

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



**Rediseño de los procesos administrativos de Obras y de Viviendas en la Ilustre
Municipalidad de La Cruz**

Por

Elizabeth Makarena Araya Espinoza

Cristopher Esteban Meza Orellana

Trabajo de Título para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y Título de
Ingeniero Civil Industrial

Profesor: Luis Seccatore Gómez

Junio de 2018

AGRADECIMIENTOS

Elizabeth Araya

“No por miedo a errar vas a dejar de jugar...”

En primer lugar quisiera agradecer a mi madre por su amor, dedicación, consejos, paciencia y el gran ejemplo que es para mí. Por trabajar hace diez años de domingo a domingo para que no nos falte nada. Sin lugar a dudas, sin ella no sería lo que soy hoy, es mi pilar fundamental y mi cable a tierra.

A mi padre por su apoyo, a pesar de todo siempre estar ahí cuando lo necesito, por venir hace 24 años cada domingo a hacerme compañía y sacarme una sonrisa o simplemente desconectarme un rato de la Universidad; a mi hermano por ser un verdadero amigo; y a mi sobrino Alan por ese cariño tan especial y genuino, aunque tu quizá ya no lo recuerdes nunca olvidaré el consejo que un día me diste “Para ganar el juego solo hay que tener paciencia y tranquilidad”.

Gracias a mi familia por sus buenos deseos siempre, en especial a mis tías María, Karla, Miriam por siempre estar. Y no puedo olvidar a mis mascotas, mis perritas que son parte muy importante para mí.

A mis Profesoras y Asistentes de la Educación de la Escuela de Niñas Canadá que siempre las recuerdo con cariño y sin lugar a duda aportaron en lo que soy hoy.

Quisiera agradecer a los amigos que conocí a lo largo de este camino, a todos les doy las gracias por su apoyo, por hacerme reír o simplemente hacer más grata mi estadía en la Universidad. A mi compañero de Tesis que nunca imaginamos que terminaríamos este proceso juntos, tan diferentes ambos, pero eso nos ha permitido que llegemos al final de este camino. Agradezco a nuestro Profesor Guía Don Luis Seccatore por su gran sabiduría, y por su tremenda disposición a la hora de aclarar dudas.

Gracias a la gente linda que conocí en el Supermercado Lider en mi paso como empaque aunque fue cortita, me llevo muy lindos recuerdos de ustedes.

Este trabajo no se podría haber llevado a cabo sin la colaboración de la Ilustre Municipalidad de La Cruz y en especial de sus funcionarios de los Departamentos de Obras y de Viviendas.

Y por último quisiera agradecer a mis angelitos (Mi abuelo) y la Virgencita de Andacollo por no haber tenido ningún inconveniente durante mi estadía en la Universidad.

AGRADECIMIENTOS

Cristopher Meza

“Las mejores sendas de la vida casi nunca son las más fáciles...”

El fruto de este trabajo de título fue por toda una vida de experiencias y de decisiones que me han llevado a estar aquí, es por ello que estoy muy agradecido a cada una de las personas que me han instruido para mejorar y continuar este camino.

En primer lugar agradezco a mi Padre Celestial (Dios) por toda la ayuda que me ha brindado y por enseñarme en estos últimos años a tener un estilo de vida más proactivo, humildad para aceptar las críticas, me ha ayudado a tener valor para continuar ante cada derrota, y me ha permitido tener fortaleza y determinación para alcanzar mis metas. Además me ayudó muchas veces con el cansancio y el estrés universitario, ya que me dio la tranquilidad que requería.

Agradezco la guía de mis padres y su gran dedicación, porque sin ellos esta labor no se habría completado. Toda mi vida me han acompañado y no mencionarlos es como si olvidara gran parte de mi ser. Mi papá (Francisco Meza) me enseñó a no rendirme y a terminar lo que comienzo. Mi mamá (Rosa Orellana) me enseñó a esforzarme por siempre ser el mejor. Y ambos me enseñaron a siempre soñar en grande porque si se quiere, se puede.

Mis hermanos (Priscila, Michel y Jonathan) desde pequeño me han acompañado en el transcurso de mi vida y me han enseñado muchas cosas, y una de las más importantes para este camino es continuar mis estudios superiores, porque nunca me gustó estudiar y me inspiraron en continuar, llegando a elegir una carrera más larga que la de ellos.

Agradezco a los profesores que he tenido, a mis compañeros y amigos. A los profesores por transmitirme su conocimiento; a mis compañeros por enseñarme o aclararme aquellas cosas que no entendía y por darme la oportunidad de enseñarles las materias que me eran fácil entender; a los amigos por hacer mi paso por la carrera más agradable y divertida.

Me siento agradecido con mi compañera de tesis por ayudarme en este proceso de titulación, a pesar de las dificultades que se nos presentaron y sin importar el hecho de tener personalidades muy diferentes.

A mi profesor guía le digo, “Muchas gracias por todo”, porque su conocimiento y pasión en la materia me han inspirado en continuar en mi proceso de aprendizaje. Además que su apoyo en este proceso fue muy valioso para mí.

Es difícil agradecer a unos pocos, porque sé que cada persona que me instruyó merece parte de este reconocimiento y en mi mente está presente cada uno de ellos, principalmente mi familia y Dios, quienes han estado, están y estarán conmigo.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE TABLAS.....	11
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
Capítulo 1: Descripción de la Organización	16
1.1.- Ilustre Municipalidad de La Cruz.....	16
1.1.1.- Administración de la Municipalidad de La Cruz.....	16
1.1.2.- Misión y Visión.....	17
1.1.3.- Organigrama Ilustre Municipalidad de La Cruz	18
1.1.4.- Objetivo de la Municipalidad de La Cruz.....	19
1.1.5.- Contenido del Plan Estratégico de la Municipalidad de La Cruz.....	19
Fuente: Municipalidad de La Cruz.	20
1.1.6.- Programa de Gestión de Calidad en Servicios Municipales	20
1.2.- Descripción del Departamento de Obras y de Viviendas	21
1.2.1.- Departamento de Viviendas	21
1.2.2.- Departamento de Obras.....	24
Capítulo 2: Situación Actual	28
2.1.- Elección del departamento de estudio	28
2.2.- Procesos de atención en los Departamentos de Obras y de Viviendas.....	28
2.3.- Ciclo del servicio y Diagramas de procesos	32
2.4.- Valor del Servicio	43
2.5.- Reclamos.....	45
2.6.- Planteamiento del problema	55
2.7.- Objetivos.....	55

2.7.1.- Objetivo general	55
2.7.2.- Objetivo específico.....	55
2.8.- Resultados esperados	56
Capítulo 3: Marco Teórico	57
3.1.- Reingeniería, rediseño y mejora de procesos.	57
3.2.- Calidad.....	58
3.2.1.- Calidad en los servicios.....	59
3.2.2.- Desventajas de no incluir calidad en los servicios.....	59
3.3.- Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales	60
3.3.1.- Clasificación de las Municipalidades según el Sistema de Acreditación	60
3.4.-Benchmarking	61
3.4.1.- Categorías del Benchmarking (Camp, 1993).....	62
3.4.2.- Metodología del Benchmarking (Camp, 1993)	62
Capítulo 4: Metodología.....	63
4.1.- Fase 1: Planificación	64
4.1.1.- Área de estudio sometida al Benchmarking	64
4.1.2.- Municipios referentes de estudio	64
4.1.3.- Determinación de los métodos de recolección de datos/ información	68
4.2.- Fase 2: Análisis	68
4.2.1.- Brecha Competitiva del desempeño actual de cada Municipalidad objeto de comparación.....	68
4.2.2.- Discutir los resultados obtenidos.....	73
4.3.- Fase 3: Integración	78
4.3.1.- Objetivos que se fijaron a raíz de lo hallado en los Municipios objeto de comparación....	78
4.3.2.- Metas que se desean lograr al aplicar las mejoras	78
4.4.- Fase 4: Acción.....	81
4.4.1.- Plan de acción	81
4.4.2.- Rediseño de los procesos.....	82
4.4.3.- Evaluar el Benchmarking	90
CONCLUSIÓN	93

ANEXO 1: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO	95
ANEXO 2: CLASIFICACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN “PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS MUNICIPALES”	97
ANEXO 3: CUESTIONARIO REALIZADO A LOS MUNICIPIOS OBJETO DE COMPARACIÓN.	99
ANEXO 4: DIAGRAMAS DE PROCESOS A OBJETO DE COMPARACIÓN	107
ANEXO 5: CARTA GANTT	137
BIBLIOGRAFÍA	138

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

MINVU: Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile.

PLADECO: Plan de Desarrollo Comunal.

RAE: Real Academia de la Lengua Española.

SUBDERE: Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo.

SERVIU: Servicio de Vivienda y Urbanismo.

O.G.U y C: Ordenanza general de urbanismo y construcción.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organigrama Municipalidad de La Cruz.....	18
FIGURA 2: Ciclo del Servicio en el Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.....	33
FIGURA 3: Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.....	34
FIGURA 4: Ciclo del servicio en el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas sociales.....	37
FIGURA 5: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales.....	38
FIGURA 6: Ciclo del servicio en el Departamento de Obras.....	40
FIGURA 7: Certificado emitido por el Departamento de Obras.....	41
FIGURA 8: Diagrama de Ishikawa “Demora en la entrega de documentos”.....	47
FIGURA 9: Diagrama de Ishikawa “Largos tiempos de espera”.....	49
FIGURA 10: Diagrama de Ishikawa “No se entrega la información a tiempo”.....	51
FIGURA 11: Diagrama Ishikawa “Incumplimiento en la hora de atención”.....	53
FIGURA 12: Rediseño del Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.....	83
FIGURA 13: Rediseño del Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales...	86
FIGURA 14: Rediseño del Certificado emitido por el Departamento de Obras.....	88
FIGURA 15: Ciclo del Servicio de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Casablanca.	107
FIGURA 16: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Casablanca.	108
FIGURA 17: Ciclo del servicio en el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Casablanca.....	111
FIGURA 18: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Casablanca.	112

FIGURA 19: Ciclo del servicio en el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Casablanca	114
FIGURA 20: Certificado emitido por el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Casablanca	115
FIGURA 21: Ciclo del Servicio de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Puchuncaví.	117
FIGURA 22: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Puchuncaví.	118
FIGURA 23: Ciclo del servicio en el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Puchuncaví.	121
FIGURA 24: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Puchuncaví.	122
FIGURA 25: Ciclo del servicio en el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Puchuncaví	124
FIGURA 26: Certificado emitido por el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Puchuncaví	125
FIGURA 27: Ciclo del Servicio de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Zapallar.....	127
FIGURA 28: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Zapallar.	128
FIGURA 29: Ciclo del servicio en el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Zapallar.	131
FIGURA 30: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Zapallar.	132
FIGURA 31: Ciclo del servicio en el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Zapallar	134
FIGURA 32: Certificado emitido por el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Zapallar	135

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Reclamos por los servicios prestados en los diferentes Departamentos del Municipio	28
GRÁFICO 2: Demanda de certificados Enero- Diciembre 2017.....	31
GRÁFICO 3: Reclamos anuales para la Dirección de Obras y de Viviendas.....	45
GRÁFICO 4: Reclamos en los Departamentos de Obras y de Viviendas.....	46

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: Resumen de la administración Municipalidad de La Cruz.....	16
TABLA 2: Resumen contenido Plan Estratégico Municipalidad de La Cruz.....	19
TABLA 3: Resumen de los beneficios otorgados por el SERVIU.....	22
TABLA 4: Resumen de los requisitos a los beneficios otorgados por el SERVIU.....	23
TABLA 5: Comparación de los servicios de los Departamentos de Obras y Viviendas.....	29
TABLA 6: Comparación entre las acciones de cada servicio del Departamento de Viviendas.....	30
TABLA 7: Comparación de servicios en el Departamento de Obras.....	31
TABLA 8: Valor del servicio para el Departamento de Obras.....	43
TABLA 9: Valor del servicio para el Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.....	44
TABLA 10: Valor del servicio para el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales.....	44
TABLA 11: Reclamos de los vecinos al Departamento de Obras y de Viviendas Meses de Enero- Julio 2017.....	45
TABLA 12: Matriz de impacto “Demora en la entrega de documentos y respuesta a las solicitudes generadas por los vecinos”.....	48
TABLA 13: Matriz de impacto “Largos tiempos de espera”.....	50
TABLA 14: Matriz de impacto “No se entrega la información a tiempo”.....	52
TABLA 15: Matriz de impacto “Incumplimiento en la hora de atención”.....	54
TABLA 16 : Características de la reingeniería, rediseño y mejora de procesos.....	57
TABLA 17: Conceptos de Calidad.....	58
TABLA 18: Definiciones de Servicio.....	59
TABLA 19: Definiciones de Benchmarking.....	61
TABLA 20: Resumen de características relevantes de las Municipalidades objeto de comparación...	66
TABLA 21: Cuadro comparativo Departamento de Viviendas para la ampliación, mejora y paneles solares.....	69

TABLA 22: Cuadro comparativo Departamento de Viviendas para la entrega de kit y ayudas sociales.....	70
TABLA 23: Diferencias Municipales en el Departamento de Obras para la entrega de certificados.....	71
TABLA 24: Características de cada municipio.....	72
TABLA 25: Metas que se desean lograr al aplicar las mejoras.....	78
TABLA 26: Calificación del servicio según los reclamos de enero a julio del 2017.	90
TABLA 27: Actividades con mayor cantidad de reclamos en el Departamento de Viviendas para el periodo de enero a julio de 2017.....	92
TABLA 28: Actividades con mayor cantidad de reclamos en el Departamento de Obras para el periodo de enero a julio de 2017.	92
TABLA 29: Funciones de toda Municipalidad Chilena.....	96
TABLA 30: Servicios a acreditar por tipo de Municipalidad.....	97
TABLA 31: Grupos de Municipalidades de acuerdo al “Índice de Demanda de Servicios Municipales”.....	98
TABLA 32: Tiempo de implantación del plan de acción.	137

RESUMEN

El presente Trabajo de Título tiene como objetivo el rediseño de los procesos administrativos en los Departamentos de Obras y de Viviendas en la Ilustre Municipalidad de La Cruz, en relación a su Plan Estratégico.

El problema radica en la demora en la entrega de documentos y respuestas a las solicitudes efectuadas por los vecinos. Para esto, se utilizó la Metodología Benchmarking donde se conoció como lo hacen otros Municipios mejores evaluados que la Municipalidad en estudio para comparar sus procesos y tomar las acciones correctivas que permitan mejorar su gestión.

Se realizó una investigación respecto al contexto en el cual se rigen las Municipalidades de Chile conociendo tanto sus deberes como las normas que deben ser capaces de cumplir, para luego ejecutar el Benchmarking con tres Municipalidades mejores evaluadas, según el “Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales” las cuales fueron: “Casablanca, Puchuncaví y Zapallar”, obteniendo información de éstas mediante entrevistas y visitas presenciales.

Por último luego de realizar la comparación y conocer aquellas actividades mejores realizadas en los otros Municipios, se propuso aplicar ciertas modificaciones en los procesos ejecutados en los Departamentos de Obras y de Viviendas rediseñando sus procesos, permitiendo alcanzar un desempeño líder y una mejora continua que satisfaga ampliamente las expectativas y necesidades de los vecinos.

ABSTRACT

The goal of this work is to redesign the administrative procedures of the Department for Housing and Public Works of the Municipality of La Cruz related to its strategic plan, one of the main problems being the delay in delivery of documents and responses to requests of the neighbours'.

First, a review was drawn of municipalities' legislations in Chile in the scope of administrative processes.

Second, a comparative review was drawn of three municipalities, Casablanca, Puchuncaví and Zapallar, which were best evaluated in the Region of Valparaiso in the "Quality Management Programme of Municipal Services". The review was based on interviews and visits to the mentioned municipalities. Benchmarking methodology was applied to compare the processes with other municipalities and to determine corrective actions to improve the management.

Third and final, possible modifications to the processes of the Department for Housing and Public Works of the Municipality of la Cruz were determined with the aim to improve its performance and meet the hopes and needs of the neighbours of the municipality.

INTRODUCCIÓN

En el último tiempo debido a los diversos cambios que enfrenta el País tanto económicos, tecnológicos, políticos, sociales y culturales, las personas han aumentado sus exigencias y necesidades principalmente en los servicios entregados por las entidades públicas, como es el caso de las Municipalidades. Es por esta razón que la Ilustre Municipalidad de La Cruz debe día a día procurar entregar un servicio de calidad a cada uno de sus vecinos y satisfacer de la mejor manera cada una de sus necesidades.

La Municipalidad de La Cruz como todos los Municipios de Chile, debe cumplir por una parte con La Ley Orgánica de Municipalidades que entrega el contexto legal en cuanto a las funciones y atribuciones que posee como Municipalidad en su accionar, y por otra parte con El Plan de Desarrollo Comunal que define los objetivos y metas que se plantea cada cuatro años.

Si bien existen Municipalidades que han estado trabajando en un enfoque de rediseñar sus procesos en sus distintos departamentos para mejorar su gestión, como es el caso de la Municipalidad de “Casablanca, Puchuncaví y Zapallar”, en Municipalidades como la de La Cruz con menos recursos no existe este enfoque, lo que muchas veces le impide prestar un mejor servicio y aumenta la cantidad de reclamos por parte de los vecinos.

Respecto al rediseño de procesos, existe una gran gama bibliográfica que permite orientar en forma metodológica los rediseños. Sin embargo, en la mayoría de los casos se realizan para organismos privados, donde el objetivo que se persigue es maximizar las utilidades de la empresa. Para el caso de las Municipalidades el aumentar las utilidades posee ciertas restricciones, ya que su principal objetivo es aumentar el bienestar de la comuna, pero, aun así tratando de cumplir sus tareas al menor costo.

La Metodología utilizada en este Trabajo es el Benchmarking, donde se estudió que hacen los mejores, identificando los principales procesos de los Departamentos de Obras y de Viviendas de la Municipalidad, para posteriormente compararlos con Municipios que se encontraban mejor evaluados, destacando las acciones que se realizaron de mejor manera en cada uno de los Municipios comparados, para luego confeccionar procesos ideales que se deben implementar en la Ilustre Municipalidad de La Cruz para mejorar su gestión y prestar un mejor servicio.

Capítulo 1: Descripción de la Organización

1.1.- Ilustre Municipalidad de La Cruz

La ciudad de La Cruz está ubicada en la Provincia de Quillota, Región de Valparaíso Chile. Es autodenominada Capital Nacional de La Palta " Oro Verde". Según estudios del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Humano, la comuna posee un alto índice de Calidad de Vida, situándose en Primer Lugar a Nivel Provincial y Tercero a Nivel Regional (Núñez Mercado & Silva Bijit, 2002).

Conforme a los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en el CENSO realizado el año 2017, la comuna posee una superficie de 78,2 km² y una población de 22.098 habitantes, de los cuales 11.442 son mujeres y 10.656 hombres (Biblioteca del Congreso Nacional, 2018).

La Cruz acoge al 0,83% total de la región. Un 17,43% pertenecen a la zona rural y un 82,57 % a la población urbana.

La comuna se ha sustentado por años por el cultivo de paltas, chirimoyas y la floricultura. En los sectores de Pocochay y Lo Rojas se contaba con una gran cantidad de viveros frutales y ornamentales, además de importantes plantaciones de paltos. Estos sustentos han ido disminuyendo debido al incremento de la población urbana, la construcción de condominios, centros de recreación, restaurantes, colegios, entre otros.

1.1.1.- Administración de la Municipalidad de La Cruz

La Administración Municipal tiene como objetivo coordinar, supervisar y gestionar estratégicamente la organización del Municipio de acuerdo a los planes y programas vigentes y las atribuciones establecidas en los reglamentos, La Ley o lo que delegue el alcalde.

Tabla 1: Resumen de la administración Municipalidad de La Cruz.

Fundación	-24 de Julio 1902.
Distrito Electoral	-Número 6.
Circunscripción Senatorial	-Valparaíso Cordillera.

Representación Cámara de Diputados	-Andrés Longton (RN). -Pablo Kast (Evópolis). -Marcelo Schilling (PS). -Luis Pardo (RN). -Camila Flores (RN). -Carolina Marzán (PPD). -Daniel Verdessi (PDC). -Diego Ibañez (PH).
Representación Cámara de Senadores	-Francisco Chahuán (RN). -Ricardo Lagos Weber (PPD). -Isabel Allende (PS). -Juan Latorre (RD). -Kenneth Pugh (RN).
Alcalde	-Maite Larrondo Laborde (UDI).
Concejales	-Andrés Leiva Valencia (UDI). -Alejandra Espinoza Díaz (PS). -Edmundo Olivares Pérez (RN). -Eunice Navia Barboza (PS). -Rolando Arcos Arredondo (PRSD). -Paolo Sanhueza Beretta (UDI).

Fuente: Municipalidad de La Cruz (**Biblioteca del Congreso Nacional, 2018**).

1.1.2.- Misión y Visión

Misión

"Una Municipalidad comprometida con la calidad de vida y el desarrollo de sus habitantes, autoridades, funcionarios y funcionarias liderando los procesos de cambio en la comuna"

Visión

"La Cruz, una comuna que invierte en tecnología, energía limpia y calidad de vida para el desarrollo de sus habitantes."

Fuente: Ilustre Municipalidad de La Cruz.

1.1.4.- Objetivo de la Municipalidad de La Cruz

La Ordenanza de Participación Ciudadana de La Cruz tiene como objetivo general promover la participación de la comunidad local en el progreso económico, social y cultural de la comuna. De conformidad a las normas de la Ley N° 18.695, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

La Ordenanza posee los siguientes objetivos específicos:

- Facilitar el diálogo entre el Municipio y las distintas expresiones organizadas y no organizadas impulsadas por los vecinos de la comuna.
- Impulsar y apoyar las distintas formas de participación de los vecinos en la solución de problemas que le afectan, tanto si estos radican a nivel local, como regional o nacional.
- Fortalecer a la sociedad civil y rural, amparar el respeto a los principios y garantías.

Para mayor información acerca de las funciones de todo municipio diríjase al anexo 1 “Descripción general del Municipio”.

1.1.5.- Contenido del Plan Estratégico de la Municipalidad de La Cruz

El contenido del Plan Estratégico está orientado a fortalecer el desarrollo de la comuna, lo cual se indica en la tabla 2.

Tabla 2: Resumen contenido Plan Estratégico Municipalidad de La Cruz.

Gestión	Estrategia
Gestión de la Educación	La estrategia de mejoramiento de la calidad de la educación pública, basará su desarrollo en el fortalecimiento de las capacidades de los docentes para mejorar los indicadores que miden la calidad de la educación, mediante su capacitación y perfeccionamiento. Esta estrategia contará con incentivos para los docentes y alumnos de cada colegio.
Gestión de la Salud	Basará su desarrollo en mejoras de calidad de atención a las personas, haciendo énfasis en la eficacia, eficiencia, equidad, humanización y prevención en salud, mediante la reposición del consultorio urbano.
Gestión Ambiental	La estrategia de gestión ambiental considera el inicio de un proceso permanente y gradual de incorporación de la dimensión ambiental a la gestión municipal, la cual tendrá como gran desafío establecer las bases o pilares fundamentales para proveer al municipio de herramientas que permitan desarrollar una gestión ambiental local integral y atender los distintos requerimientos ambientales de la comunidad y el propio Municipio.

Gestión	Estrategia
Gestión Urbana	Busca contar con instrumentos de planificación territorial como un Plano Regulador Comunal. Mediante su estudio se busca desarrollar el compromiso de la comunidad con el desarrollo local desde su espacio más cercano y con el cual se sienta más identificado.
Gestión Comunitaria	Plantea al Municipio como una entidad líder e integradora que se compromete con el desarrollo de la comuna, para enfrentar los desafíos que le imponen el futuro y sus estrategias de desarrollo, como sujeto de cambio social y progreso económico para todos sus habitantes.
Desarrollo Económico	Considera como primera medida la incorporación de esta temática, a la institución municipal.
Gestión Asociativa	Busca consolidar a La Cruz como una comuna integradora y dispuesta a liderar aquellas iniciativas provinciales ligadas a la solución de problemas, flujos de inversiones públicas para proyectos comunes, entre otros aspectos.
Modernización Municipal	Busca entregar una mejor atención al cliente en los distintos servicios municipales, reducir los tiempos de trámites y contar con un equipo de trabajo dinámico y motivado para atender a los habitantes.

Fuente: Municipalidad de La Cruz.

1.1.6.- Programa de Gestión de Calidad en Servicios Municipales

La Municipalidad de La Cruz desde el año 2011 forma parte del Programa de Gestión de Calidad en Servicios Municipales, con el propósito de cumplir de mejor manera cada una de sus metas propuestas en su Plan de Estratégico. El último puntaje obtenido según la evaluación de la SUBDERE fue de 320 puntos, es decir, que se encuentra con una gestión considerada como de nivel intermedio (**Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo, 2011**).

Cabe destacar que los niveles se dividen en los siguientes grupos:

- Nivel inicial: 201 – 300 puntos.
- Nivel intermedio: 301 – 400 puntos.
- Nivel avanzado: más de 400 puntos.

1.2.- Descripción del Departamento de Obras y de Viviendas

Ambos departamentos son parte fundamental dentro del Municipio, trabajan en conjunto con el fin de velar por el fiel cumplimiento de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, las normas y/o reglamentos respectivos.

1.2.1.- Departamento de Viviendas

El Departamento de Viviendas presta asesoría y asistencia técnica a cada uno de los comités que se forman en la comuna. Sean estos de vivienda o de allegados con miras a la postulación de los diversos programas SERVIU.

Un Comité es una organización comunitaria funcional, que se rige por la Ley N° 19.418, que tiene los siguientes objetivos:

- Realizar acciones tendientes a representar y promover los valores específicos de la comuna.
- Interpretar y expresar hacia la comunidad los intereses y aspiraciones de sus asociados, en acciones tendientes a la superación personal.
- Colaborar con las autoridades municipales y regionales para la obtención de viviendas, y de los elementos básicos para mejorar el hábitat, tales como: agua potable, alcantarillado, luz, pavimento asfáltico, construcción de áreas verdes, aseo, etc.

Objetivo General del Departamento de Viviendas:

- Colaborar en la superación del déficit habitacional comunal, orientando y difundiendo los programas habitacionales existentes en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Objetivos Específicos:

- Disminuir el déficit habitacional de los sectores vulnerables, fomentando la integración social.
- Recuperar barrios, principalmente los más vulnerables.
- Asegurar una adecuada y oportuna información de proyectos a postular para el vecino.

Beneficios entregados por el SERVIU

Son subsidios que el Estado entrega a la ciudadanía a través del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. La cantidad de subsidios que el Estado entrega depende de un presupuesto anual, por tanto, estos beneficios están dirigidos a ayudar a las familias que más lo necesitan.

El Departamento de Viviendas del Municipio, no solo se encarga de gestionar mejoramientos, ampliaciones e instalación de paneles solares en las viviendas, sino también de entregar kit y ayudas sociales a sus vecinos. Además orienta a las personas acerca de los

requisitos que deben cumplir para postular a subsidios habitacionales otorgados por el SERVIU.

Tabla 3: Resumen de los beneficios otorgados por el SERVIU.

	Beneficio	Descripción
1.-	Subsidio habitacional D.S49 “Fondo Solidario de Elección de Vivienda”	Está orientado a dar solución definitiva a familias clasificadas en el Primer Quintil según su puntaje de Carencia Habitacional .Consiste en un aporte estatal que permite adquirir una vivienda, sin crédito hipotecario en un sector rural o urbano de la comuna.
2.-	Subsidio habitacional D.S Título : Grupo emergente Título II: Clase media	Está dirigido a aquellas personas con capacidad de ahorro y que tienen la posibilidad de optar a un crédito hipotecario o recursos propios para completar el valor.
3.-	Programas de Mejoramiento de la Vivienda Social y Programas de Protección al Patrimonio Familiar.	Está orientado en interrumpir el deterioro y mejorar los bienes comunes de familias vulnerables y de sectores emergentes, entregando una mejora, ampliación o la instalación de paneles solares en su vivienda.
4.-	Subsidio de apoyo al arriendo	Está orientado a entregar un subsidio habitacional destinado a apoyar el pago del arriendo de una vivienda, desembolsado por la familia arrendataria y está dirigido principalmente a familias jóvenes vulnerables y emergentes con la posibilidad de realizar pagos mensuales.
5.-	Entrega de Kit y ayudas sociales	Está principalmente dirigido a los adultos mayores de la comuna. Consiste en la entrega de materiales de construcción para el mejoramiento de la vivienda o por el contrario la entrega de Kit de ahorro energético en los meses de invierno.

