos de acercamientos a la realidad social, la hace distinta su preocupación por la gente en el desempeño de sus papeles sociales y en sus relaciones con las instituciones sociales.

Existen condiciones y/o entorno esencial para una buena entrevista, esto referido al ambiente físico y espacio en el que se desarrolla; ésta, debe contemplar un manejo y conocimiento del profesional del instrumento y confianza desplegada; junto con esto, el profesional debe tener en cuenta, ciertas características referidas a la entrevista, tales como tener un propósito definido, papel estructurado, el establecimiento de una relación recíproca, además de un encuentro totalmente convenido y concertado.

Según lo establece (Kadushin, 1974), un concepto fundamental en el desarrollo y éxito en la realización de esta técnica, es la realización del rapport, éste referido a la construcción de confianza, armonía y cooperación en una relación; esto beneficia a la mediación, en tanto las partes se sientan, comprendidas y consideradas en lo que están comunicando.

En relación al objetivo de la entrevista propiamente tal, ésta se fundamenta en tipos o propósitos, ésta puede ser informativa o de estudio social, la cual tiene como objetivo conocer, entender e intervenir; diagnóstica, se centra principalmente en el individuo, y finalmente la entrevista terapéutica (Kadushin, 1974).

Por tanto, la entrevista proporciona y revela información, que visualiza y delinea la evaluación que se llevará a cabo, proporcionando una visión panorámica de los objetivos propuestos. En el cual, la entrevista semi estructurada, por su aplicación y tipo de preguntas, permite recopilar en este estudio información sobre cómo el sujeto valora una serie de cosas o aspecto, pues, una entrevista es una conversación entre una persona (entrevistador) y (entrevistado) que permite recoger información sobre un acontecimiento y aspectos subjetivos.

Así mismo, una entrevista de tipo semiestructurada, se basa en una guía de tópicos, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales a la pauta establecida.

Para finalizar, en cuanto a la aplicación de los cuestionarios dirigidos a usuarios internos, se establece, que se les entregarán acordando una fecha de retiro, con la finalidad de que esta sea contestada con tranquilidad y sin presiones externas, así mismo se programarán las fechas para realizar las entrevistas.

Respecto a la recolección de información que involucrará a los usuarios de éstas oficinas, se realizará sin restricción de horario, considerando que los usuarios acuden diariamente y por periodos largos de tiempo a DIDECO, debido a esto, no se requiere programar un día y/u horario específico para su aplicación.

Con los usuarios la dinámica de aplicación de encuestas se realizará mientras estos esperen ser atendidos o ya lo hayan hecho en los distintos programas y/o departamentos que se están evaluando, en el caso de las entrevistas se invitarán a algunos de los usuarios encuestados a ser también entrevistados en una sala anexa al lugar de espera, informando oportunamente sobre la finalidad del trabajo, y la confidencialidad que este tendrá.

4.4.4 Relación Criterios, Instrumentos y Fuentes

El siguiente cuadro establece la relación entre criterios, instrumentos, técnicas de recolección de datos y fuentes o actores.

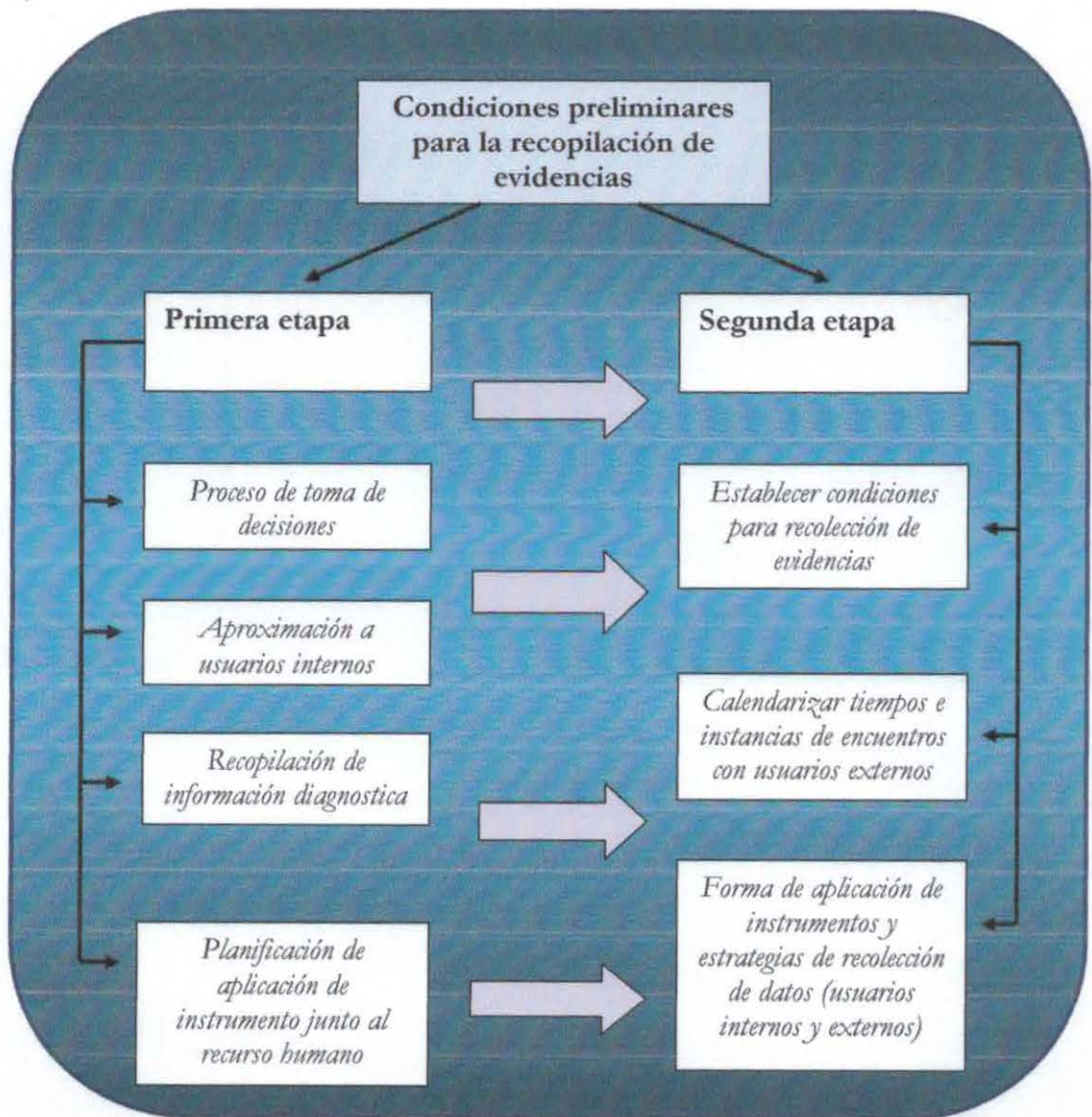
Cuadro: 4.3 Relación Criterios, Instrumentos y Fuentes. Elaboración equipo tesista

Criterios	Indicadores	Instrumentos/ Técnicas	Fuentes o Actores
C.1. Percepción de la calidad del servicio según los usuarios internos.	I. 2; I.6	Cuestionario	18 usuarios internos pertenecientes a la ventanilla única, oficinas de vivienda, área asistencial y Omil.
	I.1; I.3; I.4; I.5; I.6	Cuestionario, y Entrevista Semi estructurada.	18 usuarios internos pertenecientes a la ventanilla única, oficina de vivienda, Área asistencial y Omil.
C.2. Percepción de la calidad del servicio según los usuarios externos.	I. 2	Cuestionario	263 usuarios externos que asistieron a las distintas oficinas, ventanilla única, oficina de vivienda, Área asistencial y Omil. Para la entrevista semi estructurada, se aplicará bajo el principio de saturación
	I.1; I.3; I.4; I.5	Cuestionario, y Entrevista Semi estructurada.	

4.5 CONDICIONES PRELIMINALES PARA LA RECOPIACIÓN DE EVIDENCIAS.

Como ya se ha declarado anteriormente tanto la problemática a evaluar como las oficinas que participarán de este proceso fueron sugeridos por la dirección de desarrollo comunitario de la Ilustre municipalidad de Quillota. En base a esto a continuación se describen las condiciones preliminares en las que se desarrolla el proceso de recopilación de datos.

Diagrama 4.2: Condiciones preliminares para la recolección de evidencias (Elaboración equipo tesista)



4.5.1 Primera etapa:

Una vez realizado el proceso de toma de decisiones entre la Dirección de Desarrollo Comunitario y el equipo evaluador, referido a la temática específica, las oficinas y las audiencias a evaluar, se realizan las primeras aproximaciones desde los usuarios internos, donde se les explica la función de las alumnas y los objetivos buscados, solicitando y señalando la cooperación necesaria de ellos en el proceso. Además, se realizan acercamientos informales por parte del equipo evaluador, acerca de la labor que realizan los administrativos y profesionales y los servicios que brindan cada programa y oficina, todo esto para ir creando instancias de conversación y conocimiento con los actores involucrados en la evaluación.

La etapa antes descrita, se realizó en un tiempo relativamente breve, pues, se contó con la disposición de los funcionarios administrativos y profesionales, dejando establecido que el momento de trabajo junto a las alumnas seminaristas, podían transcurrir en un horario, en el que no existiera demanda usuaria, quedando establecido entonces, para las tardes las actividades y/o reuniones donde se requerirá de su participación.

4.5.2 Segunda etapa

En esta etapa, la prioridad para recolección de información, se enfocará en la aplicación de entrevistas semi estructuradas y cuestionarios, considerando el primera instancia, la información que nos puedan brindar los usuarios internos de cada oficina, estableciendo en forma personal con cada sujeto la fecha, horario, momento y lugar de la entrevista.

A su vez, para completar con la recolección de información se involucrará a los usuarios de la Dirección de Desarrollo Comunitario. Por tanto, la planificación de esta actividad se enfocó en establecer una cantidad de cuestionarios y de entrevistas a realizar diariamente, las que serán aplicadas sin restricción de horario, considerando que los usuarios acuden diariamente y toda la mañana a DIDECO, por lo que no se hace necesario programar un día y/u horario para su aplicación.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, los instrumentos se aplicarán en forma paralela a los usuarios externos y usuarios internos, teniendo como prioridad la información que se debe recopilar de este último, significando la calendarización y determinando que se acordarán de manera prioritaria los tiempos para atender y entrevistar a usuarios internos.

En base al párrafo que antecede, en lo que respecta a los instrumentos, referido a los cuestionarios, serán entregados a los usuarios internos, acordando una fecha de retiro, con la finalidad de que ésta sea contestada con tranquilidad y sin presiones externas, así mismo se programarán las fechas para realizar las entrevistas.

Con los usuarios externos la dinámica de aplicación de cuestionarios se realizará mientras estos esperen ser atendidos o ya lo hayan hecho en las distintas oficinas que se están evaluando. Cabe destacar que en el caso de las entrevistas, se invitarán a los usuarios externos encuestados, a ser también entrevistados en una sala anexa al lugar de espera, informando oportunamente sobre la finalidad del trabajo, y la confidencialidad de este.

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA

4.6 MODELOS EVALUATIVOS Y LA ESTRATEGIA A CONTEMPLAR.

Se abordará el tema de la evaluación de la calidad de la atención de un servicio público, desde una perspectiva que incorpora las percepciones que tienen los usuarios internos, funcionarios y profesionales, acerca de la atención desplegada y recibida en el municipio referido anteriormente.

Por otra parte, ésta línea de *evaluación*, pretende indagar en la potencialidad de la evaluación cuantitativa -cualitativa, contribuyendo así, a la redefinición, desde la perspectiva de los destinatarios, del concepto de calidad del servicio.

Es a través de la focalización, que se delimitan las "audiencias" y se naturaliza la utilización del concepto de calidad del servicio, como elemento, para la determinación de los objetivos, conformando de esta manera a la evaluación mediante resultados, como la piedra angular.

Así mismo, la incorporación de las percepciones de los beneficiarios en la evaluación de estos programas, se puede advertir, que las necesidades que ellos están expresando, no son de modo alguno sólo materiales. En algunos casos, su satisfacción aparece como efecto no previsto de la implementación de los programas y en otros, en cambio, como demanda insatisfecha.

El beneficio de la evaluación institucional, en la aplicación práctica de sus resultados, es, en algunos casos, por tanto, discutible. En este sentido, existen diferentes enfoques respecto a la utilidad de la evaluación que pueden concebirse de forma complementaria en tanto que pretenden trascender la visión de la evaluación como un mero instrumento al servicio de la toma de decisiones en una institución en particular.

En este sentido, la utilidad del proceso adquiere un matiz diferente para la comunidad en cada caso, como por ejemplo la acreditación y la valoración de ciertos servicios etc; contribuyendo al funcionamiento del sistema. La utilidad por cierto del proceso evaluador, exige una adecuación precisa a la realidad que se evalúa y la lectura final deberá incluir tanto las consecuencias conforme a los propósitos declarados, como aquellas que aún no habiendo estado previstas, hayan tenido incidencia en la población objetivo; esto es usuarios internos, y usuarios externos (administrativos y profesionales) del sistema municipal.

Consignando lo expuesto, es que defensores de la evaluación institucional, tal como (Carballo, 1990), suelen ver en ella la posibilidad de alcanzar enormes beneficios. Pero simultáneamente, hay quienes sostienen que su valor es escaso desde un punto de vista práctico. Ya si bien, como se ha señalado, la evaluación busca en su primera etapa una justificación social en su utilidad instrumental, es posible afirmar hoy que esta se halla legitimada en una combinación que incorpora un enfoque iluminativo ampliando y enriqueciendo la perspectiva en sí misma.

De esta manera, la utilidad de la evaluación institucional se debiera considerar, dentro de un marco más amplio en el que se integran aspectos instrumentales e iluminativos:

"En vez de pensar en un impacto inmediato y directo, la aceptación de la función iluminativa obliga a considerar los efectos diferidos de la evaluación en plazos de tiempo más largos que los habituales" (Carballo, 1990:48)

La evaluación se convierte, por tanto, en una exigencia interna del perfeccionamiento de todo el proceso, esto es, de todo el funcionamiento interno. De esta forma: la evaluación toma un sentido totalizador, lo que establece que se contemplará el funcionamiento global de un programa y las circunstancias en las que éste se desarrolla y concreta. Esto requiere el relevamiento y el análisis sistemático de variadas fuentes de información a fin de tomar mejores decisiones.

La evaluación entonces, en este caso municipal, deja de ser una finalidad para convertirse en un medio de perfeccionamiento y mejora constante de la función pública. Una suerte de retroalimentación que permite optimizar el proceso mientras interviene en todas las fases de un mejoramiento continuo.

Para efectos de llevar a cabo el presente seminario de título se ha debido decidir a lo largo del proceso, la pertinencia de la forma evaluativa, cuyo fin, es establecer la estrategia óptima, por una parte, que permita responder y cumplir con el objetivo general establecido y por otra, que el equipo evaluador logre acceder a la información necesaria en el presente estudio. Por tanto, a continuación se establecerá y fundamentará que *tipo de evaluación* es la seleccionada, así como los modelos y las técnicas de recolección de datos.

En cuanto al tipo de evaluación, se puede establecer que evaluación se realizará durante el proceso en que se genera o desarrolla el programa, es decir, se intervendrá con el estudio al mismo tiempo que se desarrolla la acción de otorgar y recibir un servicio. El realizar el estudio en este momento responde a dos condiciones, la primera es que se está evaluando un servicio que es constante, que no tiene un fin específico o previamente determinado, y en segundo lugar porque valida aún más la evaluación, ya que se considerarán y se recopilará información directa, mediata y actualizada del contexto que se desea evaluar.

Asimismo, en el presente estudio, la función evaluativa será formativa ya que, se culminará con una propuesta de mejora a la actividad y/o programas evaluados, es por eso que el estudio se realiza durante el proceso de implementación de un programa, para así proporcionar información acerca de cómo se está presentando la temática de calidad del servicio desde y para los actores determinados con la finalidad de mejorar su funcionamiento, por tanto, favorecerá la toma de decisiones de los Directivos de la Dirección de Desarrollo Comunitario luego de la interpretación de los datos de este tipo de evaluación.

En concordancia con lo anterior, se puede establecer que la procedencia de quienes evalúan, *es externa*. Pues el grupo evaluador, es independiente de la institución, ya que, no colabora ni participa de los procesos internos de la Dirección de Desarrollo Comunitario. Lo que significa, que examina aspectos concretos relacionados a la Calidad del servicio otorgado y realizara juicios globales de la temática abordada.

En este sentido, la pertinencia de esta evaluación radica, en la distancia de quienes evalúan en relación al objeto evaluado que favorece trazar comparaciones y ver cosas que las personas directamente implicadas en el programa (ya) no ven. Otorgando así, la imparcialidad, que contribuye a la credibilidad de la evaluación, pues, garantiza la objetividad de los resultados, de los análisis y de las conclusiones. Por tanto, esta independencia confiere su legitimidad a la evaluación y reduce los riesgos de conflictos de intereses que pudieran surgir si los responsables de la toma de decisiones y los agentes ejecutores fueran los únicos competentes para evaluar sus propias actividades.

De este modo, los resultados de una evaluación externa proporcionan informaciones y bases para:

- **Tomar Decisiones:** porque, al otorgar una mirada desde el exterior sobre una fase de programa o proyecto en curso o final. Sirve de base para decisiones, valora e indica opciones para el futuro.
- **La Clarificación:** Cuando las opiniones divergen, se impone una clarificación. Pues, muestra los puntos fuertes y los puntos débiles del programa o proyecto, hace propuestas con miras a un entendimiento mutuo y a la búsqueda de un consenso. La evaluación prepara este diálogo.
- **Explicación/Legitimación:** ya que, puede servir para legitimar un programa o proyecto ante órganos de decisión, en este caso, ante la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- **Utilidad de las experiencias y aprendizaje:** La evaluación externa se concentra en el análisis y valoración de experiencias hechas. Constituye, pues, un instrumento para la formación continua y el análisis de informaciones, y aprovecha las experiencias para la continuación del trabajo en el programa/proyecto evaluado o actividad similar.
- **Desarrollo de la calidad:** La evaluación externa examina si los instrumentos y métodos utilizados se ajustan a la realidad del programa o proyecto y si son útiles. Además, ofrece la ocasión para entablar o mejorar el diálogo entre las contrapartes y los donantes.

En lo esencial, una evaluación consiste en examinar muy de cerca los cinco grandes criterios de un proyecto o programa, es decir, la sostenibilidad, la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y el impacto.

Mientras que una autoevaluación la efectúan los colaboradores del programa, en una evaluación externa participan múltiples actores, dentro de los cuales se encuentra; el grupo perteneciente a la oficina o programa, la población usuaria perteneciente a la comuna de Quillota, Los directivos de la Dirección de Desarrollo Comunitario y el equipo de evaluación.

Por tanto, todos los actores de este proceso tienen su función y sus roles específicos, lo que implica cierta heterogeneidad en la exposición de requisitos, ideas e intereses.

Una evaluación externa no es más ni menos que la mirada lanzada, desde el exterior y en un momento determinado, por un equipo de evaluación sobre una situación o acción determinada. Así mismo, las decisiones adoptadas tras la evaluación no tienen una vigencia eterna y pueden verse superadas rápidamente si la situación o contexto cambia. Ya que, una evaluación externa sólo revela lo que se puede hacer visible.

Respecto al modelo evaluativo, se puede establecer que en este estudio se considero, la utilización de dos modelos, pues, la elección de un solo modelo evaluativo parece ser una postura poco acertada en el sentido de la complementariedad. Esto, porque permite que las seminaristas, utilicen diferentes métodos, técnicas y procedimientos según la necesidad del momento. De este modo y tal como lo afirma Tejedor y otros (1994).

“Cada día parece más evidente que un determinado problema, el análisis de una determinada realidad, puede ser realizado, desde distintas perspectivas; lo realmente importante será la coherencia entre los objetivos de estudio, el tipo de datos y los análisis, que se lleven a cabo” (Tejedor y otros; 1994: 102).

Siguiendo esta lógica, se utilizo una mixtura entre el Modelo Iluminativo de Parlett y Hamilton y el Modelo CIPP de Stufflebean, específicamente este último en su etapa de Proceso. Ya que, en esta evaluación se consideraran, los atributos del programa, los usuarios del programa, el contexto donde se desarrolla y los efectos producidos por él.

Con respecto al *Modelo Iluminativo*, cabe señalar que, fue desarrollado por M. R. Parlett y D. E. Hamilton en 1972, planteándose como un enfoque alternativo al paradigma cuantitativo, privilegiando los métodos naturalistas centrados en la descripción y la interpretación. Representa un enfoque cultural, etnográfico y holístico, centrado fundamentalmente en realizar una interpretación “mediante los significados que tales procesos (conductas personales, interacciones, etc.) tienen para los autores que participan en un proyecto”.

El modelo iluminativo, privilegia el uso de información cualitativa e intenta dar a conocer, preferentemente de manera descriptiva y narrativa, los variados contextos del proyecto o programa como un proceso global; se basa en técnicas como las entrevistas y la observación de campo.

El modelo de evaluación iluminativo, además plantea que el evaluador debe tomar en cuenta el contexto en que funciona la institución, generado por la interrelación de numerosos factores y constituido por una red de variables culturales, sociales, institucionales y psicológicas; donde los participantes actúan, por lo general, conforme supuestos no conscientes; y que además a la complejidad del contexto, deben agregarse las características individuales de los actores inmersos en cada institución; así como sus expectativas, actitudes y capacidades.

Es por lo anteriormente expuesto, que se enmarcará la evaluación referida en el modelo iluminativo, esto es, la evaluación iluminativa al insertarse en el paradigma humanista, analiza la complejidad de los procesos de organización. Representa características integradoras; inserta a la evaluación como un todo, de esta forma privilegiará la explicación y el sentido de los datos, familiarización con el contexto, y permitirá la realización de una observación sistemática, identificando las problemáticas más significativas, permitiendo de esta forma la elaboración de explicaciones.

Esta no es un paquete metodológico, estandarizado, es una estrategia global de investigación. Tiene como meta ser a la vez adaptable y ecléctica. (Parlett y Hamilton, 1972)

Se seleccionan a través de entrevistas aquellas opiniones que conlleven a una investigación más profunda; independientemente que dichas opiniones tengan una base racional o la suficiente importancia como para ser consideradas.

Debido a que la evaluación iluminativa pretenden estudiar el programa, como opera como es influenciado por las diversas situaciones en las que se aplican, cómo lo consideran aquellos que les afecta directamente, sus ventajas y sus inconvenientes y cómo repercute. Ante todo sobre las tareas laborales y sus experiencias, establece una visión holística del comportamiento desde dentro de los diferentes actores sociales a los que se hace referencia, estableciendo variados cuestionamientos y explicaciones de la dinámica organizacional de la institución en estudio.

Además como eje fundamental el modelo iluminativo, al basarse en la observación y abarcar todo el proceso, no solamente los resultados, permite identificar elementos cualitativos para la descripción y la interpretación, de elemental importancia para el análisis y explicaciones respectivas a la temática de evaluativa en cuestión.

Desde la evaluación iluminativa existen tres momentos claves: La observación, la pregunta y la explicación, tornándose este eje evaluativo complementario con el modelo CIPP, como un modelo integrador de elementos positivistas y humanistas; En los métodos cualitativos, se asocia a la tradición interpretativa, y se afirma que la realidad social por excelencia son los sentidos subjetivos que orientan la acción de los sujetos (Taylor S.J 1994).

En cuanto al *Modelo CIPP*, recae su importancia, en el hecho de que la recogida de la información para poder evaluar el programa es constante y se realiza en un tiempo concreto. En este sentido, en esta evaluación al focalizar en la etapa de proceso, se analizará la realización de la intervención, las actividades y la implementación de los programas. Siendo a partir de este tipo de evaluación la que permitirá a la institución tomar decisiones sobre las posibles modificaciones a realizar para mejorar los programas para su mejor adaptación. Donde, a partir de ella, se obtendrá información sobre: los niveles de participación, competencia de los profesionales que aplican los programas, consecución de objetivos, la utilización y adecuación de los recursos, temporización y otras incidencias que se vayan desarrollando en el transcurso del programa.

Será este tipo de evaluación la que facilitará los datos necesarios para ahondar en la calidad de los programas, además de proporcionar información respecto a la eficiencia y eficacia de las estrategias utilizadas. Donde se podrá localizar los fallos en el proceso de implementación de programa.

Para finalizar, y en base a todo lo señalado, por tratarse de un estudio que implica un análisis tanto cuantitativo como cualitativo se hace necesario seleccionar *instrumentos de recolección de datos* que respondan a estos paradigmas, por lo que los instrumentos seleccionados son dos:

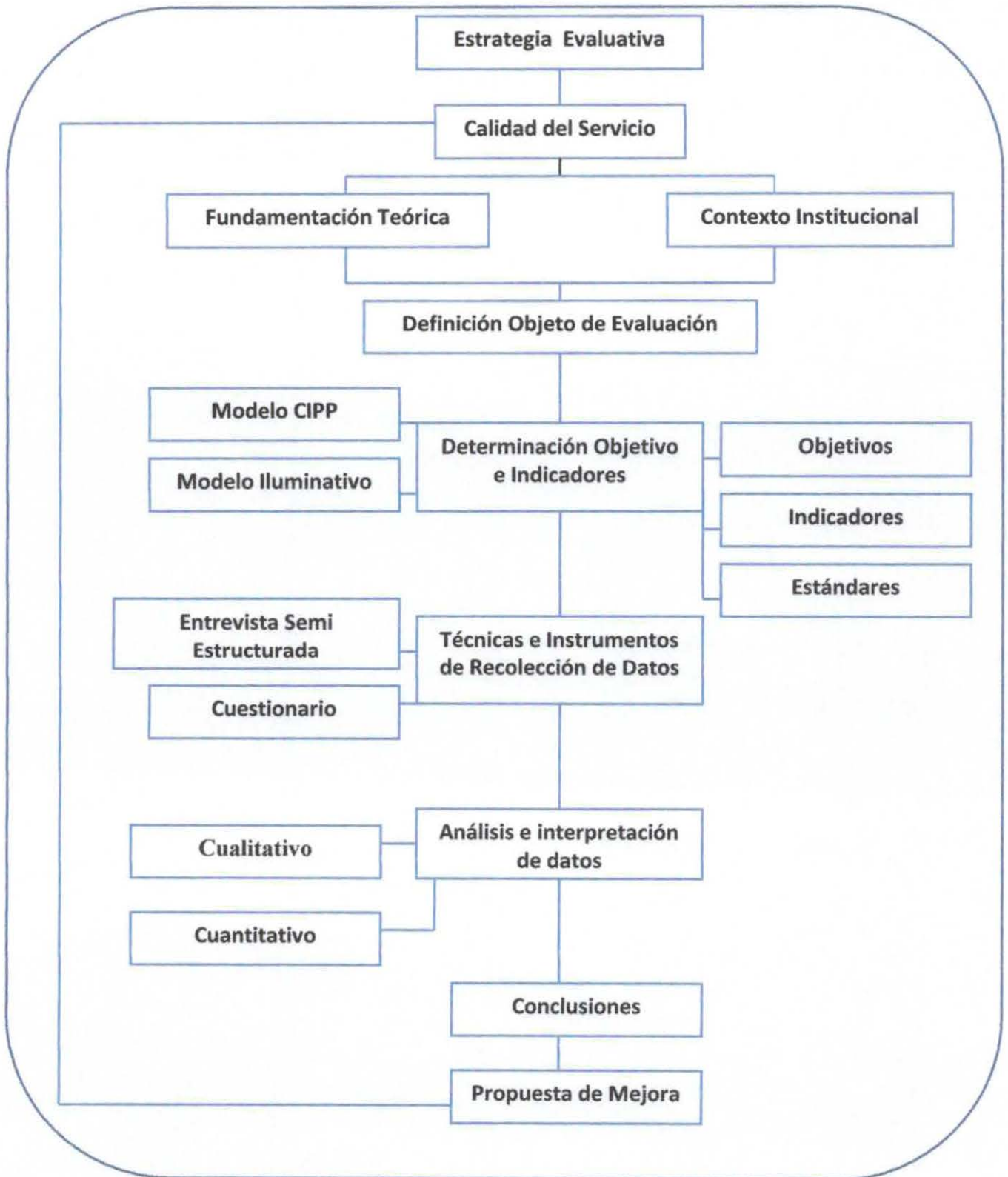
- *Cuestionario*: Respondiendo al paradigma cuantitativo se aplicaran cuestionarios a usuarios, funcionarios y profesionales de los programas ya seleccionados para el estudio, esto con la finalidad de obtener datos concretos que nos respondan a la temática de calidad de la atención, los cuales en su estudio y análisis reflejaran antecedentes concretos a cerca de las preguntas formuladas

- *Entrevista Semi estructurada:* Se hace necesario complementar los datos obtenidos anteriormente con el cuestionario con un instrumento que refleje el ámbito mas cualitativo, mas subjetivo de la problemática, es por eso que se trabajara con entrevistas semi estructuradas, las que serán aplicadas a los actores que ya han sido mencionados, todo esto con el fin de argumentar y dar una explicación aun mas austera a cerca de las significaciones que les otorgan a la temática de calidad del servicio desde la perspectiva de quienes reciben esta atención, como así también y con la misma importancia, de quienes la otorgan, pudiendo en el análisis contrastar las opiniones y otorgar una explicación desde los distintos escenarios sobre el tema estudiado.

4.6.1 Representación de la Estrategia Evaluativa

En este diagrama se grafica el modelo desarrollado en el proceso evaluativo.

Diagrama 4.3 Estrategia Evaluativa, Equipo tesista.



Con la finalidad de establecer una estrategia evaluativa reveladora, en esta aproximación evaluativa, se ha determinado la pertinencia de la forma evaluativa, cuya finalidad, es constituir una estrategia óptima, en un sentido, que permita responder y desarrollar los objetivos propuestos, además de que el equipo evaluador logre suscribir la información necesaria en dicha evaluación.

Referido al tipo de evaluación, ésta se efectuará durante el proceso en que se funda o desarrolla el programa, asimismo la función evaluativa al establecerse como formativa, proporcionará una propuesta de mejora a la actividad y/o programas evaluados, es por eso que el proceso se realizará durante el transcurso de la implementación de un programa, para así proporcionar información acerca de cómo se está presentando la temática de calidad de la atención, desde y para los actores determinados.

Además de contar con una evaluación externa, esto es, que el equipo evaluador es independiente a la institución, lo que posibilitaría y significaría de manera sustancial la pertinencia y objetividad de la temática abordada; esto con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la actividad.

Consignando la contextualización anteriormente expuesta, es que, como eje del proceso evaluativo llevado a cabo, en la Ilustre Municipalidad de Quillota, respecto a la temática de calidad de la atención, se establece que la estrategia evaluativa, representa el ordenamiento de componentes claves en el proceso, que proporcionarán finalmente la adquisición de elementos tendientes a establecer una propuesta de mejora, en la institución ya mencionada. Esto se grafica en la exposición del diagrama anterior, en sentido de poder significar de manera organizada, la sistematización del proceso, esto es, la representación de la estrategia evaluativa, de manera tal, que se establezca en su construcción y aplicación, las relaciones de los componentes que se relevarán, tanto en su eje principal de aplicación, como en los componentes que facilitarán la construcción metodológica en términos cuantitativos y cualitativos en esta aproximación evaluativa.

CAPÍTULO V

Evidencias Recogidas

V. EVIDENCIAS RECOGIDAS

PRESENTACIÓN

En este capítulo se enuncian los resultados y el análisis obtenido de estos para la evaluación de la calidad del servicio realizada en la dirección de desarrollo comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, en las oficinas de ventanilla única, vivienda, omil y área asistencial; esto correspondiente tanto a usuarios internos como externos, con las consiguientes apreciaciones y observaciones respecto a la temática de la calidad.

Ciertamente, se contextualiza la importancia de ésta en los servicios públicos y sus componentes, en relación a las percepciones de los actores involucrados en la evaluación siendo esta temática, eje central en el funcionamiento y mejora de los servicios públicos.

Es, en esta sección, donde se expresa el análisis de los resultados arrojados en el proceso evaluativo, respondiendo de manera taxativa a los objetivos inicialmente propuestos. A modo de análisis, se hace una segmentación entre usuarios internos y externos, tal como lo indican también los objetivos; así mismo se relatan para una mayor comprensión la visión comparativa, en algunos criterios, de las diferentes oficinas y su perspectiva de acción en la atención y recepción del servicio.

Es por esto que se especifica, la particularidad del funcionamiento de las respectivas oficinas, por lo que se apunta a generar un enfoque global y puntualizado, por medio de la alusión de *fragmentos*, lo que estableció un esclarecimiento de la visión de los usuarios internos y externos respecto a la temática abordada. Conjuntamente con esto se hizo referencia a otros elementos vislumbrados mediante la observación del equipo evaluador durante todo el proceso y que se declara en la estrategia evaluativa; dichos elementos posibilitaron las tendientes conclusiones y reflexiones del proceso evaluativo.

Por consiguiente, se muestra por cierto, la relevancia de las determinaciones de las percepciones de los usuarios internos y externos con respecto a la temática de calidad del servicio en la institución pública, ya mencionada.

5.1 EVIDENCIAS RECOGIDAS, OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1

“Describir la percepción de los usuarios internos, profesionales y administrativos, de la ventanilla única, oficina de vivienda, Área asistencial y Omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, respecto a la calidad del servicio otorgado”.

En términos generales se puede establecer que para el cumplimiento de este objetivo, se determinó la caracterización sociodemográfica, en conjunto con la identificación de los aspectos determinantes en la calidad del servicio vislumbrado por la población objetivo, (usuarios internos) pertenecientes a la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

5.1.1 Caracterización Sociodemográfica

Para efectos de este análisis, la caracterización de la población total de usuarios internos encuestados (administrativos y profesionales), quedó determinada *según la naturaleza de la actividad empleada, la individualización por género y la representatividad generacional*, de los encuestados que trabajan en la Dirección De Desarrollo Comunitario, de la Ilustre Municipalidad de Quillota. Específicamente, aquellos que se desempeñan en las oficinas, evaluadas, Omil, Área Asistencial, Vivienda y Ventanilla Única.

En base a la información entregada por las distintas oficinas, los resultados, según *naturaleza del oficio empleado*, los resultados son:

Gráfico 5.1 Resultado total según la naturaleza de la actividad empleada por los usuarios internos encuestados



Tabla 5.1 Naturaleza de la actividad empleada por los usuarios internos encuestados

Naturaleza de la actividad empleada	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	7	38.9
Administrativo	11	61.1
Total	18	100.0

Según el gráfico 5.1 y la tabla 5.1 anteriormente expuesta, se puede establecer que en las oficinas evaluadas, (vivienda, ventanilla única, omil y área asistencial) del 100% del total de la población de usuarios internos encuestados (18 personas), el 38,9% corresponde a profesionales (7 personas), con predominio de un 85,7% de Trabajadores Sociales (6 personas), en contraste con un 61,1% correspondiente a administrativos (11 personas), con predominio de estudios de secretariado (7 personas).

En este sentido, se puede establecer que la atención otorgada a los usuarios externos de la comuna de Quillota, y que asisten a DIDECO, es desplegado en su mayoría, por administrativos. Asimismo, por oficina los resultados fueron los siguientes

Tabla 5.2 Total de usuarios internos encuestados según la oficina evaluada

Tipo de usuario interno	Oficina	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	Vivienda	4	22.2
	Área asistencial	2	11.1
	Omil	1	5.5
Administrativo	Vivienda	2	11.1
	Ventanilla única	5	27.7
	Área asistencial	1	5.5
	Omil	3	16.6
Total		18	100

En base a la tabla 5.2, con respecto al total de los usuarios internos encuestados por oficina, se puede establecer que, en tres, de las cuatro oficinas evaluadas, cuentan con al menos un profesional que atiende usuarios externos. En este sentido, se destaca, la oficina de vivienda, quien presenta mayor cantidad porcentual de profesionales, con un 22,2% (4 personas). Luego, le sigue el área asistencial con un 11,1%(2 personas), correspondiendo a la mitad de profesionales en relación al porcentaje anterior, para finalizar, con omil, con un 5,5% (1 persona). Cabe señalar que el 100% de los profesionales, en las oficinas de vivienda y de área asistencial, corresponden a Trabajadoras Sociales (6 personas).

Por otra parte, queda de manifiesto que los usuarios internos correspondiente a los administrativos, son participes en todas las oficinas evaluadas, destacando presencia mayoritaria en ventanilla única con 27,7% (5 personas), continuado por omil con un 16,6% (3 personas), seguido por vivienda con un 11,1% (2 personas) para terminar con el área asistencial con un 5,5% (1 persona).

En consideración a los dos párrafos que anteceden, respecto a la participación de los profesionales en las diferentes oficinas, los administrativos recalcan la capacidad de auto cuidado que estos presentan, gracias a los conocimientos emanados de su profesión. Enfatizando lo siguiente:

“... Ellas se cuidan po’ ... no como nosotras que atendemos a más de cuarenta personas... ellas saben que deben hacer para no estresarse con la gente... esas cosas se las enseñaron...”

(Administrativo)

A su vez, los profesionales reconocen contar con un sistema que los diferencia diametralmente, respecto a la forma de atención de usuarios externos, pues, si bien, enfocan su actuar y deben abordar la temática de atención de acuerdo de a los objetivos de su oficina, deben establecer otro tipo de funciones, a raíz, de los roles procedentes de su profesión y por ordenes del Alcalde y de la Dirección de Desarrollo Comunitario, pues, de los siete profesionales encuestados, seis de ellos, correspondían a profesionales Trabajadoras Sociales, lo que se traduce en responder a la demanda de su oficina y a otras contingencias en términos de necesidades y problemáticas sociales.