Fuente: MINVU.

Tabla 4: Resumen de los requisitos a los beneficios otorgados por el SERVIU.

	Beneficios	Requisitos
1.-	<p>Subsidio habitacional D.S49 “Fondo Solidario de Elección de Vivienda.</p> <p>Subsidio habitacional D.S Título: Grupo emergente Título II: Clase media</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 18 años. • Contar con un puntaje máximo en el Registro Social de Hogares de 8.500 y 13.484 puntos respectivamente. • Poseer un ahorro mínimo en la cuenta de ahorro para la vivienda. • Para el subsidio a la clase media, se solicita un crédito pre aprobado.
2.-	<p>Programas de Mejoramiento de la Vivienda Social y Programas de Protección al Patrimonio Familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No poseer otra propiedad además de la que se le aplicará el subsidio. • Todas las ampliaciones deben estar inscritas y regularizadas en el Departamento de Obras. • Contar con Registro Social de Hogares, hasta los 60% de menor ingreso. • Fotocopia de cédula de identidad por ambos lados del postulante y su cónyuge. • Fotocopia de la boleta de luz. • Fotocopia de la boleta de agua. • Fotocopia de la escritura de compraventa de la propiedad. • Certificado de avalúo fiscal detallado. • Libreta de ahorro para la vivienda con un ahorro mínimo.
3.-	<p>Subsidio de apoyo al arriendo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener entre 18 y 30 años de edad durante el año del llamado. • En caso de ser extranjero, se debe acreditar la permanencia definitiva de un mínimo de cinco años. • El núcleo familiar debe estar conformado por al menos su cónyuge, conviviente o hijo.

	Beneficios	Requisitos
3.-	Subsidio de apoyo al arriendo	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un Registro Social de Hogares vigente, con puntaje máximo de 13.484. • Acreditar un ahorro mínimo de 4 UF, depositado en una cuenta de ahorro para la vivienda. • Declarar el monto total del ingreso mensual del núcleo familiar, incorporado su declaración. Este debe ser al menos de 7UF y no superar las 25 UF.
4.-	Entrega de Kit y ayudas sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 60 años. • No haber recibido este beneficio el año anterior. • Solo puede recibir este beneficio un integrante del núcleo familiar. • En caso de necesitar ayuda cuando no se está en periodo de postulación, enviar carta al alcalde con la petición de ayuda social requerida. • Poseer Registro Social de Hogares. • Registrar la visita en terreno de un inspector municipal a la vivienda.

Fuente: MINVU.

1.2.2.- Departamento de Obras

El Departamento de Obras de la Ilustre Municipalidad de La Cruz, es una unidad de línea de dependencia administrativa directa del alcalde y dependencia técnica del MINVU a través de la O.G.U y C (Ley General de Urbanismos y Construcciones), y tiene a su cargo:

- Departamento de Edificación.
- Departamento de Urbanismo.
- Departamento de Inspección.

Objetivo General

Procurar constantemente el desarrollo urbano de la comuna de La Cruz, velando con el cumplimiento de las disposiciones legales, por la Ley de Urbanismos y Construcciones y las ordenanzas correspondientes.

Objetivos específicos

1. Ejecución de Obras

- a. Elaborar proyectos de obras municipales de construcción y urbanismo.
- b. Fiscalizar el cumplimiento de contrato de obras licitadas.
- c. Mantener en correcto estado el alumbrado público de la comuna.
- d. Elaborar proyectos para la construcción de aceras y pavimentos en las calzadas.
- e. Elaborar proyectos de viabilidad urbana y rural.

Encargado: Director de Obras con la supervisión de los Inspectores del área.

2. Sección de Edificación y Urbanización

- a. Rediseñar y estudiar proyectos de construcción específica.
- b. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales en los proyectos de obras y construcción.
- c. Revisar proyectos de subsidios, loteos y urbanizaciones en la comuna.

Encargado: Director de Obras.

3. Sección Inspección

- a. Realizar tareas de inspección de obras en uso al fin de verificar en terreno el cumplimiento de La Ley.
- b. Fiscalizar el cumplimiento de normativas legales en instalaciones de locales comerciales, hoteles, restaurantes, etc.
- c. Fiscalizar el cumplimiento de exigencias reglamentarias en la ejecución de obras de edificación, ampliación, remodelaciones o ampliaciones.

Encargado: Inspectores del Departamento de Obras.

4. Sección Archivos

- a. Actualizar y mantener un catastro de las obras de urbanización y edificación de la comuna.
- b. Emitir informes sobre el uso de suelo y otros aspectos técnicos para el otorgamiento de patentes, permisos y concesiones de bienes.
- c. Mantener todo tipo de archivo correspondiente a la dirección de obras.

Encargado: Secretaria del Departamento de Obras.

Funciones Generales

Se procura constantemente mejorar el desarrollo urbano de la comuna de La Cruz. El principal responsable de estas funciones es el Director de Obras.

- Entregar certificados solicitados por los vecinos (Certificado de número, expropiación, obra menor, vivienda social, patente comercial, adosamiento, etc.)
- Recepcionar carpetas para la regularización de la vivienda.
- Fiscalizar las obras en ejecución, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas.
- Velar por el cumplimiento de normativas ambientales.
- Confeccionar y mantener un catastro actualizado de los documentos ingresados al Departamento de Obras.
- Aplicar las normas generales sobre construcción y urbanización de la comuna.

Tipos de Certificados emitidos por la Dirección de Obras:

1.-Certificado de Urbanización: Es un certificado que acredita el grado de urbanización que posee una propiedad con los servicios básicos, tales como: agua potable, luz eléctrica y sistema de acreditación de aguas servidas.

2.- Certificado de Vivienda Social: Consiste en un certificado de Avalúo Detallado que emite el Servicio de Impuestos Internos. Logrando establecer en este último, si la propiedad califica como vivienda social o no.

3.-Certificado de Patente Comercial: Certificado que otorga patentes comerciales a los contribuyentes y/o usuarios que deseen instalarse en la comuna.

4.- Certificado de Ruralidad: Es un certificado que acredita que su propiedad (campo) está en zona rural, fuera de los límites urbanos fijados.

5.- Certificado de Zonificación: Es aquel que permite a las personas que van a iniciar un negocio conocer con anticipación si puede desarrollar una actividad comercial en una dirección específica.

6.- Certificado de Línea: Certifica el perfil oficial o ancho entre líneas oficiales de cierre, de las calles que enfrente un sitio de la comuna. Además indica la distancia desde una referencia existente para poder trazar la línea de cierre oficial.

7.- Certificado de Obra Menor: Certifica la recepción definitiva de una obra menor. Se consideran como obras menores a los cobertizos, las entradas de vehículos, los cuartos pequeños o toda aquella construcción no habitable.

8.- Certificado de Expropiación: Documento requerido por las Instituciones Financieras para tramitar y otorgar créditos hipotecarios para ciudadanos que deseen adquirir un bien raíz.

9.- Certificado de Uso de Bien Público: Otorga el permiso para la ocupación transitoria y regulada de las áreas verdes comunales, principalmente para intervenciones de empresas privadas o actos públicos.

10.- Certificado de Informaciones Previas: Contiene información sobre las condiciones generales de edificación de un predio, conforme a la Ordenanza Municipal.

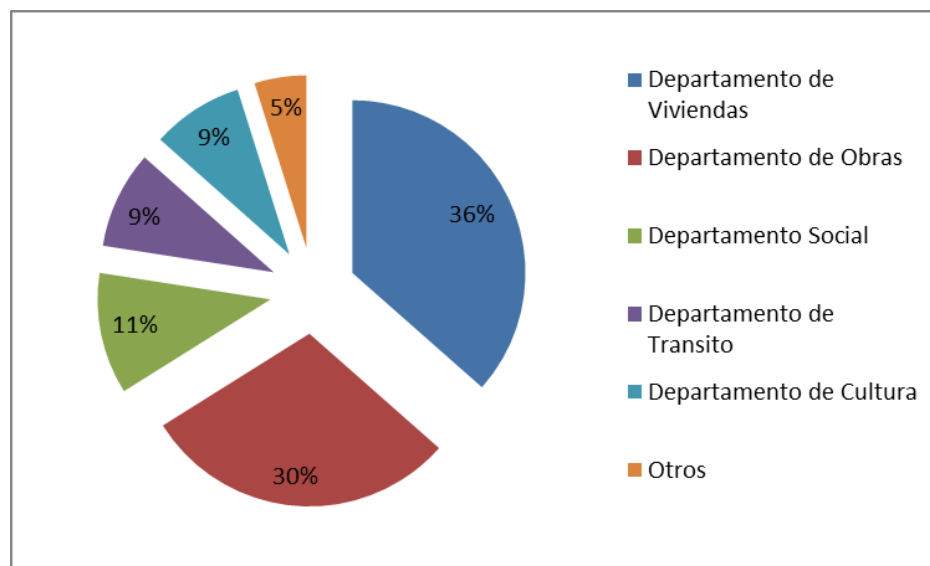
11.- Certificado de Número Domiciliario: Es la solicitud de identificación de un predio a través de la asignación de un número domiciliario.

Capítulo 2: Situación Actual

2.1.- Elección del departamento de estudio

La Municipalidad de La Cruz ha recibido 286 reclamos en el periodo enero- julio 2017, donde se muestra la insatisfacción de los vecinos por los servicios prestados en los diferentes Departamentos que conforman el Municipio.

Gráfico 1: Reclamos por los servicios prestados en los diferentes Departamentos del Municipio.



Fuente: Municipalidad de La Cruz.

Este Municipio pertenece al Grupo B, según el “Programa de Gestión de Calidad en Servicios Municipales”, en donde se señala que en este grupo se pone más énfasis en entregar un mejor servicio y proporcionar más recursos en las áreas Sociales y Comunitarias, dejando de lado aquellas que tienen relación con temas de Urbanismo y Tránsito. Por lo que en este Trabajo de Título se ha querido poner énfasis al Área de urbanismo, además de ser donde se presentan la mayor cantidad de reclamos según se observa en el gráfico 1.

2.2.- Procesos de atención en los Departamentos de Obras y de Viviendas

Los Departamentos de Obras y de Viviendas ofrecen una serie de servicios, siendo 7 los realizados con mayor frecuencia, por lo que se debería confeccionar un diagrama por cada prestación. Pero, al analizarlos y compararlos se determinó que algunos de estos servicios poseen características similares, por lo que es factible encasillarlos en un mismo grupo.

Tabla 5: Comparación de los servicios de los Departamentos de Obras y Viviendas.

Características	Departamento de Obras	Departamento de Viviendas
Actores	<p><u>Vecinos:</u> Aquellas personas que requieran una carpeta o un certificado.</p> <p><u>Tesorería:</u> Área encargada de recibir los pagos por los servicios prestados por el Municipio.</p>	<p><u>SERVIU:</u> Servicio de Viviendas y Urbanismo encargado de proporcionar los beneficios otorgados por el Gobierno de Chile.</p> <p><u>Empresa encargada del proyecto:</u> Es la organización asignada para realizar los trabajos de construcción en la vivienda o la instalación de paneles solares.</p> <p><u>Comité vecinal:</u> Son los vecinos que postulan a los beneficios sociales impartidos por el SERVIU y promovidos por el Departamento de Viviendas.</p> <p><u>Funcionarios del departamento:</u> Son aquellos funcionarios municipales que se encargan de satisfacer las necesidades de los usuarios.</p>
Servicios ofrecidos	<p>1.- Entrega Certificados.</p> <p>2.-Revisión Carpetas de proyectos y viviendas.</p>	<p>1.- Mejoramiento de viviendas.</p> <p>2.- Ampliación de viviendas.</p> <p>3.- Instalación de Paneles solares.</p> <p>4.- Entrega de Kit de ahorro energético.</p> <p>5.- Entrega de Ayudas sociales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 “Comparación de los servicios de los Departamentos de Obras y de Viviendas”, muestra que ambos Departamentos realizan tareas muy diversas, por lo que no es posible encasillarlos en un mismo grupo en cuanto a compatibilidad del proceso del servicio. Por lo tanto, se elaboraron las tablas 6 y 7 que analizan los servicios prestados por cada departamento de manera individual, utilizando las correlación “Aplica ✓ ” o “No aplica X” según sea el caso.

Tabla 6: Comparación entre las acciones de cada servicio del Departamento de Viviendas.

Servicios Acciones	Mejora- miento	Ampliación de viviendas	Kit de ayuda	Paneles solares	Ayudas sociales
Informar a los vecinos de los nuevos proyectos a postular.	✓	✓	✓	✓	✓
Realizar reunión para informar al vecino en que consiste el proyecto y quienes pueden postular.	✓	✓	X	✓	X
Recepción de documentos de los postulantes.	✓	✓	✓	✓	✓
Creación del comité vecinal.	✓	✓	X	✓	X
Enviar listado de los vecinos inscritos al SERVIU.	✓	✓	✓	✓	✓
El municipio informa a las personas beneficiarias.	X	X	✓	X	✓
El municipio abre el periodo de entrega del beneficio.	X	X	✓	X	✓
Los funcionarios municipales dan por aprobado y finalizado el proyecto.	✓	✓	X	✓	X
Nº de "SI APLICA"	6	6	5	6	5
Tiempo que dura el servicio prestado (Meses)	12	12	3	12	3

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de los resultados obtenidos en la tabla 6, se logró determinar que para el Departamento de Viviendas es necesaria la elaboración de dos Diagramas de Procesos, siendo estos el “Diagrama de Mejoramiento, Ampliación o Instalación de Paneles Solares en

Viviendas”, y el “Diagrama de la entrega de Kit y Ayudas Sociales”. Además cabe destacar que poseen una misma duración en el proceso de entrega del beneficio.

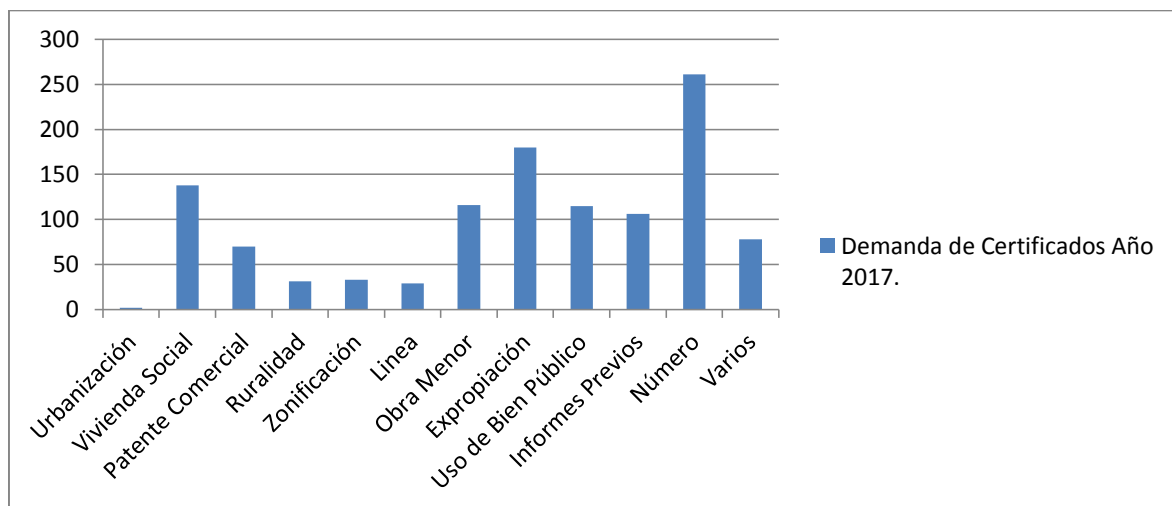
Tabla 7: Comparación de servicios en el Departamento de Obras.

Servicios	Entregar Certificados	Entregar Carpetas
Acciones		
Recolección de papeles requeridos por el Municipio para obtener el documento deseado.	✓	✓
Solicitar documentos en el Departamento de Obras.	✓	✓
Ejecución de la solicitud.	✓	✓
Nº de "SI APLICA".	3	3
Tiempo que dura el servicio prestado (Días).	5 a 8	30 a 90

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7 muestra que en el Departamento de Obras se observan similitudes entre ambos servicios, pero, debido a que la “Entrega de carpetas” cumple con los requerimientos del vecino en relación al tiempo de entrega y calidad del servicio, es necesaria la elaboración de un solo Diagrama de Procesos denominado “Entrega de Certificados”. En el gráfico 2, se indica la demanda de cada tipo de certificado (*).

Gráfico 2: Demanda de certificados Enero- Diciembre 2017.



Fuente: Municipalidad de La Cruz.

(*): Los tipos de certificados se describen en la sección “1.2.2.- Departamento de Obras”

2.3.- Ciclo del servicio y Diagramas de procesos

El Ciclo del Servicio es el conjunto de actividades que el vecino se ve obligado a realizar para adquirir la prestación deseada. Muchas veces sucede que las organizaciones no son capaces de reconocer el servicio desde el punto de vista del cliente, dejándolo descontento.

La figura 2, indica los pasos por los que debe atravesar el usuario para postular y ser beneficiario del mejoramiento, ampliación o instalación de paneles solares en sus viviendas a través de los programas del SERVIU.

Cabe destacar que para las figuras 3 y 5 el ente de apoyo para el Departamento de Viviendas es el SERVIU o MINVU respectivamente, debido a que entrega la información al Municipio de los proyectos a postular y hace entrega de los beneficios del Gobierno.

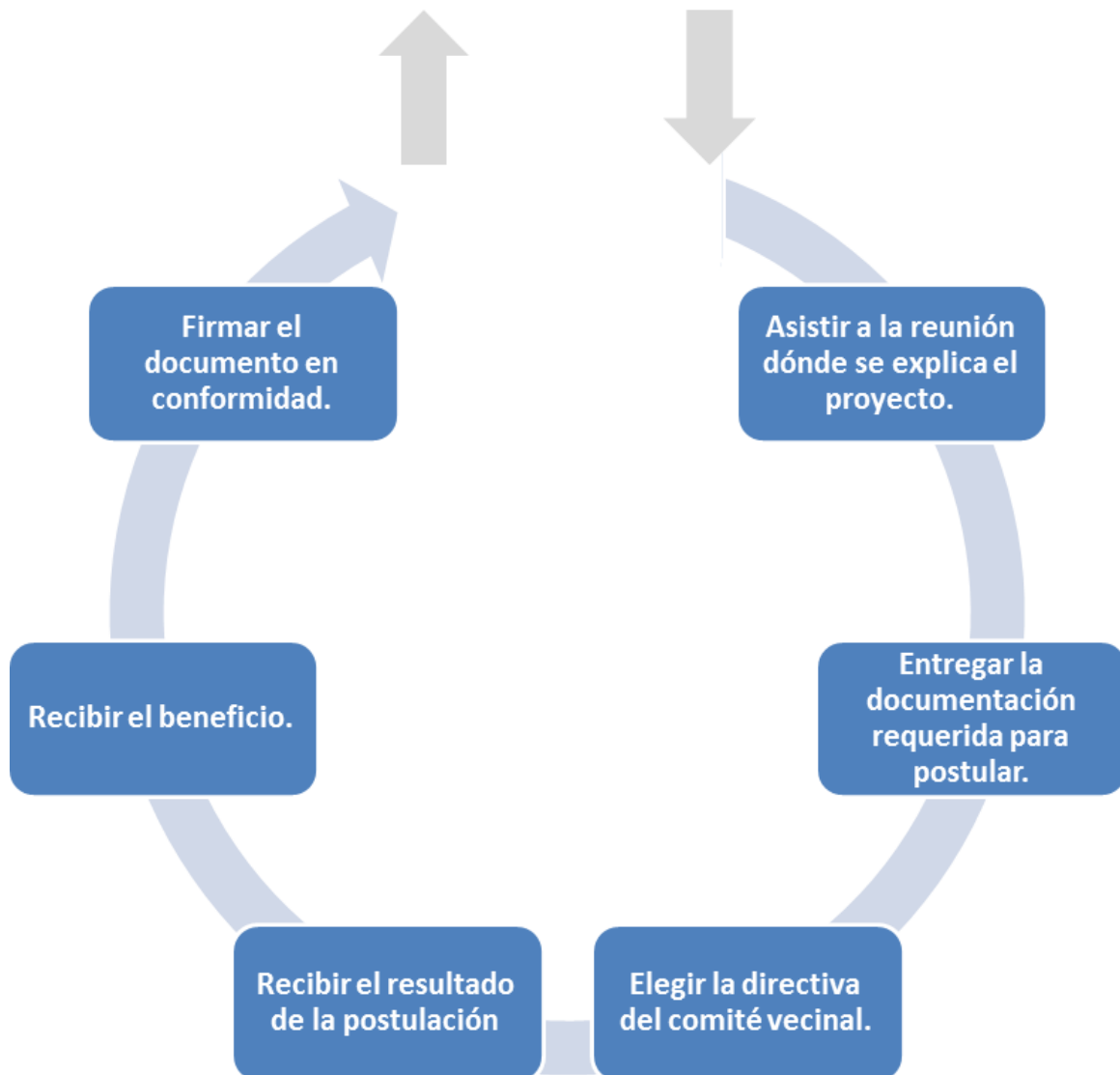
En la figura 3 el proceso se divide en la postulación, asignación, entrega del beneficio social y aprobación del proyecto. En la parte I y II de este diagrama el municipio interviene directamente en el proceso, pero en la parte III “Entrega del beneficio social” depende del SERVIU, es decir que el municipio casi no puede intervenir.

La figura 4 describe el Ciclo del Servicio para la entrega de kit y Ayudas Sociales, en donde el vecino debe realizar seis pasos que se le permita ser beneficiario, siendo el primero el “Asistir a la reunión donde se explica el proyecto” y finaliza al “Recibir el beneficio”. La figura 5 muestra el proceso de la entrega de kit y Ayudas Sociales.

La figura 6 es el Ciclo del Servicio del Departamento de Obras en la entrega de certificados, el que requiere de seis pasos para que la persona pueda lograr obtener el documento requerido. El Diagrama de Procesos asociado a este ciclo del servicio es la figura 7, el cual tiene un proceso de apoyo llamado “Tesorería”. Este último, se encarga de recibir los pagos por diversos servicios prestados por el Municipio.

La figura 7, muestra dos partes del Diagrama de Procesos, en donde, la primera parte es el periodo regular para la entrega de certificados que dura 5 días y la segunda es el periodo que se genera al retrasarse el servicio, el cual puede llegar hasta 8 días.

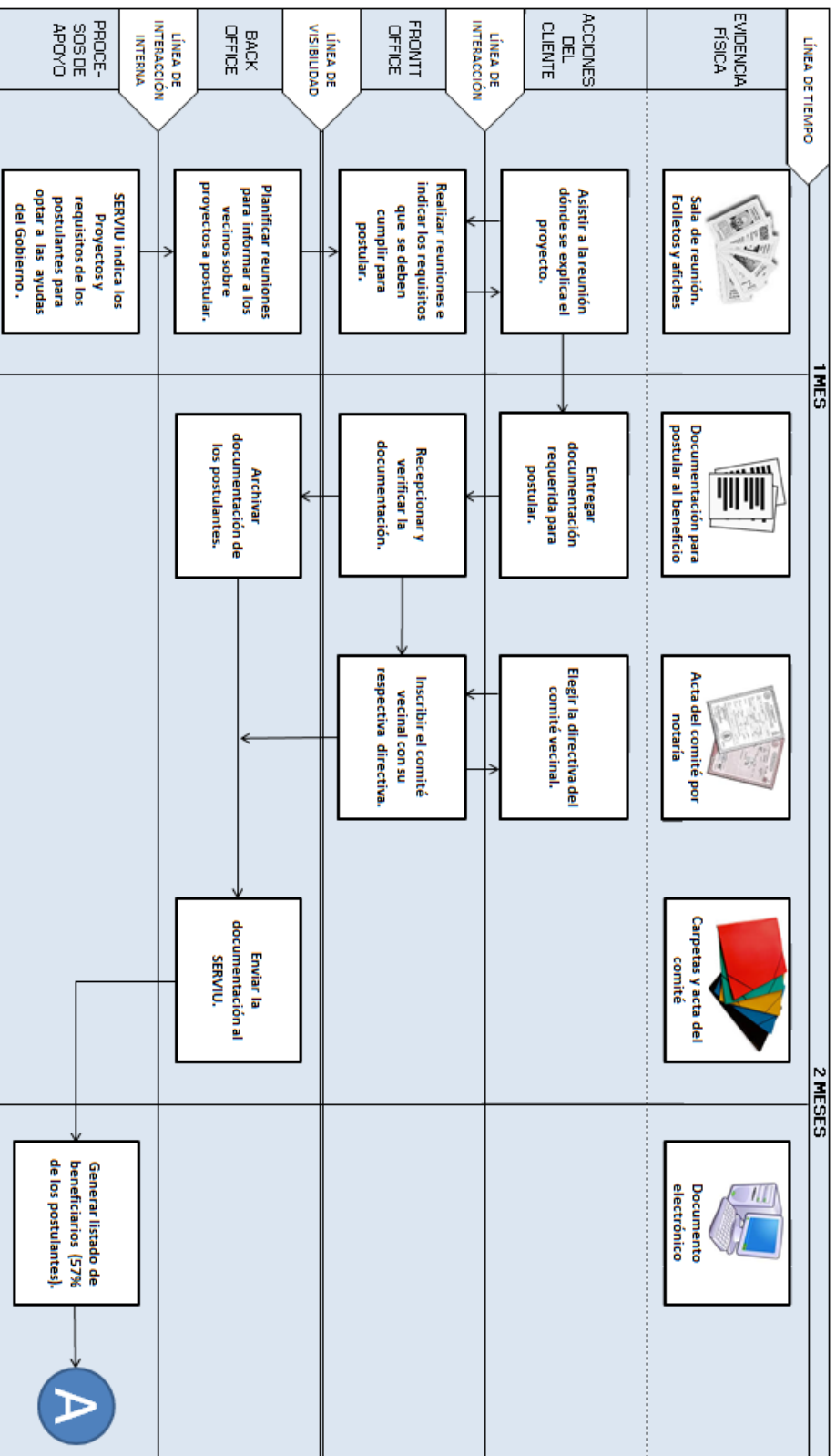
Figura 2: Ciclo del servicio de en el Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.

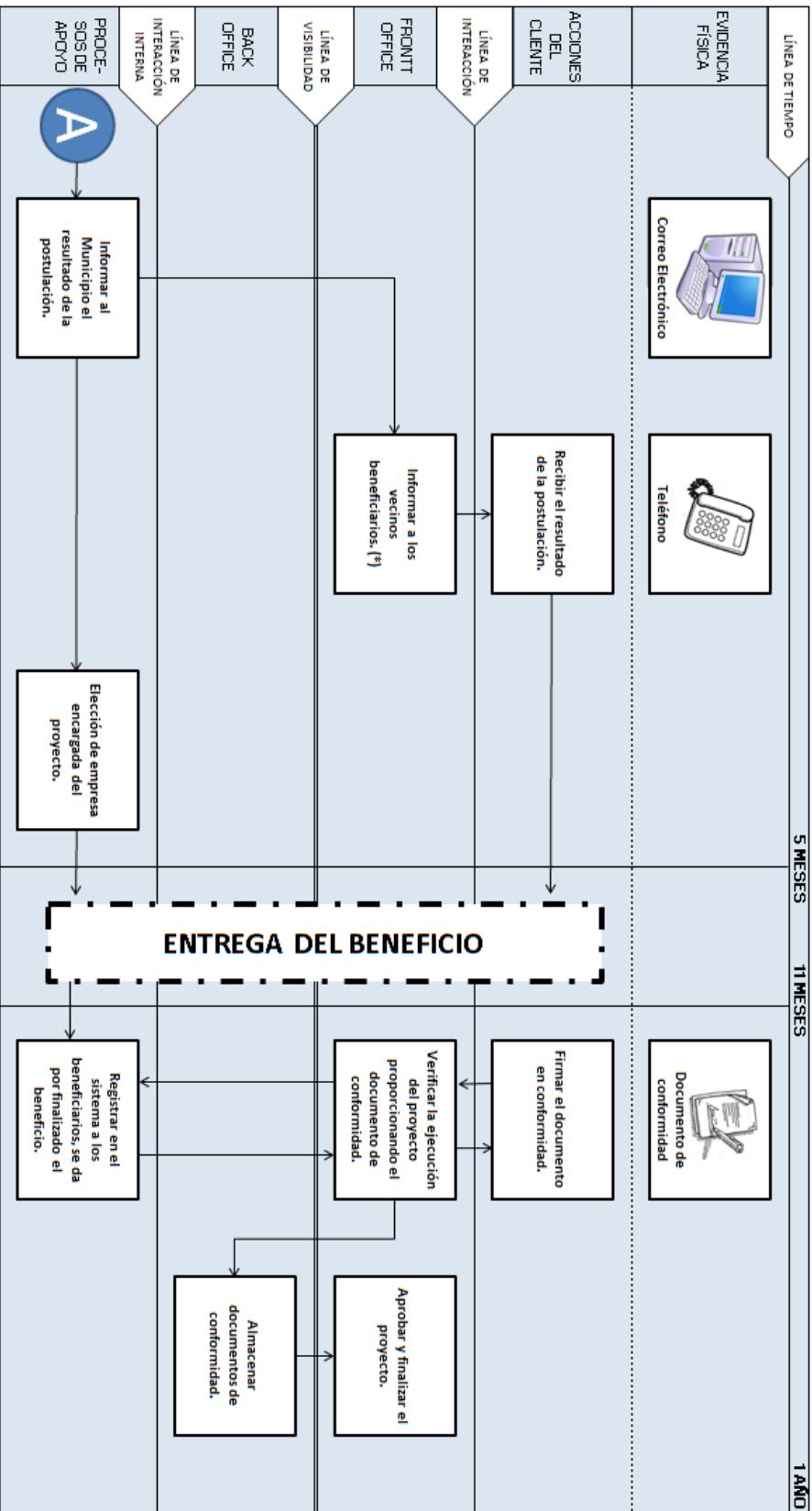
Parte I. Postulación, asignación y aprobación del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.

Parte II. Postulación, asignación y aprobación del proyecto.

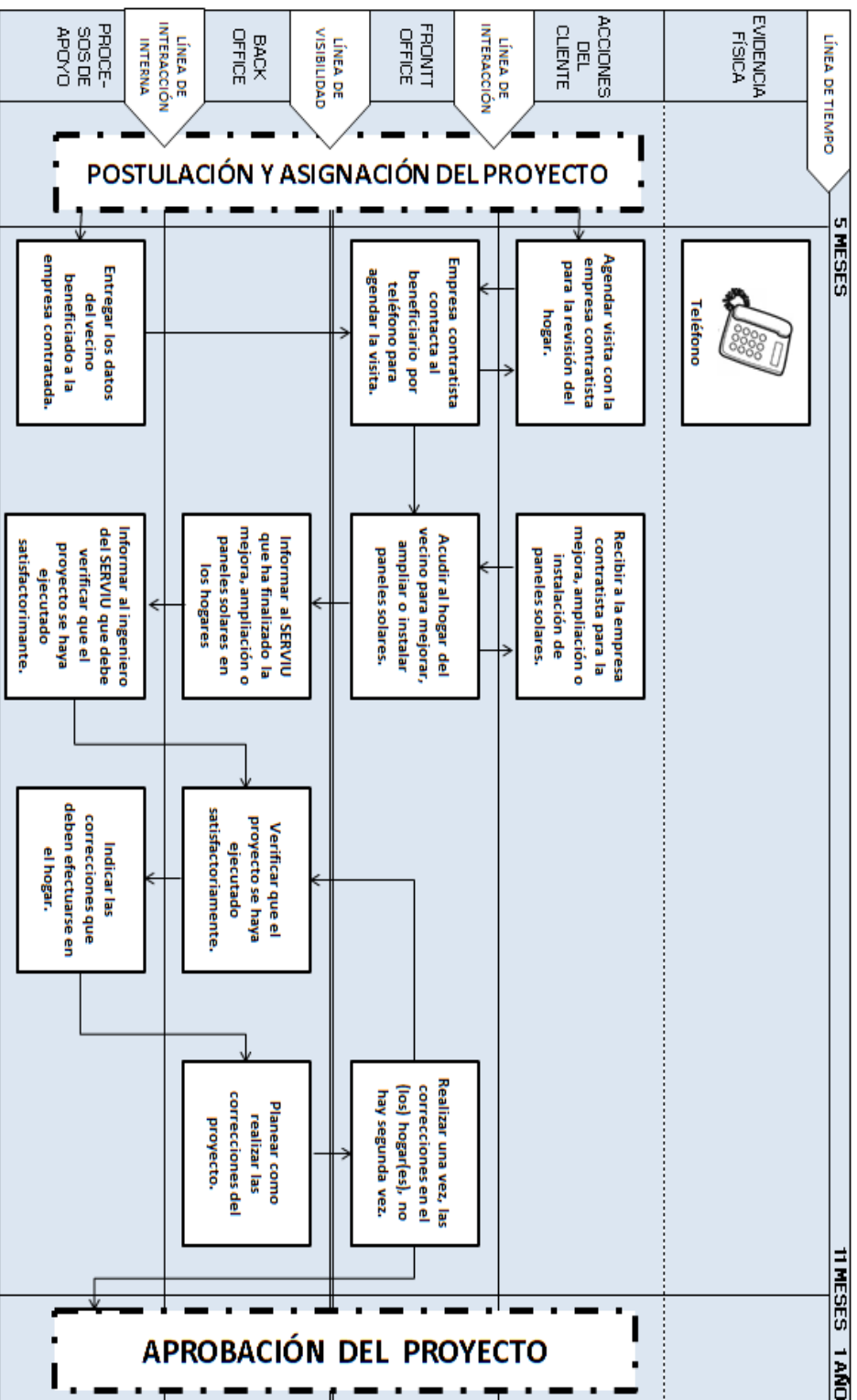


Fuente: Elaboración propia.

(*): Solamente se informa a los beneficiarios por teléfono, provocando insatisfacción por largos tiempos de espera por aquellos vecinos que fueron rechazados al nunca recibir dicha información.

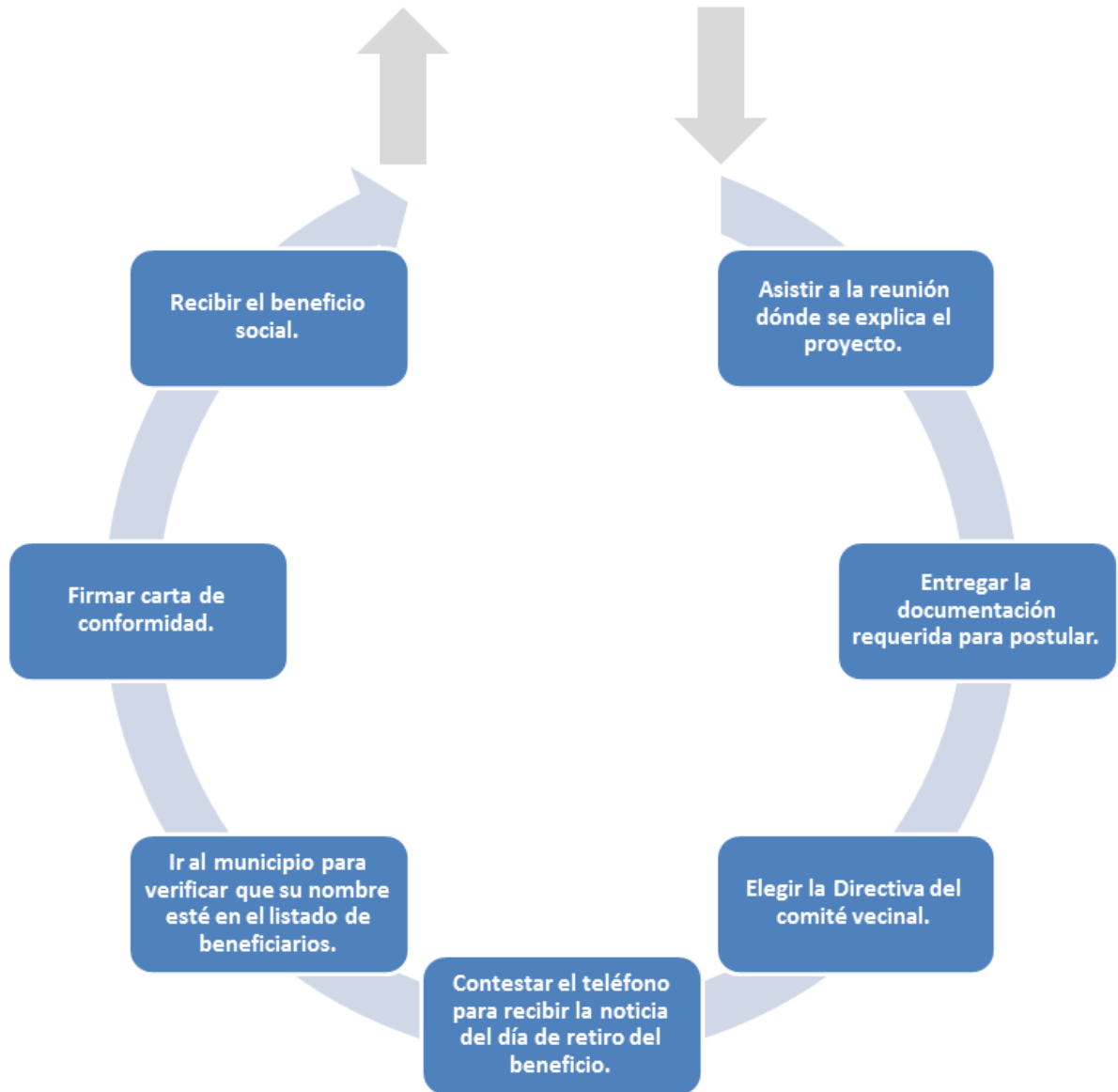
Figura 3: Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.

Parte III.- Entrega del beneficio social.



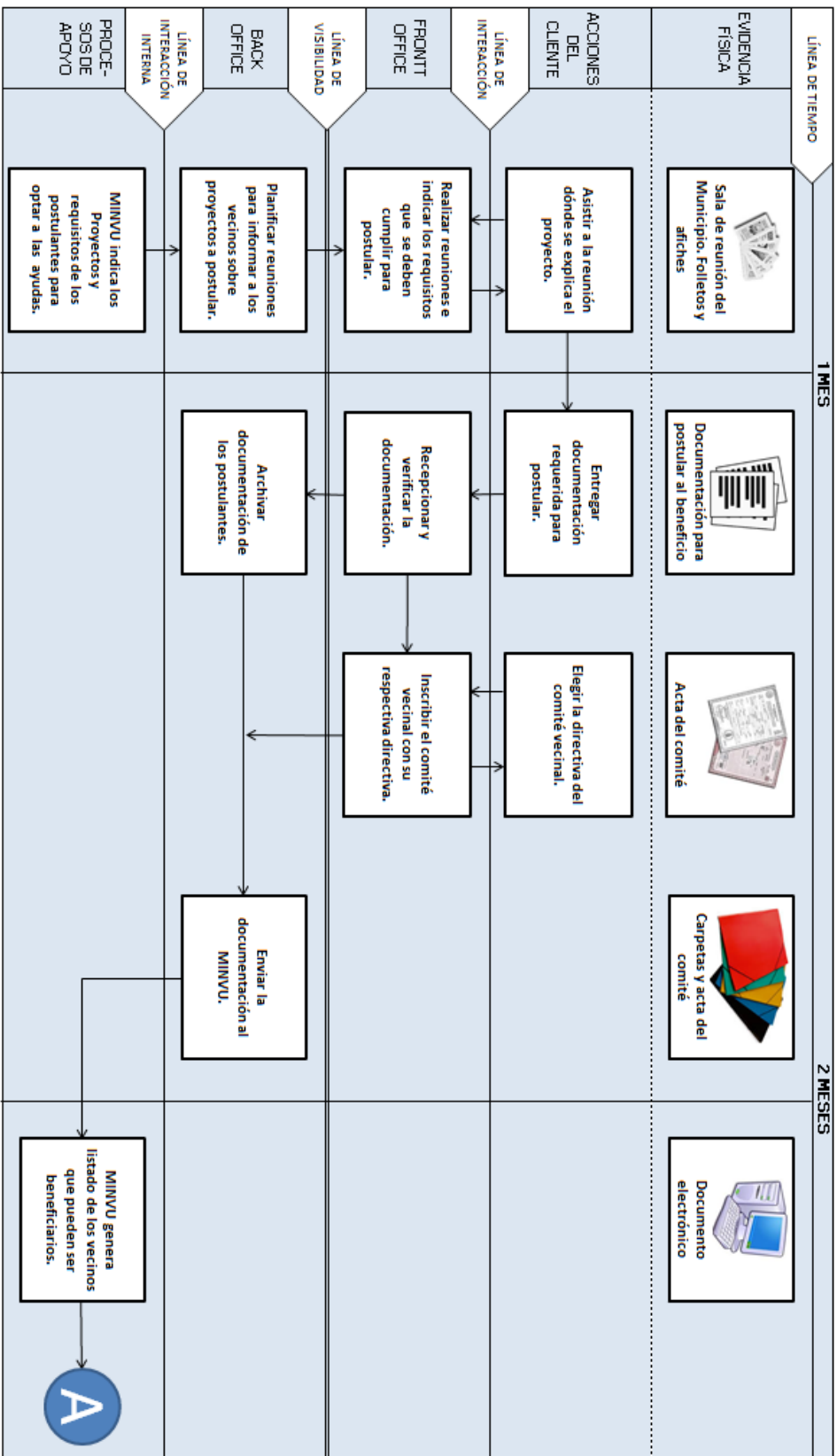
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4: Ciclo del servicio en el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales.



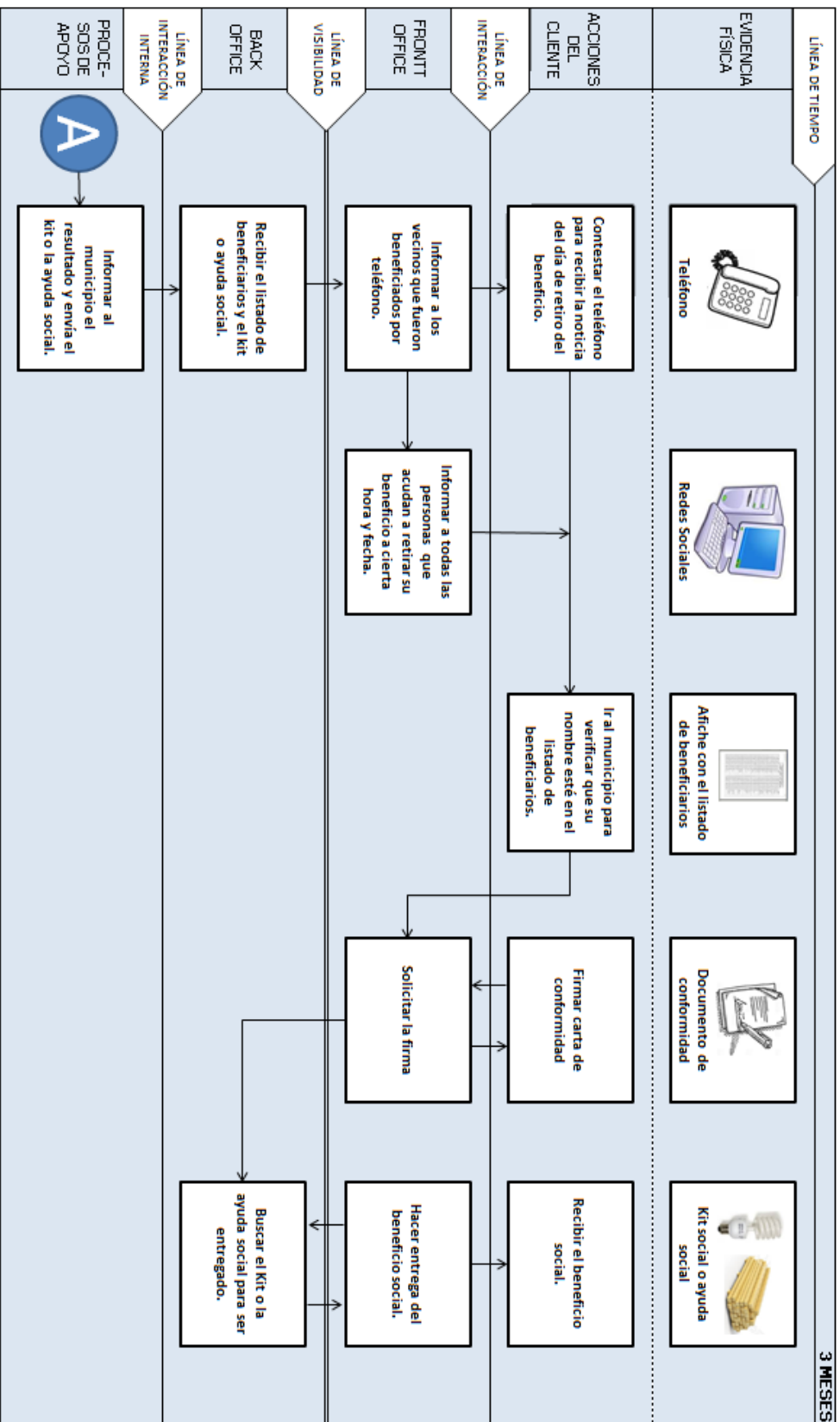
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales.



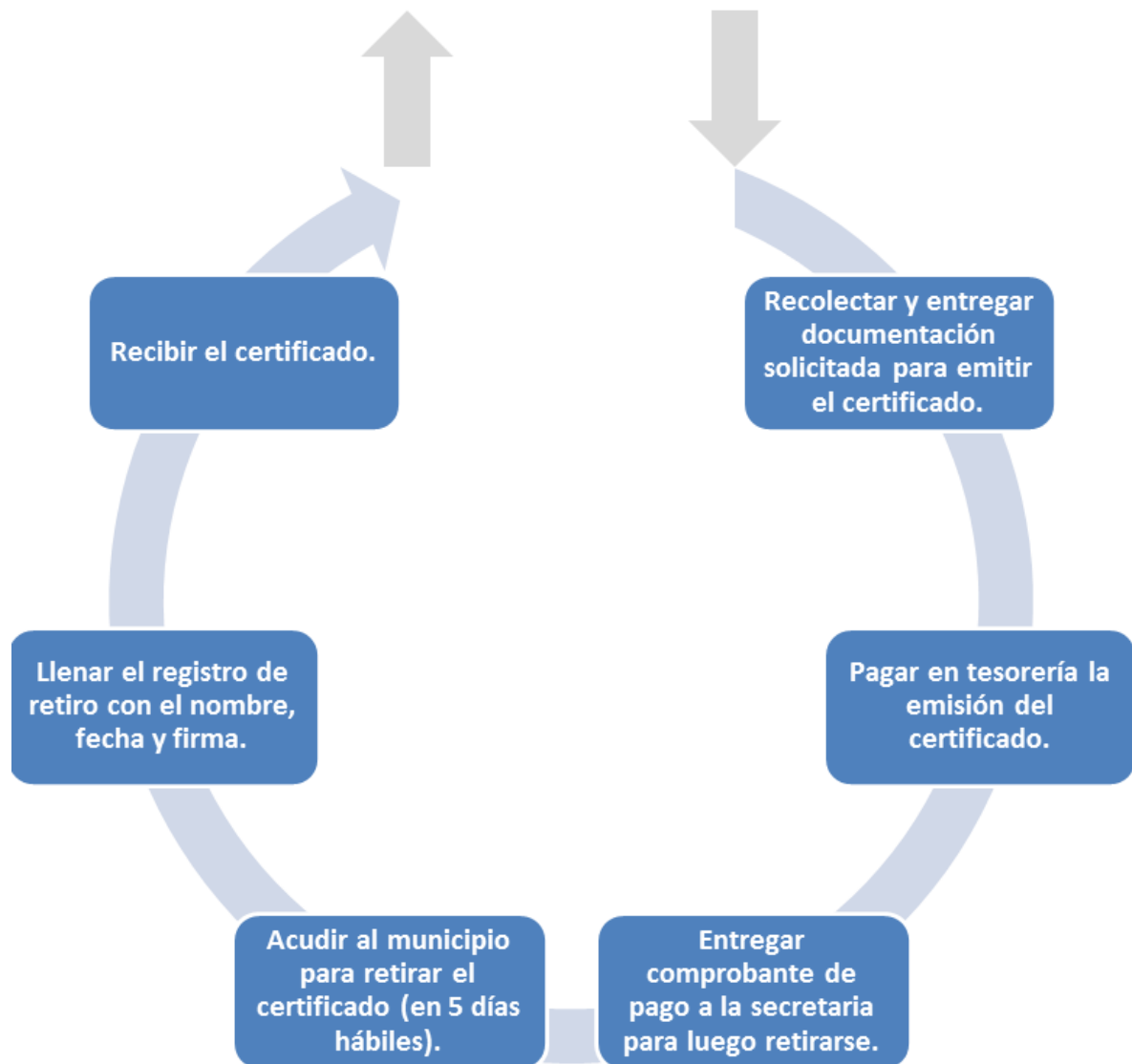
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales.



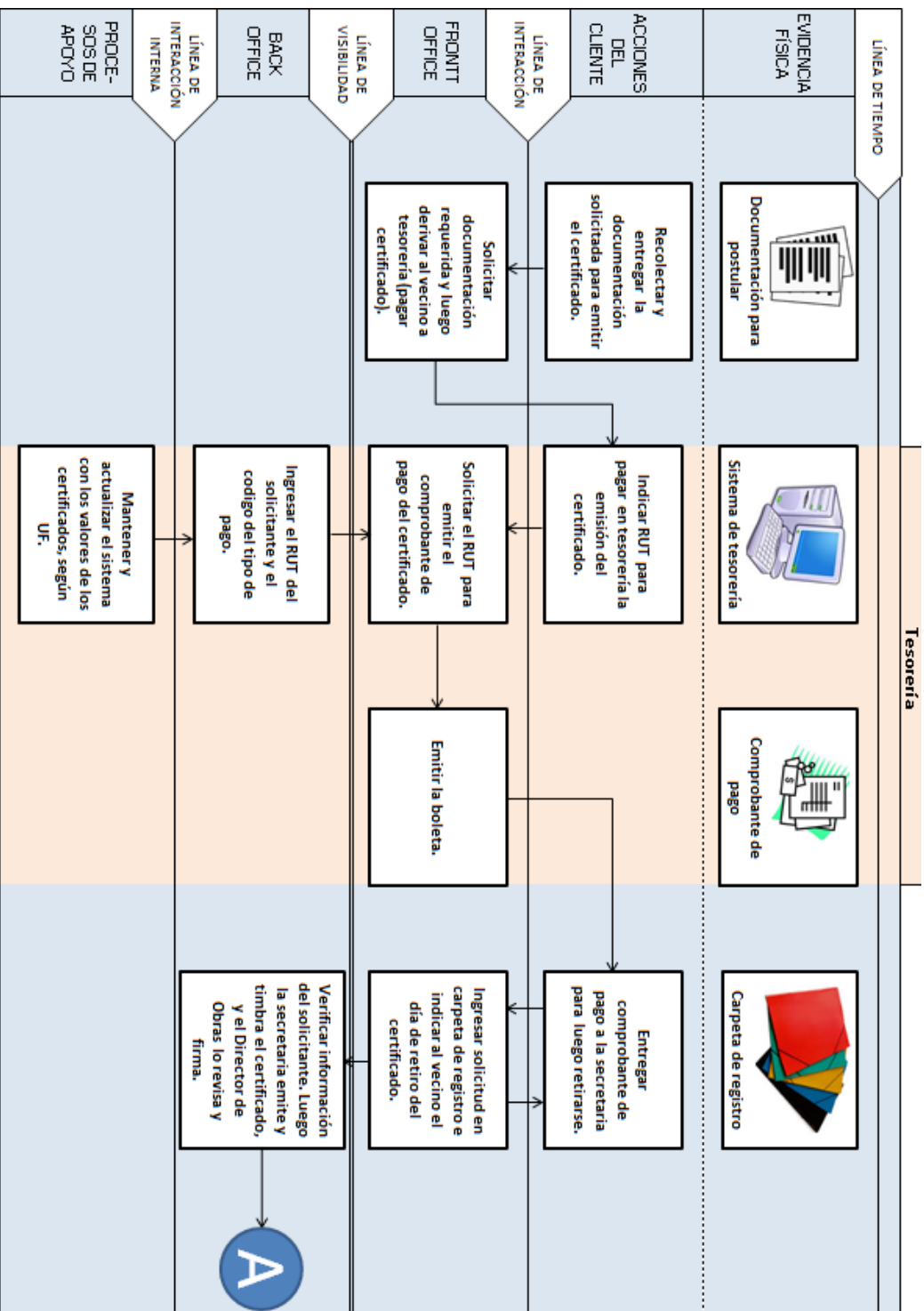
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6: Ciclo del servicio en el Departamento de Obras para la entrega de certificados.



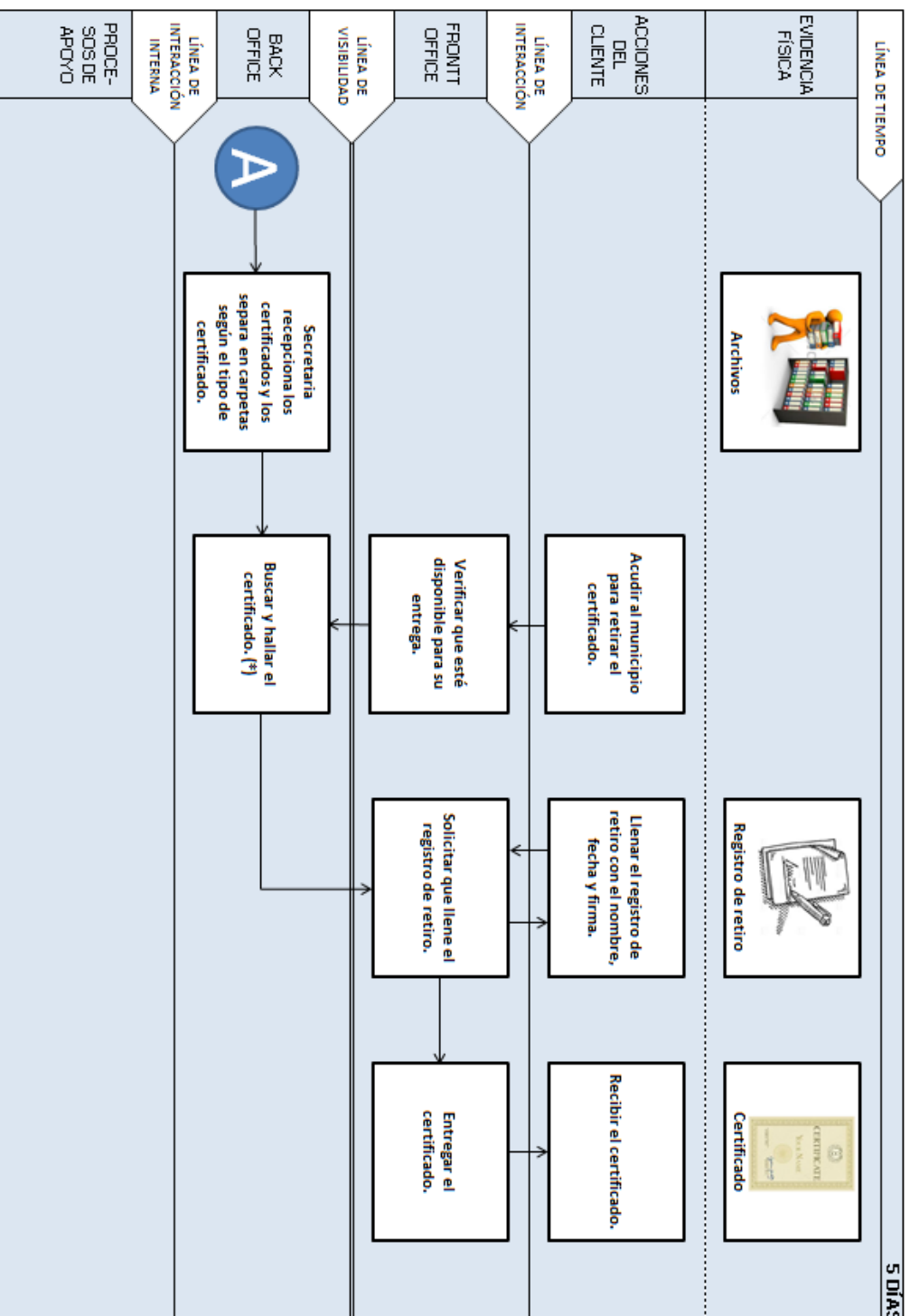
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7 : Certificado emitido por el Departamento de Obras.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7 : Certificado emitido por el Departamento de Obras.