“...yo atiendo público, todos los miércoles yo tengo agenda de los casos sociales directamente relacionados con el tema habitacional, y también nos hacemos cargo si obviamente llega otro problema o tu detectas otra problemática tu también la intervienes ya, se trata de evitar el tema de que la gente se sienta peloteada de un lado para otro, esas son ordenes del alcalde y de la Señora Walezka, que nosotros tenemos que cumplir también con el trabajo de la Asistente Social...” (Profesional)

Siguiendo esta lógica, y profundizando en las funciones que deben realizar en específico las Trabajadoras Sociales, estas se manifiestan en las entrevistas en términos, cumplir con los objetivos y la demanda de su oficina, así como también de intervención de diversa índole social, como queda establecido en la cita anterior, esto último ejemplificado en el cumplimiento de turnos de incendio y en la participación activa de diversas reuniones, que se relacionan específicamente con los lineamientos de su oficina y con las directrices de la Dirección de Desarrollo Comunitario.

“también como uno pertenece a la institución municipal obviamente se entiende que estamos al servicio de la gente, tenemos que cumplir con turnos de incendio, que a lo mejor no tiene nada que ver con el tema de vivienda pero tu también tienes que hacerte cargo de eso, lo mismo que si no hay colegas dentro de la institución y llegan personas con alguna problemática social se acude a la colega que este, uno tiene que estar dispuesto a cumplir esa misión, y participar también en todo lo que es DIDECO en la parte organizacional, las reuniones, y eso se destaca acá que la encargada de oficina nos hace partícipe de eso” (profesional)

En cuanto a las oficinas evaluadas, se puede establecer que del total de usuarios internos que se desempeñan en vivienda el 66,7% (4 personas) corresponde a profesionales en contraste con un 33,3% (2 personas) de administrativos, lo que significa que más del 50% de usuarios internos que atienden público de forma directa (usuarios externos), son profesionales. Se destaca el nivel de compromiso declarado por estas profesionales, respecto a la vocación de servicio emanada de su profesión, que las motiva a gestionar y movilizar diversos recursos en pro de otorgar una respuesta al usuario externo que ha solicitado atención.

“...o sea si, te puedo decir que acá, yo sé que se hacen bien las cosas, claro una de repente no da abasto, pero igual si hay que ir dos veces al día a terreno y no hay móvil, como siempre, nosotros nos jugamos por la gente, cosa que por lo que yo veo en otras oficinas no se aplica criterio, están estancadas en el puesto, me da la impresión que aburridas...”
(Profesional)

Respecto a Omil, del total de usuarios internos que se desempeñan en la atención directa y diaria con usuarios externos, en esta oficina, el 75% (3 personas) corresponde mayoritariamente a administrativos, en contraste con los profesionales que representan el 25% (1 persona). Lo que se traduce, en la preponderante participación de los primeros en la toma de decisiones y en la ejecución y cumplimiento de tareas, al alero de las características propias de su oficina.

“...el jefe siempre considera nuestra opinión, cuando se va a ser algo acá, acá para hacer algo nuevo todos deben estar de acuerdo...”
(Administrativo)

Por otra parte, el área asistencial, está compuesta por tres usuarios internos, donde dos de estos, corresponden a profesionales asistentes sociales, equivalentes al 66,7%, contando con un administrativo, equivalente al 33,3%. En este sentido, las profesionales y la administrativa, manifiestan la necesidad de contar con dos profesionales que cuenten con jornada completa, pues, a diferencia de lo que ocurre con el resto de los profesionales encuestados participes de la otras oficinas, se declara que a contar de mediados de año, la Dirección de Desarrollo Comunitario redujo a la mitad la jornada laboral de una de las profesionales, por temas presupuestarios, lo que ha significado para el equipo de trabajo una sobrecarga laboral, pues, por ser una oficina de corte asistencial, la demanda no ha reducido.

"...bueno mi colega desde este mes que viene, no podrá ejercer jornada completa... lo que será un fuerte impacto en lo que nosotras hacemos, imagínate, que con todo lo que tenemos que hacer, debemos hacer las reuniones en los periodos de colación, porque no nos alcanza el tiempo... si planificamos una reunión de trabajo o debemos salir a terreno.. o viene una persona en situación de crisis que debemos abordar y que no podemos agendar o citar para después... aumentará la carga y por ende... rebotará en la persona que acude a esta oficina... yo hablé para ver la posibilidad de que esto no ocurriera... pero lamentablemente... topamos en temas presupuestarios, según lo que me dijeron en dirección... luche para que no ocurriera..." (profesional)

Paradójicamente y producto de la temporada estacional y con una cesantía por sobre los dos dígitos en la comuna de Quillota con un 14,6% declarado por el INE en septiembre del presente año, la demanda de usuarios externos ido en incremento en esta oficina y en el resto de DIDECO.

Cabe destacar, que el 100% (5 personas) de quienes ejercen y desarrollan los objetivos de la ventanilla única son administrativos, ya que, su función se centra fundamentalmente en la de otorgar una información de carácter explicativo-descriptivo respecto de los subsidios existentes en la red pública. No siendo necesario algún otro nivel de intervención, que requiera la participación de algún profesional del área social u otra.

No obstante, esta oficina es la que presenta mayor demanda de usuarios externos, lo que se ha traducido un desgaste emocional progresivo del personal que se desempeña diariamente. Pues, al no contar con un profesional especializado para la atención de usuarios externos, en situaciones de crisis, si sienten sobrepasadas con la carga laboral y personal que presentan.

Asimismo, manifiestan no sentirse respaldadas por los directivos de la Dirección de Desarrollo Comunitario, en términos de aclarar situaciones conflictivas con los usuarios externos.

“una aca se cansa, nadie nos valora ni nos toma en cuenta ni nada, acá si bien somos varias, así es también como llega la gente, y uds pueden ver, esto se lleeeeeeeeeeeeeeeeeeeena! La gente reclama por todo, trae sus problemas para acá y una paga el pato, por decirlo así.... Entonces la cuestión cansa, nadie te lo reconoce ni valora... (Administrativo)”

Por otra parte, consideran que en los proceso de cambio interno, en términos de mejoras, no se consideran las necesidades explícitas de los usuarios internos, en cuanto a las temáticas de autocuidado.

“Siempre lo mismo, la gente tiene la razón, y nosotraass cuando??? No hay cuidado para el personal en ningún aspecto. (Administrativo)”

De esta manera, y relacionado con la valoración respecto a su *expertis* en la temática que se ven involucradas, no perciben ningún reconocimiento por el manejo y conocimiento de la materia que han ido desarrollando en el transcurso de los años de trabajo.

“Creo que aunque no hayamos ido a la universidad o tengamos un título de algo, sabemos más que cualquiera de aca pob, porque los años hacen harto y eso nadie lo ve, el peso es hbaaarto grande nosotras sabemos todo, todo el teje y maneje..”(Administrativo)”

No obstante, en términos generales los usuarios internos, manifiestan la necesidad de mejorar los canales comunicaciones en términos relacionales entre profesionales y administrativos.

*“... En el tema laboral yo encuentro que podría ser mejor el tema comunicacional, en cuanto a que siente la administrativa cuando yo le doy una orden, o si esta de acuerdo con lo que esta haciendo, yo creo que ahí hay una falla, y eso es más que nada de la gente más antigua que tiene una vieja escuela jerárquica... yo involucraría más a lo mejor y no discriminar tanto el tema administrativo-profesional”
(profesional)”*

Respecto a la *Individualización por género*, éste que estableció según el sexo de los usuarios internos, en este sentido, los resultados del total de la población encuestada son los siguientes.

Gráfico 5.2: Resultado total de usuarios internos según su género



En base al gráfico expuesto, se puede señalar que el mayor porcentaje del total usuarios internos, que trabajan en las oficinas evaluadas, corresponden al *género femenino* con un 89% (16 personas), en contraste al *género masculino*, que se manifiesta con un 11% (2 personas). Por tanto, se puede establecer, que quienes se desempeñan en la función de atención y recepción directa con los usuarios externos en los servicios públicos existentes en la red de la municipalidad de Quillota de las oficinas evaluadas son en su mayoría mujeres.

Asimismo por oficina se establecieron los siguientes resultados:

Tabla 5.3: Resultado total de género por tipo de actividad y tipo oficina

Naturaleza de la actividad	Oficina	Género	Frecuencia	Porcentaje total de género por actividad	Porcentaje total de género por oficina
Profesional	Vivienda	Femenino	4	56,5	100,0
		Masculino	0	0,0	0,0
	Área Asistencial	Femenino	2	28,5	100,0
		Masculino	0	0,0	0,0
	Omil	Femenino	0	0,0	0,0
		Masculino	1	15,0	100,0
Total			7	100,0	
Administrativo	Vivienda	Femenino	2	18,2	100,0
		Masculino	0	0,0	0,0
	Ventanilla Única	Femenino	4	36,3	80,0
		Masculino	1	9,1	20,0
	Asistencial	Femenino	1	9,1	100,0
		Masculino	0	0,0	0,0
	Omil	Femenino	3	27,3	100,0
		Masculino	0	0,0	0,0
Total			11	100,0	

Respecto a los profesionales, se puede establecer que de las cuatro oficinas evaluadas, solo tres de ellas cuentan con al menos un profesional. Asimismo, se destaca que del 100% de los profesionales encuestados solo 15% (1 persona) representa al género masculino, identificado en la oficina de la omil.

En cuanto a los administrativos, se puede establecer que están presentes en todas las oficinas evaluadas, destacándose así ventanilla única compuesta únicamente por estos, de los cuales el 80,2% (4 personas) es de género femenino y el 20% (1 persona) masculino. A diferencia de lo que ocurre en la realidad de las otras oficinas que cuenta con el 100% de administrativos de género femenino.

Para finalizar con la caracterización se destaca que la *representatividad generacional*, el promedio de edad que evidenciado en los usuarios internos encuestados, vislumbra que los profesionales se encuentran en los 32 años, y los administrativos en los 34 años. Esto evidencia que el personal dedicado a atender a los usuarios de Vivienda, Ventanilla Única, Área Asistencial y Omil, se encuentra en la etapa de *Adultez Joven*, constituyéndose en un periodo de consolidación de las capacidades físicas (salud, fertilidad y vigor), en el que las capacidades cognitivas, siguen en desarrollo aplicando el conocimiento adquirido en etapas anteriores dentro de su contexto social, laboral y familiar.

En general, los sujetos menores de cuarenta están pasando por un proceso de consolidación de su carrera, se sienten menos satisfechos con su trabajo que como lo estarán más adelante, se involucran menos con su trabajo y es más probable que cambien de empleo. Los trabajadores jóvenes se preocupan más por lo interesante que pueda ser su trabajo y por las posibilidades de desarrollo que pueda presentar. Lo que podría explicar y ser una de las causales de la alta rotación de personal, señalado por la Dirección y reconocido por los encuestados.

“...Siempre vamos viendo que va llegando gente nueva. Imaginate que acá entra gente al DIDECO ee... contrataciones nuevas y tú no tienes idea” (Profesional)

Sin embargo, por ser un etapa de consolidación física, se cuenta con la fuerza, la energía y la resistencia para enfrentar los diversos roles y funciones de su que hacer laboral. Lo que facilita una mejor disposición tanto a la hora de atender a los usuarios como al momento de enfrentarse a nuevos desafíos y cambios dentro de su quehacer laboral.

"Yo... yo creo no se... que soy como de esas personas con desempeño... ósea que, me gusta hacer otras cosas nuevas también, ósea cumpla bien mis funciones y a la vez me gusta aprender otras cosas nuevas de otras oficinas y eso..." (Administrativo)

Aunque el rango de edad es amplio, pues el mínimo es de 22 y el máximo de 47 años, las relaciones interpersonales se establecen en un margen de respeto, afecto y cordialidad. Esto se ve influido, a raíz, de que los administrativos manifiestan que algunas profesionales, específicamente Trabajadoras Sociales, que se desempeñan en la DIDECO, y que ahora cumplen cargos de jefatura comenzaron como alumnas en práctica, guiadas y orientadas por estos mismos administrativos.

"hay varias asistentes sociales que trabajan en la DIDECO que partieron como tu acá... así como alumna en práctica o como lo que ustedes están haciendo, las hemos visto crecer... algunas ahora son jefas de alguna oficina o de programas, imagínate po' ¡si mi jefa partió como tú...! (administrativo)

Una característica importante a destacar de los administrativos, es que éstos, llegaron a desempeñarse en su cargo, con la pericia evidenciada, a raíz de la larga temporalidad en la institución. Empezando, algunos, desde la adolescencia como secretarías de oficinas, y dado el manejo en la temática que se desarrollan, han conseguido ser encargadas y responsables de programas, específicamente, quienes se desempeñan en Ventanilla Única.

"...yo... yo llevo 28... 29 años en la municipalidad, voy a cumplir 28 años ahora en septiembre. Yo partí siendo una empleada del plan de empleo mínimo... gracias a Dios he logrado bastas cosas. Antes no tenía ningún curso, si salí de cuarto medio y entre aquí... Yo aquí... Hice mi curso de secretariado... soy encargada del programa de subsidio familiar hacer como veinte años mas menos... prácticamente desde que se origino este cuento, y me designo la jefatura de ese año... desde ahí yo he pasado como tres alcaldes y como tres jefes nuevos..." (Administrativo)

Hecha la observación anterior, se vislumbra una dificultad y resistencia a los cambios en el ámbito laboral por parte de los administrativos, sobre los 45 años.

"...soy muy estructurada, y me angustian los cambios de la noche a la mañana... aunque trato y trato de pensar lo positivo del cambio para no estresarme más... me cuesta... Y por eso ha habido situaciones en que me he llegado a enfermar y hasta con licencia, porque me cuesta adaptarme a las cosas nuevas..." (Administrativo)

Evidenciándose, la disminución a aventurarse laboralmente, prefiriendo la seguridad que les otorgan las áreas conocidas y en las que mejor se han desempeñado.

"...de repente igual, soy media jodida, soy media cuadra, entonces me gusta las cosas así como... lo que pasa es que estoy acostumbrada, a mi propio sistema, llevo veintitantos años y no me gusta que se salgan de lo que se tiene que hacer... y lo que he hecho siempre" (Administrativo)

Lo que se traduce en la existencia de un conflicto de valores entre seguir esforzándose y la opción de descansar y disfrutar de lo que se ha logrado, trabajando solo para conservarlos.

"...me cuesta mucho adaptarme a los cambios de repente... me cuesta... porque llevo tantos años acá... que me descompone al principio los cambios, por ejemplo un cambio que hubo hace tiempo fue lo de el horario, yo ya estaba acostumbrada..." (Administrativo)

Para finalizar se visualiza un desgaste físico y emocional en aquellos administrativos que se encuentran sobre los 40 años de edad. Tal como se manifiesta en la siguiente cita.

"...Mi debilidad es que ya como tengo muchos años, como que ya no tengo la misma resistencia, la misma capacidad física para atender a tanto público, eso es una debilidad, no tiene que ver a nivel mental, a nivel físico, nada más que eso. Eso, porque el hecho de entrar a la oficina tu tienes que sacarte la parte personal y a veces es difícil hacerlo y eso se transforma también en una debilidad" (Administrativo)

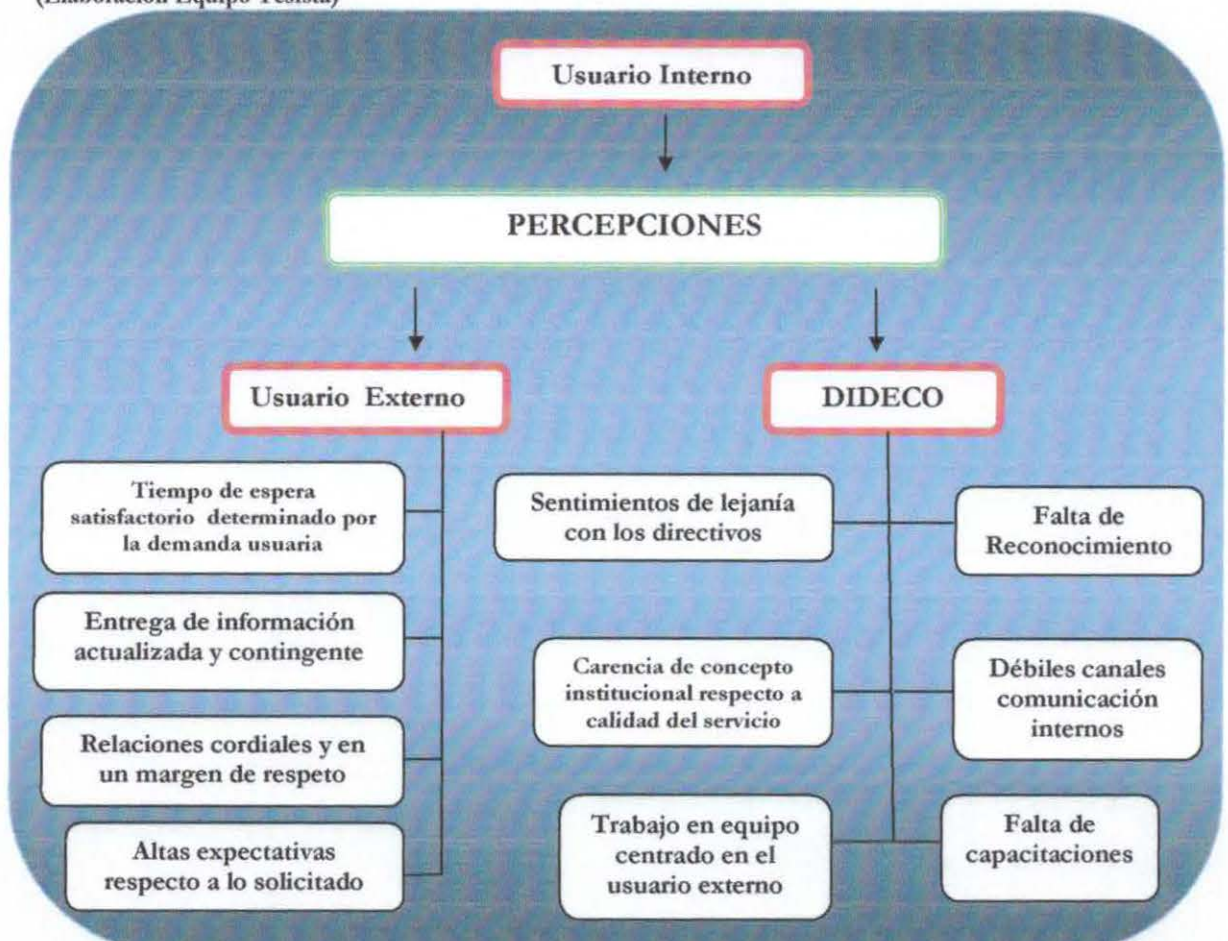
5.1.2 Identificación de los aspectos determinantes en la calidad del servicio bajo la valoración de los usuarios internos

En cuanto al el usuario interno y la reciprocidad con Dirección de Desarrollo Comunitario, en conexión a la temática de calidad del servicio, se puede establecer que, en base a las entrevistas semi-estructuradas realizadas, acerca significación de calidad en el servicio, no existe una concepción que represente a la institución y sus directivos. No obstante, los profesionales han participado y asistido a instancias, donde los directivos de la Dirección de Desarrollo Comunitario, han informado respecto a lo que se quiere lograr como institución, en términos de mejora continua y calidad del servicio.

“Si tú me preguntas... ..no hay ningún concepto de calidad en cuanto a la atención... que me haya entregado el DIDECO, no ha bajado la información... ee.. yo tuve una reunión hace muy poquito y recién me enteré que estaban en estos temas de acreditación...” (Profesional)

En el marco de las condiciones que anteceden, a diferencia de los profesionales, los administrativos no manifiestan, haber participado de alguna instancia, respecto a lo que se quiere lograr como institución, en términos de mejora continua y calidad del servicio.

Diagrama 5.1. Imagen actual del usuario interno contextualizado en la temática de calidad del servicio (Elaboración Equipo Tesista)



El diagrama 5.1 expuesto con anterioridad, representa una imagen global de las percepciones respecto a la calidad en el servicio. En este sentido, el usuario interno, identifica dos agentes en la contextualización de la mejora continua.

Siguiendo esta lógica y a modo de síntesis, respecto al usuario externo reconoce que la temporalidad en la espera, está determinada por la demanda de usuarios externos que soliciten atención, asimismo señala que la información que se le otorga al usuario externo es actualiza y contingente a la política social. Por otro lado, reconoce que la relación que se establece con quien solicita atención se establece en un margen de respeto y cordialidad, no obstante, se ve afectada por las altas expectativas del usuario externo que acude a la Dirección de Desarrollo Comunitario.

En cuanto a la Dirección de Desarrollo Comunitario, en términos generales los usuarios internos perciben sentimientos de lejanía con los directivos, traducido esto en la poca accesibilidad y disponibilidad para solucionar y aclarar conflictos con los usuarios externos. Relacionado con la anterior, no sienten reconocida su labor en la institución, lo que influye en la alta rotación de personal declarada por la Directora de Desarrollo Comunitario.

Conjuntamente, con el párrafo que antecede identifican debilidades en los canales de comunicaciones a nivel interno, tanto en las relaciones verticales o horizontales de la organización, que debilitan a las oficinas en términos de información y desconocimiento de redes y recursos disponibles.

No obstante, los usuarios internos reconocen que el enfoque de la Dirección de Desarrollo Comunitario se encuentra centrado en el usuario externo, visto esto como un aspecto positivo por profesionales y administrativos. Manifestado como una necesidad sentida, el establecimiento de capacitaciones de carácter técnico y de carácter personal. Esto último, en términos de autocuidados permanentes por la carga emocional que conlleva la atención diaria y permanente de personas en situaciones de crisis y conflicto.

Cabe destacar, que se considero como eje central al usuario interno y su percepción respecto a las dimensiones significativas en la mejora continua en la calidad de servicio, en términos de *la temporalidad en la atención, transmisión de información, disposición en la entrega de información, la resignificación del trabajo en equipo, para finalizar con los lineamientos centrales identificados por los usuarios internos hacia la conceptualización de calidad en el servicio*, que se verán profundizadas a continuación.

5.1.2.1 Temporalidad en la atención bajo la visión del usuario interno

En cuanto a la temporalidad en la atención, esta quedó diferenciada, por el *tiempo de espera*, en términos de *la percepción del usuario interno, respecto a la temporalidad en la espera del usuario externo y el grado de satisfacción* de los usuarios internos res (administrativos y profesionales). Además de *la percepción del tiempo destinado a atender al usuario externo* en términos de percepción de los funcionarios administrativos y profesionales.

- Temporalidad en la espera que experimenta el usuario externo bajo la visión de los usuarios internos

Grafico 5.3: Apreciación del usuario interno, respecto a la temporalidad en la espera que experimenta el usuario externo



En terminos generales, se puede desprender del gráfico 5.3, que la percepción temporal de espera que experiemeta el usuario externo, identificada por total de los usuarios internos (administrativos y profesionales) encuestados en las oficinas de la Omil, Vivienda, Área Asistencial y Ventanilla única, establece que el 67% (9 personas) identifica que el tiempo de espera de los usuarios externos para ser atendidos es de 5 a 10 minutos, en contraste con esto, el 16% (2 personas) estiman que el tiempo de espera del usuario externo es de 11 a 16 minutos, y el 17% (3 personas).

En síntesis, del 100% de los usuarios internos encuestados más del 60% manifiesta que el tiempo de espera es de 5 a 10 minutos, considerado esto con un logro alcanzado de *satisfactorio*. Sin embargo, se hace pertinente esclarecer la explicación de estos resultados según la naturaleza del oficio y la oficina evaluada

Tabla 5.4: Resultado total de la percepción del usuario interno, según tiempo de espera bajo el tipo de actividad y el tipo de oficina.

Naturaleza de la Actividad	Oficina	Minutos	Frecuencia	Porcentaje	
Profesional	Vivienda	5-10	4	100,0	
	Área asistencial	5-10	1	50,0	
		11-16	1	50,0	
		Total	2	100,0	
Administrativo	Omil	5-10	1	100,0	
	Vivienda	5-10	2	100,0	
		Ventanilla	5-10	1	20,0
		Única	11-16	1	20,0
			17 o más	3	60,0
	Total	5	100,0		
	Área asistencial	5-10	1	100,0	
		Omil	5-10	2	66,7
			11-16	1	33,3
			Total	3	100,0

De esta tabla 5.4, se puede desprender que según la naturaleza del cargo el 85,7% (6 personas) del total de los profesionales encuestados considera que el tiempo de espera de los usuarios externos es de 5-10 minutos. En contraste con esto el 14,3% (1 persona) manifiesta que el tiempo de espera de los usuarios externos es de 11 a 16 minutos.

Por otra parte, del total de administrativos encuestados, se vislumbran que del 100% de ellos, el 54,5% (6 personas) señaló que el tiempo de espera de los usuarios externos es de 5-10 minutos, el 18,9% (2 persona) de 11-16 minutos, 27,2% (3 personas) que quienes señalaron que el tiempo de espera del usuario es de los usuarios es de 17 o más minutos.

Por oficina, el 100% (6 personas) de los usuarios internos (profesionales y administrativos) que se desempeñan en vivienda, manifiesta que el tiempo que deben esperar los usuarios externos para ser atendidos es de 5-10 minutos. Por tanto, bajo su percepción, el logro del tiempo de espera de los usuarios externos es *satisfactorio*. Esto argumentado bajo la lógica de la dinámica de funcionamiento de la oficina y la demanda usuaria existente.

“... mira en cuanto al tiempo que deben esperar los usuarios, debe de ser aproximadamente entre los 5 a 10 minutos, porque acá agendamos y salimos a terreno entonces eso favorece la entrega de información a los dirigentes de comités y obviamente a los usuarios en general...”

(Profesional)

En cuanto al área asistencial, el 50% (1 persona) de los profesionales, considera que el tiempo de espera de para atender al usuario es de 5-10 minutos concordando con el 100% (1 persona) de los administrativos que trabajan en dicha oficina. Sin embargo, el otro 50% (1 persona) de profesionales señala que el tiempo de espera fluctúa entre los 11 y los 16 minutos. Esto argumentado bajo la lógica del funcionamiento del equipo de trabajo y pericia de la administrativa presente en esta oficina. Lo que significa que la percepción del logro de quienes se desempeñan en esta oficina, respecto al tiempo de espera de los usuarios externos es *satisfactoria y medianamente satisfactoria*.

“a la persona que cruza a esta oficina, la secretaria le consulta porque tema, que la persona no se explaye, que la persona diga porque tema específico es, entonces va indagando y entonces no necesariamente la persona tiene que esperar a agendarse con nosotras, sino que son más bien temas de subsidios familiares que ella misma puede entregar la información y después la persona se puede ir a su casa y venir al otro día con todos los documentos a la ventanilla para no perder el tiempo...” (Profesional)

Respecto a la Omil, el 100% (1 persona) de los profesionales considera que el tiempo de espera de los usuarios es de 5 a 10 minutos. Sin embargo, en contraste con esto, solamente el 50% de los administrativos consideran que el tiempo que deben esperar los usuarios es de 5 a 10 minutos, ya que, el otro 50% considera que el tiempo de espera es de 11 a 16 minutos, lo que significa que la percepción del logro de quienes se desempeñan en esta oficina, respecto al tiempo de espera de los usuarios es *satisfactorio y medianamente satisfactorio*.

En base al párrafo anterior, la Omil ha sufrido un aumento progresivo en el flujo de demanda diaria, generando una creciente extensión en los tiempos de espera por parte del usuario externos. No obstante, se destaca la labor de los funcionarios administrativos, que producto de la contingencia, debieron idear manualmente un sistema de turnos por orden de llegada. Lo que si bien, no ha significado una mejora en los tiempos de espera, ha significado que los usuarios externos identifiquen claramente el momento temporal en que serán atendidos y decidir si desean esperar o retirarse.

“...si po’... si ha aumentado harto la demanda de público, si tuvimos que hacer unos numeritos que plastificamos y se los pasamos cuando llegan... ¡pero resulta que se los llevan! ¡se los llevan! jajajaja... así que tratamos de que funcione mejor, pero no nos resulta siempre...” (Administrativo)

Además de esto, producto de la alta demanda que está teniendo esta oficina es que todo el personal que trabaja en ella ha debido asumir distintos roles, en caso de verse sobrepasados por el número de usuarios.

“Independiente que cada funcionario tenga una función en específico aquí todos hacemos de todo, depende de la necesidad del servicio, por ejemplo hay una inscriptora, un colocador, una secretaria, un relacionador de empresa y un encargado de oficina, pero llega un momento determinado en que todos empezamos a inscribir, nosotros llamamos personas, etc, según nos veamos colapsados de público...”

(Profesional)

En cuanto a ventanilla única, el 60% (3 personas) de los funcionarios administrativos señalan que el tiempo de espera es de 17 o más minutos, el 20% de 11 a 16 minutos (1 persona) y el otro 20% de 5 a 10 minutos (1 persona). Por tanto, la percepción del logro fluctúa entre, *satisfactorio, mediamente satisfactorio y el mayor porcentaje en insatisfactorio.*

Estos resultados, arrojados están influenciados por tres factores centrales, dentro de los cuales se destaca, *la alta demanda diaria de usuarios externos, el sistema computacional deficiente, la amplia gama de información que se maneja y la dependencia de información de la oficina de “Protección social”,* manifestando su disconformidad respecto al funcionamiento de esta última.

En cuanto a la alta demanda diaria, se puede establecer que ventanilla única es aquella que registra mayor solicitud por parte de los usuarios externos, como ya se menciono, en el capítulo III “Propósito y Estrategia Evaluativa”.

“En el día se atiende mucha gente, en el mes de Junio atendimos 2100 personas entre 4, si sacas un promedio son 30 a 40 personas cada una diariamente” (Administrativo)

Se reconoce, que si bien existe una alta demanda de usuarios externos, no todos los administrativos, presentan el mismo ritmo y capacidad de trabajo.

“...Diariamente entre 45 50, 45 personas el promedio general, cada una atiende, nosotros ahora tenemos una estadística de atención, entonces el promedio de cada una es 45, otras que atienden 38, otras menos, hay una que siempre es mas baja que las demás...”

(Administrativo)

A su vez, experimenta un aumento de consultas en periodos claves de entrega y postulación a subsidios.

“...hay fechas y fechas... ahora por ejemplo que están dando el bono por hijo se ha acercado harta gente a consultar que requisitos piden y que tienen que hacer...” (Administrativo)

Respecto a la información que debe manejar el personal, se puede establecer que es contingente a la política social y abarca diferentes temáticas.

“Bueno es que aquí hay dos oficina que vienen más usuarios, que es la OMIL y la Ventanilla en este caso... más que vivienda ... porqueee... casi toda la información que... se da en la ventanilla es de la vivienda, porque ahí hay un... preguntan por las casas, tienen que ir a sacar el certificado, y ahí si uno le pregunta, de que certificado, y ahí le dan una información de donde son las casas que proyecto hay... a que puede optar por el puntaje eso.. yy... después se deriva a la vivienda porqueee... eso... ahí es la postulación no más... o pedir los requisitos” (Administrativo)

A su vez, toda la información que emana de ventanilla única, esta dirigidas a los diversos tipos de subsidio existente en la oferta pública ya sea para las personas de sectores de medianos y bajos ingresos.

“... Orientar, inscribir, todos los subsidios estatales del gobierno, y orientar ahora con el tema de la PDS que nosotros tenemos un convenio con el INP y orientar con el tema vivienda, nosotros lo único que no hacemos es inscribir en vivienda, pero orientar y inscribir en todos los subsidios, asistenciales, del agua, yo estoy a cargo del programa de discapacidad mental en niños menores de 18 años...” (Administrativo)

Respecto al sistema computacional, se puede establecer empíricamente que en ventanilla única, ha existido una mejora sustantiva en la modernización de equipos y enseres tecnológicos. Sin embargo, el sistema en línea, que se trabaja vía web, presenta carencias, en términos de disponibilidad y acceso, dificultando la entrega de información al usuario externo, extendiendo así, los tiempos de espera de los mismos.

“Tú tienes en promedio 5 minutos para atender a los usuarios, pero siempre se alarga la atención, porque siempre al cliente le surgen más dudas, o a veces el mismo sistema computacional te retrasa información y tienes que esperar, ahora, lo bueno de que estemos a la vista del público es que ellos ven que tu no estay sacando la vuelta, que si te demoras es porque estas todavía con el cliente” (Administrativo)

Simultáneamente, la oficina de protección social, es aquella que representa y aumenta significativamente, los tiempos de espera, a raíz de descoordinaciones y falta de proactividad del personal que se desempeña en dicha oficina.

“...de hecho ayer era mi hora de colación a las una y media y yo tenía cinco casos pendientes que no tenían ninguna solución, así que tuve que ir para allá y ver y de llevarle la mayor información y decirles –ya po’ ¡ayuden! ... - osea... yo se que cada uno tiene su labor, pero tenís que compartir algunas cosas...” (Administrativo)

Inciendiando significativamente, la falta de personal capacitado en la funciones y roles establecidos en la oficina de protección social

“...si hay un problema que podríamos nosotros tener es que nosotros trabajamos directamente con la ficha de protección... ellos te impiden hacer un buen trabajo en el momento que viene la persona, por ejemplo viene una persona a las 9 de la mañana.... hay una sola persona que te atiende en la oficina, que pena que el que nos toco y que tenemos para 8 semanas mas es el niño mas lento que hay, que si tu atiendes a alguien a las 9 como las 10:30 recién tienes una respuesta, a veces como las 11...” (Administrativo)

En donde, reconocen que quienes ejercen los roles de liderazgo deben presionar y estar pendiente del cumplimiento de funciones y roles de los demás empleados.

“...Atendí ha dos embarazadas y me las dejaron pendientes, allá en la ficha, y las horas pasaban... y las horas, te digo, porque estaban esperando más de una hora. Entonces ya, eran las una y a mí me tocaba salir de colación a las una y media y tome los carnet de estas dos personas y... les dije –ya espérenme- pero ya estaba como media onda- ¡ojigan ya po! ¡Péguense la cachal!, las guatonas van a tener guagua y ustedes todavía no le tiene la ficha- ya, y cuando la jefa de ahí intercede ahí las cosas salen- ...” (Administrativo)

Sin embargo, los administrativos, intentan por una parte, entregar una explicación a la ineficacia de dicha oficina, en términos de la amplitud de información que manejan. Y por otra, otorgar una solución al usuario externo, cuando se presenta la problemática expuesta, individualizando la atención, donde, explican honestamente la situación presentada y le manifiestan su intención de solucionar personalmente, dicha problemática, solicitando el número de teléfono, para entregar la información cuando sea pertinente y así el usuario externo, no pierda tiempo, en la espera del puntaje.

“... esa oficina, no se, parece que se ve colapsada con tanta información, pero la gente, el público no tiene la culpa po, y de repente esta mas de 40 minutos esperando una respuesta, así que nosotros optamos cuando ya es mucha la demora, por decirle, Sra, porque no me deja su número yo la llamo y le doy los datos y mañana viene a hacer su trámite y pasa no mas, no saque numero”(Administrativo)

- Grado de satisfacción del usuario interno respecto a la temporalidad en la espera el usuario externo para ser atendido.

Gráfico 5.4: Total grado de satisfacción del usuario interno respecto al tiempo de espera del usuario externo



En general los usuarios internos, en el gráfico 5.4, manifiestan que en cuanto al tiempo de espera de los usuarios externos, para ser atendidos por sus propias oficinas, fluctúa entre muy satisfactorio con un 11% (2 personas) considerando este tiempo de espera como muy eficiente, e insatisfactorio con un 5% (1 persona) considerando el tiempo de espera como demasiado excesivo.

Sin embargo, se destaca que el grado de satisfacción que más representa la percepción general de los usuarios internos es satisfactorio, con un porcentaje de 56% (10 personas), considerando así, que el tiempo que debe esperar el usuario externo es eficiente. Seguido de medianamente satisfactorio, cuando considera que el tiempo que debe esperar el usuario externo es regular, con un porcentaje de 28% (5 personas).

Tabla 5.5: Resultado total grado de satisfacción del usuario interno respecto al tiempo de espera del usuario externo bajo el tipo de actividad y el tipo de oficina.

Naturaleza de la actividad	Oficina	Grado de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje	
Profesional	Vivienda	Satisfactoria	3	75,0	
		Medianamente satisfactoria	1	25,0	
		Total	4	100,0	
	Área Asistencial	muy satisfactoria	1	50,0	
		medianamente satisfactoria	1	50,0	
		Total	2	100,0	
	Omil	muy satisfactoria	1	100,0	
	Administrativo	Vivienda	Satisfactoria	1	50,0
			medianamente satisfactoria	1	50,0
Total			2	100,0	
Ventanilla Única		Satisfactoria	2	40,0	
		medianamente satisfactoria	2	40,0	
		Insatisfactoria	1	20,0	
		Total	5	100,0	
Área Asistencial		Satisfactoria	1	100,0	
Omil		Satisfactoria	3	100,0	

En base a los datos de la presente tabla, por función los profesionales declararon en un 43,0% (3 personas) que el nivel de espera es satisfactorio, es decir, un tiempo de espera eficiente y en un 28,5% (2 personas) dice que es muy satisfactorio, es decir, un tiempo de espera muy eficiente y en igual porcentaje medianamente satisfactorio, es decir, un tiempo de espera regular. A su vez, los administrativos en un 62,6% (7 personas) apuntan que la espera es satisfactoria, un 27,2% (3 personas) manifiesta que el tiempo que debe esperar el usuario externo para ser atendido, es medianamente satisfactorio y un 9,2% (1 persona) declara que es insatisfactoria.

Por tanto, a pesar de que el nivel de satisfacción, evidenciado por los usuarios internos, respecto al tiempo de espera del usuario externo, presenta una mayoría porcentual satisfactoria, los administrativos, presentan una percepción más crítica respecto a esto. Quedando de manifiesto a continuación, en la siguiente cita.

“...hay veces en que los usuarios tienen que esperar mas de una hora... y uno los mira de reojo y se siente el desagrado de ellos... al final su molestia te la hacen sentir de alguna manera cuanto les toca su turno... es incomodo porque muchas veces no depende uno...”

(Administrativo)

En base a esto último identifican que el problema se identifica fundamentalmente por temporadas en los que se modifican algún subsidio o se genera uno nuevo.

“...Mira, aquí, el mayor problema que se suscita, es por temporada, bueno ahora lo mejor, el problema se va a ser mas fijo porque, la ficha de protección cambio sus reglas. Lo maravilloso sería que viniera una señora, y su ficha estuviera digitalizada, para así o tener que estar llamando y esperando que busquen la ficha y que no la encuentren y haciendo esperar a la persona...” (Administrativo)

Respecto a las oficinas, en vivienda, los profesionales en un 75% (3 personas) manifiestan sentirse satisfechos con el tiempo de espera de los usuarios. No obstante, los administrativos en un 50% (1 persona) se sienten medianamente satisfechos, con la espera que debe experimentar los usuarios externos.

Esta dicotomía, producto de la demanda de información que solicita el usuario externo. Pues, en ocasiones, los usuarios externos que han agendado cita y se presenta antes del tiempo asignado, deben esperar, a pesar de que la profesional no este realizando ningún otro tipo de actividad, relaciona con sus funciones específicas dentro de la oficina, por tanto, los tiempos de espera a pesar de ser breves podrían ser aún más. Se destaca, que las administrativas están pendientes de que no se constituyan largas filas en la entrada, saliendo a preguntar cuál es la temática de su consulta, pues muchas veces, los usuarios externos requieren otro tipo de información, pero al ser una oficina que se encuentra a la entrada, se produce una confusión.

“... acá tengo que estar pendiente para que no se forme fila, porque hay veces que las personas no vienen a esta oficina, pero como acá se acumulan, creen que es acá... por ejemplo vienen a ventanilla y se han quedado esperando a que yo las atienda...” (administrativo)

Acerca del área asistencial, los profesionales se encuentran divididos en un 50% (1 persona), donde, una de las profesionales manifiesta que su grado de satisfacción en la temporalidad en la espera del usuario externo, para ser atendido, es muy satisfactoria y la otra profesional manifiesta que su grado de satisfacción es medianamente satisfactorio. En contraste con esto, la funcionaria administrativa equivalente al 100%, manifiesta un grado satisfactorio respecto a lo ya mencionado.

Esta dicotomía, surge, por la dinámica de la demanda, en términos de demanda espontánea o con cita agendada, la que se ve percibida y vista desde dos perspectivas. Una de ellas, relacionada con el tiempo de espera del usuario externo para ser atendido, en términos de los resultados, satisfactorio y muy satisfactorio. En divergencia, el resultado de medianamente satisfactorio.

La primera, en base a los resultados del grado muy satisfactorio y satisfactorio, se menciona que el sistema de citas agendadas, otorga un ordenamiento y claridad al usuario externo, que optimiza la atención y los tiempos de espera.

“... acá nos organizamos por un sistema de agenda, donde la persona viene y se le da la hora con alguna de las dos asistentes sociales, así, la persona no pierde su tiempo al venir para acá y tener que estar a la espera de alguien que la atienda, además atendemos a personas que no están anotadas en la agenda ellas deben esperar de repente un poco, pero alguna de las asistentes sociales esta desocupada, se le atiende al tiro...” (Administrativo)

La segunda, relacionada con el resultado de medianamente satisfactorio, se señala que aumentan significativamente los tiempos de espera, cuando surge algún acontecimiento de emergencia, que requiera la presencia inmediata de las profesionales. Que se traduce, en el retraso de los horarios establecidos con los usuarios externos en las citas agendadas, y que se deban cancelar los compromisos ya adquiridos con los mismos.

“...cuando hay alguna emergencia... el alcalde llama y hay que dejar todo lo que se estaba haciendo y partir... eso repercute en la atención... hay veces que tu estas con alguna persona o que ella viene llegando por la cita que le diste y le dices que vas y vuelves... pero hay veces que la vuelta se demora y ya la usuaria se aburrió y se fue... no la pudiste atender...” (Profesional)

Simultáneamente, en ventanilla única los resultados del grado de satisfacción respecto al tiempo de espera del usuario externo para ser atendido, bajo la punto de vista de los administrativos, se establecen que el 40% (2 personas) considera satisfactorio el tiempo de espera. Porcentualmente, coincidente con quienes consideran medianamente satisfactorio el tiempo que se debe esperar para recibir una atención 40% (2 personas). Sin embargo, el 20% (1 persona) manifiesta un grado de insatisfacción respecto a la temática temporalidad relacionada con los tiempos de espera del usuario externo.

Esta heterogeneidad porcentual, surge, a raíz de los diversos enfoques con lo que se aborda esta temática. Quienes manifiestan sentirse satisfechos con los tiempos de espera del usuario externo, hacen alusión a la fluida atención de público, que se genera en períodos de baja afluencia de personas que vienen a solicitar algún tipo de información, que tras el sistema de atención por orden de llegada, genera una programación y estimación por parte del usuario externo, respecto al tiempo que debe esperar para ser atendido.

“...los tiempos son relativos y siempre dependen de lo nuevo que salga... pero cuando la demanda es baja, es bastante fluida la cosa, toman su número y se le está llamando prácticamente al tiro...”
(Administrativo)

Referente a los resultados ligados a medianamente satisfactorio e insatisfactorio, se relacionan directamente con los argumentos del punto anterior, respecto a *“la percepción del tiempo de espera del usuario externo”*, centrado en *el sistema computacional deficiente, la amplia gama de información que se maneja, la dependencia de información de la oficina de “Protección social” y la alta demanda diaria de usuarios externos*, ya desarrollados con anterioridad.

En cuanto al grado de satisfacción de los usuarios internos respecto al tiempo de espera del usuario externo, vislumbrado en omil, los profesionales y administrativos, en términos generales se encuentran sobre el grado satisfactorio. Siendo así como el profesional encuestado manifiesta sentirse muy satisfecho 100% (1 persona) y los administrativos, satisfechos en un 100% (3 personas). Argumentado que el trabajo en equipo y la distribución de funciones en periodos claves de mayor demanda de usuarios externos, a optimizado los tiempos de espera.

“... cuando hay muchas personas todos que trabajamos aquí nos centramos en una cosa... atender al público solamente, lo demás lo hacemos en la tarde que no se atiende público...” (Administrativo)

- Percepción del usuario interno respecto al tiempo destinado a atender al usuario externo

Gráfico 5.5: Apreciación del usuario interno, respecto a la temporalidad destinada al usuario externo.



En términos generales, del total de los usuarios internos encuestados en las oficinas de la omil, vivienda, área asistencial y ventanilla única, se puede establecer que bajo la percepción de estos, el 50% (9 personas) de los encuestados manifiesta que el tiempo destinado a los usuarios externos en la atención es de 5-10 minutos. El 33% (6 personas) establece que el tiempo destinado es de 11 a 16 minutos y en menor porcentaje, el 17% (3 personas) destina de 5 a 10 minutos para atender al usuario externo. Sin embargo, se hace preciso analizar los resultados según la naturaleza de la actividad y oficina a la cual se pertenece. Donde los resultados son los siguientes:

Tabla 5.6: Resultado total de la percepción del usuario interno respecto al tiempo destinado al usuario externo bajo el tipo de actividad y el tipo de oficina.

Naturaleza de la actividad	Oficina	Minutos Destinados	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	Vivienda	5-10	2	50,0
		11-16	1	25,0
		17 o más	1	25,0
		Total	4	100,0
	Área Asistencial	5-10	1	50,0
		17 o más	1	50,0
Total		2	100,0	
Administrativo	Omil	5-10	1	100,0
		Total	1	100,0
	Vivienda	5-10	1	50,0
		11-16	1	50,0
		Total	2	100,0
	Ventanilla Única	5-10	1	20,0
		11-16	4	80,0
		Total	5	100,0
	Área Asistencial	5-10	1	100,0
		Total	1	100,0
Omil	5-10	2	66,7	
	17 o más	1	33,3	
	Total	3	100,0	

De esta tabla se puede desprender que según el tipo de actividad empleada, del 100% de los profesionales, el 57,1% (4 personas) considera que el tiempo que le otorga al usuario externo es de 5-10 minutos, el 14,2% (1 persona) de 11-16 minutos y el 28,6% (2 personas) de 17 o más minutos. En cuanto a los administrativos del 100% de los encuestados, el 45,45% (5 personas) dispone de 5-10 minutos, a si mismo quienes disponen de 11-16 minutos, con un 45,45% (5 personas) y el 9% (1 persona) dispone de 17 o más minutos.

En consecuencia a lo anteriormente planteado, los profesionales al igual que los administrativos, no se encuentran regidos por un horario que determine cuanto es el tiempo que se le destina al usuario externo en la atención. Siendo este tiempo, determinado por la necesidad o por demanda de información que presente el usuario externo que acude a las distintas oficinas. Siendo así, que el profesional declara lo siguiente.

“mm... a ver el tiempo que se le destina a quien se acerca a esta oficina, varía según la demanda que presente la persona... ehh... según su duda, según su problemática en sí...” (Profesional)

Y el administrativo refuerza el argumento anterior con la siguiente cita.

“...hay gente que se sienta en frente y entiende todo al tiro... pero hay otras personas que hay que explicarles con manzanitas... otras que te cuentan todo su drama...y no podí dejar que se vallan mal, ósea tení que hablarles... decirles algo para que se tranquilicen y si es necesario derivarlas a algún programa... yo misma he llevado a la persona y la dejo instalada allá...” (Administrativo)

Por oficina, se puede establecer que en vivienda, el 50% (2 personas) de los profesionales, destina de 5 a 10 minutos en la atención. A su vez, el 25% (1 persona) otorga en promedio de 11 a 16 minutos, siendo el otro 25% (1 persona) quien otorga de 17 o más minutos en la atención. Sin embargo, los administrativos, destinan en un 50% (1 persona) en promedio de 5 a 10 minutos, en contraste con el 50% (1 persona) destina de 11 o más minutos.

Justificado esto en la dinámica de trabajo que presenta esta oficina, ligado directamente al tipo de información que solicita el usuario externo. En este sentido, se destaca que los usuarios externos, en su mayoría acuden previo acuerdo con el profesional, siendo necesario destinar mayor cantidad de tiempo a aquellos usuarios externos que acuden por primera vez a la oficina a solicitar información. Sin embargo, no presentan un tiempo determinado en la atención, pues éste, se encuentra determinado por la demanda del usuario externo.

“... a las personas se les designa días específicos de acuerdo a los proyectos que vallan resultado y la información que se requiera de las personas... así vienen por cosas puntuales y no a ver tantos detalles, eso lo ven las asistentes sociales en terreno, ahí destinan harto tiempo...”
(Administrativo)

En cuanto al área asistencial, se puede establecer que los profesionales (2 personas), otorgan a los usuarios externos de 5 a 17 o más minutos. Produciéndose una brecha generada fundamentalmente el tipo de usuario externo que asiste, pues, reciben beneficiarios con temáticas de información específicas como por ejemplo información de requisitos para becas. Y atenciones de choque, donde el usuario externo que asiste, presenta una multicausalidad de problemáticas, presentándose ante la profesional en situación de crisis general, requiriendo un tiempo más extendido para la contención y orientación de las directrices a seguir y a dónde dirigir su solicitud. En contraste con esto, la funcionaria administrativa (1 persona), destina a la atención usuaria de 5 a 10 minutos, esto por cumplir un rol informativo y organizador.

“... Bueno las funciones que principalmente yo cumplo en esta oficina, tiene relación con diversos temas; ésta el tema de la agenda social, lo que significa atenciones de choque, que nosotras hacemos a los usuarios, de acuerdo a las necesidades que ellos presenten...” (Profesional)

Respecto a la Omil, el profesional (1 persona) que atiende público destina de 5-10 minutos en la atención, pues ejerce esta función en situaciones de sobre demanda de público. Por otra parte, los administrativos disponen de 5 a 17 o más minutos, para atender las consultas y solicitudes de los usuarios externos esto por el tipo de actividad que generalmente les corresponde inscribir a los usuarios en la bolsa de empleo.

“...yo estoy como te he dicho en todo el rato... hace poquito acá, entonces lo que me toca hacer como ya te dije es inscribir en la bolsa de empleo que es un proceso rápido que no requiero de taaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaanta dificultad y tiempo, es bien breve el tramite...” (Administrativo)

En cuanto a ventanilla única, el 80% (4 personas) de los funcionarios administrativos señalan que el tiempo destinado al usuario es de 11 a 16 minutos. En contraste con esto, el 20% (1 persona) señala destinar 5 a 10 minutos, al usuario externo. Esto producto de la información solicitada por los interesados, en donde, se les debe explicar, paso a paso los requisitos y beneficios de cada subsidio. Tal como queda de manifiesto en la siguiente cita.

“...hay personas que te demandan mas tiempo de atención, hoy día por ejemplo me toco una persona un abuelito que me costo mucho hacerlo entender que quería la pensión para su señora, pero a la vez no quería perder Fonasa, entonces hay que explicarle una vez, otra vez, después me dijo que hablara con la hija, la llame a la hija, hable con la hija, entonces me demando mas de media hora hablar con el, y hay otros tramites que son 5 minutos, por eso es relativo cuanto te puedes demorar con una persona y con otra...” (Administrativo)

5.1.2.2 Transmisión de información bajo la visión del usuario interno

En cuanto a la entrega de información se puede establecer, que se fundan los resultados en base a la percepción de los usuarios internos, en cuanto a la valoración en la entrega de información, además de las acciones realizadas por el usuario externo luego de solicitar información.

- Valoración de los usuarios internos respecto a la información otorgada a los usuarios externos.

Gráfico 5.6 Percepción del usuario interno en cuanto a la entrega de información otorgada a los usuarios externos

En base a la presente gráfico, se puede desprender que en términos generales del total de la población encuestada en las cuatro oficinas evaluadas, correspondiente a administrativos y profesionales (usuarios internos), el 72% (14 personas) considera que entrega la información completa y clara enfocando su preocupación preguntar si quedan dudas pendientes. En contraste con el 28% (4 personas) de los usuarios internos, que manifiestan solamente entregar información. En este sentido, se puede establecer que el logro percibido por la población encuestada en cuanto a la entrega de información es *suficiente*

Por tanto, este resultado, bajo la percepción del total de esta población encuestada, surge por el manejo y pericia de información referente a la temática que aborda cada oficina, destacándose como factor fundamental la experiencia adquirida en el transcurso de los años de trabajo.

“... yo creo que todo te lo da la experiencia del tiempo que tu lleves trabajando aquí... porque manejas mejor la información y sobre todo la que va cambiando, te cuesta menos poder explicar, gracias al manejo que tú tienes...” (Administrativo)

Asimismo, los resultados según el tipo de actividad y tipo de oficina fueron los siguientes.

Tabla 5.7: Resultado total de la percepción del usuario interno respecto a la información entregada al usuario externo bajo el tipo de actividad y el tipo de oficina.

Naturaleza de la actividad	Oficina	Manera de entregar la información	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	Vivienda	Entrega la información completa y clara y pregunta si quedan dudas pendientes al usuario.	4 (57,2%)	100,0
	Área Asistencial	Entrega la información completa y clara y pregunta si quedan dudas pendientes al usuario.	2(28,5%)	100,0
	Omil	Entrega la información completa y clara y pregunta si quedan dudas pendientes al usuario.	1(14,3%)	100,0
	Total		7 (100%)	
Administrativo	Vivienda	Entrega la información completa y clara y pregunta si quedan dudas pendientes al usuario.	2(18,9%)	100,0
	Ventanilla	Entrega la información completa y clara y pregunta si quedan dudas pendientes al usuario.	4(36,36%)	80,0
		Entrega la información solicitada	1(9,1)	20,0
	Área Asistencial	entrega la información solicitada	1(9,1)	100,0
	Omil	Entrega la información completa y clara y pregunta si quedan dudas pendientes al usuario.	2(18,9)	66,7
		Entrega la información solicitada	1(9,1%)	33,3
Total		11(100%)	100,0	

En base a los datos expuestos en la tabla 5.7, se puede establecer que según el tipo de actividad, que en aquellas oficinas en la que existe al menos un profesional, el 100% (7personas) de los encuestados, señala que al entregar una información, esta no solo ha sido completa, sino que ha dejado sin inquietudes al usuario externo. Estableciéndose así, que el logro percibido en la entrega de información por los profesionales es determinado como *suficiente*.

Esto fundamentalmente, por las competencias profesionales respecto al trabajo y al entorno, enmarcadas, en la búsqueda constante de solución respecto a la consulta del usuario, a fin de otorgar una respuesta asertiva y verídica, gracias el manejo de las redes existentes dentro y fuera del municipio, identificadas por la naturaleza de su profesión y función en las oficinas evaluadas.

En este sentido, respecto a la información entregada cuentan con conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que le permiten una satisfactoria entrega de información. Tal como se manifiesta en la siguiente cita.

“... La gente de repente requiere otro tipo de informaciones que no necesariamente pertenece al DIDECO y que nosotros también la debiésemos entregar y... siento que la experiencia me ha facilitado el tema de las redes... bastante, manejo bastantes redes intra y fuera del municipio ee... que por un tema de puesto, me he obligado a relacionarme con ellos o ellos se han obligado a relacionarse conmigo yy... y manejamos bastantes redes en el área sociales...”

(Profesional)

En contraste con esto, el 27% (3 personas) del total administrativos solamente limita su accionar a entregar la información solicitada sin consultar al usuario externo respecto a alguna duda sobre la información que entrega. Donde, las oficinas que hacen alusión a este tipo de entrega de información son ventanilla única, área asistencial y omil coincidiendo cada una con el 9,1% (1 persona) del total de funcionarios administrativos. Estableciéndose así que el logro percibido en la entrega de información como *insuficiente*.

Estos últimos antecedentes influenciados específicamente, en periodos en los cuales aumenta la demanda de usuarios externos. Debiendo priorizar los administrativos, la cantidad de público que asiste a sus dependencias, limitando su accionar a entregar la información acotada la pregunta específica del usuario externo.

“... hay veces en que hay tanta gente esperando, que yo informo lo justo y necesario, para así poder atender a mas personas, te imaginas que me pongo a darle la tremenda charla! No alcanzaría a atender a más personas...” (Administrativo)

Según las oficinas, se destaca que la totalidad de os usuarios internos (6 personas) de la oficina de vivienda considera un logro *suficiente* en la entrega de información. Producto fundamentalmente, de la existencia de una comunicación fluida entre los profesionales y funcionarios administrativos, en términos de actualización y clarificación de información, que surge respecto a la temática de la oficina, lo que se traduce en un traspaso pertinente de información. Permitiendo aumentar el conocimiento del usuario externo y favoreciendo la toma de decisiones bajo el conocimiento consciente y claro de las posibles alternativas existentes

“...la encargada de programa baja toda la información a las administrativas y viceversa, si les informan algo a ellas, como son la puerta de entrada, también nos comunican...” (Profesional)

El área asistencial, existe una dicotomía entre los usuarios internos, específicamente entre profesionales y administrativos. Pues las profesionales en un 100% (2 personas) establecen otorgar una información completa y clara, preguntando si quedan dudas pendientes al usuario externo. En contraste, en un 100% (1 persona) con establecido por el administrativa.

En este sentido, el administrativo limita su accionar a responder la interrogante que se le ha realizado sin preguntar al usuario externo si este quedo con o sin dudas a diferencia de las profesionales que se desempeñan en esta área. Esto por la naturaleza de los roles establecidos en el funcionamiento del equipo de trabajo. No obstante, la falta de comunicación existente con la red interna de municipalidad de Quillota, dificulta la entrega de una mayor información al usuario externo, pues, se manifiesta un desconocimiento de las iniciativas que están directamente relacionada con los objetivos que persigue esta oficina. Bajo la perspectiva de un profesional se manifiesta lo siguiente.

“...la información que nosotros vamos entregando, como vamos investigando, cada vez que nosotros no tenemos respuesta, la que tenga la duda sale... sale a buscarla y entre nosotras nos vamos retroalimentando yo creo que esa es una fortaleza de nosotras como departamento...” (Profesional)

Corroborando la información anterior el administrativo manifiesta lo siguiente:

“.....claro pooh, a nosotras no nos informan nada, por ejemplo ahora tan funcionando los comedores solidarios y a nosotras no nos han informado donde están , cuantos hay como funcionan, nada de nada y eso que trabajaos aquí mismo en el municipio; ... no nos ha llegado ni siquiera un correo, ni un correo interno donde nos digan, cuales son , quienes pueden postular; nosotras cuando no hay mercadería podríamos decirles a las personas que tomen esa opción, que almuercen por mientras en los comedores, sería una tremenda ayuda, porque cuando vienen por mercadería la gente lo necesita ahora, en el momento...” (Administrativo)

En Omil, se puede establecer que del total de quienes atienden directamente al usuario externo, es decir, el 100% de los profesionales (1 persona) y el 66% (2 personas) de los administrativos. Existe una percepción positiva respecto a la información que es entregada, donde además de otorgar la información que el usuario externo solicita, se les informa a aquellos que presentan una baja calificación respecto al apresto laboral.

“... a los usuarios nuestros de baja calificación, a los que son del Chile solidario, gente del programa puente ya... e... y ahí nosotros tenemos que hacerle un apresto laboral ya, enseñarles un poquito de que manera comportarse en una entrevista laboral y... Capacitarlos o si van a emprendimiento nosotros podemos apoyarlos para que ellos inicien una actividad...” (Administrativo)

Sin embargo, se reconoce que en la entrega de información respecto a las características del empleo que es ofrecido por esta oficina, existen contradicción, respecto a lo que se ofrece y lo que es otorgado por las empresas en la realidad. En el que, se menciona una falta de compromiso y responsabilidad por quienes ofrecen un empleo. Dificultando y entorpeciendo la entrega de información verídica al usuario externo y generando un sentimiento de descontento y pérdida de credibilidad de esta oficina por parte de la población que asiste. Tal como se manifiesta a continuación.

“... es que las empresas ofrecen cosas, que no son... entonces, tu al usuario le dices una cosa, y cuando se van a trabajar, le cambian todo el esquema. No hay un compromiso de las empresas. Por ser... aquí vienen te la cuentan bonita, pero después de una semana llega el joven, al que lo colocaste en el trabajo y te dice... no señorita no era na' como usted dijo... queda mal la oficina y también la empresa...” (Administrativo)

En cuanto a ventanilla única, el 80% (4 personas) manifiesta entregar una información en profundidad, preocupándose de conocer y averiguar temáticas que desconocen, pero que tienen relación con su quehacer laboral, se destaca la proactividad de este equipo de administrativos, que demuestran su pericia con el manejo de subsidios y pensiones estatales. Encontrándose en constantes capacitaciones respecto a las temáticas que abordan. Como resultado de esto se plantea que:

“...Es que generalmente no nos quedamos con la información que nos entregan, consultamos, si nos surge alguna pregunta consultamos sobretodo en vivienda, siempre estamos preguntando si hay programas nuevos, si se van a abrir algunas postulaciones, en el caso de la OTEC también, si hay cursos de capacitación, siempre nos preguntan mucho por la parte de trabajo, tenemos que estar consultando, a pesar que debiera la información fluir, llegar a nosotras, el correo electrónico deberíamos sacarle mas partido, así que tenemos que buscar el medio antiguo que es el teléfono, consultar a las oficinas, tienen cursos, tienen mas subsidios, por lo general los subsidio nuestros la información la maneja cada encargada en caso de que haya alguna información se transmite, ahora la información llega directamente de MIDEPLAN a cada encargada y nosotras la replicamos en el grupo...”
(Administrativo)

Para finalizar, existe un descontento generalizado, por parte de las oficinas de vivienda, área asistencial y ventanilla única, respecto al “servicio de informaciones”, creado por la Dirección de Desarrollo Comunitario.

Pues, bien existe una persona que se encuentra en la entrada de la Dirección de Desarrollo Comunitario, esta no es visibilizada por la población que asiste a estas dependencias. Donde, la falta de claridad respecto a quien cumple esta función y la falta de una oficina de informaciones, genera una congestión de usuarios externos en dichas oficinas. Ya que, solicitan otro tipo de información y orientación respecto a la estructura y funcionamiento municipal, que indique y clarifique al usuario externo, el lugar físico respecto a la ubicación de las distintas oficinas y programas existente en la Dirección de Desarrollo Comunitario.

En ventanilla única se menciona la importancia de establecer una oficina que se dedique específicamente a la entrega de información.

“...ósea hace falta una oficina que se dedique a eso de la información a la gente... ósea que este antes que todas las otras oficinas...”
(Administrativo)

Respecto a vivienda se manifiesta que la ineficacia del sistema implementado, significa atender consultas que no tienen que ver con la temática que desarrolla la oficina.

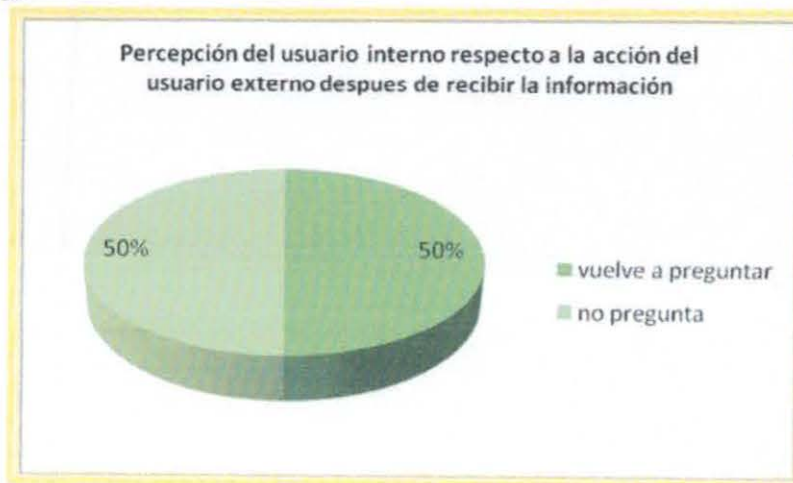
“... Por ejemplo para seguir con ese tema, cuando se implemento el tema de “informaciones”, uhhhhf yo dije que bueno que se empiece a mejorar el servicio por ese lado, incluso yo le hice un dibujo de quien trabajaba en tal o cual departamento y todo!!!!!! Y aun así no cumple su función, entonces la cosa por eso no funciona y nos siguen preguntando a nosotras...” (Administrativo)

Para finalizar el área asistencial plantea que, la invisibilidad de quien cumple con este rol informativo, no permite identificar que personas necesitan de su información.

“... mira... sinceramente... la gente no ve... ella tiene que adivinar quien anda medio perdido...” (Administrativo)

- Apreciación de los usuarios internos respecto a la acción del usuario externo, después de recibir la información

Gráfico 5.7: Percepción del usuario interno en cuanto a la acción del usuario externo después de recibir la información



Con respecto al gráfico 5.7 anteriormente expuesto cabe señalar, que si bien existe una paridad en cuanto al porcentaje de percepción de la totalidad de los usuarios internos, (profesionales y administrativos) respecto a la acción del usuario después de entregar la información, existen matices al respecto que conllevan a que la puntuación sea uniforme; es decir, aunque existe un paralelismo en cifras, los matices dicen relación al tema cualitativo de la atención.

Siguiendo esta lógica, si bien, se establece una correspondencia en la percepción respecto a la acción del usuario externo después de la entrega de información, esto está determinado también por la naturaleza y características de cada oficina, ya que, si bien en algunas se establece un trámite preciso en la atención, en otras se establece una dinámica distinta con los usuarios externos. Por consiguiente se presenta la siguiente tabla de resultados.

Tabla 5.8 Resultados de la percepción de usuarios internos respecto a la acción del usuario externo después de recibir la información según el tipo de actividad y el tipo de oficina

Naturaleza de la actividad	Oficina	Acción realizada	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	Vivienda	No pregunta	2	50,0
		Vuelve a preguntar	2	50,0
		Total	4	100,0
	Área Asistencial	No pregunta	1	50,0
		Vuelve a preguntar	1	50,0
		Total	2	100,0
Administrativo	Omil	Vuelve a preguntar	1	100,0
	Vivienda	No pregunta	1	50,0
		Vuelve a preguntar	1	50,0
		Total	2	100,0
	Ventanilla Única	No pregunta	4	80,0
		Vuelve a preguntar	1	20,0
Total		5	100,0	
Área Asistencia	Vuelve a preguntar	1	100,0	
	Omil	No pregunta	1	33,3
		Vuelve a preguntar	2	66,7
Total		3	100,0	

Tras los datos arrojados por la tabla 5.8, con respecto al enfoque de los usuarios internos, bajo la perspectiva del total de los profesionales respecto a la entrega de la información, se puede establecer estos en un 42,8% (3 personas) señalan que los usuarios externos no vuelven a preguntar en contraste con un 57,1% (4 personas) que manifiesta que los usuarios externos si vuelven a preguntar respecto a la información solicitada. Este último porcentaje argumentado, por las Trabajadoras Sociales, a raíz, de la variedad de temáticas que son capaces de manejar por el bagaje y naturaleza de su profesión.

“...por nuestra profesión debo actualizarme de todo... porque el usuario viene a preguntarte por una cosa y aprovecha de solucionar otras dudas, que no tienen que ver con la temática que trabajamos aquí, entonces uno tiene que saber responder...” (Profesional)

Respecto a los administrativos se puede establecer que el 54,5% (6 personas) establece que el usuario externo cuando solicita información no vuelve a preguntar, en contraste con el 45,5% (5 personas) que manifiesta que el usuario vuelve a preguntar. En este sentido, los administrativos establecen que el usuario externo no pregunta porque se les explica en un lenguaje simplificado y paso a paso en términos de información.

*“... mira cuando se acerca un usuario tratamos de explicarle paso a paso lo que tiene que hacer, tratando de explicar lo más simple posible cuales son los requisitos y que tiene que hacer, a donde ir”
(administrativo)*

Así mismo, la totalidad de usuarios internos, reconoce que algunos de los usuarios externos, presentan escolaridad incompleta y/o se encuentran en situación de analfabetismo. Lo que potencia la falta de entendimiento. Esto último, principalmente en usuarios externos adultos mayores, en donde, desplegar diversas estrategias, a fin de clarificar y tranquilizar al usuario externo.

“... la verdad es queeee... contamos con diverso tipo de público... ¡el te entiende al tiro lo que le explicas!... ¡o el que tienes que ir casi con manzanitas!... algunas veces me ha tocado atender a personas que no saben leer y les falta algún papel que se yo... el otro día no más me paso con una abuelita... buuu... Yo cacho que estuve como media hora tratando de que me entendiera, al final me entendió... pero además le pedí que me comunicara con alguien mas para poder explicarle, en caso de que se le vaya a olvidar algo o nose po! Pa que no pierda el viaje! ...” (Administrativo)

En cuanto a las oficinas, se aprecia que vivienda, representa los resultados del total de la población usuaria interna encuestada. Lo que se traduce, en que del total de usuarios internos, que se desempeñan laboralmente en esta oficina, el 50% (3 personas) de profesionales y administrativos, establece que el usuario externo no vuelve a preguntar, en contraposición con el otro 50% (3 personas) que manifiesta que los usuarios externos, vuelven a preguntar después de a ver obtenido una respuesta ante su inquietud. Sin embargo, centran los resultados en matices desiguales.

Esto, se explica por la dinámica de funcionamiento de la oficina, que desarrolla instancias en terreno con los usuarios externos pertenecientes a los diversos proyectos que abarca esta oficina.

“... una de las funciones que debemos cumplir, es realizar reuniones en terreno y estar en contacto directo con las personas en todo el proceso que significa adquirir una vivienda... lo que nos permite establecer un contacto directo con la gente, y clarificar dudas y explicar personalmente el atraso o finalización de un proyecto...”

(Profesional)

Siguiendo la lógica del párrafo que antecede, se puede establecer que si bien, se reconoce la falta de infraestructura, esta no es un impedimento para otorgar la orientación necesaria que requiera un usuario externo.

“...por ejemplo, aunque yo se que le tema pasa en su mayoría por la falta de recursos e infraestructura y todo eso... acá se generan instancias creativas para poder ayudar a solucionar los problemas de la gente...”

(Administrativo)

Por otra parte, manifiestan que los niveles de ansiedad, por pronta obtención de la vivienda propia y definitiva, evidenciado por los usuarios externos, influyen significativamente, en requerir constantemente una misma información. En este sentido, se clarifica que los usuarios externos si comprenden lo que se les informa. Sin embargo, vuelven a preguntar, para identificar algún estado de avance distinto, al ya mencionado.

“...cuando se establecen los plazos y se les explica... que tal fecha se realizara tal cosa... - por ejemplo... la fecha aproximada de finalización de proyectos y entrega de viviendas... hay ocasiones en que vuelven a preguntarte y preguntarte... pero eso solamente por preocupación y ganas de estar, ya!... en su vivienda...” (Profesional)

Respecto al área asistencial, se puede desprender que del total de los usuarios internos que se desempeñan en esta oficina, el 66,7% equivalente a un profesional y un administrativo, declaran que el usuario externo, vuelve a preguntar. Argumentando, que por ser una oficina netamente asistencialista, las personas centran su atención, en términos de la entrega o no de un beneficio específico. En este sentido, si no cumplen con los requisitos o no se dispone de aquel en la oficina, los usuarios externos, vuelven a preguntar, para intentar obtenerlo de algún modo.

*“...además, acá pasa por el hecho de que tú les explicas otra y mil veces un tema a las personas, y al final no te escuchan simplemente, sólo quieren que les des el beneficio o que les soluciones el problema ...”
(administrativo)*

Cabe destacar que en la oficina de la omil, los usuarios internos compuesto por el profesional encuestado y el 66,7% (2 personas) de los administrativos, manifiestan que los usuarios externos vuelven a preguntar, argumentando esto, al igual que en la oficina de vivienda, por el nivel de ansiedad que presentan quienes se dirigen a la oficina, por la pronta consecución de un empleo. Lo que genera, que no se respeten los tiempos de atención, producto de las interrupciones realizadas y por la insistencia en términos de obtener la información deseada.

*“La gente siempre pregunta lo mismo, por mucho que la semana pasada tu se lo hayas aclarado. Aunque tu no la estes atendiendo, por el lado te hablan y te interrumpen, aunque estes con otra persona al frente!!!!
(Administrativo)*

Sin embargo, en ventanilla única, los resultados arrojados señalan que el 80% (4 personas) del total de los usuarios internos, pertenecientes a esta oficina, declaran que el usuario externo no vuelve a preguntar. Pues, las administrativas de ventanilla única, aluden estos resultados, a las constantes actualizaciones autogestionadas, para entregar a quien solicite información, una comprensión holística y simplificada de la temática.

“... mira... sinceramente... antes nos pasaba... y jaín nos pasa de repente!.. que el usuario venia a preguntar algo nuevo que había dicho ponte tu, la Bachelet, ¡el día anterior en las noticias! Y no teníamos idea... y teníamos que andar preguntado de acá para allá, no teníamos que decir, y le decíamos que lo llamaríamos o lo citábamos para el día siguiente, ahora andamos pendientes de lo que dicen, pa' que la persona sepa bien altiro todo lo que tiene que hacer y los requisitos que necesita pa' que no tenga que volver a preguntar después...” (administrativo)

Por otra parte, manifiestan que los usuarios externos, los identifican claramente, por los años que llevan desempeñándose en su función, por lo que se favorece, significativamente, la comunicación y por ende la entrega de información.

"Los usuarios en mi caso me quieren, o sea uno como lleva tanto tiempo en este cuento ya los conoce pob, les conocen su vida y temas relevantes, por lo que la comunicación se hace un tanto mas fácil hay mas manejo con el usuario y la forma como explicarle" (administrativo)

5.1.2.3 Disposición en la entrega de información bajo la visión del usuario interno

Esta se desarrollo en términos de: otorgar el servicio, de la relación con el usuario externo y del grado de satisfacción, generado por los funcionarios administrativos y profesionales, que se desempeñan en la Omil, Área asistencial, Ventanilla Única y Vivienda.

- Valoración del usuario interno respecto a la disposición en la entrega del servicio al usuario externo

Gráfico 5.8: Percepción del usuario interno en cuanto a la disposición en la entrega del servicio al usuario externo



Ante el gráfico 5.8 expuesto, del total de la población encuestada (profesionales y funcionarios administrativos) manifiestan en un 33% (7 personas) que si bien logran prestar atención, realizan otras labores mientras atiende al usuario externo. En contraste con esto, un 67% (12 personas) de los encuestados presta atención en todo momento al usuario externo mientras atiende a su consulta. Percibiendo estos un logro de *suficiente*

Al entrevistar a los profesionales y administrativos, ambos señalan como un factor fundamental a la hora de establecer una comunicación óptima con el usuario externo, evidenciar una actitud de interés, ante quien se presente frente a ellos, más allá del resultado de la consulta que se realiza o el beneficio que busca el público, se señala como primordial la comunicación digital y analógica. Se destaca que opinión de los profesionales se centro en lo siguiente.

“... Como hay mucha demanda siempre estas ocupado y siempre estas haciendo algo, siempre hay cosas por hacer y yo creo que como funcionamos aca es que hay disposición de todos hay voluntad, que eso creo yo que es primordial desde los profesionales a los administrativos...” (Profesional)

Por otra parte, los administrativos refuerzan el argumento anterior, planteando la influencia de la postura corporal, en la disposición que se quiera prestar al usuario externo.