Fuente: Elaboración Propia.

(*) : Suele suceder que el certificado no se ha procesado al 5º día, por lo que el usuario debe acudir al 8º día para retirarlo. Esto sucede debido a que las solicitudes de certificados no se emiten en un orden establecido.

2.4.- Valor del Servicio

El valor del Servicio se mide con respecto a todas aquellas acciones que permiten satisfacer las necesidades de los vecinos en relación al servicio Municipal. A partir del Ciclo del Servicio de las figuras 2, 4 y 6, se determinó que todas las actividades realizadas por los usuarios en el Departamento de Viviendas son necesarias para llevar a cabo la acción. En cambio, en el Departamento de Obras no todas las actividades agregan valor (véase la tabla 8).

Tabla 8: Valor del Servicio para el Departamento de Obras.

ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR	ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR
Tramitar la documentación.	Enviar a la secretaria el comprobante de pago del certificado.
Hacer el pago del servicio.	-
Recibir el certificado solicitado.	-
Carta de registro para retirar el certificado.	-

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8, se indica que “Enviar a la secretaria el comprobante de pago del certificado” no agrega valor, debido a que resulta innecesario para el usuario ir de un área del Municipio a otra, siendo que se podría realizar a través de una gestión interna y con esto reducir el tiempo de espera.

El Departamento de Obras tiene una actividad la cual no agrega valor al vecino sino más bien insatisfacción, que es el “No ordenar los certificados según el orden de petición” (primeras en entrar primeras en salir), causando que se generen retrasos en la entrega.

Las tablas 9 y 10, indican las actividades que agregan valor y no agregan valor al proceso, desde el punto de vista del vecino.

Tabla 9: Valor del Servicio para el Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.

ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR	ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR
Reunión para informar a los crucinos.	Generar listado de beneficiarios.
Tramitar la documentación para postular al beneficio.	-
Selección e inscripción de la directiva.	-
Realizar los trabajos en la vivienda.	-
Verificar que los trabajos se han efectuado correctamente.	-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Valor del Servicio para el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales.

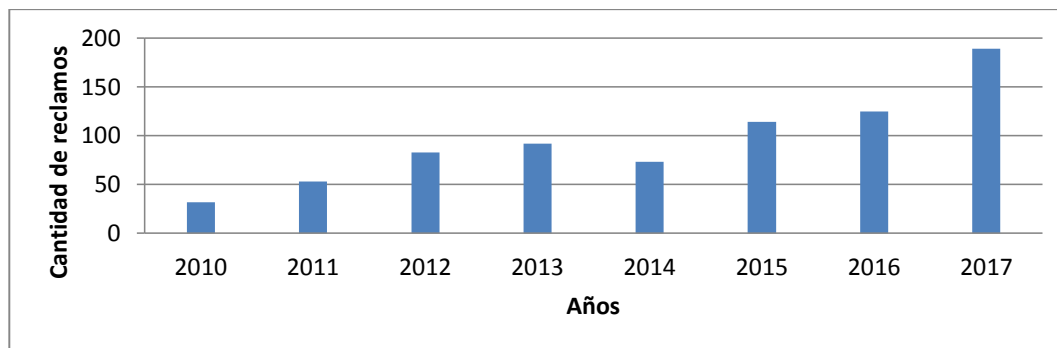
ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR	PROCEDIMIENTOS QUE NO AGREGAN VALOR
Reunión para informar a los crucinos.	Indicar por redes sociales la entrega del beneficio, sin el listado de beneficiarios.
Tramitar la documentación para postular al beneficio.	-
Selección e inscripción de la directiva.	-
Generar listado de beneficiarios	-
Recibir el beneficio social.	-

Fuente: Elaboración propia.

2.5.- Reclamos

En el gráfico 3, se muestra los reclamos realizados a los Departamento de Obras y de Viviendas en los últimos siete años, donde se observa un aumento exponencial de estos.

Gráfico 3: Reclamos anuales para la Dirección de Obras y de Viviendas.



Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener en consideración que los Departamentos en estudio atienden un promedio de 25- 30 personas diariamente.

Tabla 11: Reclamos de los vecinos al Departamento de Obras y de Viviendas Meses de Enero- Julio 2017.

Causas	Nº Reclamos	Reclamos acumulados	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Demoras en la entrega de documentos y respuestas a solicitudes efectuadas por los vecinos	66	66	34,90%	34,90%
Largos tiempos de espera	36	102	19,00%	54,00%
Otros	21	123	11,10%	65,10%
No se entrega la información a tiempo	15	138	7,90%	73,00%
Incumplimiento en la hora de atención	15	153	7,90%	81,00%

Causas	Nº Reclamos	Reclamos acumulados	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Falta de coordinación del personal	12	165	6,30%	87,30%
Entrega de información errónea	8	173	4,20%	91,50%
Poca difusión de información	7	180	3,70%	95,20%
Falta compromiso de los funcionarios	5	185	2,60%	97,90%
Entregan información incompleta	4	189	2,10%	100,00%
Total:	189			

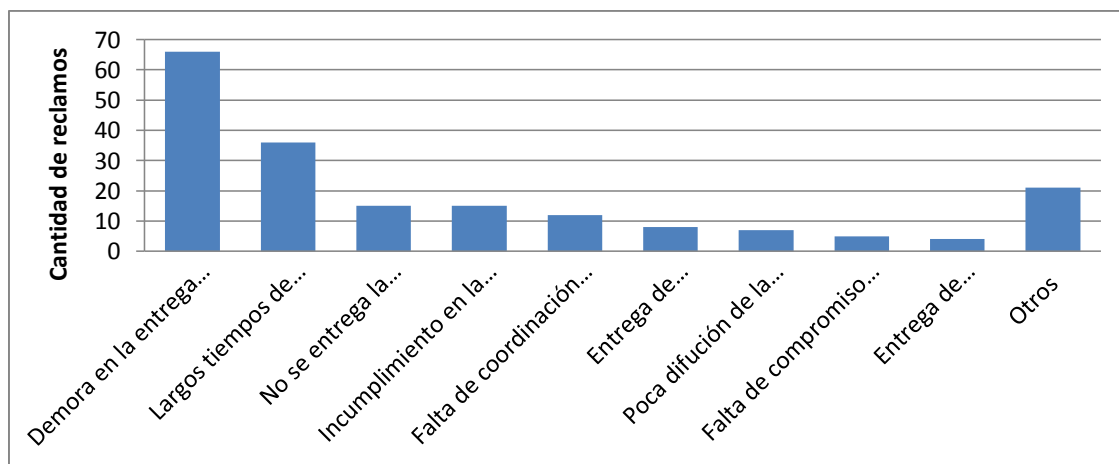
Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 11 se observa que durante el periodo de Enero-Julio del 2017, existieron un total de 189 reclamos. Donde 66 reclamos han sido efectuados por la demora en la entrega de los documentos y respuestas a solicitudes generadas por los vecinos, luego le sigue con 36 reclamos los largos tiempos de espera en el proceso de tramitación o postulación a algún proyecto otorgado por el Gobierno.

Para la causa denominada “otros”, cabe señalar que se refiere a todos aquellos reclamos generados al personal por estar comiendo, contestar de manera grosera, observar el celular, escuchar música, utilizar audífonos, entre otros.

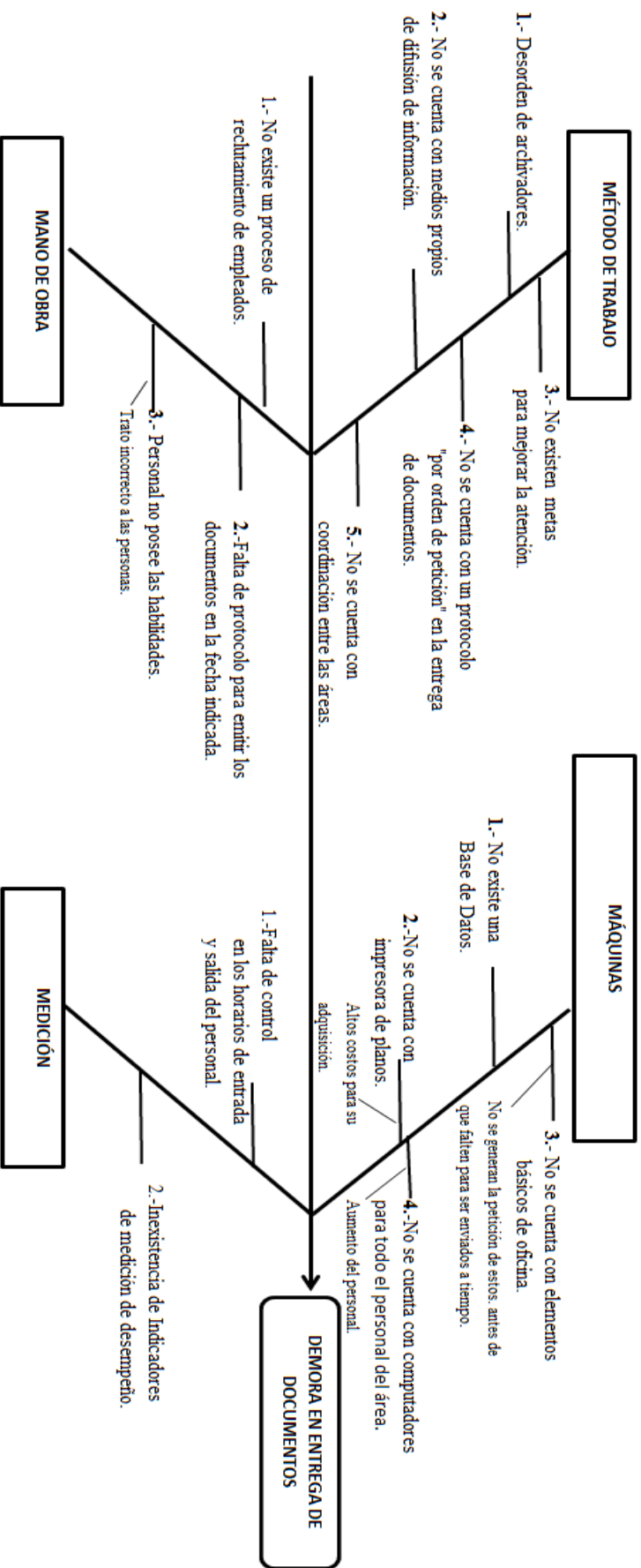
Para lograr observar con mayor facilidad el 80% de los reclamos se presenta el gráfico 4, que por un lado indica la cantidad de reclamos y por el otro el porcentaje acumulado de estos.

Gráfico 4: Reclamos en los Departamentos de Obras y Viviendas.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8: Diagrama de Ishikawa “Demora en la entrega de documentos y respuesta a las solicitudes generadas por los vecinos”.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede señalar que las causas consideradas: alto impacto/ algo fácil de implementar, alto impacto/ fácil de implementar y mediano impacto/ fácil de implementar, son las que presentan un mayor beneficio para poner en práctica en la Municipalidad al menor esfuerzo posible, en este caso son las siguientes:

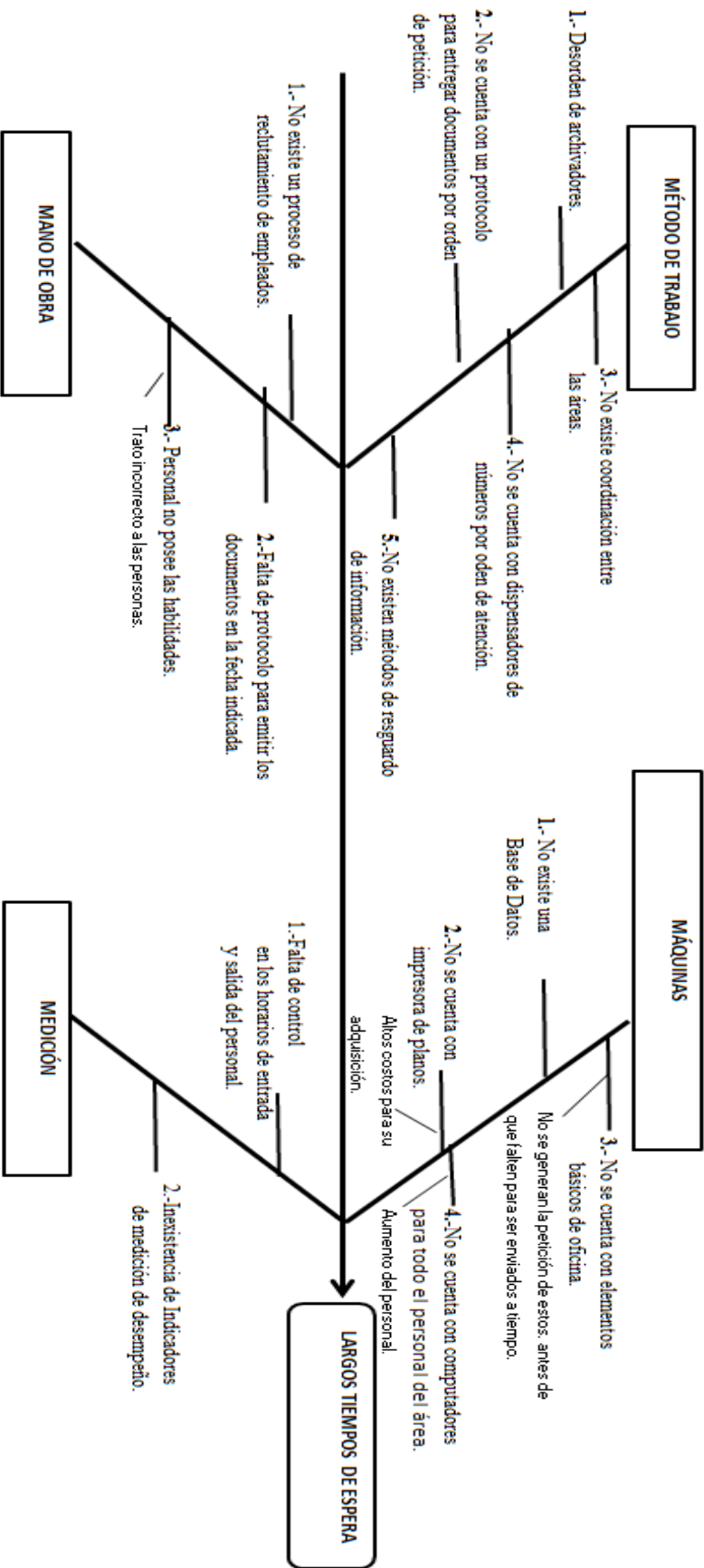
- Desorden de archivadores: No se archivan los documentos según el número de oficio, provocando que sea difícil hallarlos. También se guardan los archivos en diferentes lugares, olvidando el lugar en el que fue puesto.
- No se cuenta con un protocolo por orden de petición: Cada vez que el vecino realiza una petición de un certificado no existe un orden de prioridad por la fecha, sino que se va emitiendo el que queda encima, muchas veces no cumpliendo con la fecha de entrega.
- Falta de un protocolo para emitir los documentos en la fecha indicada: No existe una base de datos que permita señalar las fechas en que se debe tener listo cada certificado.

Tabla 12: Matriz de Impacto para “Demora en la entrega de documento y respuesta a las solicitudes generadas por los vecinos”.

		Implementación		
		Difícil	Algo fácil	Fácil
Impacto	Baja			
	Media	6.- No existe un proceso de reclutamiento de empleados.	2.- No se cuenta con medios propios de difusión de información 3.-No existen metas para mejorar la atención. 8.-El personal no posee las habilidades. 9.- No existe una Base de Datos. 11.-No se cuenta con elementos básicos de oficina. 12.-No se cuenta con computadores para toda el área. 13.-Falta de control en los horarios de entrada y salida del personal.	7.-Falta de protocolo para emitir los documentos en la fecha indicada.
	Alta	5.-No se cuenta con coordinación entre las áreas. 14.-Inexistencia de Indicadores de Medición de Desempeño.	4.-No se cuenta con un protocolo por orden de petición. 10.-No se cuenta con una impresora de planos.	1.-Desorden de archivadores.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 9: Diagrama de Ishikawa “Largos tiempos de espera”.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede señalar que las causas consideradas: alto impacto/ algo fácil de implementar, alto impacto/ fácil de implementar y mediano impacto/ fácil de implementar son aquellas causas candidatas a acatar en primera opción siendo estas las siguientes:

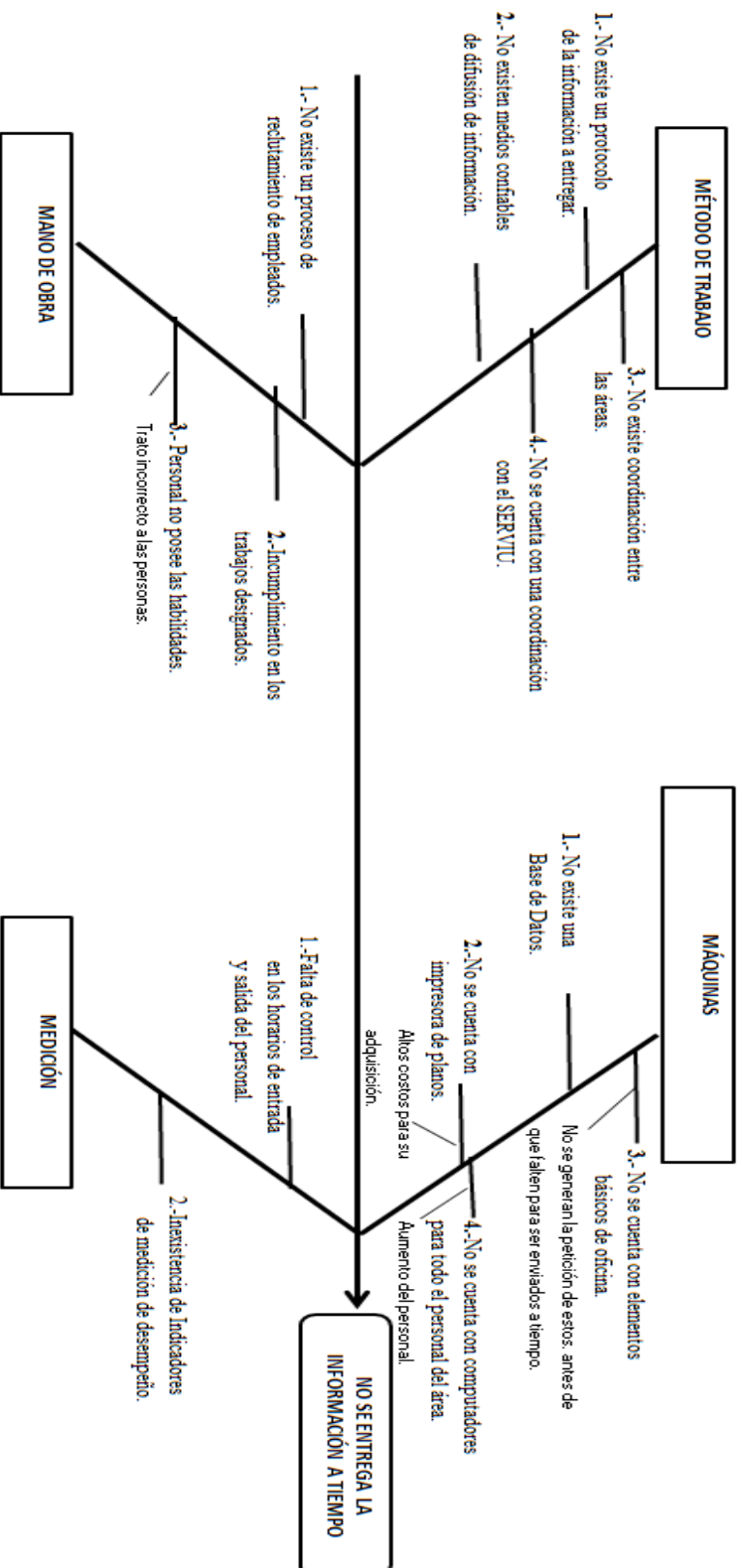
- Desorden de archivadores: No se archivan los documentos según el número de oficio, provocando que sea difícil hallarlo. También guardan los archiveros en diferentes lugares, olvidando el lugar en el que estaba.
- No existe protocolo para entregar documentos por orden de petición: Muchas veces se procesan documentos que han llegado después, causando que se retrasen otros que estaban antes, provocando insatisfacción en los vecinos.
- No existe dispensador de números para la atención: esto provoca que algunos vecinos deban esperar más que otros debido a que no se les atiende por orden de llegada.

Tabla 13: Matriz de Impacto “Largos tiempos de espera”.

		Implementación		
		Difícil	Algo fácil	Fácil
Impacto	Baja			
	Media	7.-El personal no posee las habilidades. 8.-No existe una base de datos. 9.-No se cuenta con una impresora de planos.	3.- No existe coordinación entre las áreas. 5.-No existe un protocolo de reclutamiento de personal. 6.-Falta de un protocolo para emitir los documentos en la fecha indicada. 12.-Falta de control en los horarios de entrada y salida del personal. 13.-Inexistencia de indicadores de medición de desempeño.	4.- No existe dispensador de número para la atención.
	Alta	10.-No se cuenta con elementos básicos de oficina. 11.-No se cuenta con computadores para todo el personal del área.	1- Desorden en archivadores.	2.- No existe un protocolo para entregar los documentos por orden de petición.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10: Diagrama de Ishikawa “No se entrega la información a tiempo”.



Fuente: Elaboración propia.

Las causas consideradas: alto impacto/ algo fácil de implementar, alto impacto/ fácil de implementar y mediano impacto/ fácil de implementar son aquellas causas candidatas a acatar en primera opción en este caso serían las siguientes:

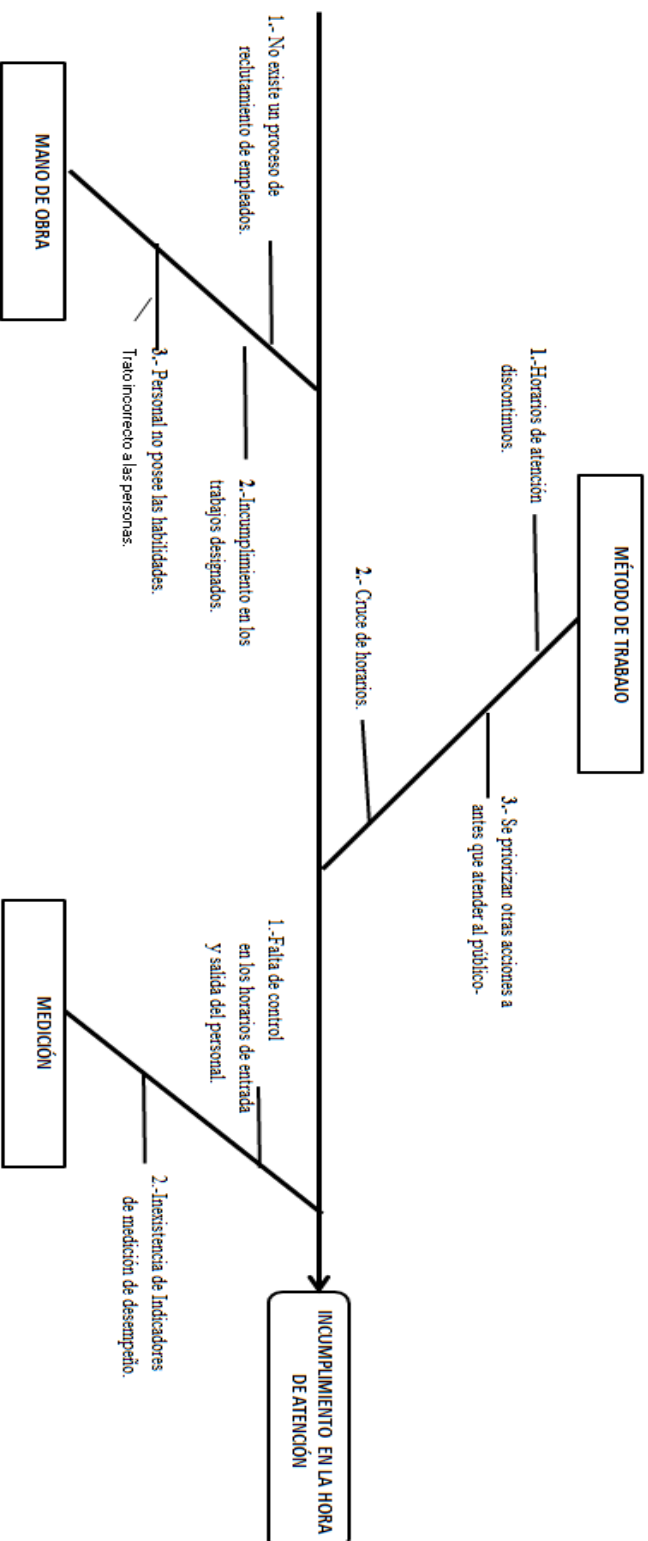
- No existen medios confiables de difusión de información: Al comunicar los resultados a los vecinos de los beneficios proporcionados por el Departamento de Viviendas en primera instancia el Municipio se comunica por teléfono con los beneficiarios, pero suele ocurrir que no se logra contactar con todos. Por lo que se recurre a las redes sociales, en donde se hace un llamado masivo a retirar el beneficio sin mencionar quienes han sido beneficiados, ya que se protege la información del personal.
- No existe comunicación entre las áreas: No existe un flujo de información entre los departamentos para que se puedan preparar ante diversas necesidades, ya que por ejemplo el Departamento de Viviendas solicita documentación al vecino la cual se obtiene en el Departamento de Obras. La comunicación entre las áreas podría generar información estadística de gran utilidad ante la planificación de estrategias y apoyar la toma de decisión.

Tabla 14: Matriz de Impacto “No se entrega la información a tiempo”.

		Implementación		
		Difícil	Algo fácil	Fácil
Impacto	Baja			
	Media	6.-Incumplimiento en los trabajos designados. 7.- El personal no posee las habilidades. 8.-No existe una Base de Datos. 11.-No se cuenta con computadores para todo el personal de área. 12.-Falta de control en los horarios de entrada y salida del personal.	1.- No existe un protocolo de la entrega de información. 4.- No se cuenta con una coordinación con el SERVIU. 9.-No se cuenta con una impresora de planos. 10.-No se cuenta con elementos básicos de oficina. 13.-Inexistencia de Indicadores de medición de desempeño.	
	Alta	5-No existe un proceso de reclutamiento de empleados.	2.- No existen medios confiables de difusión de información.	3.-No existe comunicación entre las áreas.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 11: Diagrama Ishikawa “Incumplimiento en la hora de atención”.



Fuente: Elaboración Propia.

Las causas consideradas: alto impacto/ algo fácil de implementar, alto impacto/ fácil de implementar y mediano impacto/ fácil de implementar son aquellas causas candidatas a acatar en primera opción en este caso serían las siguientes:

- Horarios discontinuos: Los horarios de atención de los Departamentos son de 8:30 a 14:00 horas y de 15:00 a 17:15 hrs, donde los funcionarios del área se toman un horario de colación mayor al que el contrato señala. Dejando al vecino esperando la atención.
- Cruce de horarios: Se planifican reuniones y visitas a terreno en horario de atención al público.

Tabla 15: Matriz de Impacto “Incumplimiento en la hora de atención”.

		Implementación		
		Difícil	Algo fácil	Fácil
Impacto	Baja			
	Media	5.-Incumplimiento en los trabajos designados. 6.-El personal no posee las habilidades.	3.- Se priorizan otras acciones antes de atender al público. 4.-No existe un proceso de reclutamiento de empleados. 8.-Falta de indicadores de medición de desempeño.	
	Alta	7.-Falta de control en los horarios de entrada y salida del personal.	2.-Cruce de horarios.	1.- Horarios discontinuos.

Fuente: Elaboración Propia.

2.6. - Planteamiento del problema

El problema que se puede señalar en las Áreas de Obras y de Viviendas es la demora en la entrega de documentos y respuestas a las solicitudes efectuadas por los vecinos con un total de 66 quejas.