“... Es importante que tu mires, la posición del cuerpo que tengas, la atención que prestes también, se fijan mucho y si tu no haces eso la atención no es la misma, aunque tu le des la solución al problema por el que vinieron...” (Administrativo)

De esta manera, se establecen los resultados según el tipo de actividad y la oficina a la cual pertenecen estos usuarios internos:

Tabla 5.9: Resultados de la percepción de usuarios internos respecto a la acción del usuario externo después de recibir la información según el tipo de actividad y el tipo de oficina

Naturaleza de la actividad	Oficina	Disposición exteriorizada	Frecuencia	Porcentaje
			a	e
Profesional	Vivienda	presto atención al usuario en todo momento	3	75,0
		presto atención al usuario y además presto otras labores	1	25,0
		Total	4	100,0
	Área Asistencial Omil	presto atención al usuario en todo momento	2	100,0
		presto atención al usuario y además presto otras labores	1	100,0
		Total	3	100,0
Administrativo	Vivienda	presto atención al usuario en todo momento	1	50,0
		presto atención al usuario y además presto otras labores	1	50,0
		Total	2	100,0
	Ventanilla única	presto atención al usuario en todo momento	3	60,0
		presto atención al usuario y además presto otras labores	2	40,0
		Total	5	100,0
	Área Asistencial Omil	presto atención al usuario en todo momento	1	100,0
		presto atención al usuario en todo momento	2	66,7
		presto atención al usuario y además presto otras labores	1	33,3
	Total	3	100,0	

Se evidencia tras la tabla 5.9 que según el tipo de actividad, los profesionales en un 71,4% (5 personas) asientan en prestar atención al usuario externo en todo momento, y un 28,6% (2 personas) declara que además de prestar atención al usuario externo deben cumplir con otras labores.

En el caso de los administrativos estos dicen en un 63,7% (7 personas) de los casos que prestan atención en todo momento, mientras que un 36,3% (4 personas) dice hacer otras cosas además de prestar atención. Dadas las condiciones que anteceden, los porcentajes mayoritarios respecto a la percepción del logro, en cuanto a la presencia de comunicación digital y analógica dirigida efectivamente a la atención del usuario que requiere información es *suficiente* para ambos tipos de funciones.

Por oficina se puede establecer que en vivienda, el 75% (3 personas) de las profesionales y el 50% (1 persona) de las funcionarias administrativas, señala prestar atención en todo momento. Lo que se traduce en que la percepción del logro efectivo respecto al desarrollo de la comunicación digital y analógica es considerada *suficiente* en la mayoría de las profesionales y la mitad de las funcionarias administrativas. Esto se explica, pues, el actuar de las funcionarias administrativas, debe de dirigir su atención al usuario externo y atender a su vez, las solicitudes de las profesionales de esta oficina.

“...la de vivienda es como más humana, no se llega la persona y –ya pase, siéntese... en que la podemos ayudar- y todo eso...”
(Administrativo)

Respecto al área asistencial, existe una similitud porcentual del 100% (3 personas) entre profesionales y administrativo que manifiestan, prestar atención en todo momento al usuario. Lo que significa que la percepción del logro en cuanto a la presencia de comunicación digital y analógica dirigida efectivamente a la atención del usuario que requiere información es *suficiente*.

En cuanto a Omil, la percepción del logro respecto a una pertinente comunicación digital y análoga con el usuario externo que requiere información, se encuentra en la calificación *suficiente e insuficiente*, pues la mitad de quienes fueron encuestados (2 personas) manifiestan realizar otras labores, al mismo tiempo que atienden alguna inquietud del usuario externo. Esto se explica, a raíz de la existencia del personal nuevo en la oficina, que manifiesta no poder otorgar toda la disposición necesaria que requiere el usuario, por la falta de conocimiento en la información solicitada, por quien asiste a esta oficina, lo que genera, tener que estar realizando otras actividades al momento de atender al usuario para poder actualizarse con la información, destacando la importancia de la experiencia que da el tiempo en la labor para mejorar esta situación.

No obstante, se menciona, que la percepción ante atención y predisposición hacia el usuario externo, es positiva por parte de quienes se desempeñan en esta oficina, ya que no se han generado conflictos con los usuarios externos respecto al trato que se establece con estos.

“Yo... jajajaja... (se sonroja y le pregunta a su compañera) ¿Cómo atiendo yo?... yo creo que bien, no he tenido problemas por lo menos...
... yo creo que para atender bien es necesario tener mas tiempo de experiencia, la experiencia te lo da todo... el conocer las cosas...”
(Administrativo)

Por su parte, en ventanilla única, se manifiesta una percepción del logro *suficiente* en un 60% (3 personas) de sus funcionarios administrativos y un logro *insuficiente* en un 40% (2 personas).

Estos resultados, se fundan en la existencia de dos posiciones respecto a la disposición hacia el usuario. La primera, respecto al grado de compromiso ante el trabajo y función que se realiza, que les permite, ser conscientes de las actitudes pertinentes que deben tener hacia el usuario.

“...el tema de que se comprometan con el trabajo, ósea... porque a las finales, a las finales, los mismo usuarios, son los que les están dando trabajo. Porque si no vinieran usuarios, ¿Qué toy haciendo? ¿Qué toy haciendo yo acá po? ... no estoy haciendo nada...”

(Administrativo)

Y la segunda, relacionada con el desgaste emocional que experimentan algunas administrativas, que en algunas situaciones, se ven sobrepasadas por problemas de índole laboral, personal o en la relación directa que se establece con el usuario, que les impide, separar, su estado anímico con la labor que les corresponde realizar. Manifestado en la siguientes citas.

“...El estado de ánimo, influye de todas, de todas, pero de todas maneras, en como atender a las personas, porque si tu estas molesta, es difícil que... que, que si tu si tienes rabia, puedas atender de una forma cordial, independiente de donde venga tu rabia, osea... ya sea por el mismo público que salió anterior, o si de donde sea... porque es un sentimiento, que no lo podis cambiar así como... y menos el de pena...” (Administrativo)

En base a lo ya mencionado, se establece que a lo menos la mitad de quienes se desempeñan en esta oficina (2 personas), de género femenino, presentan esta condición, de carácter continuo y persistente.

“... Hay dos que es grato que ellas atiendan, a algún usuario, porque le hacen sentir bien y que la persona se valla tranquila con lo que le dicen y todo le informan bien y le dan todo su... rato... las otras no... las otras tienen la idea – si le gusto bien, y si no, no, no más-”

(Administrativo)

A pesar de lo descrito en el párrafo y cita anterior, algunas funcionarias administrativas, han generado estrategias personales para no evidenciar ante el usuario externo este desgaste emocional, a raíz, de reclamos por parte de los usuarios, ante la dirección.

"...comenzar por un buenos días, un mirar a los ojos igual eso a mí me costo, yo había perdido ese don de mirar a la vista. Y mi jefa me lo hizo ver, porque en un reclamo que llego de mí, se hizo notar ese cuento de que yo no lo mire nunca... y lo asumo, yo asumo mis errores y los reconozco..." (Administrativo)

- Percepción en cuanto al grado de satisfacción del usuario interno respecto a la relación con el usuario externos

Grafico 5.9: Total grado de satisfacción del usuario interno respecto a la relación con el usuario externo



Con respecto al gráfico 5.9, anteriormente expuesto, se señala que el 22% (4 personas) de los usuarios internos señalan que establecen una relación muy buena con los usuarios externos, un 61% (11 personas), declara tener una relación con el usuario de carácter positiva o buena, y un 17% (3 personas) percibe tener una relación regular con el usuario.

Por tanto, los resultados que se establecerán a continuación, detallaran el análisis, según el tipo de actividad y el tipo de oficina a la cual pertenecen los usuarios internos.

Tabla 5.10: Resultados de la percepción de usuarios internos respecto al grado satisfacción en cuanto a la relación con usuario externo según el tipo de actividad y el tipo de oficina

Naturaleza de la actividad	Oficina	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	
Profesional	Vivienda	Muy buena	1	25,0	
		Buena	2	50,0	
		Regular	1	25,0	
		Total	4	100,0	
	Área Asistencial	Regular	2	100,0	
Administrativo	Vivienda	Buena	1	100,0	
		Muy buena	1	50,0	
		Total	2	100,0	
	Ventanilla Única	Muy buena	1	20,0	
		Buena	4	80,0	
		Total	5	100,0	
	Área Asistencial	Buena	1	100,0	
		Omil	Muy buena	1	33,3
			Buena	2	66,7
Total	3		100,0		

UN ESPACIO DE APRENDIZAJE
 ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
 BIBLIOTECA

Con respecto a la tabla 5.10, se puede establecer que del total de los usuarios internos profesionales, el 14,2% (1 personas) manifiesta que la relación que establecen con el usuario externo es muy buena, en tanto, el 42,8% (3 personas) establece por una parte que es buena y por otra, regular.

En cuanto, al total de los usuarios internos administrativos el 27,2% (3 personas) manifiesta que la relación que establecen con el usuario externo, es muy buena, en contraposición con esto, 72,2% (8 personas) declara que la relación que establecen con el usuario externo es buena.

Respecto a vivienda, se puede establecer que el 25% (1 persona) de los profesionales y el 50% (1 persona) de los administrativos, que se desempeñan en esta oficina, declaran percibir una muy buena relación con el usuario externo. Estos declaran, que en vivienda, al igual que los profesionales, existe una muy buena y buena percepción con respecto a la relación con el usuario externo, dejando de manifiesto que existe una cohesión de trabajo en equipo, esto visualizado por las apreciaciones coincidentes entre administrativos y profesionales.

“...en vivienda se va renovando el público, si po ósea, proyecto 150 personas, se fueron contentas con su casa y vuelven otras personas, distintas...”(Administrativo)

Con respecto a *Omit*, el profesional a cargo de la oficina señala que percibe una buena relación con el usuario externo.

...con el tiempo uno debe saber que al final de uno depende la relación con el usuario, es decir, se debe "tener en cuenta que todos viene con problemas importantes."(Profesional)

Respecto al *área asistencial*, las dos profesionales que desempeñan su labor en esta oficina, declaran una percepción regular con respecto a la relación con el usuario externo, debido a la carencia de recursos financieros y materiales, que manifiestan, identifica a esta oficina.

"Mira el tema de los recursos acá es pan de cada día, si le dice a a la persona que no califica, o que no hay disponibilidad de algún elemento, inmediatamente van a la alcaldía... entonces es difícil el trabajo así..."(Profesional)

Por otro lado, la gestión anterior realizada en esta oficina dificulta el actuar, pues, lo que ha acarreado variados problemas en la relación con algunos usuarios:

"...es que la atención por parte nuestra es con agenda en su mayoría, pero el tema de las becas todavía arrastra problemas del año pasado cuando nosotras no estábamos acá..."(Profesional)

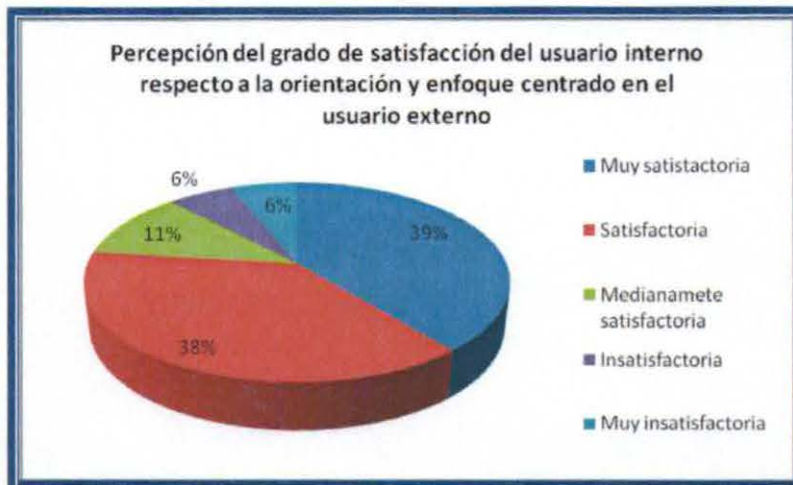
5.1.2.4 Resignificación del trabajo en equipo bajo la visión del usuario interno

La dinámica de trabajo se considero bajo el grado de satisfacción de los usuarios internos, administrativos y profesionales, *respecto a la direccionalidad y orientación de la oficina, el funcionamiento del equipo de trabajo y la preparación entregada por la institución.*

En este sentido, se determinara el grado de satisfacción respecto al enfoque de la oficina y preparación entregada por la institución en términos de la actividad que desempeñan los encuestados, para obtener una mirada global respecto a la percepción de los encuestados en relación a la institución en la que se desempeñan. Por otro lado, en cuanto al grado de satisfacción del funcionamiento del equipo de trabajo, se obtendrá una mirada particular por actividad y oficina.

- Percepción del grado de satisfacción del usuario interno, respecto a si la oficina se encuentra orientada y enfocada hacia el usuario externo

Gráfico 5.10: Total grado de satisfacción del usuario interno respecto a la orientación y al enfoque centrado en el externo



Con respecto a este gráfico 5.10 de tortas, queda de manifiesto que del 100% de los usuarios internos (profesionales y administrativos), el 39% (8 personas) percibe gratamente que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario, declarando esto, como *muy satisfactorio*. Así mismo, el 38% (7 personas) perciba que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario, establecido esto como *satisfactorio*.

Siguiendo esta lógica y dadas las condiciones que anteceden, se puede señalar que las oficinas en estudio, cuentan con un personal que en un 79% (15 personas) considera que su oficina centra su interés en el usuario externo. Argumentan su respuesta, declarando que esta es una de las características que más identifica a la Ilustre Municipalidad de Quillota, por lo cual es imposible no reconocerla e implementarla como tal, señalando el administrativo que:

"A qui en la municipalidad son muy preocupados de dar una buena atención al público, es primordial que lo bagas, se caracteriza por eso..." (Administrativo)

Y el profesional, respecto a lo mismo, hace alusión a la misión institucional.

"... nosotros como corporación humana y saludable nos preocupamos por el usuario... en él, se centra nuestro trabajo..." (Profesional)

De esta manera, se puede establecer que el grado de satisfacción del usuario interno, respecto a la orientación centrada en el usuario externo, según el tipo de actividad y tipo de oficina de la cual es parte, se establecieron los siguientes resultados:

Tabla 5.11: Resultados de la percepción respecto al grado satisfacción del usuario interno en cuanto a la orientación y enfoque centrado en el usuario externo, según el tipo de actividad y el tipo de oficina

Naturaleza de la actividad	oficina	Grado de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	Vivienda	Muy satisfactoria	2	50,0
		Satisfactoria	1	25,0
		Medianamente satisfactoria	1	25,0
		Total	4	100,0
	Área Asistencial	Insatisfactoria	1	50,0
		Muy insatisfactoria	1	50,0
		Total	2	100,0
Omil	Muy satisfactoria	1	100,0	
Administrativo	Vivienda	Muy satisfactoria	1	50,0
		Satisfactoria	1	50,0
		Total	2	100,0
	Ventanilla Única	Muy satisfactoria	3	60,0
		Satisfactoria	1	20,0
		Medianamente satisfactoria	1	20,0
		Total	5	100,0
	Área Asistencial	Satisfactoria	1	100,0
Omil	Satisfactoria	3	100,0	

Tal como se observa, en la tabla 5.11, respecto a la naturaleza de la actividad, del total de profesionales, el 57,1% (3 personas) señala la alternativa *muy satisfactoria*, como respuesta mayoritaria, lo que significa que casi el 60% de profesionales, percibe gratamente, que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo.

No obstante, coinciden en un 14,2% (1 persona) las respuestas, *satisfactoria*, en el que se percibe que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo. *Medianamente satisfactoria*, donde se percibe levemente que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo. *Insatisfactoria*, en el que, no perciben que las acciones del equipo de trabajo estén dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo, a pesar de los esfuerzos realizados. Y *muy insatisfactoria*, donde el profesional, no percibe que las acciones del equipo de trabajo estén dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo.

En cuanto a los funcionarios administrativos, se puede establecer que del total de los encuestados, el 36,3% (4 personas) señala la alternativa *muy satisfactoria*, como respuesta, lo que significa que, percibe gratamente, que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo. Asimismo, un 54,5% (6 personas), señala la alternativa *satisfactoria* como respuesta mayoritaria, lo que se traduce, en que, percibe que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario externo.

En contraposición a lo descrito en el párrafo que antecede, solo un 9,1% (1 persona) de los encuestados, señala como alternativa *medianamente satisfactoria*, donde se percibe levemente que las acciones del equipo de trabajo están dirigidas a satisfacer y dar solución a la demanda del usuario.

Por tanto, a modo de conclusión, por tipo de actividad, se puede establecer que el 71,4% (5 personas) de los profesionales y el 90,8% (10 personas) de los funcionarios administrativos, perciben, un grado de satisfacción de carácter *positivo* respecto al enfoque de la oficina y su orientación hacia el usuario. Esto se explica por los objetivos de la Dirección de Desarrollo Comunitario del cual son parte y por lo ya mencionado con anterioridad respecto al cumplimiento de las directrices de la Municipalidad de Quillota.

“...como la comuna saludable que somos, en estricto rigor es lo que tenemos que expandir...” (Profesional)

Cabe destacar, que cuando el total de los encuestados manifestó su grado de satisfacción con tendencia negativa, sus argumentos se centraron fundamentalmente, en que, en diversas ocasiones dependen de otras oficinas o entidades para entregar soluciones o dar una respuesta veraz y concreta al usuario. Por lo que sienten, que no cumplen en su totalidad, esta, “orientación de oficina enfocada en el usuario” y por ende, no responden efectivamente la demanda que manifiesta el público. Siendo los factores externos, claves en estos grados de insatisfacción.

“En ocasiones te cortan los brazos, porque tu puedes decirle a la gente vamos a postular a un proyecto y tu generas ilusión, pero si el proyecto no sale o el proyecto está en espera tu eres el rostro visible, eso creo yo que influye bastante en nuestra labor” (Profesional)

- Percepción del grado de satisfacción de los usuarios internos, respecto al funcionamiento del equipo de trabajo

Gráfico 5.11 Total grado de satisfacción de los usuarios internos respecto al Funcionamiento del equipo de trabajo



Con respecto al gráfico 5.11 anteriormente expuesto, se establece que, un 28% (5 personas) de los usuarios internos señalaron como muy satisfactoria el funcionamiento del equipo de trabajo, respecto al total; un 28% señaló satisfactoria el funcionamiento del equipo; otro 28% (5 personas) un grado de insatisfacción respecto al funcionamiento de equipo respecto al total.

Un 22% (4 personas) de los encuestados señaló un grado de insatisfacción respecto al funcionamiento del equipo y otro 22% (4 personas) se sentía muy insatisfecho respecto al funcionamiento del equipo de trabajo. Cabe señalar, que las motivaciones y susceptibilidades en la determinación de las respuestas, tienen distintos matices, ya sea a nivel de oficina como a nivel de cargo que desempeñan.

Por consiguiente, a continuación, se establecen los siguientes resultados en base a la naturaleza de la actividad y al tipo de oficina al cual pertenece el usuario interno.

Tabla 5.12: Resultado total del grado de satisfacción del usuario interno, en relación al funcionamiento del equipo de trabajo.

Naturaleza de la actividad	Oficina	Grado de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	Vivienda	Muy satisfactoria	2	50,0
		Medianamente satisfactoria	2	50,0
		Total	4	100,0
	Área Asistencial	Medianamente satisfactoria	2	100,0
	Omil	Muy satisfactoria	1	100,0
Administrativo	Vivienda	Satisfactoria	1	50,0
		Insatisfactoria	1	50,0
		Total	2	100,0
	Ventanilla Única	Satisfactoria	4	80,0
		Medianamente satisfactoria	1	20,0
		Total	5	100,0
	Área Asistencial	Muy satisfactoria	1	100,0
	Omil	Insatisfactoria	3	100,0

Acerca de a la tabla 5.12 detallada, se puede establecer que según la naturaleza de la actividad, de los usuarios internos, los profesionales en un 42,8% (3 personas) establecen que el grado de satisfacción del funcionamiento del equipo de trabajo es *muy satisfactorio*, lo que se traduce, en identificar, gratamente una integración armónica de funciones, actividades y responsabilidades desarrolladas por diferentes personas de la organización u oficina. No obstante, 57,1% (4 personas), manifiesta estar *medianamente satisfactisfecho*, con el funcionamiento del equipo de trabajo, donde, perciben levemente una integración armónica entre las diversas funciones, actividades y responsabilidades desarrolladas por los usuarios internos.

Por tanto, quienes manifiestan su grado de satisfacción como *muy satisfactorio*, establecen, que en su oficina existe una comunicación efectiva, donde el intercambio fluido de información permite oportunamente tomar decisiones correctas.

“... siempre cuando envían información, desde la dirección, me encargo de hacer una reunión con todas las que trabajamos en esta oficina, les informo, y se decide, si es necesario la redistribución de funciones, así no queda nada en el aire y todo bien organizado...” (Profesional)

Al mismo tiempo, identifican la voluntad tanto de profesiones y administrativos para aprender nuevas técnicas y/o métodos para ser aplicados en algún proyecto.

“... lo que me gusta más de esta oficina es la honestidad cuando alguien desconoce o no sabe algo... existe la confianza para preguntar lo que no se sabe, todas tenemos la voluntad de aprender lo que no sabemos...” (Profesional)

Sin embargo, el porcentaje mayor de profesionales que declaran sentirse medianamente satisfechos (57,1%; 4 personas), establecen que esto, surge principalmente por la dicotomía de la participación grupal de la oficina, en la cual no todos los profesionales o administrativos desarrollan una participación activa, donde centrar su actuar solamente ejecución de tareas específicas y no a la discusión de problemas en la decisiones que se adoptan.

“me desilusiona, que no todos estemos enfocados en los mismos objetivos... algunos hacen su pega y listo ¿dónde está desilusiona el compromiso con la gente?... como se van a solucionar los problemas si no todos participan en la forma de cómo mejorar...” (Profesional)

Acerca de los administrativos, se puede establecer que su grado de satisfacción, respecto al funcionamiento del equipo de trabajo, en su mayoría es positivo, ya que, un 9,1% (1 persona), establece sentirse muy satisfecho y en un 45,4% (5 personas) declara sentirse satisfechos, donde los administrativos identifican una integración armónica de las funciones, actividades y responsabilidades desarrolladas por los distintos usuarios internos que componen la oficina. No obstante, existe un 9,1% (1 persona) que manifiesta sentirse medianamente satisfecho y 36,4%(4 personas) que establece sentirse insatisfecho, donde, el administrativo no percibe una integración armónica de funciones, actividades y responsabilidades desarrolladas por diferentes personas que se desempeñan en una oficina.

Los argumentos centrales de los resultados, establecidos en el párrafo que antecede, se funda en dos aspectos claves. Primero, esta percepción mayoritaria de satisfacción positiva desarrolla en el funcionamiento del equipo de trabajo, surge a raíz, de la consideración de algunas oficinas respecto a sus administrativos en la toma de decisiones.

*“... nosotras participamos de las reuniones y ¡podemos opinar lo que se este hablando! y decir también que es lo que se puede hacer, eso lo valoro harto de mi jefe... porque en otras oficinas se que no ocurre, la secretaria es la que contesta el teléfono no más y ¡no opina..!”
(Administrativo)*

Segundo, cuando se manifiesta la tendencia negativa, los argumentos se centran en la falta de valoración respecto a los éxitos alcanzados, donde, los directivos resaltan los hitos de carácter conflictivo entre en el usuario interno y el usuario externo, invisibilizando los logros obtenidos. Lo que repercute en la dinámica de trabajo de los administrativos.

El tema de que siempre estamos como pendientes de que si hay reclamos, si nos va a acusar al alcalde, o lo mismo que estamos como en vitrina, influye en el estado de animo...y eso influye en todo pob... Lo que yo creo es que tamos todas como cansa 'bbb, ya tantos añoa y todo, entonces por cualquier cosa tu puedes poner mala cara con tus compañeras... eso si lo reconozco!! (Administrativo)

Igualmente, establecen la jerarquización en algunas oficinas, respecto a quienes cumplen funciones administrativas, estableciendo limites rígidos e inaccesible con algunos directivos.

"...me gustaria que se trabajara el tema de ser tan jerárquicos en el trato hacia las que no somos profesionales, pero si tenemos mucha experiencia y trato constante y directo con las personas, por lo que creo debemos ser respetadas y no discriminadas..." (Administrativos)

Por otro lado, según el tipo de oficina, se señala que, con respecto a vivienda, el 50% (2 personas) de los profesionales, establece estar muy satisfecho y el 50% (1 persona) de los administrativos, manifiesta estar satisfecho. Por tanto, vislumbran una imagen positiva y satisfactoria del funcionamiento del equipo de trabajo, lo que representa una dinámica armónica constituida dentro de la oficina. Asimismo, se identifica elementos de fondo, más que de forma, disimiles en cuanto a la atención.

En este sentido, el grado de satisfacción que experimenta el equipo de trabajo resulta clave en las proyecciones de nuevos proyectos, lo que fortalece el clima laboral y aumenta la competitividad fundada en la consecución de objetivos comunes

"Sii, ero después de todas las complicaciones y lo difícil que es este trabajo, yo no me quiero ir de este departamento, tengo muy buena relación con mis compañeras, y con la jefa, de hecho yo le digo a la XXX que de aquí me voy a un trabajo muuuuuuuuuuuuuuchisimo mejor, pero si me cambian a otro departamento , me voy!!!! ACA entregamos un beneficio que les cambia la vida a las personas caxai, y eso es impagable".(Administrativo)

Además, se reconoce abiertamente el liderazgo de la jefa de oficina, quien potencia y respalda el trabajo de sus profesionales, que genera lealtad y compromiso con el que hacer, gracias al respaldo y confianza entregada.

“ademas...yo creo que la experiencia de Anita te influye harto, es que tu sentí un respaldo que si tu sabi que, a lo mejor tu no teni la respuesta tu le dices “sabi que Anita no se esto” y abí te explica, entonces la experiencia es buena, es bueno que aunque sea una., como que te sentí protegida en ese aspecto”(Profesional)

Sin embargo, los grados de satisfacción relacionados con medianamente satisfactorio con un 50% (2 personas) vislumbrado por los profesionales y otro 50% (1 persona) vislumbrado el administrativo, reconocen una jerarquización rígida entre quienes cumplen un rol administrativo y quienes ejercen jefatura.

“...acá existe un jerarquización demasiado importante en cuanto a funcionarios profesionales y nosotros los administrativos, es demasiado notorio, siento que a pesar de la educación que tiene en el trato hacia nosotras, e incluso a algunas personas es como muy de jefe...” “yo creo que la oficina como tiene una jefa que se maneja hace años en general funciona bien, así como en el tema administrativo, pero en relación al trato mmmm.. abí hay mucha diferencia entre los con título y los sin...”(Administrativo)

De la misma forma, se reconoce la falta de autocuidado por lo que generan como equipo de trabajo actividades de corte recreativo para potenciar la cohesión grupal y el fortalecimiento del liderazgo

“...por lo mismo , con el tema del auto cuidado como sabemos que no hay preocupación con respecto al tema acá en este departamento, lo hacemos nosotras mismas, vamos a comer algo rico, nos relajamos después del trabajo etc, pero no es tema brindarnos algún taller o alguna cosa formal, nada de nada...”(Profesional)

Respecto a la oficina del área asistencial, cabe señalar que existe diferencia entre las profesionales y la administrativa, ya que mientras las profesionales señalan en un 100% (2 personas) que el funcionamiento del equipo de trabajo es medianamente satisfactoria, la funcionaria administrativa equivalente al 100% también, establece que el funcionamiento del equipo de trabajo es muy satisfactorio; esto se puede desprender de que las profesionales de esta oficina tienen horarios distintos de trabajo. En la cual, una presenta jornada completa y otra solo media jornada, además de la poca coordinación en las temáticas de equipo señaladas por ambas.

“... Con mi colega tenemos buena relación... en donde chocamos es en el discurso que tenemos con el usuario... ambas tenemos formas de trabajar muy distintas y ahí es donde chocamos de repente...”
(Profesional)

Asimismo, reconocen carencias referidas a falta de coordinación y deficiente comunicación entre las distintas oficinas del área social, que genera una percepción, de falta de solidaridad entre los pares y lejanía entre los directivos y los funcionarios administrativos y profesionales. En cuanto a la falta de coordinación y deficiente comunicación entre las distintas oficinas del área social:

“... bueno yo siempre he mirado como debilidad el tema de la coordinación, yo... sigo aún, y nos vamos sorprendiendo, al llamar a nuestras colegas para informarnos de... de algún programa que se este ejecutando acá, o quizá fondos para postular a proyectos. Nos falta un poco mas de solidaridad entre los compañeros yy... y yo me incluyo, porque... nos hace falta juntarnos mas, o que cada departamento que valla a lanzar un programa nuevo o tiene un nuevo beneficio, comunicarlo, que sea capaz de difundirlo, osea yo coordinación acá, estamos al frente, entonces yo considero el colmo que no cruzara al frente a hablar con ella, pero el ideal nuestro, no es nosotras cruzar o que ellas crucen... sería que todos manejáramos la información necesaria...” (Profesional)

La falta de solidaridad entre los pares y lejanía entre los directivos y los funcionarios administrativos y profesionales.

“... siempre las jefaturas están más alejadas de los administrativos, o una plantea una situación y no, no corresponde, no ha lugar o de repente uno tiene que andar haciendo las cosas así como anónimo para no sentirse ee... mal interpretada por decirlo así...” (Profesional)

A su vez funcionaria administrativa hace las veces de secretaria y coordinadora de oficina, por lo que según declara, tiene una visión más global de funcionamiento del equipo, así como también el desconocimiento de temáticas y metodología relacionada con el ámbito profesional necesariamente.

“... Yo me encargo de ayudarle a las asistente sociales coordinar sus agendas a que no se repitan ni atiendas a los usuarios, eso nos resulta bastante bien...” (Administrativo)

Respecto a Omil si bien los administrativos reconocen como insatisfactorio en un 100% (3 personas) el funcionamiento del equipo de trabajo, reconocen positivo clima y ambiente laboral, que favorece la comunicación y el dialogo en esta oficina.

“... Bueno que por un tema de salud mental, ha sido bueno para mí estar aquí, trabajar en esta oficina fue bueno el cambio... igual me falta aprender mucho, me falta harto todavía...” (Administrativo)

Así mismo, respecto a la toma de decisiones, se establecen reuniones en las cuales se les toma en consideración la percepción de todos los empleados. Lo que propende al compromiso efectivo por parte de los administrativos a los objetivos y/o lineamientos de la oficina

“... aquí todos tienen que estar de acuerdo, si se quiere mejorar o hacer algo, acá todos se ponen de acuerdo... el no es como los jefes que dicen —esto se hace, y se tiene que hacer no mas- acá no, a todos lo conversan...” (Administrativo)

No obstante, la insatisfacción en la dinámica de trabajo en la oficina de la omil, se centran fundamentalmente en que los administrativos tienen una visión crítica de la jefatura, producto de las descoordinaciones, traducido en la preferencia de ciertos administrativos respecto a otros, por parte de los usuarios externos.

“... acá encuentro que la persona encargada, es muy poco proactiva, nunca propone ni talleres ni mejora para nosotros, solo se queda con lo que hay”... (administrativo)

En relación a ventanilla única, se establece una coincidencia en los entrevistados, esto reflejado en que en su mayoría los administrativos declaran que el funcionamiento del equipo de trabajo es satisfactorio con un 80% (4 personas); esto se puede ver reflejado en la temática informativa desarrollada, más allá de que las relaciones interpersonales sean o no positivas, declaran los administrativos, que de pronto falta coordinación en el equipo y mayor comunicación.

“... igual las cosas no son perfectas... pero... pero es un tema de genio mas que nada, osea debilidad tal vez de genio, de gusto por estar ahí... porque a mí me gusta lo que hago pero, hay otra compañera que no lo gusta lo que hace, ella llevo no gustándole, pero como te digo ella lleva dos, tres años y yo llevo veintitantos... ehh... pero en general la relación no es mala...” (Administrativo)

- Percepción del grado de satisfacción de los usuarios internos, respecto a la preparación entregada por la institución

Gráfico 5.12: Total percepción del grado de satisfacción de los usuarios internos, respecto a la preparación entregada por la institución



Se puede vislumbrar del gráfico 5.12, en términos generales los funcionarios administrativos y los profesionales en un 33% (6 personas) señalan la alternativa *muy insatisfactoria*, lo que se traduce, en que, este porcentaje de encuestados, se encuentran muy desconformes y poco satisfechos respecto a las iniciativas de mejora en cuanto al recurso humano en términos de competencias laborales y autocuidado personal. Por otro parte, un 17% (3 personas), manifiesta lo mismo, pero sintiéndose solamente *insatisfechos*. De lo cual, se puede establecer que el 50% del total de la población encuestada (funcionarios administrativos y profesionales) manifiesta algún grado de insatisfacción respecto la preparación entregada por la institución. No obstante, existe otro 33%(6 personas) de usuarios internos que se declara satisfecho con la instrucción entregada por la institución

Respecto a las percepciones negativas respecto a la preparación entregada por la institución, los argumentos, se centran en las escasas capacitaciones en términos de actualización referente a la temática específica por oficina:

"... lo que pasa es que mi cambio fue tan brusco, entonces... que no tuve tiempo de aprender nuevas cosas, entonces me sentaron... para mí es un gran debilidad, porque yo aquí me enteré de muchas cosas, faltó así como una capacitación... Porque la capacitación mía, fue de 5 minutos, -esto tenís que hacer y es tu pega...- Pero de repente salen otras cosas, que yo no las sé hacer y tengo que andar preguntándole a mi compañera -qué hago entonces el usuario me mira po'... entonces queday así como... -esta no tiene idea de na'- ..." (Administrativo)

Por otra parte, se vuelve a mencionar en este punto la importancia del autocuidado para enfrentar situaciones en que los usuarios externos se presenten en crisis.

“...Ósea el tema del autocuidado es casi nulo acá, la demanda es altísima, a nosotros incluso como departamento nos cuesta un mundo pedir una reunión para hacer una reunión de encargado de equipo, pa poder coordinarnos, saber si hay una información nueva... eso es muy difícil, porque siempre hay algo que hacer, siempre nos llaman de otro departamento, que no hay agenda y que tenemos que atender... entonces, nos faltan bastante en el tema del autocuidado y yo creo que cada uno va creando mecanismos para eliminar todas las ansiedades que genera atender de choque...” (Profesional)

No obstante, quienes manifiestan sentirse satisfechos con la preparación entregada por la institución en términos de información que se debe traspasar al usuario. Y un 6% manifiesta sentirse muy satisfechos. Evidenciándose así, en un 29%, una percepción positiva en el que se reconocen las iniciativas tendientes a la mejora del recurso humano en términos de competencias laborales y autocuidado personal.

“...¡Buenas!... en especial la que hicimos con la psicóloga, que ella te enseña en cómo manejar a la gente, de cómo manejar al usuario agresivo... entonces abí te enseñan... también de violencia intrafamiliar... eso... la verdad es que deberían ser más seguido, que tocaran otros temas...” (Administrativo)

Sin embargo, estas iniciativas han ido dirigidas básicamente, en temas de autocuidado, evidenciando esto, como una necesidad permanente del personal que está en contacto diario y directo con el público, siendo destacadas principalmente por los funcionarios administrativos.

“...Hemos tenido desde que yo estoy acá unas dos o tres veces... bueno, la verdad es que son importantes, al final uno siempre saca algo, algo, osea alguna persona que no conocías antes, independiente de que tu trabajis' acá, que la veas todos los días, que la vez pasar, y que esa vez te toco sentarte al lado de ella, la conocis' un poquito más, conocis' un poquito más de esa persona...” (Administrativo)

A pesar de lo declarado en los párrafos que anteceden, ventanilla única reconoce las instancias de capacitaciones técnicas emanadas de la Dirección de Desarrollo comunitario, pues manifiestan ser la cara visible de DIDECO, lo que significa un mayor interés en estas administrativas que se enfrentan diariamente a más de 40 personas.

“...Si, si... siempre han estado ahí las capacitaciones, siempre nos consideran para todo, la ventanilla, esta, en todas las capacitaciones... porque... somos la cara visible de DIDECO... Siento que se han tocado muchos temas laborales... lo que a mi parecer me había incentivado mucho, era lo que se llamaba... era como un tema de relajación de un día al mes... donde una tarde al mes que nos daban, para salir y compartir con nuestra jefatura...”

(Administrativo)

5.1.2.5 Hacia una concepción de servicio de calidad por parte de los usuarios internos

Tras todo declarado en el análisis de resultados, para finalizar se destaca, que los usuarios internos, tanto profesionales como administrativos establecen aproximaciones respecto a lo que debe involucrar un servicio de calidad fundamentalmente, consideraciones similares respecto a la concepción de calidad en el servicio. En este sentido, los profesionales reconocen 5 dimensiones que involucran una atención de calidad. Estas son, *las habilidades sociales, las capacitaciones continuas, el trabajo en equipo, el equipamiento e infraestructura y los principios del trabajo social enfocados en la atención de público.*

- Habilidades sociales:

Las habilidades se centran fundamentalmente en las competencias personales, participativas, técnicas y metodológicas que apunten a la efectividad en la acción.

“... para mí la calidad va primero con las habilidades personal, lejos... ósea por lo menos acá yo nunca he visto una evaluación de personal, porque la mayoría del DIDECO, bueno ahora tu te vas a dar cuenta, la mayoría del DIDECO son honorarios y hay muuuucha rotación de personal... eee... mucha gente nueva, mucha gente que se va... y así...” (Profesional)

Donde, se interactúe adecuadamente en un momento y/o situación concreta para la correcta integración del individuo en el ámbito social, gracias a acciones aprendidas y/o adquiridas en el medio, que le permitan generar relaciones acertadas con el entorno y direccionadas hacia la realidad del sujeto.

“...mas que nada el respeto y el escuchar, por que el municipio o sea el municipio tu creí que venga alguien acá que no tenga una carencia, partiendo de por ahí vamos a lograr la calidad y generar participación, confianza...” (Profesional)

- Capacitaciones continuas

Los profesionales reconocen la importancia de la preparación académica, pero van más allá de un simple título universitario, manifiestan, la necesidad de que las personas estén continuamente preparándose para estar al día con la nuevas tecnologías y con esto mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Pues, la capacitación para ellos, mejora los niveles de desempeño.

“...pasa por un tema de mmmm, funcionarios, de profesionales bien preparados, y no tanto bien preparados, si no con una preparación permanente...” (Profesional)

- Equipamiento e infraestructura

Los profesionales consideran como un factor que influye en una atención de calidad, el tipo de infraestructura existente, manifestado la necesidad de establecer espacios óptimos y acogedores, acorde a la demanda usuaria.

“...Que debería tener... bueno, pasa por un tema de equipamiento e infraestructura, con lo que te comentaba anteriormente, son esas dos cosas básicamente, infraestructura equipamiento y preparación para el personal, por que de repente no podi estar con el chiste medio raro de que se me callo el sistema, o sea hasta cierto punto es entendible, o de repente no podi estar diciéndole a una persona, sabe que... aquí vienen empresarios que no puedes decirle sabe que vaya al baño que hay ahí, porque tiene una mala imagen de baño público, entonces ahí tienes que estar consiguiéndote la llave del baño de funcionarios, eso serian las dos cosas...” (Profesional)

- Trabajo en equipo

Según lo citado, los profesionales, consideran fundamental el trabajo en equipo, en la labor y funcionamiento optimo de la oficina, en términos de la persecución y logro de objetivos comunes, siendo clave, la proactividad y el establecimiento de relaciones de cooperación y ayuda mutua, en favor del usuario.

“...Independiente que cada funcionario tenga una función en específico aquí todos hacemos de todo, depende de la necesidad del servicio, ejemplo hay un inscriptora, hay un colocador, hay una secretaria, hay un relacionador de empresas, estoy yo como encargado de la oficina, pero llega un momento determinado en que todos empezamos a inscribir, ya, o de repente situaciones hasta en las que yo ando tomando documento en la alcaldía, o a veces nosotros empezamos, en tema de colocaciones, nosotros empezamos a llamar a personas para que acudan a una entrevista, independiente de las funciones de repente todos abordamos de todos, depende de la necesidad del servicio...” (Profesional)

- Principios del trabajo social aplicados a la atención de público.

Esta última dimensión, emana de las Trabajadoras Sociales que se desempeñan en las oficinas evaluadas, que manifiestan un fuerte componente ético en la relación que debe ser establecida con el usuario.

“...porque soy asistente social, involucrar todos los principios, si tu involucras todos los principios yo creo que generas una buena atención por que yo creo que la infraestructura es importante, pero yo creo que si tu dejay a la persona feliz con la respuesta que les day siendo realista no inventando, el como lo dices, “sabe que usted no cumple el requisito así que no se po” pero si le decis “sabe tenemos estos programas pero tenemos estas alternativas” suena distinto y eso yo encuentro que es fundamental para que la gente se vaya feliz, eso...” (Profesional)

Respecto a los administrativos, se destaca, fundamentalmente, consideraciones similares respecto a la concepción de calidad en el servicio, en el que, se reconocen 4 dimensiones que involucran una atención de calidad. Estas son, *las habilidades sociales, el usuario como sujeto de derecho, equipamiento e infraestructura y el óptimo cumplimiento del rol y la función establecida.*

- Habilidades sociales

Las habilidades se centran fundamentalmente, al igual que los profesionales, en las competencias personales, participativas, técnicas y metodológicas que apunten a la efectividad en la acción. Destacando las competencias personales y metodológicas. Mencionando en competencias personales:

“mm... a ver... partiendo por una buena atención en cuanto a calidez e...conocimiento e... rapidez, sin perder la calidad, ee... en el trato, calidez en el trato...” (Administrativo)

Y en competencias metodológicas:

“...hay que ir paso a paso con lo que yo estoy haciendo, por que la persona no tiene obligación, yo tengo claro que estoy haciendo pero la persona no...” (Administrativo)

Donde, se interactuó adecuadamente en un momento y/o situación concreta para la correcta integración del individuo en el ámbito social, gracias a acciones aprendidas y/o adquiridas en el medio, que le permitan generar relaciones acertadas con el entorno y direccionadas hacia la realidad del sujeto.

“... ser agradable para atender, ser agradable ósea no tan solo, aplicar el criterio de ser el profesional si no aplicar el criterio de ser humano también, te ríes con la persona y si viene cabizbaja, subirle el ánimo un poquito, tirarle su tallita no se po’... ser mas empático con la gente, con el usuario...” (Administrativo)

No obstante, a pesar de establecer, que el desarrollo de las habilidades sociales son un factor determinante a la hora de definir calidad en la atención, se reconoce la dificultad para llevar a cabo en su totalidad estas habilidades, debiendo ser reforzadas de manera particular de manera diaria y permanente.

“... me cuesta también un poco decir “mire voy a ver si tiene ficha; eso es lo primero que voy a hacer; si tiene ficha a que viene usted, y si no tiene la ficha, mire no tiene ficha, mire en este momento yo lo voy a ingresar al sistema”, trato de reforzarme a diario por que cuesta... si estamos en una atención de excelencia se supone que tengo que hacer eso, quizás con el tiempo lo logre, pero es un trabajo diario por la misma estructura que uno tiene también, tiene una estructura distinta de cómo trabajar y cuesta también...” (Administrativo)

- Usuario como sujeto de Derecho

Los funcionarios administrativos, centran su atención en que el usuario cuenta con derechos, lo que se traduce en el reconocimiento de la persona y de su dignidad, manifestando una conciencia de la necesidad del respeto hacia el usuario.

“... tampoco cuando me esta contando el problema yo no puedo estar haciendo nada mas que escucharlo y ahí tienes que jugar con los tiempos, porque tenemos la presión de mucha gente y el tiempo que le damos a lo mejor es mas de los 15 minutos, yo mas o menos calculo 15 minutos por persona, debieran ser 10, y si es un caso mas social, mas profundo ya son 20 minutos, no te puedo hablar de cantidad yo prefiero calidad, no es lo mismo atender 50 personas y atender 25 y si las 25 se van conforme para mi eso es un logro...” (Administrativo)

Argumentado en términos, de la no discriminación por su condición social.

“...y cuando le dices cliente o usuario también cambia la perspectiva, también cambia la expresión, ya no siente que esta pidiendo una limosna y sucede mucho con el público a nivel medio, el nivel medio que ahora esta cesante, el profesional que ahora esta cesante que se siente frustrado de no solamente venir a un lugar en donde viene a pedir una persona pobre y se ve en la obligación de por que esta en un mal momento de venir hacia acá y con ellos hay que tener mucho mas cuidado al tratar de hacerlo entender de que esta en su derecho de solicitar un servicio, que no viene a pedir algo, que viene a solicitar un beneficio...” (Administrativo)

Siendo un factor clave el otorgar un trato digno y humano. Así como de informar de forma veraz y concreta en un lenguaje comprensible para él.

“...no se trata de trabajar mecánicamente por que por mecánica, es súper facil, trabajar por mecánica apretay una tecla, dos teclas y ya listo se fue, y punto, pero encuentro yo que en el trabajo que hacemos la mecánica pasa a ser un segundo plano, primero esta la parte humana que es lo que nos piden también, entonces para el usuario eso es como lo mas importante, que alguien te acoja, que alguien te entienda y que trate de igual a igual, no con aires de superioridad...” (Administrativo)

- Infraestructura y Equipamiento

Los funcionarios administrativos, relacionan la dimensión de infraestructura, como un factor clave de acogida que se le otorga al usuario al momento de ingresar a una oficina, lo que influiría en la disposición de este último en términos de espera y atención.

“... emmm... infraestructura yo creo que partiendo por ahí, tu llegay a un lugar bonito, te gusta estar ahí...” (Administrativo)

- Cumplimiento óptimo del rol y la función establecida.

Queda de manifiesto que los funcionarios administrativos, reconocen que en el concepto de calidad, es clave el óptimo cumplimiento de las funciones y los roles emanados de su contrato.

“..Podría ser el respeto de la persona principalmente, el realizar bien mi función...” (Administrativo)

En síntesis, estas aproximaciones respecto a lo que debe contener una atención de calidad, se traducen en las percepciones evidenciadas por los usuarios internos respecto a si consideran entregar un servicio de calidad son las siguientes:

Gráfico 5.13 Total percepción de los usuarios internos respecto a la calidad del servicio entregado



En base al presente gráfico 5.13, se puede desprender que en términos generales del total de usuarios internos encuestados, correspondiente administrativos y profesionales, el 83% (15 personas) considera que SI se otorga un servicio de calidad a los usuarios que asisten a las distintas oficinas, en contraste con un 17% (3 personas) que menciona NO poder otorgar un optimo servicio de calidad. Por tanto, se establecerán los resultados por oficina.

Tabla 5.13 Resultado total de la percepción de los usuarios internos respecto a la calidad del servicio entregado según tipo de actividad y tipo de oficina.

Naturaleza de la actividad	Oficina	Si/no	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	Vivienda	Si	4	100,0
	Área Asistencial	No	2	100,0
	Omil	Si	1	100,0
Administrativo	Vivienda	Si	2	100,0
	Ventanilla Única	Si	5	100,0
	Área asistencial	No	1	100,0
	Omil	Si	3	100,0

En base a la tabla 5.13, anteriormente expuesta, se puede establecer según el tipo de actividad, que del total de los profesionales encuestados, el 71,4% (5 personas), manifiesta entregar un servicio de calidad al usuario externo, contrastando esto, con un 28,6% (2 personas) de percepción negativa. Asimismo, los administrativos, señalan con un 76,9% (10 personas) que SI otorgan un servicio de calidad, en discrepancia con un 23,1% (1 persona) que declara su descontento.

Por oficina, se observa claramente, que en su totalidad, vivienda, ventanilla única y omil consideran entregar un servicio de calidad al usuario externo. No obstante, se hace alusión a distintas dimensiones que influirían en esta percepción positiva respecto a la calidad en el servicio.

En la oficina de Vivienda, manifiestan que la dinámica de trabajo y la pericia de la materia manejan, influye significativamente en esta percepción positiva.

“... yo creo que si somos capaces de entregar un buen servicio de calidad, porque, estamos muy bien organizadas, sabemos que debemos hacer y como... yo veo como al final de cada proyecto que finaliza, las personas quedan felices... lo único que nos falta es mejorar la infraestructura, pero lo central y mas importante lo tenemos...” (profesional)

Respecto a Ventanilla única, los administrativos, identifican diversas características que desembocan y determinan la calidad en la atención; primero, destacan la infraestructura, que ha experimentado cambios sostenibles en el transcurso de este año, considerada por estas usuarias internas como la mejor de todo el departamento de la DIDECO.

“...Yo creo que hoy en día nosotros somos como los top, en cuanto a infraestructura...” (Administrativo)

A su vez, las habilidades comunicacionales, que han ido desarrollando y potenciando en transcurso del tiempo son claves para ellas en una buena atención.

“...Mira yo cuando he ido a otros servicios, ehhh, el buenas tardes el buenos días o señora que se le ofrece, el tema de la amabilidad, para sentirte acogida “señora que se le ofrece” cuando te dicen eso entonces tu pensay, a me estan atendiendo bien, preocupado de a lo que vine, entonces por el lado del usuario yo siento que ellos no debieran estar insatisfechos con nosotras...” (Administrativo)

Cabe destacar, que la disposición que declaran presentar, es proactiva, y en pro del usuario externo, a quien identifican como una persona que necesita ser escuchada, por lo que, perciben que este se va agradado luego de a ver solicitado la información.

“... con la atención que nosotras tratamos de dar, que siempre tratamos de dar lo mejor, que no siempre sea lo mejor es otro cuento, por que no todos los días uno anda de lo mejor, que no te desquites con la gente tampoco, entonces al nivel de usuario es eso una cara simpática, no bonita ni tampoco que sea una pinturita, pero si que te digan o la señora simpática, me atendió bien, se preocupó y me escucho, que esa es otra de las cosas que hace falta que aprendas a escuchar...”

(Administrativo)

Respecto a la Omil, si bien, en términos cuantitativos, manifiestan otorgar una atención de calidad, se reconoce cualitativamente como debilidad la infraestructura, que impide generar un espacio de privacidad con el usuario externo. Tal como se señala a continuación, con la siguiente cita.

“... Tener como el espacio adecuado, porque aquí... tu vez el espacio, tu estas atendiendo al usuario y se te pone como cuatro hombres encima, escuchando todo y tñ los miras y les dices –disculpen estoy atendiendo a la señora, podrían correrse un poquito- no conservan los espacios, entonces no se respetan el espacio, para ese usuario...”

(Administrativo)

A pesar de esto, el área asistencial en su totalidad, (las profesionales y la funcionaria administrativa), considera que en su oficina no se otorga un servicio de calidad. Esto, producto de los recursos disponibles en términos materiales y financieros. Que no se encuentran accesibles en situaciones de crisis, lo que se traduce en un sentimiento de presión por parte de las profesionales.

“... es que es mucha la carga... es mucha la presión, por lo general, la gente que viene por atención de choque, la necesita inmediatamente, y nosotros no manejamos caja chica, entonces ya hay una ayuda que tiene que esperar, tres o cuatro días o más... para evaluar si existen los recursos que se necesitan, entonces la gente te culpa de... se está lloviendo y tu no vas... y tu de repente miras para todos lados y no hay vehículo o no puedes salir porque de la alcaldía te van a mandar un caso y no te puedes mover... entonces genera mucha presión ee... mucha presión...” (Profesional)

Asimismo, reconocen que por la naturaleza de los objetivos que persigue esta oficina, manifiestan generar asistencialismo en los usuarios. Esto, a raíz, de la tendencia de la municipalidad y la relación que mantienen con la comunidad.

“...yo veo o visualizo ninguna posibilidad de detener esta dependencia es imposible... es imposible, porque desde la administración del municipio la mirada es esa... y de la DIDECO es igual, entonces la dependencia que hay acá, yo te digo, la gente que viene acá a atenderse conmigo, es la misma trabaja en los planes de empleo municipales, la misma que tiene familiares, la misma que esta solicitando vivienda y no tiene plata en la libreta, la misma que se atiende en la gobernación, en banamor, la misma que, pide agenda con el alcalde para atenderse los días miércoles... entonces hablar de que no generamos dependencia, sería irresponsable, porque es así...” (Profesional)

5.2 EVIDENCIAS REGOGIDAS, OBJETIVO ESPECÍFICO N°2

“Describir la percepción de los usuarios externos de la ventanilla única, departamento de vivienda, Área asistencial y Omil, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, respecto a la calidad del servicio otorgado”

En términos generales se puede establecer que para el cumplimiento de este objetivo, se determino la caracterización sociodemográfica, en conjunto con la identificación de los aspectos determinantes en la calidad del servicio vislumbrado por la población objetivo, (usuarios externos) pertenecientes a la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

5.2.1 Caracterización sociodemográfica

Para efectos de este análisis, la caracterización de la población total de usuarios externos encuestados (comunidad de Quillota), quedo determinada *según la asistencia diaria de usuarios externos por oficina, la individualización por género y la representatividad generacional*, de los encuestados que asisten en la Dirección De Desarrollo Comunitario, de la Ilustre Municipalidad de Quillota. Específicamente, aquellos que frecuentan las oficinas, evaluadas, tales como, Omil, Área Asistencial, Vivienda y Ventanilla Única.

En base a la información entregada por las distintas oficinas, los resultados, según *la asistencia diaria aproximada de usuarios externos por oficina*, es la siguiente

Gráfico 5.14 Total asistencia diaria de usuarios externos según oficina evaluada



En este gráfico 5.14, se puede desprender que la demanda aproximada de usuarios externos, que asisten a diario a las oficinas evaluadas, pertenecientes a de la dirección de desarrollo comunitario es de carácter heterogéneo.

Capítulo V Evidencias Recogidas

En este sentido, la oficina que cuenta con mayor demanda diaria, corresponde a *ventanilla única* con un 46,8% que corresponde a 123 usuarios externos, seguida por *omil* con un 38% con 100 usuarios externos, luego por *vivienda* con un 9% con 24 usuarios externos, siendo así, la oficina del *área asistencial* la que presenta menor demanda con un 6% equivalente a 16 usuarios externos, en relación al total de la población encuestada.

Sin embargo, cabe destacar que estos porcentajes representan solamente la asistencia diaria a la dirección de desarrollo comunitario y a las oficinas ya señaladas, pues, estos dos últimos porcentajes, no se traducen, en la población beneficiaria de los programas y proyectos existentes en las oficinas. Ya que, estos resultados se ven influidos por *el tipo de demanda usuaria, por la dinámica de trabajo respecto a la atención de público, por los servicios y programas y características de cada oficina en cuestión.*

Respecto a la *demanda usuaria externa*, ésta, se instaura de dos maneras. La primera, establecida por agenda y la segunda, de tipo espontánea, y varía de acuerdo a las características propias de las oficinas. Por una parte, en las oficinas de *omil* y *ventanilla única* se entrevistó una demanda usuaria espontánea, donde los usuarios externos que asisten, acuden sin previa cita concertada.

A diferencia de lo ocurrido en *vivienda* y en el *área asistencial*, que aunque si bien presentan una demanda espontánea, fundamentalmente quienes asisten, previamente han concertado una cita con la profesional a cargo, siempre y cuando la necesidad o problemática de ese momento no tenga carácter de urgente.

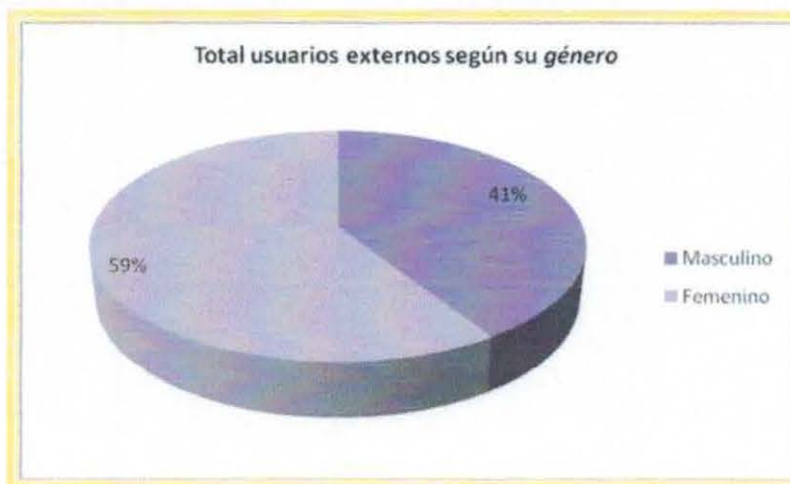
En cuanto a la *dinámica de trabajo*, respecto al horario de atención de público, se establece que en las cuatro oficinas, la atención se desarrolla desde las 8.30 hrs. hasta las 14.00 hrs. Sin embargo, en *área asistencial* y *vivienda*, por la naturaleza de sus objetivos, deben generar otros espacios y establecer otras instancias para reunirse con los usuarios de dichas oficinas, concretando visitas a terreno y reuniones con éstos, en distintos horarios dentro de la jornada laboral. Por otra parte, *omil*, si bien también debe concretar visitas a terreno, éstas, están enfocadas fundamentalmente con las distintas empresas generadoras de empleo y no directamente con los usuarios que asisten diariamente a la oficina.

Capítulo V Evidencias Recogidas

Se destaca que en el transcurso de la evaluación se generó un aumento en la demanda diaria en Omil, esto, porque la comuna de Quillota, registró un alza en el porcentaje de desocupados; en un inicio de la evaluación, la tasa de desocupación según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), señalaba que la tasa de desocupación del trimestre abril mayo era de un 14,6%; se infiere que según se a apreciado en la demanda de Omil, esta cifra aumentó en el trimestre siguiente.

En cuanto a la *individualización por género* se puede establecer que éste, esta determinado por el sexo de los usuarios externos, donde, se pude establecer que este esta detallado en referencia a la población total encuestada y especificada luego por las oficinas evaluadas.

Gráfico 5.15 Total individualización usuarios externos según género



En base al gráfico 5.15, se puede señalar que el mayor porcentaje del total de usuarios que asistieron a las oficinas evaluadas, corresponden al *género femenino* con un 59%, (154 personas) en contraste al *género masculino*, que manifiesta una asistencia de un 41%. (109 personas). Por tanto, se puede establecer que quienes acuden a consultar y a utilizar los servicios públicos existentes en la red de la municipalidad de Quillota son en su mayoría mujeres. Asimismo por oficina se establecieron los siguientes resultados

Tabla 5.14: Resultados Individualización por género y oficina evaluada

Oficina	Género	Frecuencia	Porcentaje
Ventanilla Única	Femenino	98	79.7
	Masculino	25	20.3
	Total	123	100.0
Vivienda	Femenino	17	70.8
	Masculino	7	29.2
	Total	24	100.0
Área Asistencial	Femenino	13	81.3
	Masculino	3	18.8
	Total	16	100.0
Omil	Femenino	26	26.0
	Masculino	74	74.0
	Total	100	100.0

Tal como lo manifiesta la tabla 5.14 de *individualización por género y oficina* se puede establecer que en términos generales, quienes asisten en su mayoría a las oficinas de Ventanilla Única, Vivienda, Área Asistencial, corresponden al género femenino. Siendo el área asistencial quien presenta un mayor porcentaje con un 81,3%(13 personas).

Esto por ser una oficina orientada a abarcar las diversas problemáticas y contingencias que se pueden desarrollar en una familia, en situaciones de crisis y emergencia, junto con programas dirigidos a la población escolar a través de becas y subsidios estatales; esto se expresa por la sensibilidad de las temáticas y la demanda espontánea que establecen las distintas necesidades, por las características propias del género en términos de roles socialmente establecidos, predominando la jefatura de hogar femenino. Tal como se señala:

“Principalmente aquí vienen mujeres, en su mayoría, de todas las edades en realidad, dueñas de casa, cesantes... ehhh, o con trabajos esporádicos. Mira, en su mayoría son casi todas de baja escolaridad, en su mayoría son jefas de hogar, ya sea por un tema situacional o radical en sus condiciones marital es muy raro ver a alguna que haya terminado el colegio o tenga un trabajo relacionado al comercio o servicios”... (Profesional)

En contraste con lo expuesto, se establece que solamente una de las oficinas evaluadas experimenta una mayor demanda de público perteneciente al género masculino correspondiente a la Omil con un 74% (74 personas). De lo cual, se puede establecer que según la naturaleza de cada oficina determina el genero.

Capítulo V Evidencias Recogidas

Para finalizar, se destaca la *representatividad generacional*, relaciona con edad de los usuarios externos, se puede establecer que esta fluctúa entre los 19 y 82 años en los usuarios externos encuestados, estableciendo con esto que la heterogeneidad de la población pues su desviación típica es de 11.768. En donde, la media encontrada es de 37,82 años, lo que significa que la población encuestada se encuentra en un rango etéreo correspondiente a la etapa de adulto joven.

Tabla 5.15 Datos estadísticos descriptivos de la edad de los usuarios externos.

Media	37.82
Mediana	38.00
Moda	38
Desv. típ.	11.768

Asimismo, por oficina se establecieron los siguientes resultados:

Tabla 5.16: Edades usuarios externos según oficina evaluada

Oficinas	Rangos por edad	Frecuencia	Porcentaje
Ventanilla Única	19-34	51	41,5
	35-50	53	43,1
	51-66	16	13,0
	67-82	3	2,4
	Total	123	100,0
Vivienda	19-34	8	33,3
	35-50	11	45,8
	51-66	4	16,7
	67-82	1	4,2
	Total	24	100,0
Área Asistencial	19-34	7	43,8
	35-50	9	56,3
	Total	16	100,0
Omil	19-34	42	42,0
	35-50	50	50,0
	51-66	8	8,0
	Total	100	100,0

En base a los datos arrojados por esta tabla 5.16, se puede establecer, en términos generales que los rangos que experimentan una mayoría porcentual en las cuatro oficinas evaluadas, fluctúa entre los 35 y 50 años.

Capítulo V Evidencias Recogidas

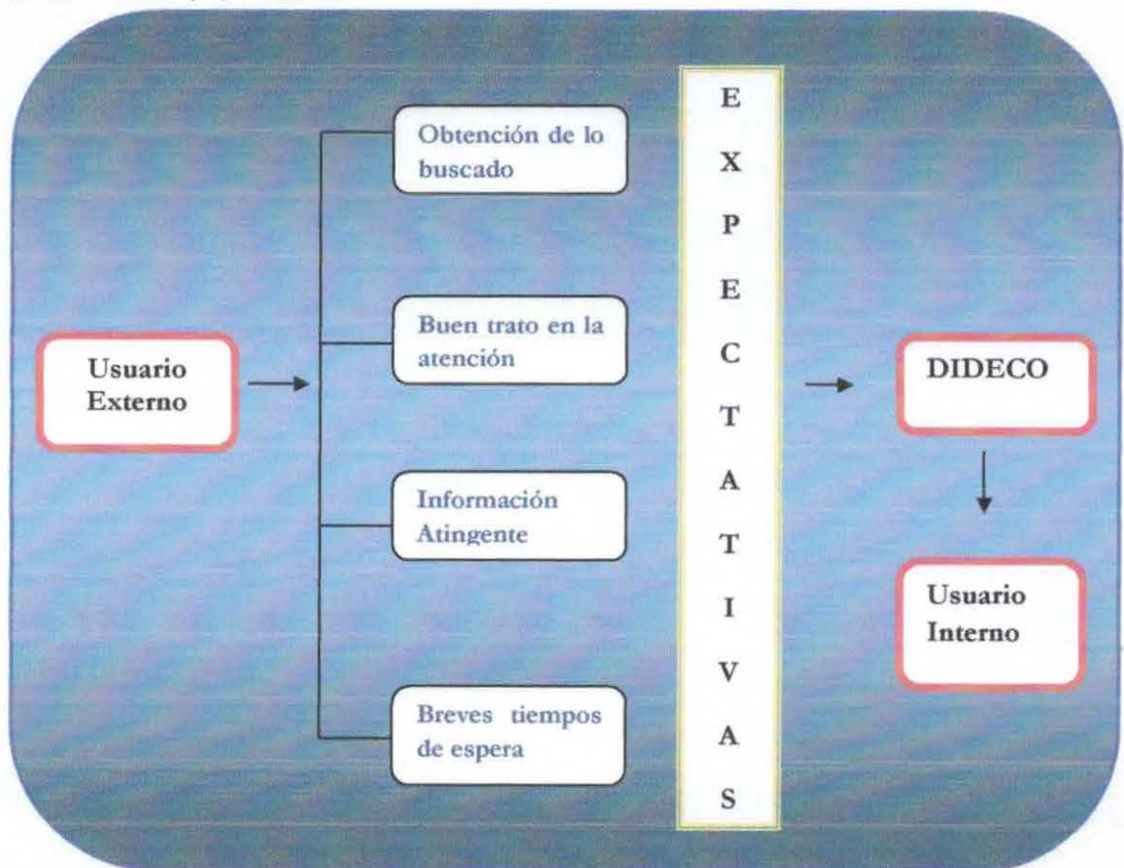
Luego, la segunda mayoría porcentual vislumbra en las oficinas evaluadas, se encuentra entre el tramo de los 19 y 34 años. En este sentido, las personas que se encuentran en esta etapa, en general solicitan todo tipo de beneficios referidos a educación y/o todo tipo de elementos para la satisfacción de las necesidades básicas referidas al sustento familiar. Destacando madres jefas de hogar en este tramo.

A su vez, las oficinas de vivienda y ventanilla única presentan 4 tramos de edad, lo que significa que el público que acudió fluctuó entre los 19 y 82 años.

Distinto a lo ocurrido en el área asistencial y omil que presentaron menores tramos de edad en el transcurso del proceso de evaluación realizado.

5.2.2 Identificación de los aspectos determinantes en la calidad del servicio según usuarios externos

Diagrama 5.2. Imagen actual del usuario externo respecto a la temática de calidad del servicio (Elaboración Equipo Tesista)



En base al diagrama 5.2 expuesto, sobre *la imagen actual del usuario externo respecto a la temática de calidad del servicio*, en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, acude con una serie de expectativas, las que confluyen en 4 aspectos fundamentales, los que al mismo tiempo coinciden y son relacionados con indicadores de calidad del servicio.

Capítulo V Evidencias Recogidas

Estos aspectos apuntan en primer lugar, el lograr la obtención del beneficio que se persigue, o bien, recibir una orientación clara y concisa a cerca de la inquietud o necesidad que se manifiesta, brindando una atención precisa y puntual en relación a la problemática presentada por el usuario.

En un segundo lugar asientan la necesidad de ser atendidos de buena forma, lo que apunta a un trato cordial, acogedor y en un marco de respeto, aspectos que marcan la diferencia al momento de recibir una buena atención.

Al mismo tiempo, esperan obtener (dentro de la amplia gama de información que manejan las distintas oficinas pertenecientes a la Dirección de Desarrollo Comunitario), una información actualizada e integral ha ciertas interrogantes, con la finalidad de poder solucionar o aclarar las inquietudes expuestas por los mismos usuarios.

Y por último, en cuanto a la rapidez en la atención, si bien, se evidencian prolongados tiempos de espera para ser atendidos, los usuarios identifican esta condición como un elemento común en todo servicio, sobre todo en los públicos, los que se caracterizan por tener un importante número de demandas diariamente.

En base a lo expuesto en los párrafos que anteceden, que hacen alusión a las expectativas del usuario externo, a continuación, se presentan las percepciones de estos, en términos de dimensiones de calidad del servicio desarrolladas por las distintas oficinas evaluadas. Tales como, temporalidad de la atención, la entrega de información por parte del usuario interno, la disposición del usuario interno, entre otras. Para finalizar, con las percepción de calidad del servicio en las oficinas evaluadas, ligadas a la conceptualización de *calidad en la atención* caracterizado por el usuario externo.

5.2.2.1 Temporalidad de la atención bajo la visión del usuario externo

En cuanto a la temporalidad en la atención, en términos de *la percepción del usuario externo*, queda establecida bajo dos perspectivas, la primera de ellas a nivel global respecto a la población total encuestada, y a nivel específico respecto a la población que acudió a las oficinas evaluadas

Gráfico 5.16 Total de usuarios externos encuestados, respecto la temporalidad en la espera para ser atendido



Estableciendo un análisis general, tras el gráfico 5.15, respecto *al tiempo de espera*, se puede señalar que del porcentaje total de usuarios externos encuestados que asistieron a la ventanilla única, vivienda, área asistencial y omil, el 30% (79 personas) ha debido esperar de de 5 a 10 minutos para ser atendidos, a su vez, quienes han debido esperar de 11 a 16 minutos, corresponde a un 37,6% (99 personas) y el 32,3% (85 personas) del total de los usuarios externos encuestados han debido esperar 17 o más minutos para ser atendidos.

En este sentido, se puede establecer que el logro en cuanto al tiempo de espera para ser atendidos, declarado por el mayor porcentaje de usuarios es *medianamente satisfactorio*.

“El tiempo de espera es relativo eso, en algunos momentos dados uno va a una oficina y en 5 minutos uno ya está afuera, así como en otras tiene que esperar una hora una hora y media, en algunos casos el funcionario o profesional esta con licencia y no hay quien lo reemplace directo; por lo que uno queda desconectado del trámite, esto pasa a mi me ha pasado”
(Usuario externo)

Es importante considerar que las oficinas evaluadas corresponden a los servicios que mas demanda presentan dentro de DIDECO, por lo cual atienden un considerable número de usuarios periódicamente lo que provoca diversos tiempos de espera según sea la instancia diaria.

Capítulo V Evidencias Recogidas

Por otra parte, el segundo porcentaje del total de los usuarios externos encuestados han debido esperar 17 o más minutos para ser atendidos, calificado esto, como insatisfactoria la atención en términos de tiempo de espera. Y el menor porcentaje del total de la población de usuarios encuestados ha debido esperar de 5 a 10 minutos, calificado esto como satisfactorio.

Asimismo existe una diferencia de un 2,4% entre quienes han debido esperar de 5 a 10 minutos y de 17 o más minutos, de lo cual, se puede desprender que la demanda diaria es relativa y variable, determinada por la contingencia de las oficinas y el contexto social de los habitantes de la comuna de Quillota, que hace, que se experimente una mayor demanda en ciertas fechas y días claves del mes.

Tabla 5.17 Tiempo que debió esperar el usuario externo para ser atendido respecto a la oficina evaluada

Oficina	Tiempo de espera	Frecuencia	Porcentaje
Ventanilla Única	5-10 min.	27	22.0
	11-16 min.	38	30.9
	17 o más	58	47.2
	Total	123	100.0
Vivienda	5-10 min.	10	41.7
	11-16 min.	6	25.0
	17 o más	8	33.3
	Total	24	100.0
Área Asistencial	5-10 min.	9	56.3
	11-16 min.	7	43.8
	Total	16	100.0
Omil	5-10 min.	33	33.0
	11-16	48	48.0
	17 o más	19	19.0
	Total	100	100.0

Tras la tabla 5.17, se puede establecer un análisis específico por oficina. En la cual se puede establecer que los usuarios externos encuestados, que asistieron a la ventanilla única, debieron esperar en un 22% (27 personas), de 5 a 10 minutos, de 11 a 16 minutos un 31% (38 personas) y de 17 o más minutos es de un 47% (58 personas). En este sentido, *se declara como insatisfactorio el tiempo que deben esperar los usuarios que asisten a la ventanilla única.* Esto se puede determinar porque presenta solamente un tipo de demanda, correspondiente a la demanda espontánea, que lo que provoca un importante número de usuarios externos que diariamente demandan la atención de esta oficina.

“Como que se toman su tiempo y uno a veces anda apuradita haciendo tramites... se toman su tiempo pa ser sus cosas, como que en vez de ir tratando avanzado se quedan ahí de a poquito de a poquito, o sea uno entiende que el sistema a veces es lento, pero uno mira y se ve como una... como que el trabajo de ellas se ve como medio lento...”
(Usuario externo)

Los usuarios externos identifican claramente a la oficina de ventanilla única como el servicio con mas demora para otorgar la atención, demora que explican desde diversos ámbitos, pues mientras algunos lo atribuyen a la lentitud de los sistemas de comunicación (computadores y conexiones con otras oficinas), otros consideran que los administrativos disponen de mucho tiempo para realizar operaciones o dar una respuesta íntegra a las consultas que realizan los mismos usuarios, lo que a juicio de los entrevistados dificulta aun mas la rapidez en la atención de la oficina que además es la que estadísticamente atiende a una mayor cantidad de numero de usuarios mensualmente, llegando a mas de 2000 personas por mes, lo que a juicio de los entrevistados el recurso humano encargado de la atención no da abasto para la alta demanda que presentan.

Respecto a la oficina de vivienda, se puede establecer que los usuarios externos encuestados que debieron espera de 5 a 10 minutos es de un 42% (10 personas), de 11 a 16 minutos es de un 21%(6 personas) y de 17 o más minutos es de un 33% (8 personas). Por tanto, *se declara como satisfactorio el tiempo que deben esperar los usuarios que asisten a vivienda.* Esto a raíz, de que se establecen dos tipos de demanda, por una parte, se establecen y se agenda fechas especificas para los usuarios, quienes en su mayoría asisten como representantes de sus comités, y por otra, una demanda espontánea, quienes son los usuarios que no se encuentran organizados en comités de viviendas.

“No, no el tiempo de espera es corto po, por que a una la citan, o si quieres venir a preguntar algo ahí la señorita secretaria sale luegoito a preguntar que quieres, así que no se espera tanto” (usuario externo)

Los usuarios externos en general manifiestan una buena impresión a cerca de los tiempos de espera en la oficina de vivienda, recalcando la organización que existe dentro de esta para la atención al público y la ágil acción de las administrativas para solucionar problemáticas inmediatas lo que evita la acumulación de usuarios en espera de ser atendidos.

Capítulo V Evidencias Recogidas

En cuanto al área asistencial, se puede establecer que los usuarios encuestados que debieron espera de 5 a 10 minutos es de un 56% (9 personas), de 11 a 16 minutos es de un 48% (7 personas). Por tanto, *se declara que el tiempo que deben esperar los usuarios es satisfactorio en el área asistencial*, logrando superar el 50% de usuarios externos que debieron esperar menos de 10 minutos en ser atendidos. Esto porque al igual que en vivienda, existen dos tipos de demandas, por una parte, asisten los usuarios externos con cita agendada para solicitar algún beneficio y/o información y por otra, demanda espontánea, quienes son los usuarios internos que asisten para solicitar información, algún beneficio o por atención de crisis.

“Parece que depende del tiempo y el genio de las asistentes jajaja, por que a veces se demora y a veces es mas rápido, depende de cuanta gente y de si están también por que a veces hay una sola señorita atendiendo” (usuario externo)

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
ESCUELA DE SERVICIOS SOCIALES
BIBLIOTECA

Los tiempos de espera para ser atendidos en área asistencial varían entre los 5 a los 16 minutos, y bajo la percepción de los usuarios externos esto dependerá en primer lugar del número de profesionales que estén atendiendo y de la demanda o urgencia de los casos que llegan a solicitará atención ya sea una cita concertada con anticipación o bien por demanda espontánea

En relación a omil se puede establecer que los usuarios encuestados que debieron espera de 5 a 10 minutos 33% (33 personas), de 11 a 16 minutos es de un 48% (48 personas) y de 17 o más minutos es de 19% (19 personas). Por tanto, *se declara que el tiempo que deben esperar los usuarios es medianamente satisfactorio*. Se destaca, ha existido un aumento de progresivo de la demanda usuaria, a raíz, de que actualmente Quillota es una de las comuna que presenta mayores índices de cesantía, además destacando que el tipo de demanda que experimenta esta oficina de demanda espontánea

“Son largos, por la misma cesantía que hay, todos los días esta lleno de gente, o sea yo asumo que si voy a hacer algún tramite a algo publico tengo que disponer de toda la mañana, pero no todos piensan así, en todo caso yo creo que ahora esta mejor, por que pusieron unos numeritos y ahí esta mas ordenando y la gente sabe cuanto le falta para ser atendido, por lo menos se hace una idea de cuanto le queda a uno” (Usuario externo)

Capítulo V Evidencias Recogidas

En la oficina de omil ocurre una dinámica muy similar a la de ventanilla única, puesto que ambas atienden por demanda espontánea lo que les significa concentrar un número importante de usuarios externos esperando para ser atendidos, a pesar de esta similitud en omil se presenta un factor fundamental en el descontento de estos tiempos de espera, pues se trata de usuarios que solicitan una atención para la el complejo tema de la cesantía, mas aun en la actualidad, que la comuna atraviesa por índices importantes de desocupación laboral.