Entre los meses de Enero-Julio 2017 el Municipio contaba con un total de 286 reclamos, donde el 30% de estos correspondían a los servicios prestados por el Área de Obras y 36% por Viviendas. En el año 2014 a la misma fecha, se tenía en total de 83 reclamos, valor que ha incrementado en un 250 %, cifra preocupante para sus autoridades.

Entre los reclamos más frecuentes se pueden señalar los largos tiempos de espera para recibir la atención deseada, la demora en la entrega de información para postular a proyectos otorgados por el SERVIU y el incumplimiento constante en la hora de atención. Todo lo anterior generando insatisfacción, inconformidad y poca credibilidad por parte de los vecinos al municipio.

2.7.- Objetivos

2.7.1.- Objetivo general

Rediseño de procesos en los departamentos de Obras y de Vivienda en relación al Plan Estratégico de la Municipalidad de La Cruz.

2.7.2.- Objetivo específico

- Establecer pasos críticos para
 - Proyectos de postulación de programas SERVIU de mejoramiento, ampliación e instalación de paneles solares en las viviendas.
 - Entrega de Kit y Ayudas sociales.
 - Entrega de certificados.
- Definir KPI para identificar el rendimiento de una determinada estrategia.
- Establecer el flujo de actividades.

2.8.- Resultados esperados

El resultado que se espera conseguir es el rediseñar los procesos en las áreas de Obras y de Viviendas. Logrando prestar un servicio de calidad a la comuna de La Cruz, reduciendo así el número de reclamos, lo que repercute en una mejor entrega de información, satisfacción, compromiso y aumento de la credibilidad por parte de la ciudadanía.

Se espera que este Municipio mejore su gestión en el servicio prestado, debido a que los organismos públicos han perdido estos últimos años competitividad respecto a una empresa privada.

Capítulo 3: Marco Teórico

3.1.- Reingeniería, rediseño y mejora de procesos.

Sí se desea lograr algún cambio en la organización con el propósito de obtener un mayor beneficio, es necesario conocer los conceptos como reingeniería, rediseño y mejora de procesos, puesto que guardan relación con el posterior impacto que se desea lograr.

Tabla 16: Características de la reingeniería, rediseño y mejora de procesos.

Característica	Reingeniería	Rediseño	Mejora
Enfoque	Proceso nuevo.	Reestructuración.	Mejora evolutiva.
Punto de Partida	Proceso existente.	Proceso existente.	Proceso existente.
Objetivo del cambio	Cambio radical, satisf. cliente.	Rediseño de una parte del proceso.	Actualización, eficiencia o satisf. cliente.
Tipo de cambio	Radical.	Estructural.	Incremental.
Periodicidad del cambio	Descontinuado.	Intervalos intermedios.	Continuo.
Organización del cambio	Proyecto.	Proyecto o grupo de trabajo.	Dentro de operaciones.
Impulso del cambio	Directorio.	Dueño de proceso.	Cualquier actor.
Impacto del cambio	Transversal, cultural, procesal, estructural.	Proceso subproceso, cultural, procesal, estructural.	Dentro de un subproceso, cognitivo, Procedimiento.
Riesgo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Revista Gerencia (**Hitpass, 2011**)

Reingeniería para Michael Hammer y James Champy es un cambio en los procesos el cual se realiza de forma drástica, es utilizada en la organización cuando ésta se encuentra superada por la competencia, es decir, cuando no satisface a los clientes o cuando existen muchos conflictos en la organización. Esta herramienta puede involucrar un gran riesgo al no ser utilizada correctamente, debido a que puede generar el éxito o fracasar de la empresa en el intento. El riesgo que esto implica está asociado al impacto que genera, no solo en la cultura organizacional, sino también en todo el sistema, provocando que la aplicación de esta metodología deba ser de extremo cuidado, ya que se deberá considerar la mayor cantidad de

variables posibles para una excelente aplicación. Cabe destacar que esta herramienta se utiliza en función del cliente (**Hammer & Champy, 1994**).

Por otro lado, el rediseño de los procesos se define como un cambio de mediano riesgo en el que se realizan variaciones en los procesos los cuales son considerados innecesarios e irrelevantes para el producto final.

La mejora por su parte se debe hacer de forma continua e involucra cambios graduales, que permiten reducir el riesgo en el sistema. El impacto que genera es en el subproceso ya que está ligado al costo, calidad y tiempo.

3.2.- Calidad

Tabla 17: Conceptos de Calidad.

Según	Definición
Norma ISO 9000	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (Calidad Integral, 2017).
RAE	Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie (Real Academia Española, 2017).
Philip Crosby	Calidad es el cumplimiento de requisitos (Teg Solutions, 2001 - 2004).
Joseph Juran	Calidad es la adecuación al uso del cliente (Juran, 1990).
Armand V. Feigenbaum	Satisfacción de las expectativas del cliente (Teg Solutions, 2001 - 2004).
William Edwards Deming	Calidad es la satisfacción del cliente (Teg Solutions, 2001 - 2004).
Walter A. Shewhart	La calidad como resultado de la integración de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece) (Shewhart, 1997).

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.- Calidad en los servicios

Tabla 18: Definiciones de Servicio.

Según	Definición
Kotler, Bloom y Hayes	Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004, pág. 9 y 10).
Stanton, Etzel y Walker	Son actividades identificables e intangibles que son el objetivo principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades (Stanton , Etzel, & Walker, 2004, pág. 333 y 334).
Lamb, Hair y Mcdaniel	Es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente (Lamb, Hair, & Mcdaniel, 2002, pág. 344).

Fuente: Elaboración propia.

Un servicio no es un elemento físico, son funciones ejercidas por las personas hacia otras con la finalidad de que éstas se cumplan con la satisfacción de recibirlos.

Entre las características de los servicios se pueden señalar las siguientes:

- Intangibilidad: El servicio no es un objeto, se considera un beneficio que compra el cliente.
- Heterogeneidad: El resultado depende del proceso de prestación y es función de la percepción del cliente.

3.2.2.- Desventajas de no incluir calidad en los servicios

Existen un sinnúmero de desventajas al no incluir en concepto de calidad en los servicios, las diferencias y la falta de comunicación generan un gran porcentaje del trabajo extra de la organización.

Los errores recurrentes y equivocaciones en un servicio implican mayor cantidad de gastos, debido a que requieren un mayor número de personas para atender a los clientes, tiempos, recursos, etc.

Se debe tener siempre en cuenta el enfoque del servicio, ya que al no tener una prestación de calidad enfocada a adelantarse a las expectativas de un cliente, no se podrá

proporcionar la atención esperada. Lo que generara insatisfacción y un aumento en los reclamos.

3.3.- Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales

Un municipio puede postular a la acreditación de sus servicios en base al Modelo de Gestión de Calidad de Servicio. Los municipios chilenos están inmersos en una realidad compleja, diversa y dinámica propia de sus respectivos territorios comunales.

El desafío es contar con alcaldes, concejales y directivos que desarrollen liderazgos sólidos y visionarios, con capacidades para definir y sostener al interior del municipio una estrategia para el desarrollo de sus respectivas comunas y el bienestar ciudadano.

Lo que se busca con este sistema es incentivar a las municipalidades a iniciar y mantener un proceso permanente y continuo de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia (**Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo, 2011**).

En este programa puede postular cualquier Municipio que desee optar a la acreditación de sus servicios en base al “Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”. Este Sistema de Acreditación fue diseñado por la SUBDERE, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Centro Nacional de Productividad y Calidad con el objetivo de:

- Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad.
- Fortalecer la capacidad de gestión municipal.
- Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos.
- Reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino a la excelencia.

3.3.1.- Clasificación de las Municipalidades según el Sistema de Acreditación

- Grupo A: En este grupo se encuentran aquellos municipio cuyos usuarios muestran una tendencia a demandar mayormente servicios en las áreas de Urbanismo y Tránsito por sobre las áreas Social y Comunitarias.
- Grupo B: En este grupo se ubican municipios cuya población es menor a 100.000 habitantes, pudiendo ser urbano o rurales .En ellos es posible observar que, en la medida que va disminuyendo la población, el volumen de demanda también disminuye tendiendo hacia los servicios de del área Social y Comunitaria por sobre las áreas de Urbanismo y Tránsito.

3.4.-Benchmarking

Spendolini define Benchmarking como el “Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini M. , 1994).

Es así como la comparación se efectúa con empresas con mejor calificación, con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización basados en calidad, productividad y mejores prácticas. (Goetsch, 1998).

Tabla 19: Definiciones de Benchmarking.

Según	Definición
David T.Kearns	Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (Entrepreneur, 2012).
Webster's	Una marca de agrimensor...de una posición previamente determinada... y que se usa como un punto de referencia., un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo (Merriam Webster, incorporated, 2017).
Robert C. Camp.	Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce al desempeño excelente (Camp, 1993).
Bengt Karlöf & Svante Östblom	Es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia (Karlöf & Östblom, 1993).

Fuente: Elaboración propia.

Los principales aspectos que toma en cuenta esta metodología son los siguientes:

- Calidad: Nivel de valor agregado a los productos para el cliente sobre el costo de producirlos.
- Productividad: Es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de la entrada. (output/imput)
- Tiempo: Simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una

mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. (Spendolini M. J., **Benchmarking**, 2005)

3.4.1.- Categorías del Benchmarking (Camp, 1993)

- a) Benchmarking Interno: Es una de las categorías del Benchmarking más fáciles. Debe contarse con facilidad de datos e información y no existir problemas de confidencialidad.
- b) Benchmarking Competitivo: Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo la comparación. Ellos cumplirían, o no deberían hacerlos, con todas las pruebas de comparabilidad.
- c) Benchmarking Funcional: Fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de confidencialidad de la información entre las empresas similares sino que también existe de un interés natural para comprender las prácticas del lugar.
- d) Benchmarking Genérico: El beneficio de esta forma de comparación es que puede descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia de la investigación.

3.4.2.- Metodología del Benchmarking (Camp, 1993)

- a) Planeación: Consiste en identificar que se va a someter a comparación. Se identifican las compañías comparables y se determina el método para la recopilación de datos.
- b) Análisis: Se determina la brecha de desempeño actual proyectando los niveles de desempeño futuro. Analizando la productividad histórica y futura.
- c) Integración: Consiste en comunicar el hallazgo de la comparación y establecer datos funcionales.
- d) Acción: Se deben desarrollar los planes de acción, implementar las acciones específicas y recalibrar la comparación.
- e) Madurez: Esta se alcanza cuando se incorporan las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio.

Capítulo 4: Metodología

En el Marco Teórico se presentaron una serie de herramientas, una de ellas fue el Benchmarking el cual en esta oportunidad fue adaptado y se plasmó una metodología que facilitara su aplicación y permitiera la obtención de resultados para solucionar el problema planteado.

El Benchmarking utilizado fue el de tipo Externo Funcional, donde se identificaron las Municipalidades con prácticas más exitosas según el “Programa de Gestión de Calidad en Servicios Municipales” y posteriormente se realizó la comparación.

Los pasos del Benchmarking utilizados fueron los siguientes:

FASE 1: PLANIFICACIÓN

- 1.- Se identificó que área en estudio se sometería al Benchmarking.
- 2.- Se identificaron que Municipios podían ser los referentes del estudio.
- 3.- Se determinaron los métodos de recolección de datos/ información.
- 4.- Se recolectaron los datos.

FASE 2: ANÁLISIS

- 5.- Se determinó la Brecha Competitiva de desempeño actual de cada Municipalidad comparada.
- 6.-Se proyectaron los resultados futuros.

FASE 3: INTEGRACIÓN

- 7.-Se fijaron los objetivos, a raíz de lo hallado en cada Municipalidad.
- 8.-Se establecieron las metas que se desean lograr al aplicar las mejoras.

FASE 4: ACCIÓN

- 9.- Se desarrolló el plan de acción, mediante la elaboración del rediseño de procesos para los Departamentos de Obras y de Viviendas de la Municipalidad de La Cruz.
- 10.- Se evaluó el Benchmarking.

Aplicación de la metodología

El caso del Benchmarking realizado se centró en cuatro Municipalidades de Chile pertenecientes al Grupo B según el “Programa de Gestión de Calidad en Servicios Municipales”. La primera Municipalidad que fue objeto de estudio como se señaló en los capítulos anteriores fue la de “La Cruz” y como organizaciones de comparación se escogieron las Municipalidades de “Casablanca, Puchuncaví y Zapallar”. Muchas organizaciones no permiten obtener información de sus procesos, pero, en esta oportunidad se estuvo dispuesto a proporcionarla y obtener datos útiles de estos Municipios, permitiendo que la Ilustre Municipalidad de La Cruz obtuviera mejoras importantes en sus procesos y pudiera entregar un servicio de calidad a sus vecinos.

4.1.- Fase 1: Planificación

4.1.1.- Área de estudio sometida al Benchmarking

Al analizar la situación actual de la Municipalidad de La Cruz se pudo observar que los procesos que necesitaban ser rediseñados para mejorar la calidad en sus servicios son los realizados en los Departamentos de Obras y de Viviendas, siendo estos:

- Proyectos de postulación de Programas SERVIU para mejoramientos, ampliación o instalación de paneles solares en las viviendas.
- Entrega de Kit y Ayudas Sociales.
- Entrega de Certificados.

4.1.2.- Municipios referentes de estudio

Los Municipios que fueron objeto de comparación son aquellos pertenecientes al Grupo B y que a Nivel Regional contaban con los puntajes más altos y una calificación de excelencia según el Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (véase el anexo 2). Los principales ejes que fortalecieron estas instituciones para ser evaluados de manera exitosa son los siguientes:

- Constante mejoramiento de la eficiencia y la eficacia en la prestación de sus servicios.
- Liderazgo y compromiso en el mejoramiento de la calidad de los servicios y sus resultados.
- Mayor transparencia.
- Probidad y participación que faciliten el control interno y ciudadano.
- Constante orientación a la satisfacción de las necesidades de los vecinos.
- Mejora en la valoración de los RRHH municipales.

Ilustre Municipalidad de La Cruz.

Este Municipio fue fundado el 24 de Julio de 1902, está ubicado en la Provincia de Quillota, Región de Valparaíso- Chile. Se encarga de la administración local de la ciudad y tiene como principal objetivo promover la participación de la comunidad local en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

Ilustre Municipalidad de Casablanca.

Fue fundada el 23 de Octubre de 1753, está ubicada en la Provincia de Valparaíso, V Región- Chile. Su principal objetivo es coordinar a las unidades municipales para la consecución de los objetivos definidos en el Plan Estratégico.

Ilustre Municipalidad de Puchuncaví.

Este Municipio está ubicado en la V Región, al lado Norte de la Provincia de Valparaíso-Chile. Fue fundada del 13 de Septiembre de 1944, su principal objetivo es adoptar todas las medidas que sean necesarias para mejorar las condiciones y la calidad de vida de sus habitantes, dando prioridad a aquellas actuaciones municipales destinadas a superar carencias, solucionar problemas que afecten a los ciudadanos, así como también desencadenar procesos de cambios sociales, culturales y económicos, evaluando las oportunidades de desarrollo que ofrece la comuna.

Ilustre Municipalidad de Zapallar.

Municipalidad evaluada de manera destacada según el Programa de Calidad de Gestión para Servicios Municipales. Situada en la Provincia de Petorca, Región de Valparaíso- Chile. Fue fundada en el año 1889, su objetivo general es el ejercer y administrar de manera eficaz las competencias, funciones y recursos de la comuna.

Tabla 20 : Resumen de características relevantes de las Municipalidades objeto de comparación.

CARACTERÍSTICAS	CASABLANCA	PUCHUNCAVÍ	ZAPALLAR
Cantidad de habitantes según CENSO 2017.	26.867 Habitantes.	18.546 Habitantes.	7.339 Habitantes.
Porcentaje de población que acoge en relación a la población total de la Región.	1.42%.	0.84%.	0.33%.
Cantidad de mujeres.	13.521.	9.188.	3.635.
Cantidad de hombres.	13.346.	9.358.	3.704.
Superficie.	953 km2.	300 km2.	288 Km2.
Misión.	“Garantizar las condiciones para fortalecer el desarrollo sostenible e integral de la comuna. Generando el mejoramiento de la calidad de vida, con base en las competencias y funciones que asigna La Ley”.	“Comuna hermosa, limpia, agrícola, reconocida por su belleza natural y patrimonial. Su desarrollo se sustenta en la calidad de sus servicios públicos, educación, salud, el equilibrio entre la entidad local, la innovación y el cuidado del medio ambiente”.	“Poder concebir los ambientes necesarios para lograr el desarrollo en ámbitos sociales, turísticos, educacionales, culturales, económicos y deportivos”.

CARACTERÍSTICAS	CASABLANCA	PUCHUNCAVÍ	ZAPALLAR
Visión	“Ser un Municipio modelo; dinámico, organizado, participativo, justo, amable, con calidad de vida, con sostenibilidad ambiental y óptima prestación de servicios a la comunidad”.	“Proporcionar el mejoramiento de la calidad de vida de nuestra comunidad y quienes nos visiten, fomentando el desarrollo local, a través de una gestión moderna y eficiente”.	“Estructurar una comuna que mire el futuro con mejores expectativas de vida, haciendo de nuestra ciudad un lugar mas amable, presentandonos como una ciudad y sociedad respetuosa a la diversidad.”
Actividades Preponderantes	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio Local. • Turismo. • Agricultura. • Floricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo. • Comercio Local. • Pesca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo. • Pesca. • Comercio Local. • Agricultura.
Cantidad de Organizaciones Sociales y Comunitarias.	292.	605.	191.
Años dentro del Programa de Gestión de Calidad	9 años.	7 años.	7 años.
Último puntaje obtenido según la evaluación de la SUBDERE.	430 Puntos.	380 Puntos.	438 Puntos.
Nivel de gestión según Puntaje.	Nivel Avanzado.	Nivel Intermedio.	Nivel Avanzado.

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.3.- Determinación de los métodos de recolección de datos/ información

El modo en que se recopiló la información fue a través de una entrevista que constó de un cuestionario de 14 preguntas y una explicación general de como se realizaban los procesos en los Departamentos de Obras y de Viviendas. Esta entrevista fue realizada al Director del Departamento en cada una de las dependencias de los Municipios objeto de comparación. (véase el anexo 3).

4.2.- Fase 2: Análisis

4.2.1.- Brecha Competitiva del desempeño actual de cada Municipalidad objeto de comparación

La brecha competitiva está basada en las actividades y procedimientos que efectúan cada una de los Municipalidades. Por lo tanto, fue necesario conocer los Ciclos de los Servicios y los procesos realizados por cada uno de los Municipios objeto de comparación.

Las figuras 12, 18 y 24 permitieron identificar el Ciclo del Servicio para los proyectos de mejoramiento, ampliación o instalación de paneles solares. Las figuras 13, 19 y 25 por su parte, indicaron el mismo servicio, pero, mediante un Diagrama de Proceso. Cabe destacar que se creó una sección llamada “Entrega del beneficio” que es realizada por el SERVIU y la empresa encargada de realizar el proyecto, el cual se realiza de igual manera para todos los Municipio comparados y se encuentra descrito en la figura 3. (Véase Anexo 4).

Las figuras 14, 20 y 26, permitieron señalar el ciclo del servicio de entrega de kit y ayudas sociales. Mientras que en la 15, 21 y 27 se explica en forma diagramada.

Las figuras 16, 22 y 28 identificaron como es realizado el ciclo para la entrega de certificados en el Departamento de Obras. Las figuras 17, 23 y 29 mostraron su respectivo diagrama.

A partir de los Ciclos de servicios y de los Diagramas de procesos, se logró observar las diferencias entre los servicios de cada Municipio. Es por ello que las tablas 21, 22 y 23, fueron el resultado de la comparación del desempeño.

Tabla 21: Cuadro comparativo Departamento de Viviendas para la ampliación, mejoramiento o instalación de paneles solares.

Actividades	LA CRUZ	CASABLANCA	PÜCHUNCAVÍ	ZAPALLAR
Reunión para informar del proyecto a postular	Se realizan varias reuniones para contactar a los vecinos que estén interesados.	Se realiza 1 reunión, en un lugar estratégico dependiendo del tipo de proyecto a postular.	Se realiza 1 reunión, informando previamente a la mayor cantidad de personas, para la asistencia de esta.	Se realiza varias reuniones en lugares estratégicos para informar a la mayor cantidad de vecinos interesados.
Recepcionar documentos para postular	Solo se verifica que estén los documentos básicos solicitados, sin analizar previamente si se cumple con los requisitos.	Se verifica en detalle la documentación requerida a través un listado preliminar.	Se verifica en detalle la documentación requerida a través del listado preliminar.	Se verifica en detalle la documentación, generando un listado preliminar de posibles beneficiarios que cumplen los requisitos.
Resultado de la postulación	Se llama una o dos veces para contactar a los beneficiarios. Se informa por redes sociales que el resultado está disponible.	Se llama a los beneficiarios. Además se informa por redes sociales.	Se llama a los beneficiarios y rechazados. Se informa por redes sociales los resultados.	Se llama a los beneficiarios y rechazados. Se informa por redes sociales los resultados.
Entregar el beneficio	Dirigido por el SERVIU y ejecutado por la empresa contratista.	Dirigido por el SERVIU, ejecutado por la empresa contratista.	Dirigido por el SERVIU, ejecutado por la empresa contratista y el Municipio verifica el proceso de avance de la ejecución del proyecto.	Dirigido por el SERVIU y ejecutado por la empresa contratista.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Cuadro comparativo Departamento de Viviendas para la entrega de kit y ayudas sociales.

Actividades	LA CRUZ	CASABLANCA	PUCHUNCAVÍ	ZAPALLAR
Realizar reunión para informar	Realiza varias reuniones para contactar a los vecinos que estén interesados.	Realiza 1 reunión en un lugar estratégico con el propósito de informar al público objetivo.	Realiza 1 reunión en el municipio, informando previamente a la mayor cantidad de personas, para la asistencia de esta.	Realiza 1 reunión en un lugar estratégico con el propósito de informar al público objetivo.
Recepcionar documentación	Solo se verifica que estén los documentos solicitados.	Se verifica en detalle la documentación requerida.	Verifica en detalle la documentación requerida.	Se verifica en detalle la documentación requerida.
Resultado de la postulación	Se llama una vez para contactar a los beneficiarios. Se informa por redes sociales el día y hora de retiro.	Se llama una vez a los beneficiarios y se publica la nómina en redes sociales.	Se llama una o dos veces a los beneficiarios y se publica la nómina en redes sociales.	Se llama una vez a los beneficiarios y se informa en las redes sociales que está la nómina en el municipio.
Entregar el beneficio y la carta de conformidad	Primero se firma el documento y luego se entrega el beneficio.	Se entrega el beneficio y luego se firma en conformidad.	Se entrega el beneficio y luego se firma en conformidad.	Se entrega el beneficio y luego se firma en conformidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Cuadro comparativo Departamento de Obras para la entrega de certificados.

Actividades	Municipalidad de La Cruz	Municipalidad de Casablanca	Municipalidad de Puchuncaví	Municipalidad de Zapallar
Pago de Certificados	Se realiza en tesorería.	Se realiza en tesorería.	Se realiza en la Dirección de Obras.	Se paga en tesorería.
Entrega de comprobante de pago	Debe ser entregado por el vecino a la Dirección de Obras.	Se hace efectivo el pago mediante un Sistema en Línea.	Debe ser entregado por el vecino a la Dirección de Obras.	Se hace efectivo el pago mediante un Sistema en Línea.
Emitir y timbrar certificado	Se emiten sin un protocolo por orden de petición.	Al tener una Base de Datos se emiten por orden de petición.	Se emiten según orden de petición.	Al tener una Base de Datos se emiten por orden de petición.
Tiempo de entrega de Certificado	5 a 8 días.	2 a 3 días.	3 a 4 días.	2 a 2,5 días.

Fuente: Elaboración propia.

En la Municipalidad de La Cruz no es conveniente adoptar el modelo de los procesos de una determinada organización basándose solamente en el Puntaje obtenido en el Programa que acredita la Calidad en la Gestión Municipal, si esto fuese así, en relación a los Municipios objetos de comparación la Municipalidad de Zapallar sería la mejor opción en relación a su puntaje. Se debe tener presente al momento de realizar los cambios la Misión y Visión del Municipio.

Al analizar el éxito de cada organización, se muestra que este depende de diversos factores, tales como: demanda de cada departamento, recursos financieros de cada Municipio, tecnología disponible, recursos financieros, procedimientos, objetivos, metas, proceso de reclutamiento de personal, entre otros aspectos.

La tabla 24 muestra las características de cada Municipio en relación a diversos factores.

Tabla 24: Características de cada municipio.

Factores	La Cruz	Casablanca	Puchuncaví	Zapallar
Demanda diaria aproximada para Dptos de Obras y de Vivienda	-25 a 30 Personas. - 1 usuario/ 884 habitantes aprox. (*)	-20 a 25 Personas. - 1 usuario/ 1343 habitantes aprox.	-20 a 25 Personas. - 1 usuario/ 927 habitantes aprox.	-30 a 35 Personas. - 1 usuario/ 245 habitantes aprox.
Personal disponible Dptos de Obras y de Viviendas	10 Funcionarios.	10 Funcionarios.	15 Funcionarios.	17 Funcionarios.
Tecnología Disponible	Computadores Adquiridos el año 2006. Estos no alcanzan para todo el personal, son lentas en procesar la información.	Computadores año 2013, aun óptimas para procesar la información. Se cuenta con un sistema de base de datos.	Computadores año 2012, los cuales no han sido limpiados ni ordenados en el último tiempo, generando que no funcionen correctamente.	Computadores año 2015, aun óptimas para procesar la información. Poseen un sistema de base de datos.
Definición de los procedimientos y actividades	No cuenta con un manual que indique las tareas, actividades y procesos.	Se cuenta con un manual que indica los procedimientos a realizar.	No cuenta con un manual sobre las tareas designadas.	Se cuenta con un manual que describe las tareas generales de cada área.

(*): Se calculó a partir de la población de cada comuna según el CENSO 2017 y a la cantidad de usuarios que se atienden por día,

Factores	La Cruz	Casablanca	Puchuncaví	Zapallar
Objetivos y metas	El PLADECO del Municipio no se ha actualizado. Cuenta con objetivos generales por departamento y los objetivos específicos están mal formulados. No se han fijado metas para el corto plazo.	EL PLADECO del Municipio se encuentra actualizado.	El PLADECO del Municipio se encuentra actualizado. Cuenta con objetivos generales y por departamento.	El PLADECO del Municipio está actualizado. Cuenta con objetivos generales por departamento y objetivos específicos.
Proceso de reclutamiento	No cuenta con un proceso de reclutamiento de personal, que permita tener funcionarios con las habilidades para cada tarea.	Se cuenta con un proceso de reclutamiento de personal. Además de participar en concursos públicos.	Se cuenta con un proceso de reclutamiento de personal.	Se cuenta con un proceso de reclutamiento de personal. Además participan en el concurso público.
Partido político	UDI	RN	IND	IND- UDI

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.- Discutir los resultados obtenidos

Para lograr proporcionar un servicio de calidad a los usuarios de la comuna de La Cruz, se deben considerar las ventajas y dificultades que generarían adoptar cada uno de los procesos de los Municipios, permitiendo tener una visión acerca del esfuerzo técnico y del recurso económico que deberá ser utilizado, logrando determinar si es más conveniente el rediseño parcial o total de los procesos estudiados, con el fin de obtener un resultado sostenible en los Departamentos en estudio.

Cabe destacar que a cada uno de los puntos a analizar se les asignará una letra, con el propósito de ayudar al lector a detectar si estas ideas fueron aceptadas o rechazadas en la Fase 3 “Integración” y la Fase 4 “Acción”, además esta letra permitirá hacer la relación con el Diagrama del Proceso.

Uno de los factores a considerar es la población, la cual ha aumentado en un 72% desde el CENSO realizado el año 2002 hasta el último el 2017, indicando que esta comuna va en crecimiento poblacional, por lo que las decisiones a adoptar en relación al rediseño deben estar sujetas a esta información, además de otros factores.

Uso de Tecnología en Departamentos (A)

Al considerar que la población ha aumentado considerablemente estos últimos 16 años, los sectores agrícolas están disminuyendo y existe una constante llegada de inmigrantes, son señales que la comuna seguirá creciendo. Por lo que la implementación de nuevas tecnologías resulta atractiva, tanto para la sostenibilidad del servicio municipal como para el nuevo Plan de Desarrollo Comunal en el que trabaja la Municipalidad. Una de las dificultades que cuenta el Municipio es su presupuesto en comparación a las otras Municipalidades.