Esta demora de atención aun más criticada si al momento de ser atendido el usuario externo no se le otorga el servicio por el cual acude, la propuesta u oferta de un trabajo inmediato, por lo tanto la opinión del usuario externo variará según si este haya recibido una solución a su problema o no.

Para concluir aquellas oficinas que lograron un tiempo de espera satisfactorio son vivienda y el área asistencial. Respecto a la omil, se señala que esta logro un tiempo de espera medianamente satisfactorio y ventanilla única logro un tiempo de espera insatisfactorio.

5.2.2.2 Atención otorgada por el usuario interno bajo la visión del usuario externo

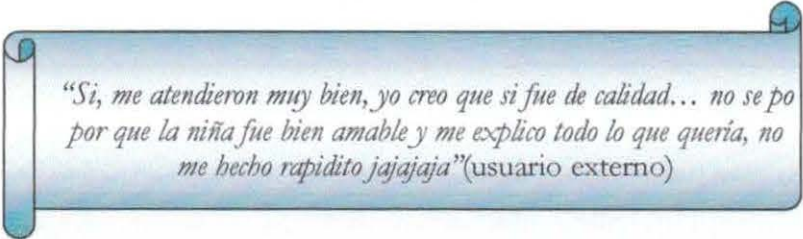
En cuanto a la atención recibida, esta quedo diferenciada, bajo dos perspectivas. La primera de ellas a nivel global, respecto a la población total encuestada, y a nivel específico respecto a la población que acudió a las oficinas evaluadas.

Gráfico 5.17 Total de usuarios externos encuestados, respecto a la atención otorgada por el usuario interno



Capítulo V Evidencias Recogidas

Referente a *la atención recibida*, y tras el gráfico 5.17 se puede establecer que del porcentaje total de usuarios externos, encuestados que asistieron a la ventanilla única, vivienda, área asistencial y omil, el 34,6% (91 personas) se sintió totalmente acogido de forma atenta y respetuosa, donde le otorgaron el tiempo necesario para exponer las consultas, el 47,5% (125 personas) señala que se sintió respetado, y le otorgaron el tiempo necesario para exponer las consultas y el 17,9% (47 personas) señaló que no se sintió acogido, y que además no le otorgaron el tiempo necesario para responder las consultas.

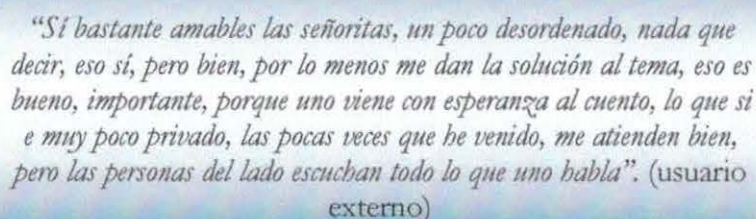


“Si, me atendieron muy bien, yo creo que si fue de calidad... no se po por que la niña fue bien amable y me explico todo lo que quería, no me hecho rapidito jajajaja”(usuario externo)

El usuario externo en general, caracteriza el servicio que reciben de las oficinas evaluadas, como un servicio de calidad y lo asocian directamente al como fueron tratados por el usuario interno (profesional y administrativo). Además de considerar el resultado de la solicitud por la cual acudieron a ser atendidos, pues si esta es negativa declaran abiertamente no haber recibido un servicio de calidad.

En este sentido, se puede señalar que la percepción en torno a cómo se sintieron atendidos, declarado por el mayor porcentaje de usuarios externos es *medianamente satisfactorio*. Lo que significa que el sentimiento general de los usuarios externos ante la relación con el usuario interno es en un marco de respeto y con el tiempo necesario para responder todas consultas presentes.

Se establecen variadas opiniones respecto a la atención recibida; respecto a esta, se hace referencia a la visión global que tienen los usuarios de las cuatro oficinas antes mencionadas, si bien son bastante coincidentes existen algunas con una fuerte critica a funcionarios específicos:



“Si bastante amables las señoritas, un poco desordenado, nada que decir, eso sí, pero bien, por lo menos me dan la solución al tema, eso es bueno, importante, porque uno viene con esperanza al cuento, lo que si e muy poco privado, las pocas veces que he venido, me atienden bien, pero las personas del lado escuchan todo lo que uno habla”. (usuario externo)

Capítulo V Evidencias Recogidas

Se toman en consideración variadas opiniones, de una población de usuarios externos totalmente heterogénea, las que se enfocan en una atención que sea amable y acogedora por parte del usuario interno que entregue el servicio; además realizan la distinción entre recibir una atención mas privada, con un espacio físico que permita generar un ambiente de intimidad, requerimiento que esta directamente ligado a las temáticas de atención que brindan las oficinas evaluadas.

De total de la muestra; en general existe una mediana satisfacción con respecto a la atención recibida, esto es que en tanto existen variadas opiniones, reclamos y quejas, se establece conformidad con respecto a la atención recibida y a los usuarios internos en general.

Por otra parte, el segundo porcentaje del total de los usuarios externos encuestados, señala con un 34,6% (91 personas) haberse sentido totalmente acogido de forma atenta y respetuosa, donde le otorgaron el tiempo necesario para exponer las consultas, calificado esto como satisfactorio. Solamente, el 17,9% (47 personas) de los usuarios externos percibe una relación poco acogedora, en el que el tiempo destinado a estos ha sido poco suficiente para la resolución de consultas, calificado esto como insatisfactorio.

Capítulo V Evidencias Recogidas

Tabla 5.18: Resultado total de usuarios externos encuestados, respecto a la atención otorgada por el usuario interno

Oficina	Atención otorgada	Frecuencia	Porcentaje
Ventanilla única	Totalmente acogido de forma atenta y respetuosa, me otorgaron el tiempo necesario para exponer mis consultas	53	43.1
	Respetado, me otorgaron el tiempo necesario para exponer todas mis consultas	49	39.8
	No me sentí acogido y tampoco me otorgaron el tiempo necesario para responder a mis consultas	21	17.1
	Total	123	100.0
Vivienda	Totalmente acogido de forma atenta y respetuosa, me otorgaron el tiempo necesario para exponer mis consultas	12	50.0
	Respetado, me otorgaron el tiempo necesario para exponer todas mis consultas	9	37.5
	No me sentí acogido y tampoco me otorgaron el tiempo necesario para responder a mis consultas	3	12.5
	Total	24	100.0
Área asistencial	Totalmente acogido de forma atenta y respetuosa, me otorgaron el tiempo necesario para exponer mis consultas	9	56.3
	Respetado, me otorgaron el tiempo necesario para exponer todas mis consultas	6	37.5
	No me sentí acogido y tampoco me otorgaron el tiempo necesario para responder a mis consultas	1	6.3
	Total	16	100.0
Omil	Totalmente acogido de forma atenta y respetuosa, me otorgaron el tiempo necesario para exponer mis consultas	17	17.0
	Respetado, me otorgaron el tiempo necesario para exponer todas mis consultas	61	61.0
	No me sentí acogido y tampoco me otorgaron el tiempo necesario para responder a mis consultas	22	22.0
	Total	100	100.0

Tras la tabla 5.18, establecida con anterioridad, constituyendo un análisis específico por oficina, se puede establecer que los usuarios externos encuestados que asistieron a *ventanilla única* del 100%, el 43% (53 personas) se sintió acogido en su totalidad en términos de respeto y atención. A su vez, el 40% (49 personas) de los encuestados manifiesta que la relación se desarrollo en un marco de respeto y con el tiempo suficiente para responder consultas. Y para finalizar el 17% (21 personas) no se sintió acogido por quien lo atendió. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la percepción de los usuarios en cuanto a la atención es satisfactorio.*


“...Yo les aconsejaría que le dieran la posibilidad de poder hacer unos cursitos de atención a público, porque de repente son muy mal genio, o sea que si uno atiende público tiene que ser especial para eso, no estar con cara larga....en cuanto a la solución del problema, se toman su tiempo, porque yo he venido varias veces aquí, por diferentes trámites y siempre me solucionan el problema...” (Usuario externo)

Capítulo V Evidencias Recogidas

Queda de manifiesto las diferentes opiniones con respecto a la percepción de los funcionarios, siendo estas bastante divididas, mientras unos enfocan su percepción hacia la actitud, la comunicación no verbal que manifiesta el funcionario que entrega el servicio, otros resaltan el tiempo que les otorgan para ser atendidos. Si bien la mayoría de las personas se sienten respetadas y atendidas con buena disposición, no se deben desconocer las malas experiencias.

Respecto a la oficina de vivienda, se puede establecer que de los usuarios externos encuestados del 100%, el 50% (12 persona) se sintió acogido en su totalidad en términos de respeto, acogida, y atención. A su vez, el 37,5% (9 personas) de los encuestados manifiesta que la relación se desarrollo en un marco de respeto y con el tiempo suficiente para responder consultas. Y para finalizar el 12,5% (3 personas) no se sintió acogido por quien lo atendió. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la percepción de los usuarios externo en cuanto a la atención es satisfactorio.*

Se establece por cierto que un porcentaje menor de la población encuestada presenta disconformidad con la atención recibida, en su mayoría la atención fue percibida como positiva, tal como es señalado a continuación:



“Aquí atienden bien, a mi me gusta como te tratan, te explican, te atienden, aunque a veces uno venga a preguntar cualquier tontera, siempre te dan una respuesta y de buena manera, no retándote como en otros lados, yo creo que eso es importante igual ...” (Usuario externo)

En cuanto al *área asistencial*, se puede establecer que los usuarios encuestados del 100%, el 56% (9 personas) se sintió acogido en su totalidad en términos de respeto y atención. A su vez, el 38% (6 personas) de los encuestados manifiesta que la relación se desarrollo en un marco de respeto y con el tiempo suficiente para responder consultas. Y para finalizar el 6% (1 personas) no se sintió acogido por quien lo atendió. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la percepción de los usuarios en cuanto a la atención es satisfactorio.*

Capítulo V Evidencias Recogidas

“La atención a sido buena... buena... en el sentido de que el apoyo la ayuda acá que yo he necesitado de la parte de acá... e... me han favorecido... claro que tengo que esperar si la respuesta, todo lo hacen por escrito, por lo menos la atención muy buena, y esperanza... esperanza de lo que uno ... ee... necesita el apoyo... se puede recibir.” (Usuarios externos)

Es por tanto que a modo de conclusión se establece una percepción muy positiva desde el usuario externo hacia esta oficina, pues en la mayoría de los casos relacionan la atención brindada respecto a así obtuvieron o no el beneficio y/o ayuda que solicitaban, exponiendo en su mayoría mucha conformidad y gratitud con respecto a las funcionarias, destacando la empatía desplegada, cabe destacar que además en su mayoría las personas que asisten a esta oficina son mujeres, por lo que la cercanía con el género se evidencia.

En relación a omil se puede establecer que los usuarios externos encuestados, del 100%, el 17% (17 personas) se sintió acogido en su totalidad en términos de respeto y atención. A su vez, el 61% (61 personas) de los encuestados manifiesta que la relación se desarrollo en un marco de respeto y con el tiempo suficiente para responder consultas. Y para finalizar el 22% (22 personas) no se sintió acogido por quien lo atendió. Por tanto, se declara que el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la percepción *de los usuarios en cuanto a la atención es medianamente satisfactorio.*

Con esto se declara que esta oficina cuenta en su mayoría con la aprobación de los usuarios externos en el tema de la atención percibida, donde aunque no la destacan con grado de excelencia, si consideran que es buena, y atribuyen los matices de una atención medianamente satisfactoria, a factores tanto de infraestructura como de ordenamiento administrativo que no recaen solo en las competencias de los funcionarios

“Omil?... me atendieron bien, lo que no me gusto mucho era que cuando estaba buscando trabajo, llegaban personas como que tenían ciertoss... como mas beneficios como que los atendían antes, es que la verdad se les va un poco de las manos el tener a tanta gente que atender, pero las chiquillas siempre tratan de explicarte todo ... (Usuario externo)

Si bien son variadas las opiniones estas se centran en dar respuesta al porque la atención es como es y/o destacar la mejora. En su mayoría los usuarios externos declararon y destacaron que si bien han recibido una buena acogida por parte de los usuarios internos, pero como el tema de la cesantía es tan evidente en esta comuna, no se le da la importancia que requiere para ser enfrentada.

Capítulo V Evidencias Recogidas

Para concluir aquellas oficinas que lograron una atención satisfactoria son ventanilla única, vivienda y el área asistencial. Respecto a la omil, se señala que esta logro una atención medianamente satisfactoria.

5.2.2.3 Recepción de información bajo la visión del usuario externo

En cuanto a la recepción de información, esta quedó diferenciada, bajo dos perspectivas. La primera, a nivel global, respecto a la población total encuestada, y la segunda, a nivel específico respecto a la población que acudió a las oficinas evaluadas.

Gráfico 5.17 Total de usuarios externos encuestados, respecto a la atención otorgada por el usuario interno



En cuanto a la información recibida, se puede establecer que del porcentaje total de usuarios externos encuestados, que asistieron a la ventanilla única, vivienda, área asistencial y omil, el 58,2% (153 personas) considera que la información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presentaron los usuarios. Contrastando ha esta opinión el 41,8% (110 personas) señala no a ver clarificado en su totalidad la información requerida.

“...En la atención estoy satisfecha si te ayudan a solucionar las dudas y lo que uno necesita, aunque a veces me han respondido lo que han tenido que responder no mas...”(usuario externo)

Capítulo V Evidencias Recogidas

Se establece que en su mayoría los usuarios están conformes con la información entregada, siendo estos aunque críticos en sus opiniones, bastante específicos, en tanto, identifican a usuarios internos que si bien responden y/o dan la información solicitada, ésta es parcial, por lo que hay preferencia de los usuarios externos por algunos usuarios internos, en específico por usuarios internos administrativos, respecto a otros, esto sobre todo en omil y ventanilla única.

“Rápida y bien informada porque hay veces que la tiran pa. acá la tiran pa. allá a uno, por ser este papelito del INP esta mal informado, porque dice preséntese en el INP y fui al INP y resulta que me mandaron que tenía que venir aquí y acá que me tienen que encuestar ...” (usuario externo)

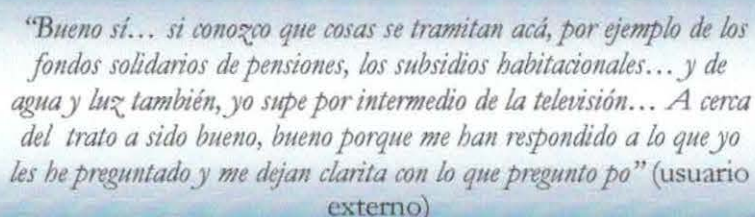
En este sentido, se puede señalar que la percepción en torno a la entrega de información solicitada, declarado por el mayor porcentaje de usuarios es *suficiente*. Lo que significa que los usuarios externos cuando han demandado algún tipo información ante un usuario interno, han quedado conformes con lo que se les informa, respondiendo a su consulta claramente.

Tabla 5.19 Resultado total de usuarios externos encuestados, respecto a la información otorgada por el usuario interno, según oficina evaluada.

Oficina	Información otorgada por el usuario interno	Frecuencia	Porcentaje
Ventanilla Única	La información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presenté	80	65.0
	La información recibida fue escasamente entendida y no profundizó en las inquietudes que presenté	43	35.0
	Total	123	100.0
Vivienda	La información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presenté	20	83.3
	La información recibida fue escasamente entendida y no profundizó en las inquietudes que presenté	4	16.7
	Total	24	100.0
Área Asistencial	La información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presenté	6	37.5
	La información recibida fue escasamente entendida y no profundizó en las inquietudes que presenté	10	62.5
	Total	16	100.0
Omil	La información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presenté	47	47.0
	La información recibida fue escasamente entendida y no profundizó en las inquietudes que presenté	53	53.0
	Total	100	100.0

Capítulo V Evidencias Recogidas

Estableciendo un análisis específico por oficina, se puede establecer que los usuarios externos encuestados, que asistieron a ventanilla única del 100%, el 65% (80 personas) considera que la información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presentaron los usuarios. Contrastando esta opinión el 35% (43 personas) señala no haber clarificado en su totalidad la información requerida. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la percepción de información otorgada es suficiente.*

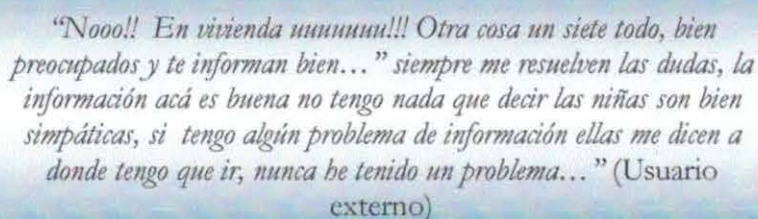


“Bueno sí... si conozco que cosas se tramitan acá, por ejemplo de los fondos solidarios de pensiones, los subsidios habitacionales... y de agua y luz también, yo supe por intermedio de la televisión... A cerca del trato a sido bueno, bueno porque me han respondido a lo que yo les he preguntado y me dejan clarita con lo que pregunto po” (usuario externo)

Se establece que con respecto a la entrega de la información en esta oficina se evidencia un alto grado de satisfacción, esto reflejado en la opinión de los usuarios externos, que declaran que tanto la atención como la entrega de la información es acorde a las consultas realizadas por los estos.

Respecto a la oficina de vivienda, se puede establecer que los usuarios encuestados del 100%, el 83,3% (20 personas) considera que la información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presentaron los usuarios externos. Contrastando ha esta opinión el 16,7% (4 personas) señala no a ver entendido en su totalidad la información requerida. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la percepción de información otorgada es suficiente.*

Se establece que al igual que en la mayoría de los indicadores esta oficina contempla los porcentajes más altos de satisfacción y aprobación de la población de la comuna de Quillota, siendo coincidente también con este ítem; con esto se establecen opiniones de los usuarios externos que refuerzan dichas cifras:



“Nooo!! En vivienda uuuuuuu!!! Otra cosa un siete todo, bien preocupados y te informan bien...” siempre me resuelven las dudas, la información acá es buena no tengo nada que decir las niñas son bien simpáticas, si tengo algún problema de información ellas me dicen a donde tengo que ir, nunca he tenido un problema...” (Usuario externo)

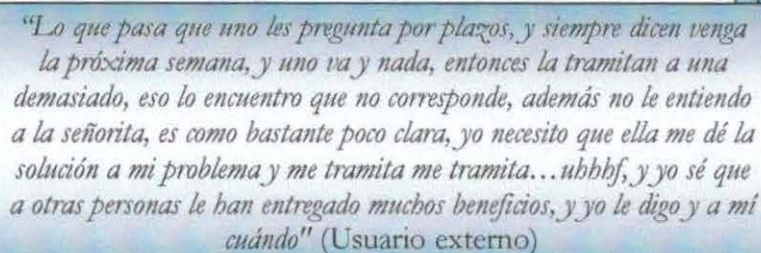
Capítulo V Evidencias Recogidas

Es por tanto que se establece que la oficina de vivienda contempla una muy buena aceptación y opinión por parte de los usuarios externos de DIDECO.

En cuanto al área asistencial, se puede establecer que los usuarios externos encuestados, del 100%, 37,5% (6 personas) considera que la información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presentaron. Contrastando ha esta opinión el 62,5% (10 personas) señala no a ver clarificado en su totalidad la información requerida. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la percepción de información otorgada es insuficiente.*

Con respecto a la opinión que tienen los usuarios externos referido a la entrega de la información, esta es bastante parcializada en términos de que opinan que las consultas no son recibidas acorde a como las plantean; si bien existe un número importante de usuarios que declaran estar conforme con la información solicitada en determinadas oportunidades, se arrastran problemas administrativos de antiguos funcionarios, los que redundan hasta el día de hoy en una deficiente atención.

Esto se va relacionado con el hecho de que el usuario externo declara buena atención y entrega de la información si y sólo si el beneficio al cual está optando es entregado tal y como lo refieren las citas:



“Lo que pasa que uno les pregunta por plazos, y siempre dicen venga la próxima semana, y uno va y nada, entonces la tramitan a una demasiado, eso lo encuentro que no corresponde, además no le entiendo a la señorita, es como bastante poco clara, yo necesito que ella me dé la solución a mi problema y me tramita me tramita... uhhhhf, y yo sé que a otras personas le han entregado muchos beneficios, y yo le digo y a mí cuándo” (Usuario externo)

Es por esto que se justifican los resultados anteriormente expuestos en torno a los dichos de los usuarios externos, esto debido a que la disconformidad pasa por la entrega o no del beneficio en su momento, por tanto este criterio no es absolutamente entendido por los usuarios.

En relación a la omil se puede establecer que los usuarios encuestados del 100%, el 47% (47 personas) considera que la información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presentaron los usuarios. Contrastando ha esta opinión el 53% (53 personas) señala no a ver clarificado en su totalidad la información requerida. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la percepción de información otorgada es insuficiente.*

“Con respecto a la oficina del empleo, no es mucho lo que le puedo decir, por ejemplo sólo me llamaron para firmar un contrato, y eso es todo lo que supe me hicieron firmar, pero ni sé porque me descuentan... con lo poco que me pagan... me dijeron que se devolvía, pero no sé cuándo ni a donde tengo que ir para que me lo devuelvan...” (Usuario externo)

Con respecto a los datos anteriormente expuestos, son determinantes en relación a la información básica que les correspondería entregar a los usuarios en temas que apuntan al conocimiento que debieran manejar en torno al ámbito legal-formal de obtener un trabajo dependiente (Contenido del Contrato de trabajo, descuentos legales, etc), molestia que se acrecienta dada la sensibilidad del tema de la cesantía; por lo mismo existe un apreciable descontento, con respecto al despliegue institucional con respecto al tema.

Para concluir aquellas oficinas que lograron entregar una información suficiente fueron ventanilla única y vivienda, donde se logro clarificar en su totalidad las dudas y consultas de los usuarios externo. Sin embargo, las oficinas que lograron una entrega de información insuficiente fueron el área asistencial y omil, quienes dependen de actores u oficinas externas para otorgar una respuesta clara y vertiginosa, lo que genera en ocasiones no contar con una información acabada en relación a la demanda que presentan los usuarios externos.

5.2.2.4 Disposición del usuario interno (administrativo y profesional) bajo la visión del usuario externo

En cuanto a la disposición del usuario interno, esta quedo diferenciada, bajo dos perspectivas. La primera, a nivel global, respecto a la población total encuestada, y la segunda, a nivel específico respecto a la población que acudió a las oficinas evaluadas.

Gráfico 5.18 Total de usuarios externos encuestados, respecto a la atención otorgada por el usuario interno



Capítulo V Evidencias Recogidas

Así mismo, respecto a la *disposición del usuario interno*, se puede establecer que del porcentaje total de usuarios encuestados que asistieron a la ventanilla única, vivienda, área asistencial y omil, el 54,8% (144 persona) considera que la disposición del funcionario y/o profesional, estuvo centrada en todo momento en este. Contrastando ha esta opinión con el 45,2% (119 persona) que señala que el usuario interno a pesar de a ver atendido a su consulta se mostró interesado en otras cosas.

“En mi caso yo creo que se portaron bien porque vieron que faltó algo y al tiro estaban haciendo las indagaciones respecto a lo que pasó... Acá siempre te ponen atención a lo que uno dice... como que te escuchan...” (Usuario externo)

Se establece que la percepción del usuario externo en general es bastante positiva con respecto a la *disposición* que tienen los usuarios internos respecto a la atención, esto se visualiza en que la mayoría de las apreciaciones desprendidas de los párrafos citados están orientadas si bien a la mejora continua del servicio, también se hace hincapié que en su mayoría, los usuarios internos tienen en consideración que hay una buena disposición y preocupación hacia ellos.

... que influye en cómo te atiende pob o sea uno también se fija en eso, si está con buena disposición si te hablan bien o golpeado... a veces uno también anda media apurá y trata de hacer las cosas más rápido... pero... aquí también ya son señoras de edad, y te dicen así, lo puntual entonces igual uno... trata de ponerse al nivel de ellos y de hacer las cosas rápido, porque puede uno andar colga yy.. rápido....” (Usuario externo)

En este sentido, se puede señalar que la percepción en torno a la disposición del usuario interno, declarado por el mayor porcentaje de usuarios es *suficiente*. Estableciéndose una diferencia de un 10% significativo respecto a quienes señalan que el usuario interno tenía centrado su interés en otras cosas.

Capítulo V Evidencias Recogidas

Tabla 5.20: Resultado total de usuarios externos, respecto a la disposición del usuario interno según oficina evaluada.

Oficina	Disposición del usuario interno	Frecuencia	Porcentaje
Ventanilla Única	Me puso atención en todo momento	69	56.1
	Atendió mi consulta pero se mostraba interesada(o) en otra cosa	54	43.9
	Total	123	100.0
Vivienda	Me puso atención en todo momento	17	70.8
	Atendió mi consulta pero se mostraba interesada(o) en otra cosa	7	29.2
	Total	24	100.0
Área Asistencial	Me puso atención en todo momento	9	56.3
	Atendió mi consulta pero se mostraba interesada(o) en otra cosa	7	43.8
	Total	16	100.0
Omil	Me puso atención en todo momento	49	49.0
	Atendió mi consulta pero se mostraba interesada(o) en otra cosa	51	51.0
	Total	100	100.0

Estableciendo un análisis específico por oficina, se puede constituir que los usuarios externos encuestados que asistieron a ventanilla única del 100%, el 56,1% (69 personas) considera que la disposición del usuario interno al atenderlo, estuvo centrada en ellos. Sin embargo, el 43,9% (54 personas) señala que el usuario interno, a pesar de a ver atendido a su consulta se mostró interesado en otras cosas. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la disposición del administrativo y/o profesional al ser atendido es suficiente.*

Se establece en base a los datos anteriormente explicitados, que los usuarios externos de ventanilla única, tienen opiniones un tanto divididas referentes a la disposición de estos en consideración a la parcialidad de las cifras, ya que si bien existen muy buenos comentarios y apreciaciones, también hay opiniones muy negativas referentes al tema; tal y como a continuación se declaran:

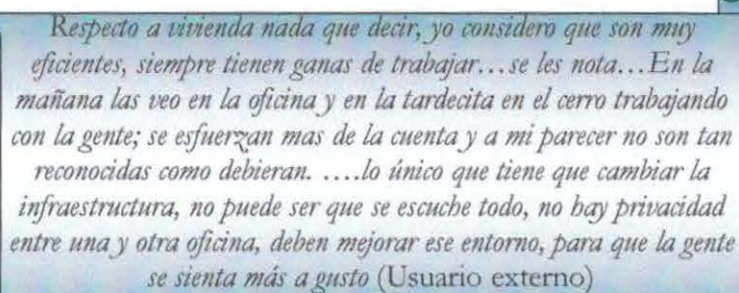
Yo considero que bueeeeeeeno que las hayan sacado de la sala donde estaban las de ventanilla, la atención era horrible ahí, porque me imagino estaban estresadas complicadas... Ahora aunque no siempre a una le solucionan el problema o sea, que no siempre le dan el beneficio, la tratan bien, en realidad son las más antiguas las que son un poco mal genio, pero hay que entenderlas, tienen tanta gente todo el día...y no les deben pagar mucho... (Usuario externo)

Capítulo V Evidencias Recogidas

La percepción del usuario externo se enfoca en tres aspectos fundamentales al momento de definir la disposición del usuario interno en relación a su atención, aspectos que se clasifican en espacio, identificando este indicador como necesario para que los usuarios internos tengan las condiciones mínimas para otorgar un servicio de calidad, además identifican entre sus características el trato que ofrecen, destacando que si bien en ocasiones no logran brindar algún servicio si entregan una atención amable y clara, utilizando sus herramientas profesionales y las posibilidades que tengan dentro de su labor, para otorgar una respuesta precisa al usuario externo.

Respecto a la oficina de vivienda, se puede establecer que los usuarios externos encuestados del 100%, el 70,8% (17 personas) considera que la disposición del usuario interno al atenderlo, estuvo centrada en ellos. Sin embargo, el 29,2% (7 personas) señala que el usuario interno, a pesar de a ver atendido a su consulta se mostró interesado en otras cosas. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la disposición del administrativo y/o profesional al ser atendido es suficiente.*

Como anteriormente esta señalado la opinión y percepción de los usuarios externo de vivienda es en general muy positiva esto referido a los datos especificados anteriormente y con las citas expresadas a continuación



Respecto a vivienda nada que decir, yo considero que son muy eficientes, siempre tienen ganas de trabajar... se les nota... En la mañana las veo en la oficina y en la tardecita en el cerro trabajando con la gente; se esfuerzan mas de la cuenta y a mi parecer no son tan reconocidas como debieran.lo único que tiene que cambiar la infraestructura, no puede ser que se escuche todo, no hay privacidad entre una y otra oficina, deben mejorar ese entorno, para que la gente se sienta más a gusto (Usuario externo)

Es por lo anteriormente expuesto, es que se considera a la oficina de la vivienda como destacada en la temática de la disposición del usuario interno, en la organización de su labor, y en el compromiso con el trabajo que realizan, lo dicho establecido en términos de que las opiniones que no eran de excelencia respecto a este punto, estaban enfocadas o a la solución de la infraestructura, o a la temática de los plazos referidos a tramitación de subsidios.

Capítulo V Evidencias Recogidas

En cuanto al área asistencial, se puede establecer que los usuarios externos encuestados del 100%, el 56,3% (9 personas) considera que la disposición del usuario interno al atenderlo, estuvo centrada en ellos. Sin embargo, el 43,8% (7 persona) señala que el usuario interno, a pesar de a ver atendido a su consulta se mostró interesado en otras cosas. Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la disposición del administrativo y/o profesional al ser atendido es suficiente.*

...”respondieron a todas a todas mis consultas, incluso inmediatamente me fueron a visitar a mi domicilio... en ese sentido no tuve problemas ahora tengo que esperar no mas el resultado de la petición” (Usuario externo)

Establecen los dichos anteriores en la dimensión de que los usuarios externos declaran que en su mayoría el usuario interno, este caso la usuaria interna profesional, centro su atención en ellos, enfocándose en la problemática y las posibles soluciones; por otra parte un porcentaje importante señaló que el funcionario a la vez que lo atendía estaba preocupado de otras labores y necesariamente debía hacer un doble esfuerzo por escucharlo.

En relación a omil se puede establecer que los usuarios encuestados del 100%, el 49% (49 personas) considera que la disposición del usuario interno al atenderlo, estuvo centrada en ellos. Sin embargo, el 51% (51 personas) señala que el usuario interno, a pesar de a ver atendido a su consulta se mostró interesado en otras cosas.

Por tanto, se declara que *el logro alcanzado por esta oficina, respecto a la disposición del usuario interno al ser atendido es insuficiente.* Se pueden evidenciar dichos resultados con las citas a continuación expuestas:

“O sea que el trato es mas o menos, cuando una pregunta siempre le responden, a lo mejor no todo,, yo me imagino que por que tienen a tanta gene todos los días achoclona acá afuera, así que la atención tiren que ser rapidita no mas” (Usuario externo)

Capítulo V Evidencias Recogidas

Referente a esta oficina se establece que si bien el resultado arroja que una cifra inferior a la mitad de los usuarios externos encuestados, existe al igual que en asistencial una sensibilidad respecto al tema de si el beneficio es otorgado, esto referido específicamente en este caso a la colocación en algún empleo, cuando esto no es alcanzado se produce una opinión negativa directa hacia el usuario interno en cuestión.

Para concluir aquellas oficinas que lograron otorgar una disposición suficiente en la atención fueron ventanilla única, vivienda y el área asistencial, donde se logró clarificar en su totalidad las dudas y consultas de los usuarios externos. Sin embargo, la oficina que logró una entrega de información insuficiente la omil, esto por la gran cantidad de usuarios externos que se contemplan al ser atendidos, y la poca cantidad de usuarios internos que existen para la gran cantidad de usuarios externos que quieren optar a un trabajo.

5.2.2.5 Oficinas evaluadas y la relación con el otorgamiento de un servicio de calidad bajo la visión de los usuarios externos

Tabla 5.21 Percepción respecto si el servicio recibido es de calidad

Oficina	SI/NO		Frecuencia	Porcentaje
	SI	NO		
Ventanilla Única	Si		82	66.7
	No		41	33.3
	Total		123	100.0
Vivienda	Si		19	79.2
	No		5	20.8
	Total		24	100.0
Área Asistencia	Si		11	68.8
	No		5	31.3
	Total		16	100.0
Omil	Si		54	54.0
	No		46	46.0
	Total		100	100.0

Se puede establecer que tras los datos arrojados por esta tabla, en términos generales los mayores porcentajes en todas las oficinas se sitúan en una aceptación positiva respecto a la calidad de la atención, otorgado por los usuarios internos de las distintas oficinas.

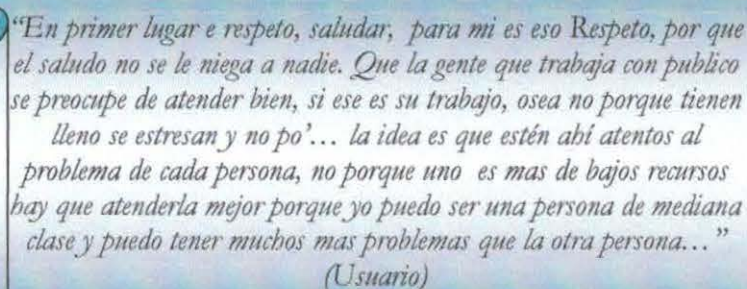
Capítulo V Evidencias Recogidas

En ventanilla única con un 66,7% (82 personas), en vivienda con un 79,2%(19 personas), en el área asistencial con un 68,8% (11 personas) y en Omil con un 54% (54 personas). Dicho esto, se puede establecer que en tres (ventanilla única, vivienda y área asistencial) de las cuatro oficinas se experimenta una aceptación positiva por sobre un 60%, respecto a la calidad del servicio recibido, se destaca la oficina de vivienda considerada con mayor aceptación respecto al resto de las oficinas.

Para poder complementar el sentido de estas respuestas fue necesario aplicar en la entrevista semiestructurada una pregunta que permita identificar los factores que el usuario declara como fundamentales para discriminar entre si recibió una atención de calidad o no

Desde las entrevistas analizadas se desprendieron 4 categorías que identifican una atención de calidad.

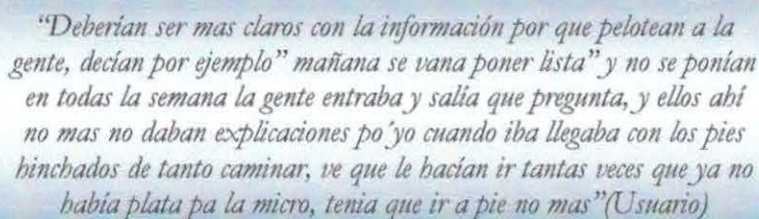
- Respeto:



“En primer lugar e respeto, saludar, para mi es eso Respeto, por que el saludo no se le niega a nadie. Que la gente que trabaja con publico se preocupe de atender bien, si ese es su trabajo, osea no porque tienen lleno se estresan y no po’... la idea es que estén ahí atentos al problema de cada persona, no porque uno es mas de bajos recursos hay que atenderla mejor porque yo puedo ser una persona de mediana clase y puedo tener muchos mas problemas que la otra persona...”
(Usuario)

Los usuarios externos hacen hincapié en destacar la importancia de recibir una atención de cualquier índole con el respeto que merecen los usuarios, que se les consideren como personas y que al momento de ser atendidos no se denote la diferencia en torno al trato de superioridad entre el funcionario o profesional hacia el usuario.

- Información:



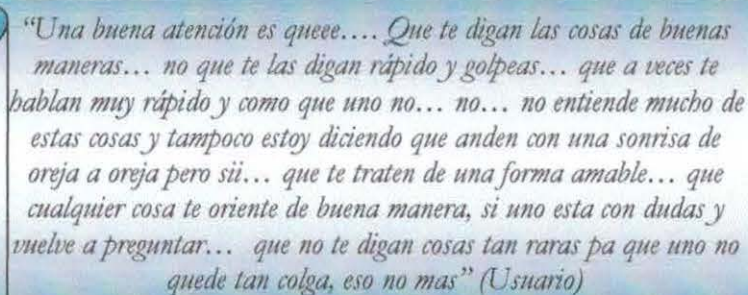
“Deberían ser mas claros con la información por que pelotean a la gente, decían por ejemplo” mañana se vana poner lista” y no se ponían en todas la semana la gente entraba y salía que pregunta, y ellos ahí no mas no daban explicaciones po’yo cuando iba llegaba con los pies hinchados de tanto caminar, ve que le hacían ir tantas veces que ya no había plata pa la micro, tenia que ir a pie no mas”(Usuario)

Capítulo V Evidencias Recogidas

Con respecto a la información que deben recibir los usuarios externos, estos manifiestan la necesidad de recibir una información actualizada, oportuna y clara para así evitar el constante “peloteo” desde una oficina a otra buscando una explicación u orientación, lo que además de incomodar al usuario dificulta e imposibilita una normal atención por parte de las oficinas y provoca el atochamiento de usuarios que esperan ser atendidos.

En cambio, declaran los usuarios externos, basta con solo ser atendidos una vez claramente, lo que abarca desde el lenguaje, pues en ocasiones los funcionarios utilizan un lenguaje mas técnico, que claramente ellos manejan producto de su trabajo, pero que es poco entendido por el usuario externo, y la claridad de las indicaciones que se les otorguen para realizar o llevar a cabo el servicio que están solicitando.

- Forma:

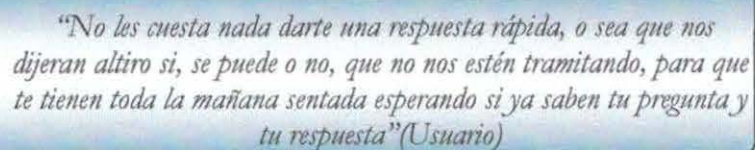


“Una buena atención es queee... Que te digan las cosas de buenas maneras... no que te las digan rápido y golpeas... que a veces te hablan muy rápido y como que uno no... no... no entiende mucho de estas cosas y tampoco estoy diciendo que anden con una sonrisa de oreja a oreja pero sii... que te traten de una forma amable... que cualquier cosa te oriente de buena manera, si uno esta con dudas y vuelve a preguntar... que no te digan cosas tan raras pa que uno no quede tan colga, eso no mas” (Usuario)

Así como con anterioridad se mencionaba el concepto del respeto para atender al usuario también se destaca la forma en que se lleve a cabo esta la atención, tanto en la tonalidad de la voz como la comunicación análoga con la que se exprese al momento de atender. Así por ejemplo destacan la diferencia entre saludar cordialmente y con un tono de voz cálido, a preguntar directamente que quiere, dar la información y terminar con la atención. A tal punto es considerado importante la forma de la atención que se les entregan que los usuarios, que estos declaran que en ocasiones se van satisfechos hayan o no recibido el servicio que buscaban, pero si son bien atendidos se conforman con la respuesta que amablemente se les dé.

Capítulo V Evidencias Recogidas

- Eficacia:



“No les cuesta nada darte una respuesta rápida, o sea que nos dijeran al tiro si, se puede o no, que no nos estén tramitando, para que te tienen toda la mañana sentada esperando si ya saben tu pregunta y tu respuesta”(Usuario)

En relación a la eficacia los usuarios externos señalan que sería un factor importante a considerar dentro de un buen servicio, la rapidez para entregar una respuesta, lo que va acompañado, según declaran, de la honestidad para resolver problemas, es decir ser directos con la resolución a la problemática consultada, lo que conlleva el no crear expectativas ni tramitar de una oficina a otra al usuario en busca de alguna posible solución.

5.3 SÍNTESIS GENERAL DE OBJETIVOS DESARROLLADOS

5.3.1 Usuarios Internos

5.3.1.1 Temporalidad en la espera de los usuarios externo bajo la visión de los usuarios interno:

Los administrativos en general, perciben que los tiempos de espera son relativos, y que están determinados por el tipo de demanda y solicitud del usuario, sin embargo manifiestan su disconformidad respecto al grado de satisfacción en los tiempos del tiempo de espera, en tanto declaran que existen periodos muy prolongados en el que el usuario debe esperar para ser atendido, situación que se relaciona con sucesos asociados al equipamiento e infraestructura con la que cuentan, situación que se agrava si se producen descoordinaciones entre oficinas al momento de solicitar alguna información.

En lo que respecta a los profesionales, estos manifiestan conformidad respecto al tiempo de espera de los usuarios puesto que la dinámica de trabajo de estos presenta una organización que facilita el ordenamiento de la atención, ya que permite organizar el tiempo destinando a la atención de los usuarios lo que genera un menor nivel de ansiedad y aumenta el grado de conformidad; estos identifican reconocer la importancia que el usuario le atribuye al tiempo que le brinda un profesional, debido a la ascendencia que está instaurada históricamente en los servicios públicos.

5.3.1.2 Temporalidad otorgada al usuario externo bajo la visión del usuario interno.

Según los administrativos, el tiempo dedicado a atender a cada usuario dependerá de la oficina y los servicios que esta otorgue, pues en las que presentan una demanda espontánea, lo que a su vez genera una alta concentración de usuarios, deben limitar el tiempo de atención con la finalidad de abarcar la mayor cantidad de asistencias diarias, aun así declaran otorgar un servicio integral, es dedican el tiempo de conceder la atención requerida además de orientar al usuario según el servicio que desean obtener.

Para los profesionales los tiempos dedicados a atender a cada usuario, dependerán de los requerimientos que presenta cada persona, otorgando el tiempo necesario para cumplir con el objetivo de la atención, cabe destacar que desde la metodología de trabajo utilizada por los profesionales, en relación a concertar previamente las citas con los usuarios y tener otras instancias de contacto con estos, se les facilita la atención en tanto se expresa una imagen distinta que los usuarios perciben de sus funciones.

Capítulo V Evidencias Recogidas

5.3.1.3 Visión del usuario interno, respecto a la información y preparación entregada por la institución.

Los profesionales y administrativos destacan que si bien la institución les entrega información pertinente, está en variadas oportunidades no es suficiente y no alcanza a cumplir con las expectativas con las que el usuario solicita la atención, dado esto es que existe una inquietud de los funcionarios de actualizar, en ocasiones, personalmente la información con la que deben operar, además plantean la necesidad de instaurar instancias formales para traspasar información propia de cada oficina, y/o capacitaciones anexas.

Cabe destacar que por parte de los administrativos existe una motivación importante por adquirir capacitaciones referentes a temáticas tendientes a las habilidades sociales y personales; esto con la finalidad de poder mejorar la atención desplegada y poder complementar la entrega de información.

5.3.1.4 Visión del usuario interno, respecto a la actitud del usuario externo cuando después de recibir información

Producto de los cambios socio económicos a nivel de país, de la alta cesantía que afecta a la comuna desde ya hace un tiempo, y de la información por los medios masivos de comunicación, los profesionales y administrativos han identificado un nuevo perfil de usuario, los que corresponden a la clase media, esto ha significado una mayor preparación tanto para los administrativos y profesionales, ya que se enfrentan a un público diferente, los que tienen sensibilidades distintas por el hecho de encontrarse vulnerables y tener una entrada involuntaria y circunstancial, al servicio público. Dado esto es que el usuario externo es percibido como un sujeto de derechos, por lo que se presenta como un actor aun más demandante y exigente a la hora de solicitar una atención.

5.3.1.5 Valoración del usuario interno, respecto a la información entregada al usuario externo

El usuario interno declara que la información que entrega al usuario externo es clara y contingente, y se manifiesta de manera efectiva, si bien los usuarios vuelven a preguntar sobre las temáticas ya expuestas, los administrativos declaran que aunque muchos usuarios tienen clara su problemática, existe un número importante que no es claro en el momento de plantear sus consultas, es más desconoce en la gran mayoría a cerca de los beneficios.

Capítulo V Evidencias Recogidas

5.3.1.6 Valoración del usuario interno, respecto a la atención entregada al usuario externo

El administrativo y producto de la misión de cumplir con el perfil de la municipalidad en torno a satisfacer las necesidades del usuario, es que el administrativos declara entregar una información clara, precisa y contingente, recalcando que el servicio que conceden se lleva a cabo hasta que el usuario obtenga toda la información que solicita. Aun así realiza una distinción en que la atención brindada podría ser aun mejor, por ejemplo en disminuir los tiempos de espera para la obtención de una información.

En el caso de los profesionales y dada la buena percepción de los usuarios con respecto a la atención que estos brindan, se distingue que estos se sienten conformes con la atención e información brindada, pues por la naturaleza de su profesión tienen las herramientas necesarias para abordar una diversidad de temáticas en una sola atención.

5.3.2 Usuario Externo

5.3.2.1 Temporalidad en la espera bajo la visión del usuario externo

El usuario en general es condescendiente respecto al tiempo de espera de los servicios públicos en sí, considerando la limitación del personal y de recursos para atender a un número importante de gente, pues los prolongados tiempos de espera son reconocidos como una característica propia del sistema público, mas aun si se trata de periodos de alta demanda, como lo son las renovaciones de programas y beneficios existentes en la oferta pública del gobierno, pues es evidente el aumento de usuarios, lo que significa para ellos, asimismo, una extensión de tiempos de espera; aun así, este tiempo será justificado si la atención brindada hacia ellos resulta ser cordial, clara e integral. Conjuntamente hacen una distinción entre la atención recibida por parte de un profesional con respecto a un administrativo, pues a su tiempo genera una opinión negativa en tanto la espera sea para ser atendido por un administrativo, en cambio será compensado si esta es impartida por un profesional.

5.3.2.2 Información otorgada por los usuarios internos bajo la visión de los usuarios externos

Los usuarios resaltan dentro de la labor que cumplen los administrativos, el manejo que estos demuestran entorno a la información que entregan, haciendo una distinción según la oficina a la que pertenezca, esto explicitado en tanto que si bien pueden tener variadas aprensiones en cuanto a la atención recibida, en términos de forma, se subraya el manejo técnico con el que operan en sus diversas áreas.

Capítulo V Evidencias Recogidas

En este sentido los profesionales y funcionarios, reconocen que el manejo y pericia de la información en cuanto a temáticas de cada oficina, tiene como elemento fundamental la experiencia laboral, lo que conlleva una administración de redes tanto interna como externa al municipio.

Aun así los usuarios externos destacan que en reiteradas ocasiones existe una descoordinación en cuanto a información entre las oficinas, destacando la importancia de que exista mayor comunicación y manejo de información Inter oficinas, todo esto con el fin de facilitar los servicios demandados. Esta opinión es compartida con los administrativos y profesionales, quines también reconocen la existencia, en ocasiones, de ciertas descoordinaciones entre los distintos programas y/u oficinas

5.3.2.3 Visión del usuario externo, respecto a la atención otorgada por el usuario interno

El usuario manifiesta como una característica básica en una atención de *calidad* la importancia de un trato cordial y respetuoso, en el que no se genere una sensación de menos cayo por la situación de necesidad en la que se encuentran.

En este sentido los usuarios internos administrativos, coinciden en la importancia de las características señaladas anteriormente, pues reconocen como imprescindible la comodidad del usuario al momento en que estos acuden a plantear una problemática que contempla necesidades básicas insatisfechas.

Dentro de la multiplicidad de funciones que perciben los usuarios externos por parte de los usuarios internos administrativos se puede establecer que la atención dirigida es heterogénea, por tanto en diversas ocasiones, se dificulta la atención completa en la solicitud y/o demanda; lo que genera una tensión en la relación establecida entre funcionario y usuario.

5.4 SINTESIS COMPARATIVA DE USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS

En el caso de la Temporalidad de la Atención, para el *usuario interno*, esta es asociada a la necesidad de tener una mayor coordinación entre las oficinas en relación a la entrega de información, según sea la solicitud del usuario, esto considerando lo transversal de las temáticas consultadas con respecto a los servicios que brinda cada oficina y a la dependencia que pueda existir entre ellas al momento de otorgar información o una respuesta satisfactoria al usuario, se realiza hincapié en esta situación pues es identificada, en la mayoría de las ocasiones, como una factor que genera los tiempos prolongados de espera.

En la misma temática y según los *usuarios externos*, estos identifican que para recibir una atención deben esperar prolongados tiempos de espera, lo que si bien se genera en ocasiones, estos los identifican como una característica propia de los servicios públicos, lo que conlleva una especie de conformidad respecto a esta materia.

En la Entrega de Información el *usuario interno* recalca como imprescindible organizar instancias formales de traspaso de información entre las oficinas pertenecientes a DIDECO y a la Municipalidad de Quillota en general; todo esto con el propósito de poder brindar una mejor atención a través del manejo de una información general a cerca de los servicios que brinda la institución.

Para el *usuario externo* en cambio, en lo que a entrega de información corresponde, destaca el manejo técnico que demuestran tanto profesionales como administrativos en relación a la información que entregan en cada una de sus dependencias.

En la relación a la Disposición en la entrega de Información los *usuarios internos* identifican como primordial el otorgar la información de forma clara y precisa así como también brindar la atención hasta que el usuario resuelva todas las dudas que presente en cuanto al servicio solicitado.

El *usuario externo* en cambio asienta la importancia de la disposición del funcionario en la forma en que este otorga la atención, recalcando valor a la precisión en la transmisión de la información y en la actitud y habilidad en como es transferida, lo que produce en el usuario un alto nivel de satisfacción al momento de acudir a la prestación de algún servicio.

Capítulo V Evidencias Recogidas

Para la Recepción de la Atención el *usuario interno* recalca la importancia y la necesidad de manejar y poner en práctica las habilidades sociales y profesionales en el momento de atender a público, pues se tornan imprescindibles para el manejo de atenciones sociales y todas las tensiones que conllevan estos contextos.

El *usuario externo*, con respecto a la recepción que brindan los funcionarios, fija su atención en la comunicación análoga que transmiten los administrativos y profesionales al momento de ser atendidos, puntualizando su percepción en la forma en que los funcionarios se desenvuelven, así como la postura, la gestualidad facial y la tonalidad de la voz, lo que para los usuarios condiciona el nivel de la atención recibida.

A modo de conclusión, se vislumbro que tanto para usuarios externos y usuarios internos (administrativos y profesionales) su foco de atención en cuanto a la temática de la *calidad* del servicio, tiene matices distintos, respecto a la naturaleza de los requerimientos y funciones establecidas obedecen a focos e intencionalidades disímiles.

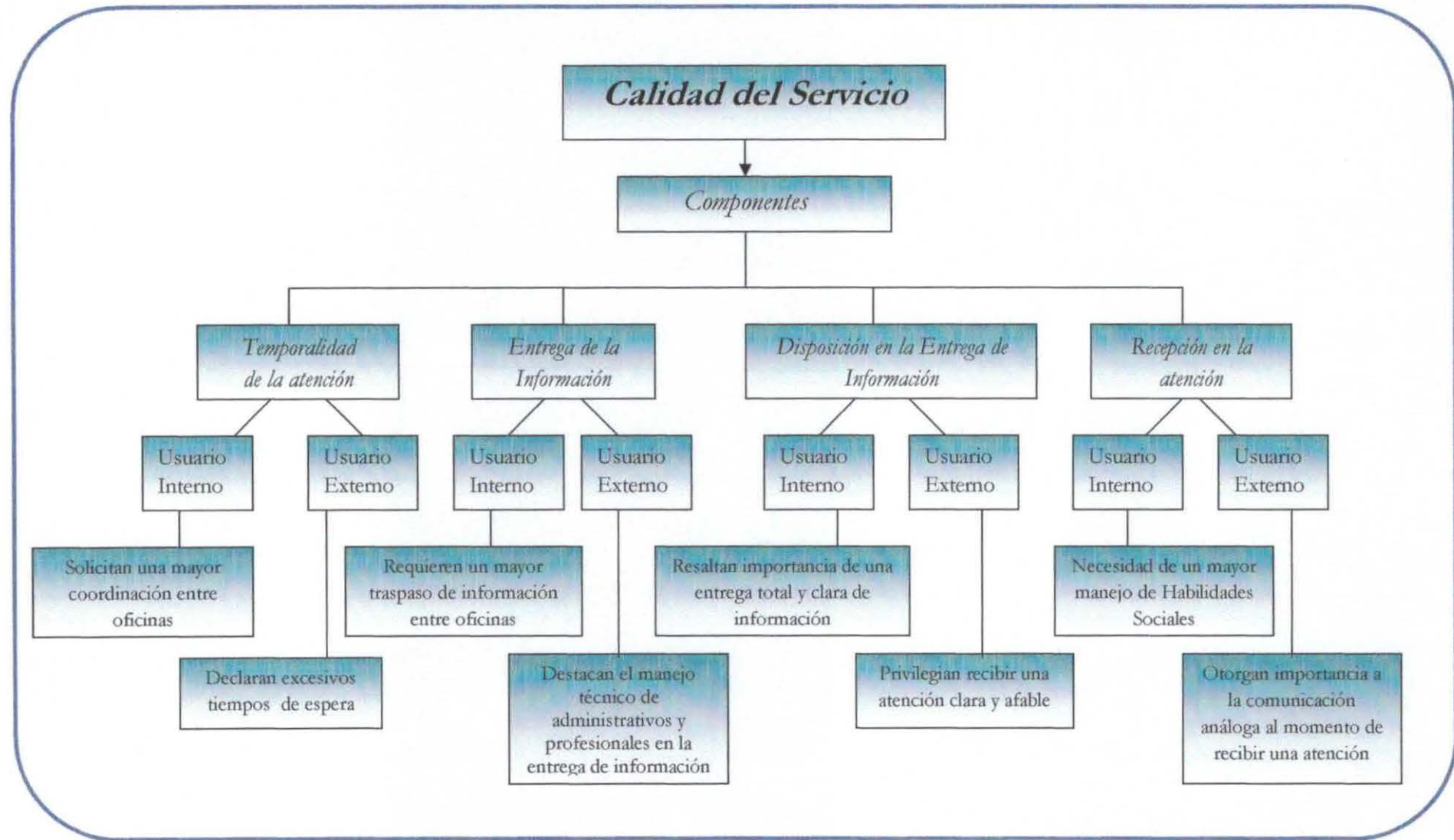
Se puede establecer que bajo la perspectiva de los usuarios internos respecto a la conceptualización de calidad, se fundan matices equivalentes pero que varían según el rol y la función que emana de su labor.

En este sentido, ambos plantean la importancia del sujeto que realiza la acción de otorgar algún servicio directo al usuario y el espacio físico en el que se desenvuelve ese servicio.

Con respecto al sujeto que presta un servicio, este debe contar con competencias profesionales que le permitan un óptimo desempeño de su función, destacando las competencias personales traducidas en habilidades sociales, que favorezcan una relación fluida y armónica con quien solicita un servicio, y las competencias técnicas en la entrega efectiva de información.

El diagrama 5.3, que se presenta a continuación, entrega una mirada general de las percepciones de los usuarios internos y externos con respecto a la calidad del servicio otorgado en las oficinas evaluadas de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota. Según los componentes determinados a cerca de la calidad del Servicio, los distintos actores manifiestan las siguientes percepciones.

Diagrama 5.3 Síntesis comparativa de la percepción de usuarios internos y externos respecto a los componentes en la calidad de la atención (Elaboración equipo tesista)



CAPÍTULO VI

Conclusiones y

Propuesta de

Mejora

VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

PRESENTACIÓN

En este último capítulo se hace referencia a las conclusiones y propuestas de mejora de la evaluación desprendidas del análisis y reflexiones presentados en el capítulo anterior, el que se llevó a cabo en la Ilustre Municipalidad de Quillota, esto es la evaluación de la calidad en la atención en una institución pública, determinando que en esta temática, se consideraron y puntualizaron elementos de modelos cuantitativos y cualitativos para la evaluación de la entrega y recepción de la atención, tanto de usuarios internos y externos.

Es en este capítulo, donde se ultiman las apreciaciones y consideraciones respecto a la temática de la calidad; efectivamente se contextualiza la importancia de esta en los servicios públicos y sus componentes, en relación a las percepciones de los actores involucrados en la evaluación siendo esta temática, eje central en el planteamiento de la mejora continua.

Se releva de este modo, la significación, de la propia evaluación o metaevaluación, presentándolo como un elemento nuevo, que revela la importancia de establecer una estrategia evaluativa y metodológica, para poder evaluar una institución pública, teniendo en cuenta desde el diagnóstico el comportamiento organizacional específico; se detalla, en tanto que ésta permitió, establecer parámetros y componentes que contribuyeron en las ideas para la construcción de un modelo y estrategia en la propuesta de mejora.

Se presentan por cierto, las determinaciones finales referidas a las percepciones de los usuarios internos y externos, extraídas del capítulo anterior a modo de indagar los componentes principales que ellos relevan con respecto a la temática de calidad del servicio en la institución pública, ya mencionada, en tanto esto proporcionó, elementos que permitieron establecer una propuesta de mejora para la institución.

Finalmente se presenta un modelo de gestión básico, para la mejora continua de la institución pública antes mencionada, en donde se establecieron componentes identificados como relevantes en la instalación de la mejora continua, en donde, se requiere, que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad. Se presenta por ende un modelo de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los actores involucrados; un modelo que une, la misión de la institución y el compromiso de cada área en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad total.

Por consiguiente se establece que para la evaluación y propuesta de una mejora en la calidad de un servicio público, específicamente municipal, se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los componentes fundamentales que conllevan a la coparticipación institucional.

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA

6.1 META EVALUACIÓN.

Resulta complejo definir un enfoque metodológico como el óptimo y el mejor camino para realizar una evaluación en la disciplina de los servicios públicos, pues se complementan y relacionan entre sí. En este proceso evaluativo, se considera el uso de técnicas de investigación tanto cualitativa como cuantitativa debido a la necesaria mezcla en su aplicación.

Pues bien, la metodología que se utilizó en el proceso evaluativo se enmarcó en el enfoque de carácter cuantitativo –cualitativo, esto teniendo en cuenta las características la cual, se constituye en la estrategia más adecuada, para indagar sobre la temática de la calidad, establecida, que posibilita un análisis más global, el cual favorece las disposiciones establecidas en los objetivos; con esto, lograr establecer una propuesta de mejora del servicio, para la institución, como tarea final del proceso evaluativo, del presente seminario de título.

Específicamente con respecto a la estrategia de evaluación se fundamenta en la temática de la calidad de la atención, en una institución de servicio público, tomando sus características, objetivos y unidad de análisis; por tanto se establecieron los indicadores para poder establecer específicamente la evaluación y la delimitación del objeto de estudio, esto enmarcado en los criterios de evaluación que proporcionan indicadores y estándares para el análisis posterior de la información en la instancia de recolección de datos, con la finalidad de poder constituir una propuesta de mejora.

En la estrategia evaluativa, se especificó la línea metodológica en la cual se enmarcó la evaluación, la determinación de la población objetivo, y los modelos integrados, siendo estos el modelo *cipp*, en su fase de proceso, e *iluminativo* propiamente tal. Además, se explicitó la importancia del tipo de evaluación y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Con respecto al análisis este se realizó mediante la descripción de tablas y gráficos, fundamentando esto con los fragmentos extraídos por parte de los actores involucrados; esto permitió poder establecer una línea de análisis, que consignó la obtención de elementos que permitieron clarificar el escenario actual de la institución en el que se enmarca el servicio detallado.

Se destaca, que las aproximaciones a los componentes analizados, asociados a la calidad del servicio en la atención, en la Ilustre Municipalidad de Quillota, *permitió generar una herramienta de mejora continua, el que considera como eje central los hallazgos relevados en el proceso, para la implementación de acciones tendientes a la temática desarrollada.*

Por lo cual, los resultados obtenidos se destacan por ser un aporte tanto para la institución y como en sí mismos; esto constituye la primera aproximación a una innovación para la mejora del servicio en la atención, puesto que la base de conocimientos alcanzados permite diseñar las estrategias para una futura aplicación, obteniendo de ésta manera un adecuado y eficiente uso de los recursos.

Puesto que, dicha estrategia fundamenta y presenta de forma rigurosa los elementos hallados, tal que, da lugar a la obtención de conocimiento válido, permite a la institución poder visualizar de manera específica, las problemáticas identificadas en esta evaluación.

Los programas de evaluación de calidad de las organizaciones y servicios públicos según lo identificado en esta evaluación, se articulan en dos niveles: autoevaluación y evaluación externa. Mediante la autoevaluación, se ha determinado que la organización analiza sus procesos y resultados de gestión identificando sus fortalezas y debilidades, con vistas a elaborar planes de mejora. Sin embargo, establece un método sesgado en la entrega de la información, esto debido a que se constituyen como parte del proceso y de la dinámica identificada.

Dado esto, se hace pertinente establecer en cualquier tipo de organización, alguna instancia tendiente a una visión objetiva, esto es, disponer de una evaluación externa relevando su aporte en cuanto a transparencia e independencia al sistema de evaluación, validando con esto la autoevaluación; permitiendo con esto la realización de un diagnóstico situacional de la organización y/o servicio e identificar, en tanto las fortalezas y debilidades para proponer un plan y propuesta de mejora.

Estos planes si bien aportan elementos significativos de avance en la administración, su pretensión dista de instaurar un concepto uniforme de calidad, más bien, conseguir la mejora a base de transparencia en la información, difundiendo entre los ciudadanos el nivel de calidad conseguido. La calidad, por tanto, es considerada un instrumento al servicio de los ciudadanos, lo que debiera contribuir al fortalecimiento de las instituciones públicas.

Consecuentemente, se determina que la evaluación, es considerada como la herramienta fundamental para la modernización e innovación administrativa.

Evaluar implica valorar y tomar decisiones, por lo que se requiere de un proceso reflexivo, en el que se asuma una posición de análisis crítico en torno a las acciones que se realizan, conjuntamente con las intenciones que se persiguen. Es decir, fue necesario preguntarse; qué se pretende, qué valores están involucrados, cómo se realiza, qué efectos tiene, para finalmente, determinar, qué papel asumen los evaluadores externos.

Asimismo, el proceso evaluativo se identifica como una importante fuente de conocimientos y directrices, en las diversas actividades e instituciones de las sociedades modernas porque indica la sistematización de los cambios en las respectivas instituciones, en relación a los planes y programas; además, señala la vía para su reformulación y valoración del éxito alcanzado por el desempeño efectuado.

En este sentido, se afirma que la metodología seleccionada fue pertinente a los requerimientos de la evaluación, pues, ésta permitió, a través del discurso de doscientos sesenta y tres usuarios externos, de carácter heterogéneo y dieciocho usuarios internos pertenecientes a DIDECO, recolectar información relevante y fidedigna para la evaluación de la percepción en la calidad de la atención, tanto las personas que requieren atención, como de administrativos y profesionales que la brindan.

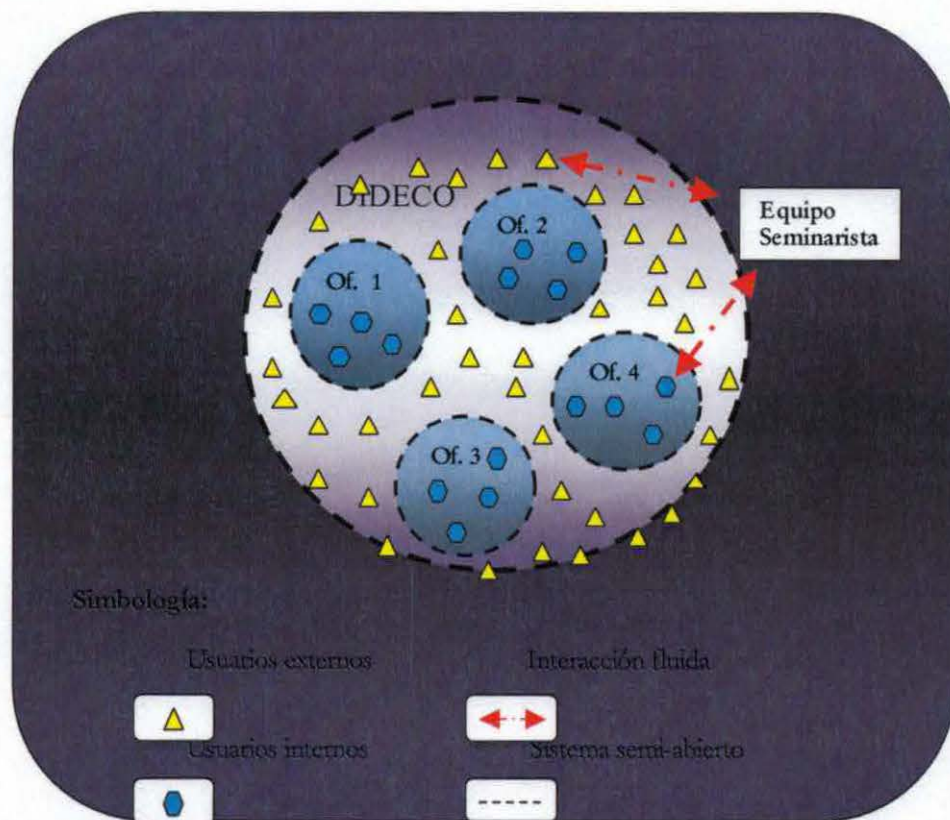
Siguiendo esta lógica, contribuir en la construcción de una política social basada desde la experiencia de los actores sociales participes en el proceso. Pues, se puede aseverar que la elección de estas audiencias, fueron adecuadas para la consecución de los objetivos evaluativos. Las cuales desplegaron una importante participación, contribuyendo de manera efectiva con las evaluadoras, declarando su anhelo de mejora de la atención en sus distintas dimensiones.

En tanto, las técnicas que se emplearon fueron discutidas por el equipo evaluador externo (las seminarista) y la directora de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, puesto que, al enfocar este proceso evaluativo en los usuarios internos y externos, ligado a la temática abordada, significó involucrar un compromiso, por parte del equipo seminarista de resguardar la privacidad y confidencialidad de las audiencias seleccionadas.

Respecto a los aprendizajes y a la información, generada en el proceso de evidencias recogidas, se puede establecer que ésta evaluación, represento para los usuarios internos y externos una instancia de valoración de sus conocimientos, en cuanto, a las experiencias pasadas, necesidades insatisfechas y expectativas futuras. Pues, la condición de “evaluador externo” de las alumnas seminaristas, genero procesos catárticos por parte de ambos tipos de usuarios, que expresaron abiertamente en las entrevistas, identificar esta instancia, como un “espacio liberador”, nacido, a través, la conversación, las ideas expuestas y las emociones desencadenadas en el dialogo establecido.

En este sentido, se presenta un diagrama que grafica la posición de las evaluadoras externas y la relación que se estableció con las audiencias evaluadas.

Diagrama 6.1: Sistema de interacción entre las evaluadoras externas y la población objetivo (Elaboración equipo tesista)



Tras este diagrama 6.1, se explicita que la Dirección de Desarrollo Comunitario, es vislumbrada como un sistema social, en cooperación y orden a los procesos entre los diversos tipos de usuarios, sus relaciones e interacciones. El cual, se ve influenciado por el medio social y por los subsistemas con lo que cuenta, tales como, las oficinas evaluadas. A su vez, este sistema social, al encontrarse orientado a la realización de objetivos, articula las condiciones de acción de efectiva realización de las directrices colectivas y al contar con grupos de usuarios, se establecen normas culturales intrínsecas, que influyen regularmente unas sobre otras por razón de las expectativas sociales mutuas.

Cabe destacar que en este proceso de interacción, la relación entre el equipo evaluador y los usuarios internos y externos, se genero a través de una comunicación fluida bidireccional, en el que su principal configuración es el “cara a cara”, en la cual da cuenta la proximidad entre emisores y receptores, o entre sujetos participantes en el proceso de interacción.

Por tanto, en la medida de lo posible, las evaluaciones externas, enfocadas en la mejora de las organizaciones, deben propender a la integración de percepciones de los diversos agentes involucrados en la mejora continua. Pues, la representatividad de las muestras y la validez, que asegura la coherencia tan plena como sea posible entre la realidad y la información que la representa, permite un aprendizaje progresivo en las organizaciones, para efectos de este seminario, en la Dirección de Desarrollo Comunitario

En efecto, en la medida en que la información recogida lo permita, las organizaciones pueden acumular información valiosa, por organizada y sistemática, que pueda dar lugar a una rica experiencia, fundamental para crecer y mejorar sobre la base del conocimiento acumulado y así mejorar la comprensión, modificar criterios y actitudes, incorporar valores, aumentar y reforzar el comportamiento, movilizar la creatividad, mejorar la imagen municipal, reforzando la cohesión e integración.

Para finalizar, cabe destacar que la validación de los resultados del proceso evaluativo de la temática de la calidad en el departamento de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Quillota en el que participaron tanto usuario internos como usuarios externos, posibilita la detección de elementos en la dinámica de la calidad de la atención usuaria, para la mejora continua de la institución.

6.2 EL TRABAJO SOCIAL, Y LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

El fenómeno de las problemáticas sociales y la necesidad de personas y comunidades informadas y capacitadas para enfrentar disciplinas, debe adecuar su desenvolvimiento profesional. Se producen con esto, diversos procesos sociales, tecnológicos y económicos que involucran y afectan directamente a las personas, principalmente al grupo de excluidos. Este fenómeno genera contingencias sociales y la necesidad de personas y comunidades informadas y capacitadas para enfrentar disciplinas, también deben adecuar su desenvolvimiento profesional.

Complementando lo anterior, se hace imprescindible manejar los contextos con los cuales se trabaja, conocer los procesos que están desarrollando, sus efectos en la calidad de vida de las personas, y principalmente en los sectores excluidos o marginados. Se hace inevitable manejar el contexto general, pero también los contextos particulares para entender su funcionamiento, sus relaciones, la forma en que viven, se desarrollan y como resuelven sus conflictos y carencias.

El manejo de estos contextos permitiría hacer, del Trabajo Social una mirada completa integral, que faculte para adecuar, equilibrar, integrar y relacionar los problemas, evitando generar falsas expectativas en las personas, realizando un trabajo más real y sólido, que es capaz de integrar diferentes escenarios y contextos que abordan las temáticas de los servicios públicos.

Relacionado con lo anterior, es importante considerar la relevancia que tiene la investigación y *evaluación*, dentro del campo del Trabajo Social. Ya que se da la tendencia a la pretensión de simplificar los problemas, utilizando técnicas y herramientas que no reflejaban ni reflejan la realidad, siendo sólo miradas superficiales a ella.

6.2.1 Los desafíos trabajo social en la mejora continua.

El trabajo social, en la temática de gestión, requiere adaptarse a los requerimientos de la sociedad actual, de esta manera se constituye en un elemento indispensable por una razón concreta: las instituciones y las problemáticas que las afectan son complejas y reciben influencias de diversas áreas, las que hacen necesario un abordaje desde diversas perspectivas sociales.

Lo anterior se relaciona con la necesidad de que el Trabajo Social tenga un carácter científico, es decir, con métodos específicos, con un marco teórico propio, lo cual requiere de un criterio amplio y apropiado para ver lo que es necesario adoptar de otras ciencias, creando nuevos conceptos y relaciones si las situaciones o problemáticas así lo requieren.

La sistematización de las experiencias es otro desafío que se debe tener en cuenta para el desarrollo de la profesión del trabajador social en las instituciones públicas. Aquello involucra una tarea que podría generar beneficios ya que permite retroalimentar a las personas y comunidades con sus propias experiencias haciéndolos sentir protagonistas de sus logros y dueños de su historia.

La finalidad por consiguiente es contribuir al desarrollo e incremento del Bienestar Social, implicado en ello al individuo, grupo y comunidad, así como a las instituciones y servicios relacionados con las diversas Áreas de Bienestar y Servicios Sociales.

Teniendo en cuenta que la participación en el diseño de la política social es relevante en tanto considera las diferentes dimensiones del ámbito de la profesión en su construcción y despliegue, se hace por tanto, imprescindible, en la ejecución de dicha política, instrumentalizar y complementar su cuerpo teórico, a partir de la práctica, la cual aporta elementos de reflexión para una teorización y posterior aplicación.

Con esto, potenciar el ajuste dinámico entre demanda usuaria y los recursos de la institución. Crear las condiciones necesarias para que el individuo, grupo o comunidad participe como protagonista en la transformación de la realidad social. Conocer la realidad social a través del estudio de las causas y procesos de la misma, tanto a nivel macro como micro social.

Se debe mencionar a modo de ajuste a la realidad social, la relación de la formación valórica del trabajo social, que forma parte de la esencia de este, ya que por el carácter netamente humano de la profesión, cuyo objetivo es lograr el desarrollo integral de los individuos y comunidades, se hace indispensable contar con una sólida y clara formación que guíe el desempeño profesional. En relación con esto, existen una serie de elementos que se constituyen como básicos, en tanto el trabajo social tenderá siempre al bienestar y por lo tanto a la mejora de los procesos tanto individuales como colectivos.

Se puede establecer, que los objetivos recién presentados se adecuan a los desafíos actuales del Trabajo Social, entre ellos se considera el aspecto ético, la preparación técnica y la visión global hacia las problemáticas, la creatividad, el trabajo interdisciplinario, entre otros elementos que se conjugan para el desarrollo de un ejercicio de la profesión que se va adaptando a los cambios de las diferentes instituciones y/o servicios.

La profesión de Trabajo Social con esto, establece la promoción en la resolución de problemas en las relaciones humanas, el cambio social, el poder de las personas mediante el ejercicio de sus derechos y su liberación y la mejora de la sociedad. Siendo así que mediante la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales, el Trabajo Social, interviene además en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno.

Es por tanto, que al propender a la mejora de la calidad de vida, inserta en los servicios públicos, la profesión debería tender a la calidad de la atención, en el contexto socio económico en el cual se encuentra, esto adaptándose a los nuevos cambios y contingencias sociales que se van presentando y que los usuarios van demandando.

Consecuentemente, se da una importancia sustantiva a evitar el enfoque asistencialista, que se pueda desarrollar en la labor de los usuarios internos, el cual debe estar enmarcado por un sentido de responsabilidad y una profesionalidad en la que la estructura administrativa funcione con la mayor celeridad y agilidad en la respuesta a los usuarios externos.

Pues, generar acciones asistencialistas, significa forjar personas, (en este caso los usuarios externos) que pierdan la capacidad de iniciativa, concibiendo una dependencia trascendental entre el usuario externo y el sistema.

Por ello, es pertinente trabajar bajo una lógica, que promueva evolucionar de una atención beneficio-asistencial a un sistema público de protección social basado en los derechos de la ciudadanía. Centrado en la reorganización en estrecha colaboración con organizaciones y entidades especializadas en trabajar con diferentes colectivos, así como con otras administraciones con el fin último de optimizar recursos en pro de un sistema de calidad en la gestión y atención.

En Trabajo social, y por los objetivos que lo constituyen, aquello que se pretende lograr, en su sentido cualitativo y cuantitativo, con las intervenciones profesionales, se establecen desde el objeto. Se puede por tanto, considerar a este objeto general es conseguir el pleno desarrollo de las personas en su ámbito social y contribuir así al más amplio bienestar social.

6.2.2 Limitantes de la gestión de calidad en la atención bajo lineamientos asistencialistas

La experiencia de los *usuarios internos*, tanto en la práctica profesional y administrativa, es una función que está estrechamente vinculada a los cambios producidos en las sociedades contemporáneas. Las tareas o actividades específicas que el trabajador social desempeña en la sociedad para alcanzar determinados objetivos profesionales y que, por lo tanto, son de su competencia.

Con respecto a lo inferido, se logra establecer que la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, presenta rasgos de intervención asistencialista, como una manera de dar respuesta a las distintas situaciones problemáticas que vislumbradas en esta evaluación, esto con el propósito de establecer un eje central de analogía para el desarrollo de este objeto de evaluación.

Por tanto, se procura la correlación de un medio no propicio, para, desde el marco de los recursos y posibilidades existentes, aliviar las necesidades, limitaciones y, en definitiva, presiones mencionadas como factores desencadenantes de situaciones problemáticas referidas a la contingencia social. Se trata de un proceso que transcurre desde el exterior hacia el interior de los usuarios externos que solicitan la ayuda social.