Adquirir una impresora de planos, implementar una base de datos o poseer una camioneta propia del departamento para las visitas a terreno, resulta una inversión difícil de alcanzar debido a que el presupuesto está orientado a otros aspectos de mayor importancia según autoridades de la organización.

Reuniones del Departamento de Viviendas para informar a los vecinos (B)

En el Departamento de Viviendas se realizan una serie reuniones para informar a los vecinos en que consiste el proyecto a postular, los requisitos y los pasos a seguir para ser beneficiarios. A continuación se indican la forma en que los diferentes Municipios captan su público objetivo con sus ventajas y dificultades:

- Reuniones realizadas en el Municipio:
 - Ventaja: Se logra difundir el proyecto a todos los vecinos que estén interesados sin restringir la clase social, estado de su propiedad, ubicación. Con el propósito de que todos estén informados y en caso de que al escuchar el proyecto vean que no cumplen con los requisitos básicos, puedan difundir de igual manera la información a familiares, juntas de vecinos, adultos mayores.
 - Dificultad: Resulta muy lento el proceso de reclutamiento de personas, ya que en muchas oportunidades llega gente que no cumple con los requisitos, provocando el enojo del vecino, considerando una pérdida de tiempo el asistir a la reunión. Además los funcionarios deben realizar más de una reunión para reunir la cantidad mínima de persona para conformar el comité y se pueda llevar a cabo el proyecto, sin dejar de lado el gasto que realiza la Municipalidad en horas extras, puesto que estas reuniones se realizan luego del horario de trabajo.

- Reuniones en lugares estratégicos:

- Ventaja: Al analizar el proyecto que ofrece el SERVIU se estudia el público objetivo al que va dirigido, realizando reuniones en puntos estratégicos como: Juntas de Vecinos que cumplan con las características del proyecto, Clubes de Adultos Mayores y Sociedades, permitiendo alcanzar de forma más rápida la cantidad mínima de postulantes.
- Dificultad: No siempre toda la gente se entera de los proyectos, generando insatisfacción al momento de ir al Municipio a consultar y señalarle que se encuentra fuera de fecha. Además no siempre se puede hallar un recinto y una fecha disponible para efectuar la reunión.
- Reunión en el Municipio informando previamente por diferentes medios de comunicación a la mayor cantidad de personas:
 - Ventaja: Al informar el proyecto antes por la radio, facebook y el diario comunal, las personas tienen una idea en qué consiste el beneficio, los requisitos y la fecha de la reunión en el Municipio, por lo que asisten mayoritariamente los verdaderos interesados.
 - Dificultad: El Municipio no cuenta con medios confiables de información normalmente la difusión se realiza por facebook debido a que el publicar en la radio o diario genera un costo que la Municipalidad no constantemente está dispuesta a pagar.

Es necesario destacar que para lograr alcanzar al público objetivo, se debe tener una buena difusión de la información, utilizando los medios de comunicación más idóneos según las características del proyecto.

Verificar en detalle los documentos solicitados en el Departamento de Viviendas (C)

La Municipalidad de La Cruz no verifica la documentación en detalle, solo acepta al postulante con la documentación básica. Logrando así atender a una mayor cantidad de vecinos en el menor tiempo, el inconveniente ocurre al momento de revisar de manera correcta al postulante observando muchas veces que no cuenta con toda la documentación, no cumple con todos los requisitos, posee documentos vencidos, teniendo que muchas veces el vecino que volver a ir al Municipio con la documentación faltante.

Las ventajas y desventajas de verificar en detalle la documentación:

- Ventaja: El beneficio de verificar en profundidad toda la documentación entregada por el vecino se asocia al hecho de garantizar un mayor porcentaje éxito de recibir el resultado de las postulaciones emitido por el SERVIU.
- Dificultad: El funcionario tarda más tiempo en atender a cada postulante, provocando el descontento por los largos tiempos de espera.

Medio de difusión y comunicación (D)

Una de las causas de insatisfacción en la comuna está dada por la forma de informar los resultados de las postulaciones, debido a que esta se hace mediante un llamado telefónico solo a los postulantes que fueron beneficiados, dejando de lado a aquellos rechazados quienes muchas veces esperan meses pensando que el resultado de la postulación aun no está disponible.

Por lo tanto, para informar a los vecinos es necesario detectar el medio de difusión más adecuado según el grupo etario, clase social, conectividad. Por ejemplo, la entrega de kit y ayudas sociales está enfocada principalmente en la tercera edad, siendo ilógico informar por las redes sociales porque es una tecnología poco usada por este grupo, en cambio informar por teléfono sería lo más adecuado. A continuación se hace un listado de los posibles medios de difusión que la Municipalidad de La Cruz puede utilizar:

- Publicar nómina en redes sociales.
- Informar por teléfono al receptor, un familiar o a la junta de vecinos.
- Publicar nómina en la Municipalidad
- Ir al hogar de los postulantes para informar los resultados.
- Publicar nómina en página web del Municipio.
- Publicar nómina en el diario.
- Informar por la radio local que están disponibles en el Municipio los resultados de las postulaciones de los proyectos indicando que todo vecino postulante debe acercarse a conocer su estado (Beneficiario/ Rechazado) .

La ventaja de utilizar la mayor cantidad de medios de difusión, es garantizar la llegada de la información al receptor, pero la desventaja está dada en invertir tiempo, recursos y esfuerzo de forma innecesaria.

Pago del Certificado del Departamento de obras (E)

En la Municipalidad el pago del certificado se efectúa en Tesorería ubicada en el segundo piso del Municipio, provocando que el vecino al momento de pedir el certificado y realizar el pago para su emisión deba caminar desde la Dirección de Obras hasta Tesorería y luego regresar para hacer entrega del comprobante de pago. El beneficio de esta actividad es asegurarse de que el servicio que se proporcionará ha sido pagado, pero es engorroso para el vecino.

Algunas de las propuestas de otros Municipios son las siguientes:

1. Tener un sistema de pago en la Dirección de Obras , pero se deberían realizar los siguientes cambios:

- a) Modificar el lay-out de la Dirección de Obras para integrar una nueva oficina que reciba el pago de estos servicios.
 - b) Comprar materiales adicionales de oficina y herramientas necesarias.
 - c) Un sistema de base de datos.
2. Tener un sistema interconectado entre Tesorería y la Dirección de Obras, permitiendo automáticamente al funcionario de obras observar en su computadora el nombre, fecha y el monto pagado para iniciar la emisión del certificado.

Si bien ambas propuestas darían una solución para la entrega del comprobante de pago, la diferencia radica en que la primera opción involucra un mayor esfuerzo e inversión que la segunda, porque ambas requerirían de un sistema de base de datos pero la opción pago del servicio en la dirección de obras requiere de muchas otras inversiones adicionales.

Emisión de los certificados (F)

En el Departamento de Obras los certificados no son emitidos con un orden pre establecido, provocando que no estén disponibles a los 5 días hábiles como se le informa al vecino al momento de solicitarlos, siendo el tiempo de entrega normalmente 8 días hábiles.

La Municipalidad de Zapallar cuenta con un sistema de base de datos que permite tener un protocolo riguroso de los documentos, evitando que se acumulen archivos con las solicitudes de los certificados, por lo que hay que considerar lo siguiente:

- La ventaja es que habría menos documentos acumulados, logrando reducir el error en la fecha de entrega del certificado.
- La dificultad es que habría que invertir en recursos para la adquisición de este sistema, y en el caso en que se decidiese tener una “base de datos interconectada con tesorería”, la inversión sería mayor de la pensada.

Proceso de reclutamiento (G)

Los municipios sometidos a comparación poseen un proceso de reclutamiento por medio de un concurso público, en cambio la municipalidad de La Cruz no lo posee. En el caso de implementarlo hay que considerar lo siguiente:

- La ventaja es que permitiría adquirir un mejor recurso humano con habilidades idóneas para cada puesto de trabajo.
- La dificultad es el crear un perfil para cada uno de los puestos de trabajo, además de crear y mantener la comunicación entre recursos humanos y los departamentos.

4.3.- Fase 3: Integración

4.3.1.- Objetivos que se fijaron a raíz de lo hallado en los Municipios objeto de comparación

Luego de analizar cada uno de los Municipios objeto de comparación y pensando en el objetivo general de este Trabajo de Título que es el “Rediseño de los procesos en los departamentos de Obras y de Viviendas en relación al Plan Estratégico de la Ilustre Municipalidad de La Cruz”, es que se tomaron en cuenta las mejores prácticas de cada una de estas organizaciones para que sean implementadas en el Municipio, sin que se intervengan de manera negativa al presupuesto, misión y visión de la Municipalidad.

Los objetivos que se fijaron a raíz de lo hallado fueron los siguientes:

- Mejorar los resultados globales de la organización ya sean estos a nivel financiero, de liderazgo, de procesos, de satisfacción de sus funcionarios, vecinos, directivos y la comuna en general. Lo que implica focalizar sus esfuerzos en aquellos aspectos prioritarios a nivelar en los Departamentos de Obras y de Viviendas.

4.3.2.- Metas que se desean lograr al aplicar las mejoras

Tabla 25: Metas que se desean lograr al aplicar las mejoras.

CAMBIOS A EFECTUAR	EFECTOS
Instalación de un Sistema de control del horario de ingreso y salida del personal del Municipio. (A.1)	- Mayor control que permite verificar si el funcionario cumple con su horario de trabajo.
Instalación de un dispensador de números para la atención al público. (A.2)	- Permitiendo realizar una atención de forma ordenada y sin que se produzcan reclamos.
Diseñar una Base de Datos para los Departamentos. (A.3) (E)	- Generando una atención de manera más rápida, contando con todos los datos necesarios para realizar una atención de calidad.
Realizar las reuniones para los proyectos del SERVIU en los horarios de atención del Municipio. (B)	- Disminuir en gasto de pago de horas extras para los funcionarios.
Al momento que los funcionarios municipales se enteran de los proyectos de SERVIU, analizarlos y realizar reuniones	- Reclutar de manera más rápida a los vecinos, para conformar el comité con intenciones de postular.

CAMBIOS A EFECTUAR	EFFECTOS
en puntos estratégicos, en relación al público objetivo que va dirigido el proyecto. (B)	
Como los proyectos que entrega el SERVIU son constantemente los mismos año a año, se debe tener un catastro de los posibles vecinos postulantes del año anterior. (Z)	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar el proceso de reclutamiento de postulantes mínimos para conformar el comité.
Al momento que se estén realizando los proyectos, los funcionarios municipales constantemente deben ir fiscalizando la correcta ejecución de la obra. (Y)	<ul style="list-style-type: none"> - Permitiendo que al finalizar los trabajos y cuando funcionarios del SERVIU asistan a aceptar la obra, no tenga imperfecciones y deban realizarse nuevamente arreglos a la vivienda.
Al recibir los resultados de las postulaciones por parte del SERVIU/ MINVU, informar tanto a los vecinos beneficiados y rechazados. (D)	<ul style="list-style-type: none"> - Permite que el vecino rechazado tenga conocimiento de porque fue rechazado y no espere meses pensando que aún no llegan los resultados de las postulaciones.
Para el caso de la entrega de Kit y Ayudas Sociales. Se debe entregar esta ayuda a un integrante por familia y que esto se realice cada 2 años como mínimo, exceptuando aquellos casos considerados de mayor vulnerabilidad. (X)	<ul style="list-style-type: none"> - Como los beneficios son limitados, esta iniciativa permite que un mayor número de vecinos obtengan la ayuda y que no sean los mismos que se repiten año a año.
Para el Departamento de Obras es de suma importancia poseer un protocolo para la emisión de documentos y certificados. (F)	<ul style="list-style-type: none"> - Permitiendo realizar la emisión de documentos de manera ordenada, disminuyendo los reclamos de los vecinos al momento de asistir a la fecha designada para la entrega y no esté disponible.
Los funcionarios municipales al momento de recibir la documentación de los postulantes deben verificar que esté la documentación completa y que se cumplan con todos los requisitos para postular. (C)	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el porcentaje de vecinos beneficiarios, debido que con anterioridad se sabe que este cumple con la totalidad de los requisitos para su obtención y no ocupar el tiempo en enviar una nómina con un mayor número de postulantes al SERVIU,

CAMBIOS A EFECTUAR	EFECTOS
	pero, que la mayoría no cumpla con los requisitos y de igual manera será rechazado.
Disponer de mínimo un computador además del que dispone la secretaria de la Dirección de Obras. (A.4)	- Permitir agilizar la atención a los vecinos, debido que en la actualidad tres funcionarios utilizan un computador.
Disponer de la camioneta municipal dos veces por semana para realizar las visitas en terreno. (A.5)	- No disponer de vehículos particulares para realizar esta tarea, donde el funcionario paga la bencina de su propio dinero, por lo que en ocasiones nadie quiere prestar su auto generando un retraso de las visitas en terreno y el descontento del vecino que muchas veces queda esperando por esta.
Diseño de un manual con los procedimientos a realizar en ambos departamentos, además de un registro con las metas a cumplir a corto plazo. (W)	- Tener un orden en el departamento y que cualquier funcionario nuevo pueda entender los procedimientos a realizar con el solo hecho de leer este manual.
Diseñar un protocolo de evaluación al personal semestralmente donde se evalúe el cumplimiento de sus labores en el área y se pueda realizar una retroalimentación para mejorar. (V)	- Permitir realizar una mejora continua en el área y entregar un mejor servicio a los vecinos al corregir las acciones realizadas defectuosamente. Si es necesario capacitar al funcionario público.
Trasladar tesorería del segundo al primer piso. (U)	- Este cambio beneficiará a los vecinos de distintos servicios municipales, porque los departamentos que realizan pagos en tesorería se encuentran en el primer piso, así se reducirá el tiempo en ir de un departamento al otro.

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.- Fase 4: Acción

4.4.1.- Plan de acción

En este plan se debe reconocer todas aquellas acciones que serán necesarias para realizar el rediseño, teniendo en consideración los actores que lo ejecutarán y el tiempo asociado.

De acuerdo al objetivo y a los cambios establecidos en la Fase de Integración, se elaboró el Plan de Acción el cual permitirá alcanzar el objetivo deseado. A continuación se establecen los pasos a realizar en la Municipalidad de La Cruz:

1. **Elaboración de un Manual con las funciones de cada Departamento (W):** El encargado de cada área en conjunto con las autoridades del Municipio generaran un manual con las responsabilidades de cada uno de los empleados y sus respectivas funciones. A partir de esto se definirán las metas a corto y largo plazo de los funcionarios, con el propósito de hacer un seguimiento y mejorar continuamente. Plazo: 4 semanas.
2. **Diseño de un protocolo de evaluación al personal (V):** Luego de la elaboración del Manual con los respectivos deberes de los funcionarios, el Jefe de Área elaborará un protocolo de evaluación al personal con la ayuda de recursos humanos, con el propósito de hacer un seguimiento. Este se dará a conocer a cada uno de los funcionarios para que lo lean y lo firmen. Cabe destacar que este protocolo no se diseñará para castigar al funcionario, sino más bien promover las buenas prácticas. Plazo: 2 semanas.
3. **Proceso de reclutamiento (G):** En relación al manual y al protocolo de evaluación del personal, se obtendrá el perfil del puesto de trabajo con la colaboración del encargado de los departamentos y de recursos humanos. La búsqueda y selección de candidatos la realizará recursos humanos, el cual buscará aquellas aptitudes que mejor se adapten al puesto de trabajo. Plazo: 1 semana.
4. **Instalación de un dispensador de números (A.2):** El Jefe de Área enviará un oficio a Alcaldía solicitando un dispensador de número, con el fin de mantener un orden en la atención. Plazo: 1 semana.
5. **Traslado de Tesorería al 1er piso (U):** Actualmente tesorería se encuentra en el segundo piso del Municipio, pero, todos aquellos departamentos que generan cobros se encuentran en el primer piso, por lo que se recomendaría que se habilitara una oficina que en la actualidad está sin uso para esta labor, con el fin de que el vecino tarde menos tiempo en realizar su pago, además de facilitar a los adultos mayores debido a que muchas veces les era dificultoso el subir las escaleras para pagar. El jefe de área informa a alcaldía para que este tome la decisión. Plazo: 6 semanas.
6. **Disponer de la camioneta para el Departamento (A.5):** Tanto el Departamento de Obras como de Viviendas, no poseen un vehículo propio para realizar las visitas en terreno, por lo que el jefe de área solicitará a alcaldía el uso de esta por dos días a la

semana de manera fija. Posteriormente, los funcionarios cada semana enviarán a la alcaldía las fechas que requerirán la camioneta el cual será aprobado o rechazado, según disponibilidad horaria. Plazo: 2 semanas

7. Modificación de los procedimientos de algunos procesos:

- a. Realizar reuniones durante el horario de trabajo y en lugares estratégicos. (B)
- b. Verificar la documentación en detalle antes de ser enviada al SERVIU, con el fin de aumentar el porcentaje de beneficiarios. (Z)
- c. Poseer un medio de comunicación confiable para informar a los beneficiarios y rechazados de cada postulación. (Y)
- d. Verificar la correcta ejecución del proyecto a medida que se va ejecutando.
- e. Elaborar un protocolo para la emisión de certificados en obras. (F)

Estos cambios serán incluidos en el manual, para que sea ejecutado por todos los funcionarios de los departamentos. Plazo: 25 semanas.

8. **Adquirir un nuevo computador en la dirección de Obras (A.4):** El jefe de área solicitará presupuesto a alcaldía para la adquisición de un nuevo computador para el Departamento, debido a que uno lo ocupan tres funcionarios. Plazo: 6 semanas.

9. **Instalación de un reloj control con el fin de registrar el horario de los funcionarios (A.1):** Actualmente el ingreso y salida del personal se registra en un libro, donde no existe un control exacto de estos horarios, pudiendo el funcionario poner cualquier hora. Por lo que la instalación de un reloj control permitiría tener un registro para sancionar aquellos empleados que no cumplen y atender a la hora que corresponde al vecino. Esta tecnología será utilizada por recursos humanos para hacer efectivo el pago de las remuneraciones, además el encargado del departamento podrá solicitar información del horario de ingreso y salida de los funcionarios a su cargo. Plazo: 8 semanas.

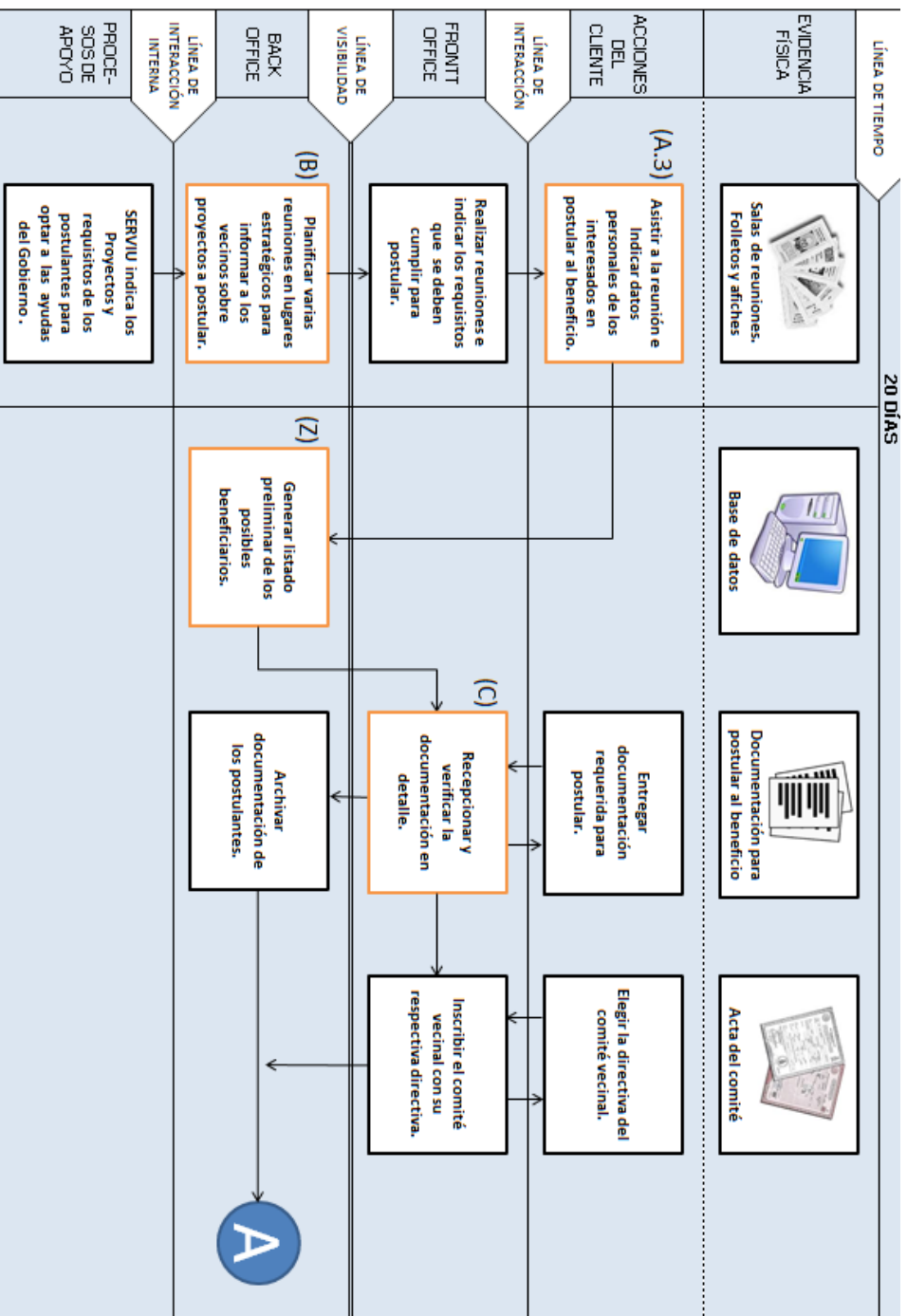
10. **Base de datos para los departamentos (A.3) (E):** En la actualidad el uso de una Base de Datos es primordial, debido al aumento de la población y lo valioso que es el tiempo, por lo que el uso de una base de datos básica en los Departamentos agilizaría cada uno de los procesos, permitiría tener un mayor control de los beneficiarios, reguardaría la información permitiendo que exista conectividad entre las áreas y se entregaría un mejor servicio al vecino. Plazo: 12 semanas.

Para mayor información, diríjase al anexo 5 “Carta Gantt” en donde se indican los periodos en que se realizarán los cambios del plan de acción.

4.4.2.- Rediseño de los procesos

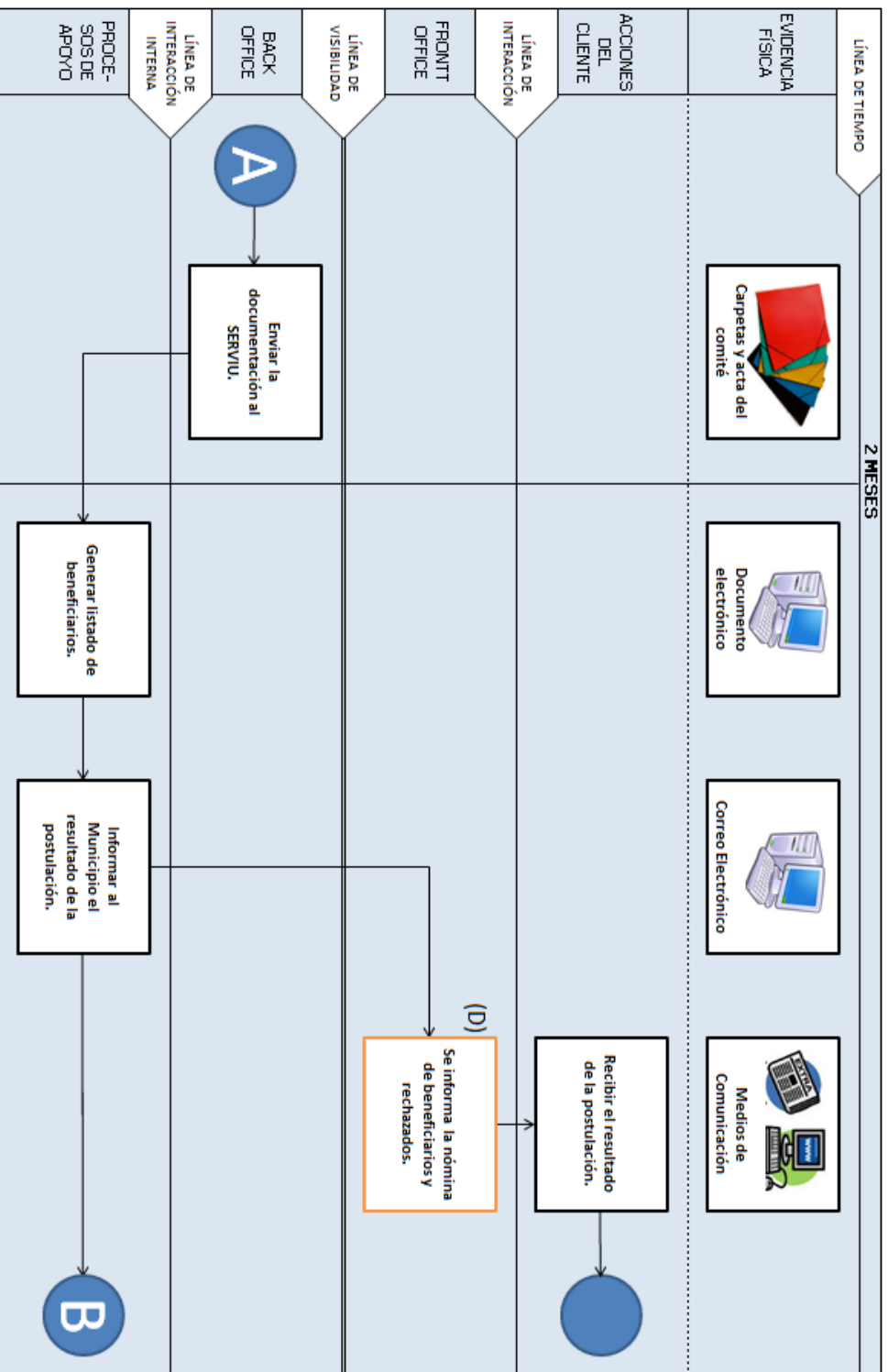
Como resultado de la aplicación de la metodología, se logró llegar al rediseño del proceso a partir del punto “4.2.2.- Discutir los resultados” y su posterior selección en la “Fase 3: Integración” y “Fase 4: Acción”, en estos se asignaron letras a los aspectos del servicio que presentó insatisfacción de los usuarios. Dichas letras se observan en las figuras 12, 13 y 14 al costado izquierdo de los recuadros que están delineados con naranja, que son aquellos que fueron intervenidos o modificados.

Figura 12: Rediseño del Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.



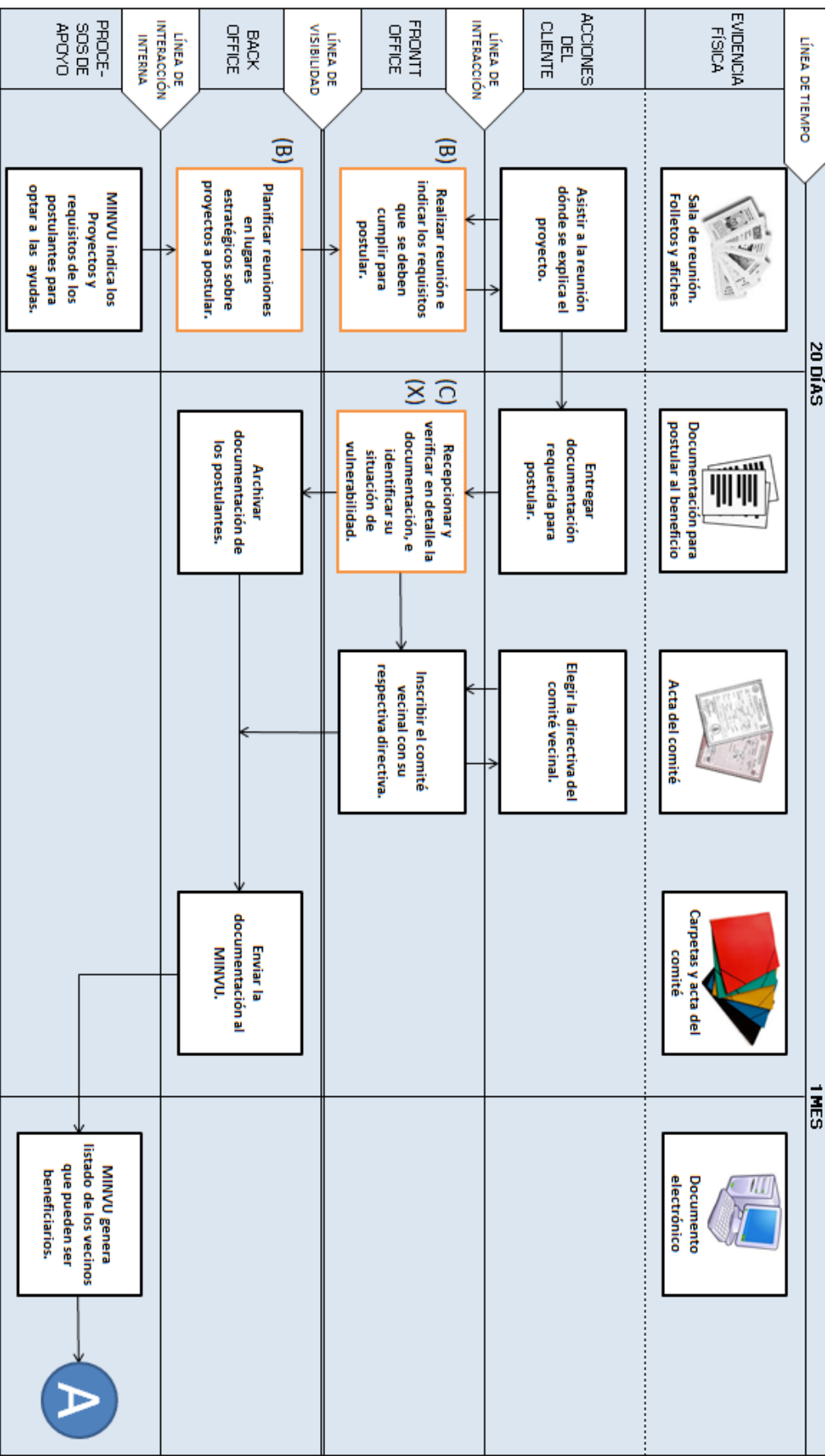
Fuente: Elaboración propia.

Figura 12: Rediseño del Departamento de Viviendas para proyectos de postulación de programas SERVIU de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas.



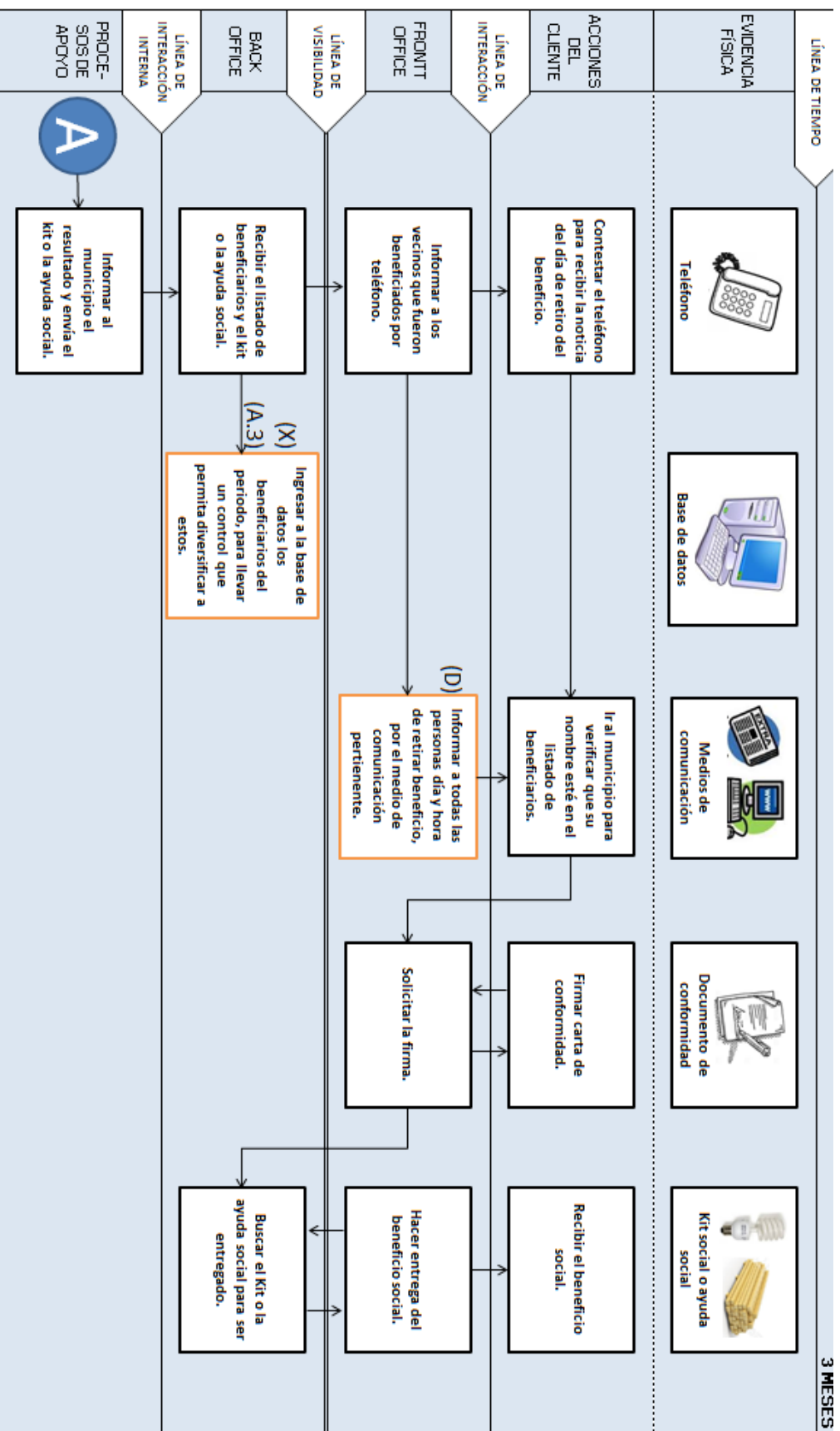
Fuente: Elaboración propia.

Figura 13: Rediseño del Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales.



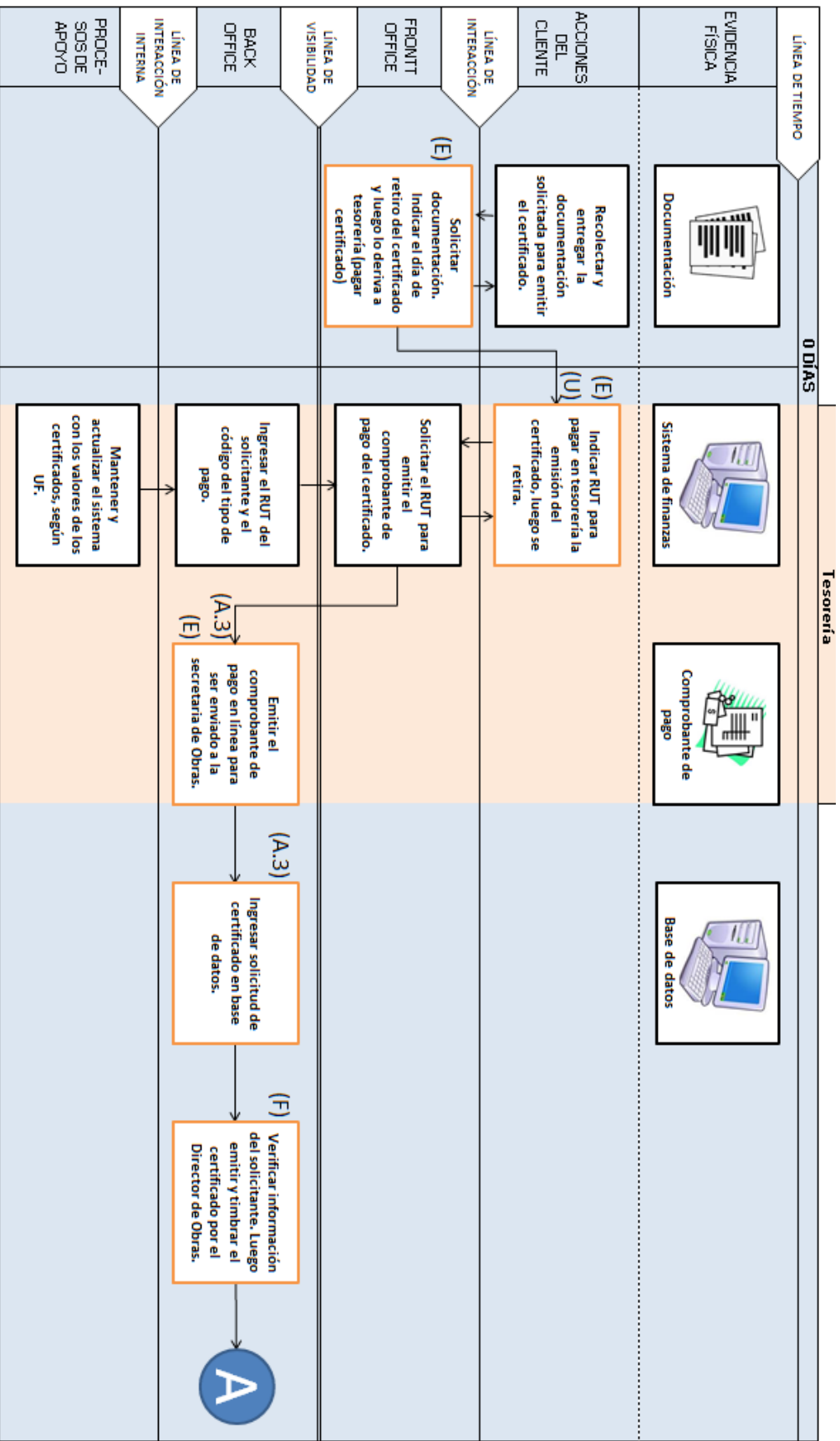
Fuente: Elaboración propia.

Figura 13: Rediseño del Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales.



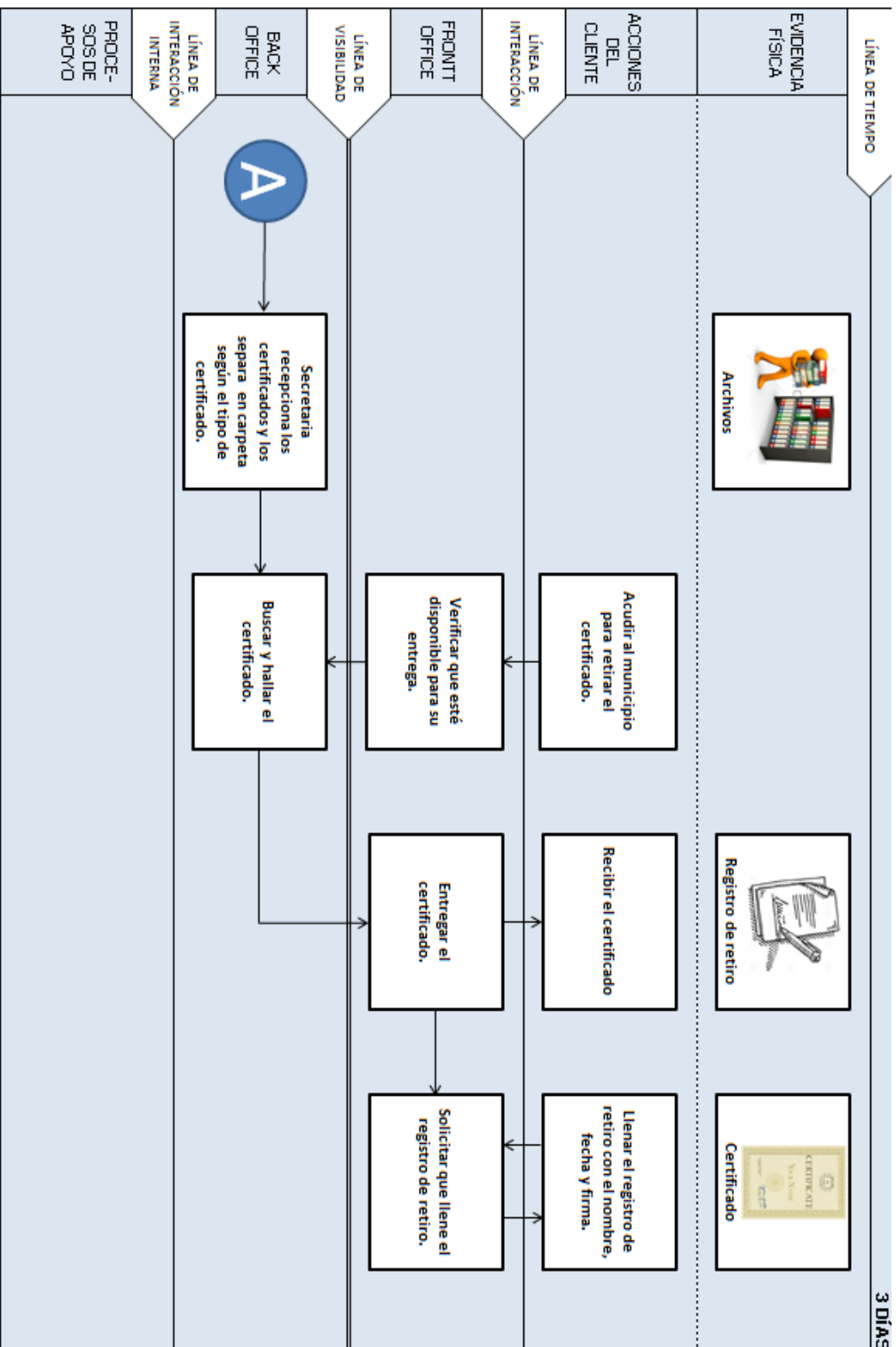
Fuente: Elaboración propia.

Figura 14: Rediseño del Certificado emitido por el Departamento de Obras.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14: Rediseño del Certificado emitido por el Departamento de Obras.



Fuente: Elaboración propia.

4.4.3.- Evaluar el Benchmarking

El éxito del benchmarking en la Municipalidad de La Cruz depende de aquellas características iniciales de los Departamentos de Obras y de Viviendas, que tuvieron que ser modificadas para reducir el efecto indeseado. Por lo tanto, la evaluación de esta herramienta se basó en los reclamos descritos en la sección “2.5 Reclamos”.

Para obtener la evaluación del Benchmarking sea ésta positiva o negativa, se calificaron los servicios de cada departamento utilizando una escala, en el que un 1,0 implica un 0% de satisfacción y un 7,0 es un 100% de satisfacción del vecino por el servicio recibido. Por lo tanto se obtuvo la siguiente fórmula que indica el modo de calificar a los servicios en relación a la satisfacción del usuario:

$$\text{Calificación del servicio} = \frac{\text{satisfacción del servicio} * 6}{100\%} + 1$$

La satisfacción del servicio se calculó del diferencial del porcentaje de “Reclamos con respecto a la demanda”, y este último se obtuvo bajo la premisa de que cada usuario efectúa solamente un reclamo.

Tabla 26: Calificación del servicio según los reclamos de enero a julio del 2017.

Departamentos	Demanda (u)	Reclamos asociados (u)	Reclamos con respecto a la demanda (%)	Satisfacción del servicio (%)	Calificación del servicio
Vivienda 1	43	91	43%	47%	3,8
Vivienda 2	167				
Obras	579	98	17%	73%	5,4
Total	789	189	60%	40%	3,4

Fuente: Municipalidad de La Cruz

Debido a que la calificación de los servicios no refleja la realidad de estos, la Municipalidad de La Cruz explicó que cerca del 10% de los usuarios no concreta el reclamo que desea efectuar, porque desconoce donde realizarlo. Es así como el porcentaje de “satisfacción del servicio” de viviendas fue del porcentaje que no efectuó el reclamo (100% - 43%) menos el 10%, obteniendo así el 47% que se visualiza en la tabla 26.

Por otro lado, al calificar el servicio según los reclamos en las Municipalidades objeto de comparación, se obtuvieron las siguientes calificaciones:

- Municipalidad de Casablanca:

- Departamento de Obras: 6,6
- Departamento de Viviendas: 5,5
- Municipalidad de Puchuncaví:
 - Departamento de Obras: 5,5
 - Departamento de Viviendas: 5,8
- Municipalidad de Zapallar:
 - Departamento de Obras: 5,9
 - Departamento de Viviendas: 6,0

Los Municipios sometidos a comparación poseen calificaciones más altas que las Municipalidad de La Cruz en los departamentos en estudio, lo que es consistente con la calificación del “programa que acredita la calidad en la gestión de los servicios municipales”.

De acuerdo al estudio realizado por el SERNAC, uno de cada dos Chilenos no está dispuesto a reclamar a pesar de que exista la insatisfacción por el servicio (**SERNAC y MORI, 2015**). Por lo tanto, el descontento de los usuarios por el servicio recibido puede ser mayor, pero para no caer en la subjetividad se mantendrán estas calificaciones, tanto de la Municipalidad de La Cruz como de las organizaciones sometidas a comparación.

Por lo tanto, estas calificaciones justifican la realización de este Trabajo de Título en busca de un rediseño que mejore la calidad del servicio, pero ¿fue correcto el uso del benchmarking?

El éxito del benchmarking depende de aquellas actividades que fueron intervenidas, bajo la premisa de que fueron modificadas para mejorar la calidad en los servicios en estudio. Para ello, se elaboraron las tablas 27 y 28 que indican las actividades de los departamentos que recibieron reclamos, identificando aquellos sectores que debieron ser intervenidas para reducir la insatisfacción de los vecinos. Para el caso en que la actividad haya sido intervenida por el benchmarking tendrá un “✓”, para el caso contrario tendrá un “X”.

Cabe destacar que el benchmarking se evaluó con respecto a la “prioridad”, esta última, indica el grado de “importancia” de cada actividad con respecto a la cantidad de “reclamos” que se realizaron (Reclamos por Importancia), por lo que será de mayor preferencia intervenir aquellas actividades que tienen una prioridad más cercana al 1°.

La “importancia” se obtuvo a partir de una encuesta realizada a los funcionarios en el que se les preguntó: ¿qué actividades presentan un mayor impacto en el servicio del Departamento de Obras y de Viviendas? A partir de esto se obtuvieron los porcentajes, en el que la suma de toda la “importancia” es igual al 100%.

Tabla 27: Actividades con mayor cantidad de reclamos en el Departamento de Viviendas para el periodo de enero a julio de 2017.

Actividades	Reunión	Recepcionar documentación	Directiva del comité vecinal	Resultado de la postulación	SERVIU/ MINVU entrega el beneficio	Documento de conformidad	Total
Reclamos (u)	15	51	1	21	2	1	91
Importancia	25%	45%	5%	15%	3%	7%	
= Resultado	3,75	22,95	0,05	3,15	0,06	0,07	
Prioridad	2°	1°	6°	3°	5°	4°	
Intervenidos por el benchmarking	✓	✓	X	✓	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la tabla 27, se indica que el 50% del servicio fue intervenido, dando solución a la mayor cantidad de insatisfacción de los usuarios del Departamento de Viviendas. Además, los funcionarios indicaron que las actividades del SERVIU y del MINVU solo poseen un 3% de importancia para el servicio, debido a que el municipio no puede intervenir de forma directa en los servicios proporcionados por estas organizaciones.

Tabla 28: Actividades con mayor cantidad de reclamos en el Departamento de Obras para el periodo de enero a julio de 2017.

Actividades	Recepcionar documentación	Pagar en tesorería	Llevar comprobante a Obras	Procesar el certificado	Registro de retiro	Entregar certificado	Total
Reclamos (u)	18	2	20	56	0	2	98
Importancia	25%	8%	10%	35%	12%	10%	
= Resultado	4,5	0,2	2	19,6	0	0,2	
Prioridad	2°	4°	3°	1°	6°	4°	
Intervenidos por el benchmarking	✓	✓	✓	✓	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla 28, el benchmarking permitió intervenir el 66,7% de las actividades que concentraban 96 reclamos de un total de 98.

CONCLUSIÓN

El Trabajo de Título enfocado en rediseñar los procesos en los Departamentos de Obras y de Viviendas en relación al PLADECO del Municipio con el fin de mejorar el servicio entregado a los vecinos, permitió conocer la realidad actual de la organización y de la comuna de La Cruz. Esta realidad evidenció que los departamentos en estudio son los más deficientes en relación a la calidad de servicios dentro del Municipio concentrando el 66% de los reclamos. Algunos de estos efectos indeseados estaban asociados a los tiempos de espera debido a la inadecuada formulación de las metas a corto plazo y en otros casos a la falta de compromiso del Funcionario Municipal. Cabe destacar que la Municipalidad de La Cruz forma parte del “Programa que acredita la calidad en los servicios de la gestión municipal”, lo que indica su interés en proporcionar un buen trato a sus vecinos.

Es así como dar una solución a la insatisfacción de los vecinos tuvo como resultado la aplicación del Benchmarking, lo que permitió generar nuevos conocimientos de la realidad de otros Municipios objeto de comparación, debido a que se logró evidenciar de mejor forma las deficiencias del Municipio de La Cruz.

Al comparar el nivel de tecnología, la disciplina, el compromiso de los funcionarios, la ejecución de los procedimientos, entre otros aspectos, se logró determinar aquellas acciones que eran necesarias ser rediseñadas, lo que fue sustentado sobre la base de los reclamos efectuados por los vecinos.

Al elaborar el Plan de Acción y la Carta Gantt, se consideró lo que deseaba el usuario del servicio y lo que quería lograr la alcaldía de acuerdo al PLADECO del Municipio. Esto permitió determinar que para el caso de la implementación de una base de datos, sería deseable tanto para el Municipio como para el vecino logrando mejorar la calidad y rapidez en el servicio, pero, el presupuesto del año 2018 ya ha sido destinado por lo que el horizonte de su implementación es más largo al requerir una solicitud presupuestaria, debido a que el Municipio destina sus fondos con antelación.

Por otro lado la modificación de los procedimientos de algunos procesos requiere de mayor tiempo, porque el propósito es que los cambios se realicen de forma gradual, esto garantizará una mejor adaptación de los funcionarios y se evitarán posibles errores.

En el rediseño de los procesos de las figuras 12 y 13, los tiempos para el proceso de “Ampliación, mejoramiento e instalación de paneles solares” se reducirían en 2 meses, mientras que para la “Entrega de Kit y ayudas sociales” sería de 15 días y para la “Entrega de certificados” este tiempo disminuiría de 5,5 días a 2,5.

El medio de comunicación es algo que debe ser modificado, pero este no aparece en el plan de acción porque requiere de un estudio detallado, en el que se identifique el grupo etario idóneo para cada tipo de medio de comunicación con el propósito de llegar al receptor del mensaje, utilizando el menor costo posible y al menor esfuerzo por parte del funcionario.

El camino a seguir que se recomienda para la Municipalidad de La Cruz, es el continuar con el levantamiento de procesos para los demás departamentos, con el fin de realizar una mejora global dentro del servicio prestado. Además hacer del servicio algo sostenible en el tiempo a través de la práctica de la mejora continua, sin importar quién será el próximo partido político en tomar el cargo de la municipalidad.

Para finalizar, el Benchmarking permitió lograr alcanzar el objetivo del Trabajo de Título al unir las necesidades del vecino con lo que desea alcanzar la alcaldía en los próximos años para el progreso y la mejora continua de la Municipalidad de La Cruz.

ANEXO 1: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO

De acuerdo a la RAE, un municipio es una “entidad local formada por los vecinos de un determinado territorio para gestionar autónomamente sus intereses comunes” (**Real Academia Española, 2017**). De la definición anterior, es necesario mencionar que un municipio requiere de una comunidad para funcionar, es decir, si no existe un determinado grupo de personas este no puede existir.

Las Municipalidades, son “Corporaciones Autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna” (**Ley Orgánica Constitucional de Chile, pág. Artículo 118**).

Un municipio se encarga día a día de velar por las necesidades de la comunidad local. Debe ser capaz de impartir una serie de servicios de acuerdo a las diversas necesidades de los grupos etarios. Los servicios que imparten están divididos por Departamentos o Área como lo son: Departamento de Educación, Obras, Viviendas, Cultura, Social, Finanzas, etc.

La misión municipal es “Ser el motor de desarrollo económico territorial y el agente principal en la satisfacción de necesidades, el mejoramiento de la calidad de vida y en el aumento de las oportunidades de crecimiento al interior del municipio” (**Arriagada, 2002, pág. 39**).

Factores que influyen dentro de las decisiones en un municipio

Algunos factores que influyen en las decisiones y planes estratégicos de todo municipio son los siguientes:

- **Factores Sociales:** Aquellos factores que afectan a la comunidad en conjunto, ya sea en el lugar y en el espacio que se encuentran.(Pobreza, violencia, consumismo, industrialización)
- **Factores Culturales:** Conjunto de modos de vida, costumbres y el grado de desarrollo artístico, científico, industrial de un grupo social.
- **Factores Ambientales:** Factores externos al individuo capaces de influir en su bienestar. De acuerdo al clima, nacen necesidades según la estación del año.
- **Factores de Riesgo:** Se emplea para hacer referencia a las condiciones que hacen que un determinado hecho tenga una mayor probabilidad de ocurrir, con la condición que este hecho acarree una amenaza física tanto para el individuo como para su entorno.

Funciones de un municipio

Son aquellas funciones que única y exclusivamente la Municipalidad puede desempeñar conforme a la Ley 18.645. Según el Art.3°, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 29: Funciones de toda Municipalidad Chilena

Funciones municipales	
En el ámbito de su territorio, las siguientes funciones privativas:	En el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con:
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, aprobar y modificar el Plan Comunal de Desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales; • La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes; • La promoción del desarrollo comunitario; • Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo; • Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo; y • El aseo y ornato de la comuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • La educación y la cultura; • La salud pública y la protección del medio ambiente; • La asistencia social y jurídica; • La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo; • El turismo, el deporte y la recreación; • La urbanización y la vialidad urbana y rural; • La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias; • El transporte y tránsito públicos; • La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes; • El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 101 de la Constitución Política; • La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; y • El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local

Fuente: Ley 18.695 (Ley Orgánica Constitucional de Chile)

Para el cumplimiento de estas funciones las municipalidades tendrán una serie de atribuciones esenciales, como, por ejemplo, ejecutar el Plan de Desarrollo Comunal, desarrollando los programas necesarios para su cumplimiento. Además, de ser necesario elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal.

Por otro lado, las atribuciones consideradas como no esenciales que le confiere La Ley deben estar reguladas por la Ley Común.

Cabe destacar que Las Municipalidades podrán asociarse entre ellas para lograr sus fines propios. Para mayor información acerca de las funciones y atribuciones municipales, diríjase a la "ley Orgánica Constitucional de Municipalidades de Chile".

ANEXO 2: CLASIFICACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN “PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS MUNICIPALES”

Tabla 30: Servicios a acreditar por tipo de Municipalidad.

	GRUPO A	GRUPO B
Servicios para acreditar nivel inicial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias. 2. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y apoyo para la Postulación a la Vivienda. 3. Intermediación Laboral. 4. Entrega y Supervisión de Permisos de Obras. 5. Entrega y Renovación de Permisos de Circulación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias. 2. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y apoyo para la Postulación a la Vivienda. 3. Un servicio a escoger por la municipalidad de las áreas Servicios a la Comunidad o Tránsito y Transporte.
Servicios para acreditar nivel intermedio	<p>Además de los exigidos en el nivel 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales. 7. Extracción y disposición de residuos domiciliarios. 	<p>Además de los exigidos en el nivel 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Intermediación Laboral o Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales.
Servicios para acreditar nivel avanzado	Los exigidos en el nivel intermedio.	Los exigidos en el nivel intermedio.

Tabla 31 : Grupos de Municipalidades de acuerdo al “Índice de Demanda de Servicios Municipales”.