Lo que significa enfocar, la gestión de calidad en la atención, no necesariamente en la verdadera naturaleza del problema, no siendo capaz de encuadrar los recursos de la organización con el entorno, por la sobreestimación de los mismos y por la carencia de coordinación.

En contraste a la idea de una atención en pro de la individualidad, la que procura corregir las deficiencias existentes en la capacidad natural de respuesta o de funcionalidad social de los individuos de cara a formar sus situaciones problemáticas o de malestar social atendiendo a su realización personal y progreso social en general.

Por consiguiente, la profesión de Trabajo Social se inserta de forma global en los servicios públicos, canalizando e interrelacionando, mediante métodos y técnicas propias,

todo tipo de necesidades y recursos, de forma que las personas, grupos y comunidades no encuentren parcializada la atención que sus necesidades requieren.

Cabe señalar con esto, que en el proceso de modernización de las administraciones públicas, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios públicos, y la percepción de los ciudadanos sobre el proceso de mejora es una temática transversal tanto en la profesionalización de las funciones administrativas municipales, como de la capacitación continua; ajustada al contexto social, y a las características socioculturales de los actores involucrados.

6.2.3 Tendencias de los Modelos de Gestión de Calidad en los Servicios.

En la actualidad los gobiernos municipales enfrentan el desafío de desempeñar nuevas funciones y prestar servicios que antes correspondían a otros organismos, o bien, nuevas competencias, que han surgido al asumir un rol activo en la promoción del desarrollo local. En general cuentan una organización inadecuada y recursos humanos no siempre capacitados para afrontar el cambio.

Por otra parte, los recursos financieros, no se multiplican al compás de las demandas de los “vecinos”, que requieren mayores niveles de cobertura y mejoras cualitativas en las prestaciones. Todo ello va unido a la necesidad de asumir el rol regulatorio que surge de la privatización, concesión o tercerización de servicios anteriormente prestados en forma directa por el municipio. El reto de la hora actual reside, precisamente, en adoptar métodos creativos para optimizar la asignación de esos limitados recursos.

Surge la necesidad de fortalecer la institucionalidad, a fin de optimizar la asignación y obtención de recursos financieros, de extender las prestaciones y mejorar la *calidad*, todo ello en un marco de equidad en la distribución, que considere las demandas de la población. Ello implica también generar mecanismos efectivos de participación y control ciudadano.

Este marco de situación lleva implícito, entre otros aspectos, contar con herramientas de gestión adecuadas al nuevo escenario. Será necesario en la institución respectiva, mostrar resultados de una gestión efectiva, eficiente y ordenada. Esto significa tomar decisiones acertadas, oportunas y eficientes. Se requiere combinar conceptos económicos, sociales y políticos y darles forma en la práctica cotidiana de gobierno.

El enfoque gerencial en lo que hace a las finanzas municipales, a la prestación de servicios y al manejo de los recursos humanos es una alternativa que de ninguna manera significa abandonar la misión social del municipio, sino desarrolla, las acciones de gobierno con una visión diferente. De alguna forma requiere pensar distinto y es un cambio cultural respecto al rol del sector público.

En definitiva, para instalar y evaluar un modelo de calidad, se requiere de un modelo que una la misión de la organización y el esfuerzo de cada área en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial. Un modelo de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, en la organización.

Básicamente este aspecto implica la incorporación permanente de innovaciones tecnológicas que permitan prestar mejores servicios o reducir costos así como incrementar la cobertura frente al crecimiento urbano.

6.2.4 Mejorar la calidad de los servicios

Básicamente este aspecto implica la incorporación permanente de innovaciones tecnológicas que permitan prestar mejores servicios o reducir costos así como incrementar la cobertura frente al crecimiento urbano.

Para lograr y consolidar el Desarrollo de un Municipio, se requiere un modelo de gestión que permita a la municipalidad adecuarse a las necesidades de cambio de la globalización, asumir el territorio como base del desarrollo y ser agente facilitador y promotor de un desarrollo humano sostenible, tomando muy en cuenta las características diversas y heterogéneas de su población.

El nuevo modelo de gestión debe permitir una administración más eficiente que se contraponga al clásico modelo burocrático weberiano, entendido como la sujeción de toda actividad administrativa a reglas, códigos y programas explícitamente formulados, considerado además como signo de racionalidad moderna.

El nuevo modelo de gestión debiera permitir, evaluar y monitorear los procesos y resultados que se dan en la jurisdicción local bajo un enfoque de corresponsabilidad. Todo ello enmarcado bajo un principio descentralizador y altamente democrático que tenga como lógica política una articulación más efectiva entre lo público y lo privado con una actitud de gobierno, no de resolución de problemas, sino de previsión, permitiendo así incrementar las oportunidades de desarrollo de la comuna, y, a su vez, incrementar la calidad de la gestión, todo ello enmarcado dentro del sistema local de participación y concertación.

6.3 PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD

Cuadro 6.1 Análisis comparativo del contexto situacional municipal. (Elaboración equipo tesista)

Situación actual				Situación Propuesta		
Lineamientos de acción	De rutina y procedimientos, administración clásica.	→	L I N E A M I E N T O S	→	Evaluación y seguimiento permanente. Evaluación de procesos y resultados bajo una perspectiva inclusiva.	
Tendencias	Verticalidad, jerárquico, sectorializado, indeterminación de la funciones, canales de comunicación difusos	→		→	→	Descentralización. Trabajo en equipos, horizontalidad, flexibilidad, coliderazgo y participación
Lineamientos Políticos	Asistencialismo, liderazgo tradicional	→		→	→	Mejora en los elementos de gestión, nuevo liderazgo. Corresponsabilidad en la Gestión con perspectiva inclusiva.
Control	Escaso procesos evaluativos internos, escaso control de funciones indefinidas (usuarios internos)	→		→	→	Nuevos roles de fiscalización y evaluación
Nivel de compromiso	Compromiso ligado al usuario externo.	→		→	→	Compromiso ligado al usuario interno y externo
Estilo de Dirección	Gestión inspirada en la contingencia social	→		→	→	Gestión planificadora y previsoras

Desde esta perspectiva, los *lineamientos* de este nuevo modelo de gestión estarían determinados por una suma de elementos consignados en este ordenamiento:

- Referido a la presencia del elemento de la *coparticipación* en el funcionamiento y mejora de la actividad municipal, se relevan dos ejes principales:
 - La coparticipación de los diferentes actores involucrados en el proceso.
 - Descentralización en la toma de decisiones de los directivos involucrados en el proceso.

- Referido a la forma como se aplican los elementos y como estos mismos son llevados a la población a los que están afectos, se deben aplicar elementos tendientes a:
 - Fluidéz constante en la temática de los elementos determinantes en el cambio organizacional.
 - Eficiencia en la administración y prestación de servicios.
 - Flujo de información con la población evaluada.

- Referido a elementos y estrategias tendientes a la planificación por metas, se debe propender a un enfoque centrado en una:
 - Actitud centrada en la planificación estratégica.
 - Planificación por metas a corto y mediano plazo.

- Referido a la promoción entrega y adecuación de la información hacia la población, esta debe ser consignada en términos de:
 - Promoción sostenida del desarrollo local, involucrando de manera activa a los actores involucrados, mediante canales de información expeditos.
 - Capacidad de adecuación y adaptación municipal, al sistema de participación y concertación de la población.

Estos lineamientos, posibilitarían a que la Dirección de Desarrollo Comunitario, en la cual se ha enfocado esta evaluación, consigne elementos que aporten a una mejora en la calidad de la atención, de esta forma permitiendo que la vinculación con la comunidad posibilite la mejora continua. En tanto se debe considerar, que el municipio es una agrupación humana, surgida de la relación social, que satisface las necesidades de su ámbito, contando para ello con poder político a fin de establecer un ordenamiento necesario para la convivencia de la comunidad y de una organización administrativa que le permite armar su sistema interno y, de esa manera, cumplir con el cometido que le dio origen.

Por lo tanto, si bien la gestión local hace referencia a cómo se administran las políticas municipales, la concepción moderna de la gestión local percibe el relacionamiento entre las autoridades y la ciudadanía de forma horizontal, y se concibe además como un sistema abierto, democrático e innovador, en donde la Municipalidad asume un rol de liderazgo compartido y legitimado.

Lograr implantar este modelo de gestión implica un cambio de paradigmas que requiere un proceso de re-aprendizaje de las funciones y métodos de la Municipalidad, en específico de la Dirección de Desarrollo Comunitario y de las oficinas evaluadas, involucrando así un cambio cualitativo de la percepción que la población tiene de ésta. El cambio de paradigmas no es automático y requiere de un proceso sistemático, en donde se evalúan factores centrales en dicha transición; dicho proceso es explicitado en el siguiente diagrama:

Diagrama 6.2 Paradigmas relativos a estilos de dirección y gestión en la entidad pública.
(Elaboración equipo tesista)



La fase de transición señalada en el diagrama anterior, es significativo para la Dirección de Desarrollo Comunitario y las oficinas evaluadas, ya que permitiría potenciar, con estos nuevos elementos de gestión, la participación de los diversos actores involucrados, siendo estos, la dirección de desarrollo comunitario, sus oficinas respectivas, conjuntamente con los usuarios internos y externos que comprenden.

Para comprender mejor esta idea, es importante resaltar que este modelo se fundamenta en la coparticipación, como un componente central, en el desarrollo de la mejora continua. Lo que permite enfrentar dos aspectos medulares, la incorporación de los usuarios internos como uno de los focos centrales del proceso de mejora, haciéndolos partícipes de las instancias de transición y la incorporación de acciones tendientes a la planificación estratégica; teniendo como objetivo la instalación de un modelo de calidad adecuado y aplicable a las características de la institución de que se trate. La base para diseñar e instalar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la organización que lo aplicará, y las aspiraciones y pretensiones de sus usuarios tanto internos como externos.

En este sentido la coparticipación será entendida como un tipo de acción individual y colectiva que convoca a los actores partícipes de la atención usuaria. Con esto, cabe señalar que el grupo, determina sus relaciones tanto interpersonales como funcionales, entendida ésta última, como la determinación del cargo, sus relaciones en función de la problemática identificada; lo que propende a la búsqueda de solución mediante un proyecto de desarrollo de mejora o cambio de la situación actual.

De esta manera se puede establecer que una de las características relevantes de la coparticipación relacionada a la mejora continua de la calidad del servicio, es la búsqueda del incremento de la eficacia y eficiencia en la acción, en términos relacionales y funcionales, de los actores de la institución respectiva, para que la mejora pueda ser sostenible en el tiempo.

En esa línea sus objetivos centrales, respecto a usuarios internos y externos serían:

- Contribuir a resolver temas de representación y participación.
- La cohesión social, cuyo logro supone la existencia de una visión compartida que es asumida por los actores como una expresión genuina de sus intereses.
- La coordinación en la atención en tanto se desarrolla una comunicación fluida respecto a usuarios internos y externos. Esto con la finalidad de desarrollar una estrategia en la atención.

Respondiendo a los principios de:

- Coparticipación: lo que alude a la idea de responsabilidad compartida entre usuarios internos y externos dentro de la institución. Es un elemento clave pues supone que la población no sólo plantea una serie de demandas frente a sus autoridades, sino que es capaz de asumir un rol propositivo en la elaboración y ejecución de las estrategias.
- *Consenso*. Se hace referencia a la existencia de un acuerdo entre los miembros de una unidad social dada acerca de principios, valores, normas. Como el consenso total es improbable hasta en unidades sociales mínimas debería hablarse de grados o niveles de consensos existentes en una institución determinada.

- *Eficacia y eficiencia.* Ambas están ligadas de manera directa al logro de la legitimidad. Como han señalado diversos autores, cuando el sistema no logra dar una respuesta eficaz y eficiente a las expectativas generadas en la sociedad es muy probable que su legitimidad se vea afectada y pierda el apoyo de los directivos y actores involucrados.
- *Inclusión.* La inclusión de los actores respectivos, no es sólo una exigencia normativa; también es una exigencia estratégica en espacios en que las cuotas de poder son dispersas y en las que los actores deben cooperar para dar sostenibilidad a sus propuestas.
- *Flexibilidad.* Sobre la base de los componentes mencionados, el sistema debe ser flexible, adecuarse en la medida de lo posible al contexto y naturaleza de la institución y de los actores involucrados.
- *Cooperación.* Entre los distintos actores del sistema para alcanzar objetivos de desarrollo.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de los servicios públicos en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los usuarios se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

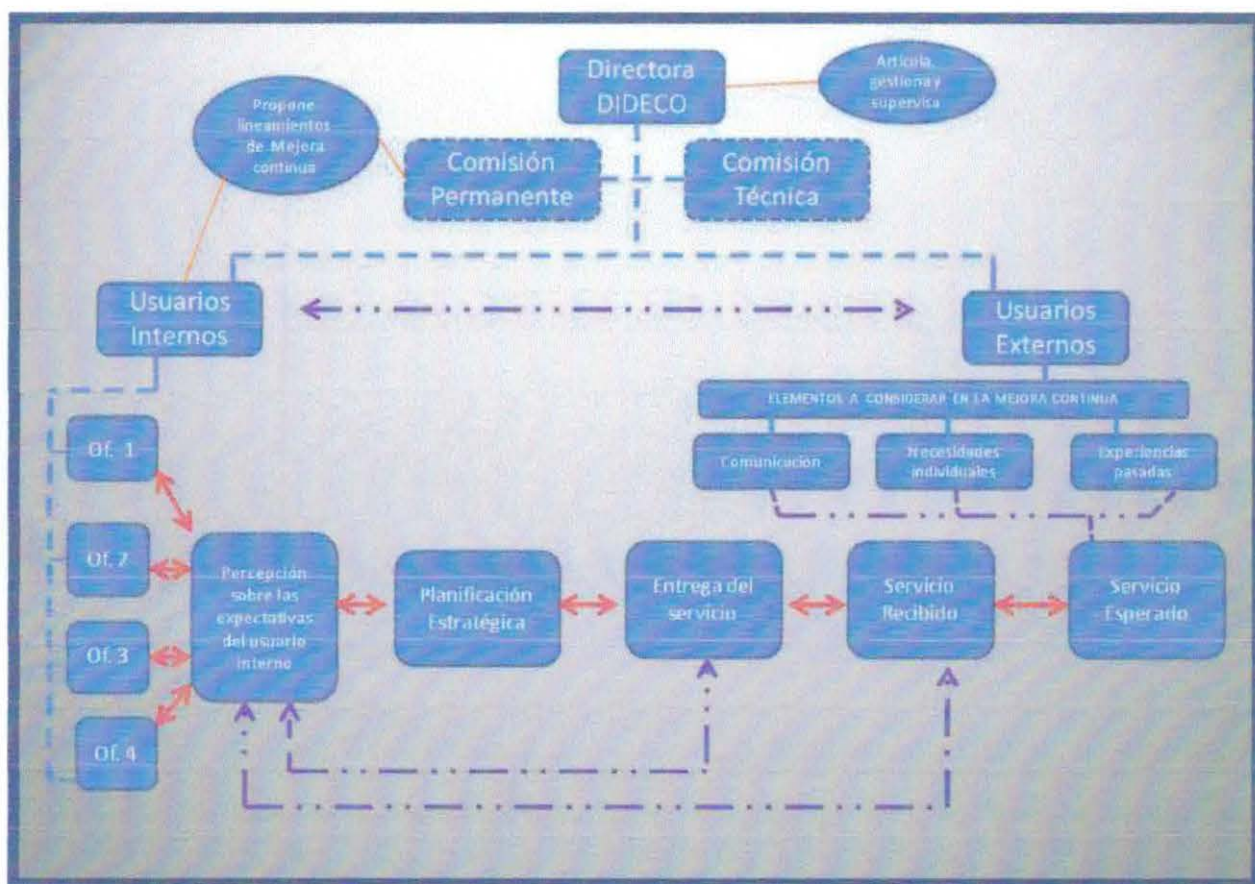
La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se ha convertido hoy en día, en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones, ya que las implicancias que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Para instalar y evaluar un modelo de calidad, se requiere de un modelo que una, la misión de la organización y el esfuerzo de cada área en una correlación de resultados hacia la competitividad y la calidad total. Un modelo de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, de la organización.

6.4 HACIA UNA PROPUESTA DE MEJORA

El presente modelo de gestión de calidad, que se propone a continuación, se establece para dar respuesta a los resultados desprendidos de la evaluación, y está basado en el enfoque de calidad total que se focaliza en tres principios; Mejora continua, satisfacción usuarios internos y satisfacción usuarios externos. Esto permite definir los elementos que establecidos en los lineamientos de la mejora continua bajados al contexto institucional correspondiente.

Diagrama 6.3 Modelo de Gestión en el ámbito municipal enfocado en la coparticipación. (Elaboración equipo tesista)



Cuadro 6.2: Simbología Modelo de Gestión en el ámbito municipal enfocado en la coparticipación. (Elaboración equipo tesista)



Este modelo da respuesta a la necesidad de que exista a nivel institucional, un mecanismo y estrategias de mejoras que permitan, establecer un funcionamiento coordinado respecto de la dirección concerniente y las oficinas a cargo de ésta, con la finalidad de poder establecer la coparticipación como elemento central de funcionamiento institucional.

Este modelo hace necesaria la creación de dos entidades que se encuentren vinculadas directamente a la gestión de calidad. En este sentido, se establece una *comisión permanente* compuesta por usuarios internos pertenecientes a las mismas oficinas mencionadas, cuya tarea, se focaliza en establecer lineamientos y políticas tendientes a la mejora continua. Y una comisión técnica, compuesta por al menos dos profesionales de distintas áreas con conocimientos explícitos en la temática de calidad, cuyo fin sea orientar y proponer estrategias tendientes al contexto y problemáticas institucionales.

Bajo esta lógica, se focaliza la acción tanto planificadora como ejecutora en los usuarios. A través de la planificación estratégica, ya que, permite fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo

A medida que va realizándose la introducción del plan, se debe comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas, con el objeto de determinar si la institución está avanzando hacia la obtención de sus objetivos estratégicos, con su consiguiente plan.

Este plan estratégico, comprende la evaluación de las bases subyacentes en la estrategia de la institución, la comparación de resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización. La planificación estratégica es de importancia para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Pues, se pretende generar cambios en los elementos que componen la dinámica organizacional.

Es de esta manera como se propende a establecer un modelo que tienda a la mejora continua para el logro del objetivo de calidad, incorporándolo a un servicio público, como un elemento en el proceso de mejora, y con características paulatinas, que obedezcan a la dinámica organizacional, en este caso a una organización municipal.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. Aguilar Idáñez, M. (1995). Evaluación de servicios y programas sociales. Buenos Aires. Editorial Lumen.
2. Ahumada, P. (1990). Modelos de evaluación y evaluación de programas. Santiago Chile. UCV . Editorial Reduc.
3. Alvira Martín, F. (2002). Metodología de la evaluación de programas. Tercera edición. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
4. Ander-Egg, E. (1990). Evaluación de programas de Trabajo Social. Segunda edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial Humanitas.
5. Ander-Egg, E. (1993). Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires, Argentina. Editorial Humanitas.
6. Ander-Egg, E. (1993). Trabajo Social e interdisciplinariedad. Buenos Aires, Argentina. Editorial Humanitas.
7. Arias Odón, F. (1999). El Proyecto de investigación, guía para su elaboración. Caracas. Editorial Epísteme.
8. Bavaresco de P, A. (2001). Proceso metodológico en la investigación. cómo hacer un diseño de investigación. Maracaibo, Venezuela. Editorial Ediluz.
9. Bisquerra, R. (1996). Metodología de la investigación educativa. Madrid, España. Editorial La Muralla, S.A.
10. Blanco, N. (2000). Instrumentos de Recolección de Datos Primarios. Maracaibo, Venezuela. Dirección de Cultura. Universidad del Zulia.
11. Briones, G. (2002). Evaluación de programas sociales. Segunda edición. México. Editorial Trillas.
12. Briones, G. (2002). Epistemología y teoría de las ciencias sociales y de la educación. México. Editorial Trillas.
13. Briones, G. (1985). Evaluación de programas sociales, teoría y metodología de la investigación evaluativa. Santiago, Chile. PIIE.
14. Briones, G. (2003). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales México. Editorial Trillas.
15. Castro, R. y Mokate, K. (1998). Evaluación económica y social de proyectos de inversión. Santafé de Bogotá, Colombia. Uniandes y BID.
16. Carballo, R. (1990). Evolución del concepto de evaluación, desarrollo de los modelos de evaluación de programas. Editorial Bordón.
17. Carballo, R. (1992). El impacto de los estudios evaluativos. Editorial Bordón.

Bibliografía

18. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill.
19. Colás Bravo, M. (1994). Evaluación de programas, una guía práctica. Segunda edición. Sevilla, España. Editorial Kronos.
20. Cuatrecasas L. (2000). Gestión Integral de Calidad. Ediciones Gestión 2000, S.A.
21. Eyssautier de la Mora, M. (2000). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia. México. Editorial Trillas.
22. Fernández Fernández, J. (1996). La administración pública. Madrid, España. Centro de Estudios Financieros.
23. Festinger L. (1972). Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Editorial Paidós.
24. Fontaine, E.(1983) Evaluación social de proyectos. Segunda edición Santiago, Chile. Universidad Católica de Chile.
25. Garza Treviño J. (2000). Administración Contemporánea. México. Editorial McGraw-Hill.
26. Harrington, J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill.
27. Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista L. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera edición. México. Editorial McGraw-Hill.
28. Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. México. Editorial McGraw-Hill.
29. Horovitz, J. (1991). la Calidad del servicio. México. Editorial McGraw-Hill.
30. Icare. (1992). Calidad y Servicio, La batalla que viene. Santiago, Chile.
31. Jiménez Lara, R. (1996). Evaluación de programas sociales. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos.
32. Kadushin, A. (1974). La Entrevista en Trabajo Social. México. Editorial Extemporáneos.
33. Luhmann N. (1990). Sociedad y Sistema. Barcelona, España. Editorial Paidós.
34. Méndez Álvarez, C. (2001). Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. México. Editorial McGraw-Hill.
35. Munné, F. (1979). Grupos, masas y sociedades, Introducción Sistemática a la Sociología General y especial. Barcelona, España. Editorial Hispana Europea.
36. Parsons Talcott. (1999). El Sistema Social. Madrid, España, Editorial Alianza.
37. Petrick, J. (2003). Calidad total en la dirección de recursos humanos. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Bibliografía

38. Pulido Gutiérrez, H. (1997). *Calidad Total y Productividad*. México. Editorial McGraw-Hill.
39. Rodríguez Mansilla, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago. Chile, Universidad Católica de Santiago.
40. Sanz Casado, E. (1998). *Manual de estudio de usuarios*. Madrid, España. Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
41. Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios*. Novena edición. España. Editorial Paraninfo.
42. Taylor, S. & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Editorial Paidós.
43. Zeithml, V. (1993). *Calidad Total en la Gestión del Servicio*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.

Bibliografía

TESIS:

44. González Pérez, Ruth Ester, “Gestión Social de Calidad en Servicios Públicos, el caso del Departamento Social de la Ilustre Municipalidad de Cabildo”, Valparaíso : Universidad de Valparaíso, 2006
45. Cañete Tapia, María José “Evaluación de las prestaciones que otorga el Servicio de Bienestar Social de la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar en función del conocimiento y la calidad de vida que poseen sus afiliados” Valparaíso ; Chile : Universidad de Valparaíso, 2006
46. García Salgado, Silvana Diplomado en Gestión de Calidad; Énfasis en los Servicios de apoyo a la Gestión Institucional, Valparaíso: Universidad de Valparaíso, 2008
47. González Vasconcellos, Karem “La calidad del servicio en recursos humanos en la Ilustre Municipalidad de Valparaíso” Valparaíso : Universidad de Valparaíso, 2008
48. Castro Lindsay, Pamela Andrea “Ambiente laboral y su influencia en la productividad” Valparaíso ; Chile : Universidad de Valparaíso, 2003
49. Valenzuela Canelos, Carolina Cecilia “Atención al cliente y mejora de la calidad en los servicios públicos chilenos” Valparaíso ; Chile, 1997

DOCUMENTOS:

1. MIDEPLAN “ Evaluación de programas sociales” Santiago ; Chile : MIDEPLAN, 1995
2. SUBDERE, Guía 1 “Sistema de Acreditación de los servicios Municipales”, 2007
3. SUBDERE, Guía 2 “Modelo de Gestión de los Servicios Municipales”, 2007
4. SUBDERE, Guía 3 “Instrumentos de autoevaluación” 2007
5. SUBDERE, Guía 4 “Plan de Mejoras: Metodología para el diseño e implementación”, 2007

Bibliografía

WEB-GRAFÍA

Dirección	Descripción	Fecha
www.larioja.org/npRioja/components/ged/tools/dlg/dlg_opendocument.jsp?Download=false&IdDoc=438676&IdGed=25264	Guillén Calvo, A. (2005). IWA 4 Una Guía Para Mejorar La Gestión De La Calidad En El Gobierno Local.	15/03/2009
www.sgp.gov.ar/contenidos/cofefup/documentos/docs/Declaracion_Calidad.pdf	CLAD. (2008) Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública.	16/03/2009
www.quillota.cl	Fundamentos institucionales.	18/03/2009 10/04/2009
www.uv.es/RELIEVE/v11n2/RELIEVEv11n2_5.htm - 569k	De la Orden Hoz, A. (1997). Desarrollo y Validación de un Modelo de Calidad Universitaria como base para su Evaluación. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Volumen 3. Número 1-2 .	15/04/2009
www.unp.edu.py/html/dependencias/priexu/pdfs/rf/LA_CALIDAD_EN_LA_GESTION_PUBLICA.pdf	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2005). Modelo Iberoamericano de la excelencia en la Gestión.	15/03/2009
www.chilecalidad.cl	Chile Calidad. (2008). Criterios de Excelencia, Premio Nacional a la Calidad.	16/03/2009
www.inn.cl	Catalogo de Normas.	10/04/2009
www.subdere.cl	Manual de gestión municipal.	15/03/2009

ANEXOS

*Glosario e
instrumentos y
técnicas de
recolección*

ANEXOS

I. GLOSARIO TEMÁTICO

1. *Acogida*: Recibimiento que se ofrece a una persona cuando llega a un lugar, el que puede ser amable, distante o indiferente.
2. *Atención al usuario externo*: Se establece como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un funcionario municipal, con la finalidad de que el usuario, obtenga algún tipo de beneficio solicitado y/o la información requerida en determinado momento.
3. *Cambio del medio*: reajustes que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico. *Cambio organizacional*: el reajuste de nuevos paradigmas, pautas y esquemas de actuación, toma de decisiones, estrategias o métodos de hacer el trabajo y lograr los resultados
4. *Cambio personal*: es un proceso secuencial, donde la calidad de las experiencias en el vivir diario va introduciendo elementos de aprendizaje, cuya solidez marca una orientación precisa hacia el ser auténtico de cada persona. Por su dinamismo, introduce inicialmente un desequilibrio en los distintos ambientes en que se presentan; desequilibrios que suelen ser vistos como crisis o emergencias, las cuales tienen el efecto movilizador de los esfuerzos para restablecer el nuevo orden o status. Así se renuevan pautas de pensamiento y comportamientos, donde la duración o permanencia de estados de aceptación (apertura al cambio) o rechazo (rebeldía con respecto a las nuevas pautas y formas) dependerán de la fortaleza que se disponga, tanto en lo emocional, experiencial como educativo.
5. *Clima laboral*: El clima laboral u organizacional es entendido como el medio ambiente de trabajo en que se desempeñan las personas de una organización, y es el resultante de la percepción que posee el personal de una empresa respecto de la interacción de una serie de dimensiones como: Factores Sociales y Factores Individuales.

Anexos: Glosario e Instrumentos

6. *Condiciones laborales*: se establecen como el conjunto de factores materiales y sociales que intervienen en el proceso de trabajo y que pueden alterar la integridad y el bienestar físico y psicológico de los trabajadores. Pueden alterar también, y normalmente así sucede, la seguridad de los procesos y la calidad y oportunidad en la entrega de los productos o servicios. En este concepto de las condiciones de trabajo se entrelazan los aspectos técnicos de los procesos laborales - es decir, tipos de insumos y sustancias utilizadas, características de las instalaciones, equipos y máquinas - con los aspectos organizacionales tales como la duración de la jornada de trabajo, tiempos extraordinarios, sistema de turnos, ritmos laborales, capacitación para el desempeño de las tareas.
7. *Demanda usuario externo*: Se denomina demanda usuaria, al acto, actitud o predisposición de adquirir un servicio, para prever la satisfacción de las necesidades, por parte de uno o más personas.
8. *Desarrollo del auto cuidado*: Se establece como la capacidad de cada persona, de lograr una práctica de actividades que realicen en favor de sí mismos, para mantener la vida, la salud y el bienestar; en donde se logre un control individual de la práctica de dichas actividades, que las personas inician y realizan para el mantenimiento de su desarrollo personal.
9. *Disposición de entrega de servicio*: Entendida como la destreza positiva del funcionario para atender al usuario (saludo, empatía con el usuario, capacidad de traspasar la información de modo que al usuario le quede clara)
10. *Entrega de información*: Se entenderá como el traspaso de un conjunto de datos, que constituye un mensaje sobre un cierto fenómeno. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su uso racional es la base del conocimiento.
11. *Espacio Adecuado*: Que otorgue el espacio mínimo en el cual cada funcionario, perteneciente a los departamentos evaluados, pueda atender de forma personal y cómoda al usuario, entendiéndose como esto, la disposición de a lo menos una mesa, una silla, y un espacio, tanto físico como de tiempo, entre un usuario y otro.
12. *Funcionario administrativo*: El/la funcionario/a administrativo, es aquel trabajador/a que desempeña funciones de planificación, organización, dirección y control, en un organismo del Estado, que puede representar a cualquier poder público, estos es, aquellos organismos que no pertenezcan al sector privado.

Anexos: Glosario e Instrumentos

13. *Funciones establecidas*: Funciones que están determinadas por el estatuto administrativo en donde se establece el tipo de cargo, funciones a realizar y la remuneración respectiva.
14. *Funciones Realizadas*: Se establecerán como las funciones adicionales a las funciones establecidas, esto es, funciones que se presentan por la contingencia del contexto laboral, implicado por el trabajo directo con el ámbito social.
15. *Manejo de competencias técnicas*: Se establecen como las practicas referidas a conocimientos relacionados con la función específica del trabajo indicado, aprendidas y/o establecidas, para el desarrollo optimo del trabajo.
16. *Manejo de habilidades sociales*: Se establecen como las destrezas sociales específicas de cada individuo, las cuales contribuyen a la mejora y potenciación del desempeño laboral.
17. *Rotación de Personal*: se entenderá como el movimiento del personal entre las admisiones y desvinculaciones con una organización y su ambiente.
18. *Servicios con mayor demanda*: Se entenderá por aquel servicio, públicos básicos de una calidad adecuada, que registre mayor solicitud por parte de los usuarios de los departamentos a evaluar. Debe incluir asimismo el garantizar los llamados servicios de atención
19. *Sobrecarga de trabajo*: se entenderá como una persona se ve obligada a realizar una serie de actividades o resolver más problemas de los que está acostumbrada. En un sentido estricto sería el caso de aquel que se ve incapaz de satisfacer todas sus exigencias laborales. Proviene generalmente de un aumento transitorio de trabajo, que, en algunas ocasiones, se prolonga durante espacios de tiempo dilatado.
20. *Usuario externo*: Personas residentes en la comuna de Quillota que utiliza los servicios y/o beneficios de las oficinas a evaluar. Dicha persona, recibe los productos resultantes de un proceso de trabajo, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la supervivencia de quién lo proveyó y, llevando este concepto al ámbito municipal, se busca proveer a éste de instrumentos y métodos que permita que el conjunto de acciones y trámites se estructuren como si se tratase de un ciudadano único y perfectamente individualizado. Entonces para mejorar la calidad de atención hay que considerar aspectos como: menos espera, atención integral y de calidad, derivación a redes oportuna y adecuada, entre otros.

Anexos: Glosario e Instrumentos

21. *Visión de Usuario externo*: es entendido como un pensamiento compuesto por una idea abstracta o mental, por parte de una persona que utiliza algún servicio público.

II INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Cuestionarios:

Cuestionario a usuario externo

Estimado (a) Usuario (a), le damos la más cordial bienvenida para la realización del siguiente cuestionario; estableciendo por cierto que esta encuesta es anónima, por lo que su identidad no será evidenciada.

Por tanto, con el fin de otorgar a Usted una mejor atención y servicio, es que nos interesa su opinión. Para esto solicitamos y se hace necesaria su colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

Marque con una X la alternativa que más lo represente.

- a) Sexo _____
- b) Edad _____

1. ¿A qué oficina acudió en esta instancia?

- a) Ventanilla Única
- b) Vivienda
- c) Área Asistencia
- d) OMIL

2. ¿Cuánto tiempo espero para ser atendido?

- a) 5 – 10 minutos
- b) 11- 16 minutos
- c) 17 o más minutos.

3. ¿Considera Ud que el servicio recibido es de calidad? (Marque con una X)

- a) _____ SI
- b) _____ NO

4. ¿Cómo siente usted que fue recibido por quien lo atendió?

- a) Totalmente acogido de forma atenta y respetuosa, me otorgaron el tiempo necesario para exponer mis consultas.
- b) Respetado, me otorgaron el tiempo necesario para exponer todas mis consultas.
- c) No me sentí acogido y tampoco me otorgaron el tiempo necesario para responder a mis consultas.

5. ¿Cómo ha sido la entrega de la información que Usted solicitó?

- a) La información recibida fue adecuada, clara y respondió a las inquietudes que presente.
- b) La información recibida fue escasamente entendida y no profundizó en las inquietudes que presente.

6. ¿Cómo siente usted que fue la disposición al ser atendidos?

- a) Me puso atención en todo momento.
- b) Atendió mi consulta pero se mostraba interesada en otra cosa.

Sra (r) usuaria (o), agradecemos su disposición y tiempo para responder esta encuesta, la cual será sin duda un aporte para el estudio en cuestión. Se les desea un muy buen día.

Cuestionario usuario interno

Estimado (a) funcionario (a), le damos la más cordial bienvenida para la realización del siguiente cuestionario; estableciendo por cierto que esta encuesta es anónima, por lo que su identidad no será evidenciada.

Por tanto, con el fin de aportar Usted a una mejora en la atención y servicio, es que nos interesa su opinión. Para esto solicitamos y se hace necesaria su colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

Marque con una X la alternativa que más lo (a) represente.

- a) Sexo _____
- b) Edad _____

1. En términos generales ¿Cuánto es el tiempo de espera de los usuarios para ser atendidos?

- a) 5 – 10 minutos
- b) 11- 16 minutos
- c) 17 o más minutos.

En términos generales ¿De cuánto es el tiempo que dispone usted para atender a cada usuario?

2. Con respecto a la atención entregada, Ud. señalaría que:

- a) Entrega la información completa y clara y pregunta si quedan dudas pendientes al usuario
- b) Entrega la información solicitada
- c) Entrega la información disponible en ese momento, pero no pregunta si quedan dudas pendientes al usuario.

3. Considera Ud. que el servicio entregado es de calidad

- a) _____ Si
- b) _____ No

4. Cuándo entrega información al usuario, generalmente éste:

- a) Vuelve a preguntar sobre lo que anteriormente se le ha explicado.
- b) No pregunta nada respecto al tema consultado.

5. Marque la característica que más lo (a) identifica al atender a los usuarios:

- a) Miro a los ojos al usuario mientras hablo o me hablan, tengo un tono claro y sutil al referirme al usuario.
- b) Puedo atender al usuario y además atender otras solicitudes administrativas.

6. Por favor, marque con una X para indicar su grado de satisfacción general con los usuarios, referente a la relación que usted establece con ellos.

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

7. Bajo su apreciación, indique su grado de satisfacción respecto a las siguientes características de calidad desarrolladas en su oficina (marcar con una x)

Características	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Oficina orientada a satisfacer al usuario					
Calidad del servicio otorgado por la oficina					
Tiempo de espera del usuario para ser atendido por el oficina					
Funcionamiento del equipo de trabajo					
Preparación entregada por la institución respecto a la información actualizada que se le entrega a los usuarios					

Sra (r) funcionaria (o), agradecemos su disposición y tiempo para responder esta encuesta, la cual será sin duda un aporte para el estudio en cuestión. Se les desea un muy buen día.

2. Entrevistas

Pauta entrevista semi-estructurada usuarios externos

1. ¿Cómo podría describir la atención que recibió en esta oficina?
2. ¿Cuáles son las principales características de esta oficina?
3. ¿Podría describir según su visión el funcionamiento de esta oficina?
4. Considera Ud. ¿Qué ha recibido un servicio de calidad? ¿Por qué?
5. ¿Qué sugerencia realizaría para la mejora de la atención recibida?

Pauta entrevista semi-estructurada usuarios internos

1. ¿Cuál es la función y tipo de contrato que tiene Ud. en esta oficina?
2. ¿Según su apreciación, cuál es la principal función que contempla esta oficina?
3. ¿Cuáles cree a su juicio son las motivaciones principales de los usuarios de esta oficina?
4. ¿Cuál es el servicio de mayor demanda en esta oficina?
5. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y falencias de su que hacer?
6. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y falencias de su oficina?
7. Según su conocimiento, a nivel de dirección, se han tomado iniciativas tendientes a la mejora de atención usuaria de esta oficina? ¿Cuáles? ¿Como las evalúa?
8. Podría relatarnos brevemente, cuál es la dinámica interna de trabajo presente en esta oficina; referido esto a: distribución de las responsabilidades y tareas, comunicación, lineamientos jerárquicos entre pares y directivos.
9. A su juicio que cambios haría a la oficina para la mejora de atención usuaria.
10. ¿Cómo podría definir el concepto de calidad en la atención usuaria?
11. ¿Qué sugerencia realizaría para la mejora de la atención al usuario?