GRUPO A	• Ancud	• Copiapó	• La Pintana	• Molina	• Quillota	• Santiago
	• Angol	• Coquimbo	• La Reina	• Nueva Imperial	• Quilpue	• Talagante
	• Antofagasta	• Coronel	• La Serena	• Ñuñoa	• Quinta Normal	• Talca
	• Arauco	• Coyhaique	• La Unión	• Osorno	• Rancagua	• Talcahuano
	• Arica	• Curanilahue	• Lampa	• Ovalle	• Recoleta	• Temuco
	• Buin	• Curicó	• Las Condes	• Paine	• Renca	• Tocopilla
	• Calama	• Diego de Almagro	• Limache	• Parral	• Rengo	• Tomé
	• Calera	• El Bosque	• Linares	• Pedro Aguirre Cerda	• San Antonio	• Valdivia
	• Castro	• Estación Central	• Lo Barnechea	• Penco	• San Bernardo	• Vallenar
	• Cauquenes	• Hualpen	• Lo Espejo	• Peñaflores	• San Carlos	• Valparaíso
	• Cerrillos	• Huechuraba	• Lo Prado	• Peñalolén	• San Felipe	• Victoria
	• Cerro Navia	• Illapel	• Los Andes	• Providencia	• San Fernando	• Villa
	• Chiguayante	• Independencia	• Los Ángeles	• Pudahuel	• San Joaquín	• Alemana
• Chillán	• Iquique	• Lota	• Puente Alto	• San Miguel	• Villarrica	
• Colina	• La Cisterna	• Machalí	• Puerto Montt	• San Pedro de la Paz	• Viña del Mar	
• Concepción	• La Florida	• Macul	• Puerto Varas	• San Ramón	• Vitacura	
• Conchalí	• La Granja	• Maipú	• Punta Arenas	• San Vicente de T.T		
• Constitución	• La Ligua	• Melipilla	• Quilicura			
GRUPO B	• Aisén	• Colchane	• Juan Fernández	• Natales	• Pucón	• San Javier
	• Algarrobo	• Collipulli	• La Cruz	• Navarino	• Puerto Octay	• San José de Maipo
	• Alhué	• Coltauco	• La Estrella	• Navidad	• Pumanque	• San Juan de la Costa
	• Alto Bío Bío	• Combarbalá	• La Higuera	• Negrete	• Punitaqui	• San Nicolás
	• Alto del Carmen	• Con Con	• Lago Ranco	• Ninhue	• Puqueldón	• San Pablo
	• Alto Hospicio	• Contulmo	• Lago Verde	• Nogales	• Purén	• San Pedro
	• Andacollo	• Corral	• Laguna Blanca	• Ñiquén	• Purranque	• San Pedro de Atacama
	• Antuco	• Cunco	• Laja	• O'Higgins	• Putaendo	• San Rafael
	• Bulnes	• Curacautín	• Lanco	• Olivar	• Putre	• San Rosendo
	• Cabildo	• Curacaví	• Las Cabras	• Ollagüe	• Puyehue	• Santa Bárbara
	• Cabrero	• Curaco de Vélez	• Lautaro	• Olmué	• Quellen	• Santa Cruz
	• Calbuco	• Curarrehue	• Lebu	• Padre Hurtado	• Quellón	• Santa Juana
	• Caldera	• Curepto	• Licantén	• Padre Las Casas	• Quemchi	• Santa María
	• Calera de Tango	• Dalcahue	• Litueche	• Paiguano	• Quillaco	• Santo Domingo
	• Calle Larga	• Doñihue	• Llanquihue	• Paillaco	• Quilleco	• Sierra Gorda
	• Camarones	• El Carmen	• Llay-Llay	• Palena	• Quillón	• Tal Tal
	• Camiña	• El Monte	• Lolol	• Palmilla	• Quinchao	• Teno
	• Canela	• El Quisco	• Loncoche	• Panguipulli	• Quinta de Tilcoco	• Teodoro Schmidt
	• Cañete	• El Tabo	• Longaví	• Panquehue	• Quintero	• Tierra Amarilla
	• Carahue	• Empedrado	• Lonquimay	• Papudo	• Quirihue	• Tiltil
	• Cartagena	• Ercilla	• Los Alamos	• Paredones	• Ránquil	• Timaukel
	• Casablanca	• Florida	• Los Lagos	• Pelarco	• Rauco	• Tirúa
	• Catemu	• Freire	• Los Muermos	• Pelluhue	• Renaico	• Toltén
	• Chaitén	• Freirina	• Los Sauces	• Pemuco	• Requínoa	• Torres del Paine
	• Chanco	• Fresia	• Los Vilos	• Pencahue	• Retiro	• Tortel
	• Chañaral	• Frutillar	• Lumaco	• Peralillo	• Rinconada	• Traiguén
	• Chépica	• Futaleufú	• Mafil	• Perquenco	• Río Bueno	• Treguaco
	• Chile Chico	• Futrono	• Malloa	• Petorca	• Río Claro	• Tucapel
	• Chillán Viejo	• Galvarino	• Marchihue	• Peumo	• Río Hurtado	• Vichuquén
	• Chimbarongo	• General Lagos	• María Elena	• Pica	• Río Ibáñez	• Vicuña
	• Cho Chol	• Gorbea	• María Pinto	• Pichidegua	• Río Negro	• Vilcún
	• Chonchi	• Graneros	• Mariquina	• Pichilemu	• Río Verde	• Villa Alegre
	• Cisnes	• Guaitecas	• Maule	• Pinto	• Romeral	• Yerbabuena
• Cobquecura	• Hijuelas	• Maullín	• Pirque	• Saavedra	• Yumbel	
• Cochamó	• Hualaihué	• Mejillones	• Pitrufquén	• Sagrada Familia	• Yungay	
• Cochrane	• Hualañé	• Melipeuco	• Placilla	• Salamanca	• Zapallar	
• Codegua	• Hualqui	• Monte Patria	• Portezuelo	• San Clemente		
• Coelemu	• Huara	• Mostazal	• Porvenir	• San Esteban		
• Coihueco	• Huasco	• Mulchén	• Pozo Almonte	• San Fabián		
• Coinco	• Isla de Maipo	• Nacimiento	• Primavera	• San Gregorio		
• Colbún	• Isla de Pascua	• Nancagua	• Puchuncaví	• San Ignacio		

ANEXO 3: CUESTIONARIO REALIZADO A LOS MUNICIPIOS OBJETO DE COMPARACIÓN.

CUESTIONARIO

- 1.- ¿ Cuáles son los principales servicios entregados en los Departamentos de Obras y de Viviendas?
- 2.- Desde que inició su gestión como Director del Departamento.¿Cuáles son las principales dificultades que ha debido enfrentar?
- 3.-En su rol de Director.¿Cómo calificaría la gestión realizada por los funcionarios del Departamento de Obras y de Viviendas?
- 4.- ¿ El Municipio posee Indicadores de Medición de Desempeño de su personal?
- 5.- De acuerdo a su perspectiva.¿Cuáles son las principales falencias que posee su Departamento?
- 6.-¿Cuánto es el tiempo estimado utilizado para dar respuesta a las peticiones realizadas por los vecinos?
- 7.-En los Departamentos de Obras y de Viviendas, en los últimos 5 años.¿ Ha existido algún cambio en las actividades o procedimientos realizados?
- 8.- ¿ Cuáles son las principales molestias señaladas por los vecinos de los servicios prestados por el departamento?
- 9.- En el Departamento de Viviendas. ¿ Cúales son los procedimientos para postular a los beneficios otorgados por el SERVIU?
- 10.- En el Departamento de Viviendas. ¿Cómo se le informa a los vecinos si ha sido beneficiado o rechazado en algún proyecto postulado?
- 11.-En el Departamento de Obras.¿Cómo se realiza el procedimiento de generación del pago del certificado?
- 12.-En el Departamento de Obras.¿ Cómo se realiza la acción de emitir y timbrar certificados?

13.-¿Ha notado algún beneficio el que el Municipio forme parte del “Programa de gestión de calidad en servicios municipales?”

14.-En los próximos años.¿ Cuáles son los desafíos planteados el departamento?

RESPUESTAS CUESTIONARIO GENERADAS POR LA MUNICIPALIDAD DE CASABLANCA

1.- ¿ Cuáles son los principales servicios entregados en los Departamentos de Obras y de Viviendas?

Los principales servicios entregados por estos Departamentos para el caso de la Dirección de Obras son: entrega de certificados, patentes comerciales, permisos de edificación y revisión de carpetas. En tanto la oficina de vivienda se encarga de ayudar al vecino a optar a los proyectos otorgados por el SERVIU y MINVU.

2.- Desde que inició su gestión como Director del Departamento.¿Cuáles son las principales dificultades que ha debido enfrentar?

La principal dificultad que me ha tocado como Director del Departamento es el satisfacer a cada una de las necesidades de los vecinos y desde mi perspectiva señalar cuales se deben realizar de manera mas urgente.

3.-En su rol de Director.¿Cómo calificaría la gestión realizada por los funcionarios del Departamento de Obras y de Viviendas?

En el departamento somos un equipo, cada uno de los integrantes cumple un papel fundamental para el desarrollo de cada una de las actividades. Calificaría como eficiente al equipo de trabajo con que cuenta el Municipio.

4.- ¿ El Municipio posee Indicadores de Medición de Desempeño de su personal?

Actualmente el Municipio esta gestionando este indice, debido a que se pretende contar con un personal de excelencia el cual brinde un servicio de calidad a los vecinos de la comuna.

5.- De acuerdo a su perspectiva.¿Cuáles son las principales falencias que posee su Departamento?

Las principales falencia o aspectos que debemos mejorar como departamento es que no somos polifuncionales, falta un integrante del equipo y no sabemos actuar de manera eficiente para reemplazarlo,debiendolo llamar para solucionar el problema.

6.-¿Cuánto es el tiempo estimado utilizado para dar respuesta a las peticiones realizadas por los vecinos?

Para el caso de mejoramientos, ampliaciones o intalación de paneles solares el tiempo estimado de respuesta y fin del proyecto es de ocho meses.

En la entrega de kit y ayudas sociales todo el proceso dura dos meses y medio aproximadamente.

En la emisión y entrega de certificados la respuesta al vecino es de dos a tres días hábiles.

7.-En los Departamentos de Obras y de Viviendas, en los últimos 5 años.¿ Ha existido algún cambio en las actividades o procedimientos realizados?

Un cambio drástico no, pero como Municipio siempre estamos mejorando e innovando en entregar un servicio de calidad a los vecinos y para ello procuramos mejorar nuestra gestión municipal.

8.- ¿ Cuáles son las principales molestias señaladas por los vecinos de los servicios prestados por el departamento?

Las principales molestias son respectos a los proyectos otorgados por el SERVUI, el vecino encuentra muy larga la espera para optar al beneficio.

9.- En el Departamento de Viviendas. ¿ Cúales son los procedimientos para postular a los beneficios otorgados por el SERVIU?

Como todos los proyectos SERVIU, se debe esperar que se indique el proyecto a postular y los requisitos, reunir a la gente, formar comité y enviar toda esta documentación para que emita la lista de beneficiarios y se ponga en marcha el proyecto.

10.- En el Departamento de Viviendas. ¿Cómo se le informa a los vecinos si ha sido beneficiado o rechazado en algún proyecto postulado?

Al vecino se le informa la mayor parte del tiempo mediante un llamado telefónico, aquel que fue rechazado se acerca al municipio cuando nota que no se le llamo para otorgarle el beneficio, situación que muchas veces nos ocasiona reclamos.

11.-En el Departamento de Obras.¿Cómo se realiza el procedimiento de generación del pago del certificado?

Este se realiza mediante la emisión de una boleta la cual es generada en tesoreria y que posteriormente se ve reflejada en el programa con que cuenta la Municipalidad para que el Departamento emita el certificado.

12.-En el Departamento de Obras.¿ Cómo se realiza la acción de emitir y timbrar certificados?

El certificado es emitido y timbrado por la secretaria del departamento, yo como Director solo lo reviso y firmo.

13.-¿Ha notado algún beneficio el que el Municipio forme parte del “Programa de gestión de calidad en servicios municipales?”

El programa ha sido de gran utilidad para el Municipio, cada vez que realizamos las evaluaciones nos ponemos nuevas metas y desafíos para mejorar nuestro puntaje y lo mejor que se ve reflejando en lo contento que están nuestros vecinos.

14.-En los próximos años.¿ Cuáles son los desafíos planteados el departamento?

Un desafío en particular no podría señalar, pero si procurar mejorar constantemente, enfocandonos en satisfacer cada una de las necesidades de nuestros vecinos.

RESPUESTAS CUESTIONARIO GENERADAS POR LA MUNICIPALIDAD DE PUCHUNCAVÍ

1.- ¿ Cuáles son los principales servicios entregados en los Departamentos de Obras y de Viviendas?

Los principales servicios entregados por estos Departamentos son las constantes ayudas sociales entregadas a nuestros vecinos, las postulaciones a los proyectos financiados por el SERVIU, la entrega de certificados y revisión de carpetas de las viviendas de nuestra comuna.

2.- Desde que inició su gestión como Director del Departamento.¿Cuáles son las principales dificultades que ha debido enfrentar?

La principal dificultad que me ha tocado como Director del Departamento ha sido acostumbrarme a trabajar en una institución pública, por años fui parte de una transnacional de renombre donde se procedía de una manera muy diversa y el enfrentarme a necesidades diferentes día a día fue complejo.

3.-En su rol de Director.¿Cómo calificaría la gestión realizada por los funcionarios del Departamento de Obras y de Viviendas?

Llevo 5 años formando parte de este equipo de trabajo y podría señalar que con el tiempo hemos ido mejorando nuestra gestión, afiatandonos y procurando brindar un servicio de calidad a nuestros vecinos.

4.- ¿ El Municipio posee Indicadores de Medición de Desempeño de su personal?

Actualmente el Municipio no cuenta con este tipo de indicador, solo cada semestre la alcaldía evalúa si como equipo hemos cumplido las metas propuestas.

5.- De acuerdo a su perspectiva,¿Cuáles son las principales falencias que posee su Departamento?

La principal falencia que poseemos como departamento es la alta demanda de solicitudes y el poco tiempo para concretarlas, nos falta organizarnos de una mejor manera para cumplir con la mayor parte de peticiones de nuestros vecinos.

6.-¿Cuánto es el tiempo estimado utilizado para dar respuesta a las peticiones realizadas por los vecinos?

Para el caso de mejoramientos, ampliaciones o intalación de paneles solares el tiempo estimado de respuesta y fin del proyecto es de ocho meses.

En la entrega de kit y ayudas sociales todo el proceso dura tres meses aproximadamente.

En la emisión y entrega de certificados la respuesta al vecino es de tres a cuatro días hábiles.

7.-En los Departamentos de Obras y de Viviendas, en los últimos 5 años,¿ Ha existido algún cambio en las actividades o procedimientos realizados?

Siempre como Municipalidad estamos en constante cambio, innovando en mejorar nuestros servicios y entregar una prestación de calidad al vecino.

8.- ¿ Cuáles son las principales molestias señaladas por los vecinos de los servicios prestados por el departamento?

Hoy en día el vecino pocas veces esta conforme.Recibimos reclamos por situaciones que estan fuera de nuestras manos,pero, procuramos dar solución a sus problemas.

9.- En el Departamento de Viviendas. ¿Cuáles son los procedimientos para postular a los beneficios otorgados por el SERVIU?

Bueno, el SERVIU señala en primer lugar los beneficios que otorgará con los respectivos requisitos, reunimos a los vecinos y los insentivamos a postular.Posteriormente éste se acerca con los documentos solicitados y se inicia el proceso de postulación.

10.- En el Departamento de Viviendas. ¿Cómo se le informa a los vecinos si ha sido beneficiado o rechazado en algún proyecto postulado?

Al vecino se le informa con un llamado telefónico y además se publica una nómina con la gente tanto aceptada como rechazada en el mural ubicado al frontis de nuestras dependencias.

11.-En el Departamento de Obras.¿Cómo se realiza el procedimiento de generación del pago del certificado?

Luego de generar la petición del certificado la secretaria realiza el pago en la misma área.

12.-En el Departamento de Obras.¿ Cómo se realiza la acción de emitir y timbrar certificados?

El certificado es emitido por la secretaria y yo me encargo de revisarlo, timbrarlo y firmarlo.

13.-¿Ha notado algún beneficio el que el Municipio forme parte del “Programa de gestión de calidad en servicios municipales?”

El Municipio ha avanzado considerablemente desde que forma parte de este programa, contamos con un personal más capacitado y proactivo, capaz de solucionar las necesidades y cumplir con las expectativas de nuestros vecinos.

14.-En los próximos años.¿ Cuáles son los desafíos planteados el departamento?

Nuestro principal desafío es ser líder, ser un Municipios con miras en el crecimiento, en fomentar la innovación en nuestros procesos, satisfaciendo a cada una de las necesidades de nuestra comuna.

RESPUESTAS CUESTIONARIO GENERADAS POR LA MUNICIPALIDAD DE ZAPALLAR

1.- ¿ Cuáles son los principales servicios entregados en los Departamentos de Obras y de Viviendas?

Los principales servicios que entrega nuestro Departamento es la entrega de diversos certificados,la revisión de carpetas, la aprobación de patentes comerciales y postulación a los proyectos otorgados por el SERVIU, tarea realizada por la oficina de viviendas.

2.- Desde que inició su gestión como Director del Departamento.¿Cuáles son las principales dificultades que ha debido enfrentar?

Día a día surgen nuevas dificultades, las necesidades de nuestros vecinos van cambiando y como director debo ser capaz de adaptarme a ellas.

3.-En su rol de Director.¿Cómo calificaría la gestión realizada por los funcionarios del Departamento de Obras y de Viviendas?

Como Departamento formamos un excelente equipo, estamos capacitados para responder a cada una de las necesidades e interrogantes que presentan nuestros vecinos.

4.- ¿ El Municipio posee Indicadores de Medición de Desempeño de su personal?

Constantemente somos evaluados y derivados a realizar capacitaciones para mejorar nuestra gestión municipal. En el área todos los funcionarios hemos sido capacitados al menos 2 veces por año en diferentes aspectos.

5.- De acuerdo a su perspectiva.¿Cuáles son las principales falencias que posee su Departamento?

El Departamento funciona bien, pero siempre debemos mejorar y como dije anteriormente adaptarnos a las necesidades tan cambiantes de nuestros vecinos es un gran desafío que aún no dominamos.

6.-¿Cuánto es el tiempo estimado utilizado para dar respuesta a las peticiones realizadas por los vecinos?

Para el caso de mejoramientos, ampliaciones o intalación de paneles solares el tiempo estimado de respuesta y fin del proyecto es de ocho meses.

En la entrega de kit y ayudas sociales todo el proceso dura dos meses y medio meses aproximadamente.

En la emisión y entrega de certificados la respuesta al vecino es de dos a tres días hábiles.

7.-En los Departamentos de Obras y de Viviendas, en los últimos 5 años.¿ Ha existido algún cambio en las actividades o procedimientos realizados?

Como lo señalé, siempre existen cambios y debemos adaptarnos de la mejor manera a ellos, el innovar y utilizar de buena manera la tecnología ha sido de gran ayuda.

8.- ¿ Cuáles son las principales molestias señaladas por los vecinos de los servicios prestados por el departamento?

Las principales molestias de nuestros vecinos en este Departamento es la tardía respuesta a los proyectos otorgados por el SERVIU, pero, muchas veces esto escapa de nuestras manos.

9.- En el Departamento de Viviendas. ¿Cuáles son los procedimientos para postular a los beneficios otorgados por el SERVIU?

El SERVIU es el que señala el proyecto y sus requisitos, pero, estos son los mismos desde hace varios años con pocos cambios, por lo que como Municipio realizamos reuniones con los requisitos y la documentación a presentar. Al momento de realizar la inscripción el vecino ya cuenta con la mayor cantidad de documentación y solo ésta es corroborada y enviada.

10.- En el Departamento de Viviendas. ¿Cómo se le informa a los vecinos si ha sido beneficiado o rechazado en algún proyecto postulado?

Se llama a cada uno de los vecinos que salieron aceptados y al mismo tiempo se publica una nómina para que quienes se acerquen a nuestras dependencias puedan notar su estado.

11.-En el Departamento de Obras.¿Cómo se realiza el procedimiento de generación del pago del certificado?

El pago se realiza en tesorería y por el programa de la Municipalidad es verificado en línea por la secretaria el pago para generar el certificado solicitado.

12.-En el Departamento de Obras.¿ Cómo se realiza la acción de emitir y timbrar certificados?

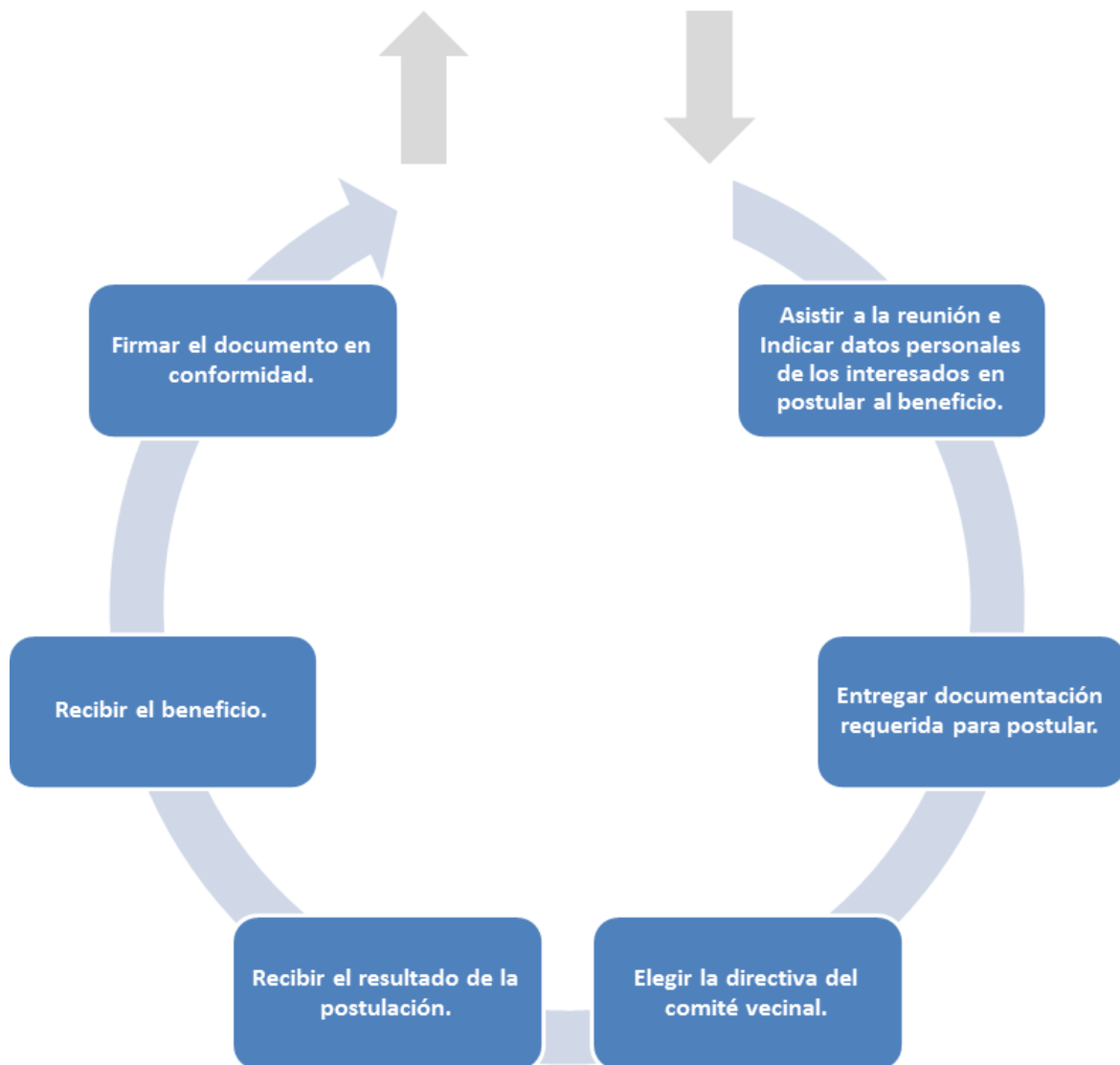
El certificado es emitido y timbrado por la secretaria y yo me encargo de revisarlo y firmarlo.

13.-¿Ha notado algún beneficio el que el Municipio forme parte del “Programa de gestión de calidad en servicios municipales?”

Este programa a permitido mantener al Municipio en una mejora continua, proponernos nuevas metas y cumplirlas de la mejor manera. Gracias a él hemos aprendido nuevas practicas y desarrollado nuevas habilidades.

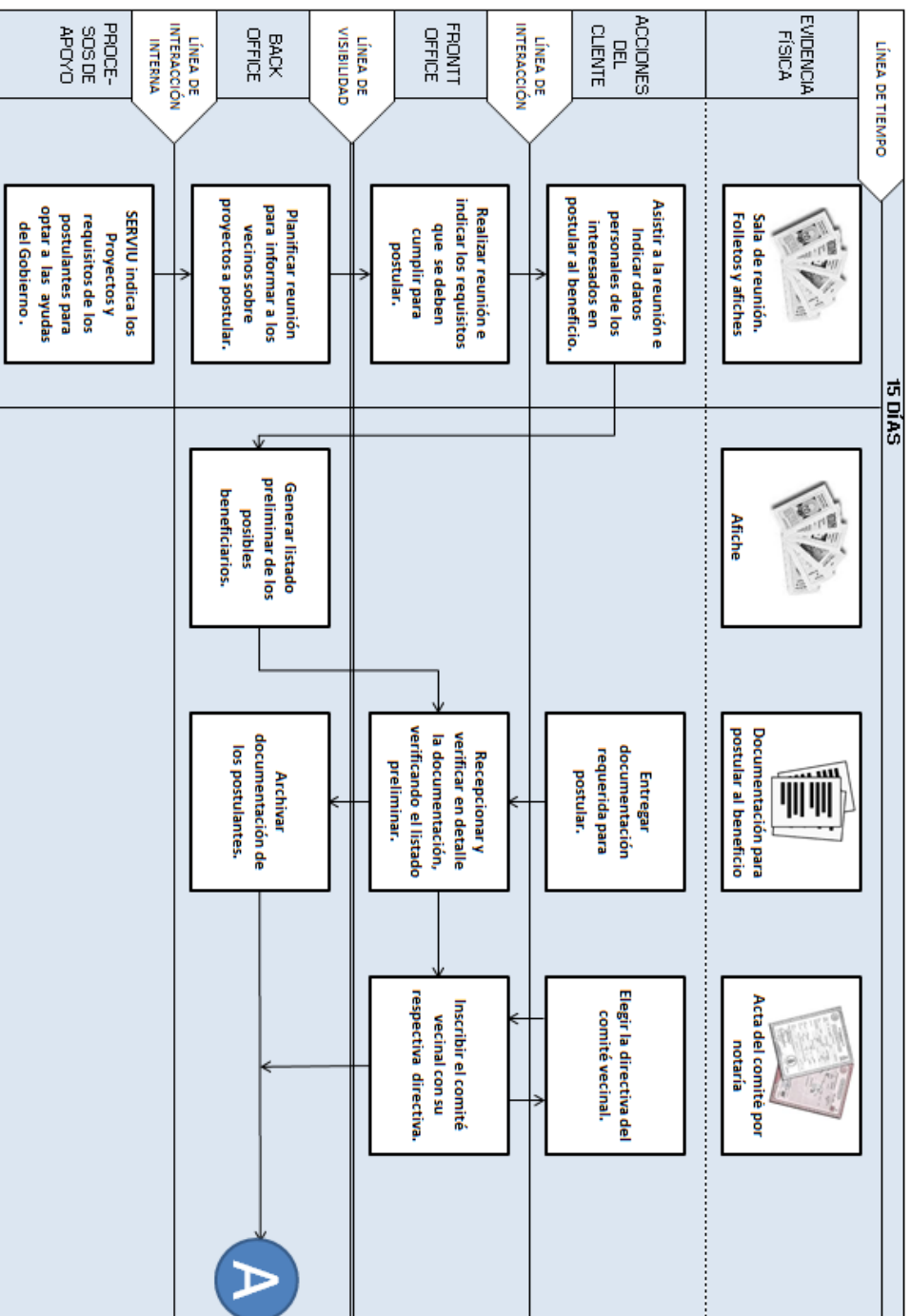
14.-En los próximos años.¿ Cuáles son los desafíos planteados el departamento?

Nuestro principal desafío es responder en su totalidad a las necesidades planteadas por nuestros vecinos, enfocandonos en una mejora continua en nuestros servicios. Presentandonos como un Departamento líder a nivel regional.

ANEXO 4: DIAGRAMAS DE PROCESOS A OBJETO DE COMPARACIÓN**Figura 15: Ciclo del Servicio de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Casablanca.**

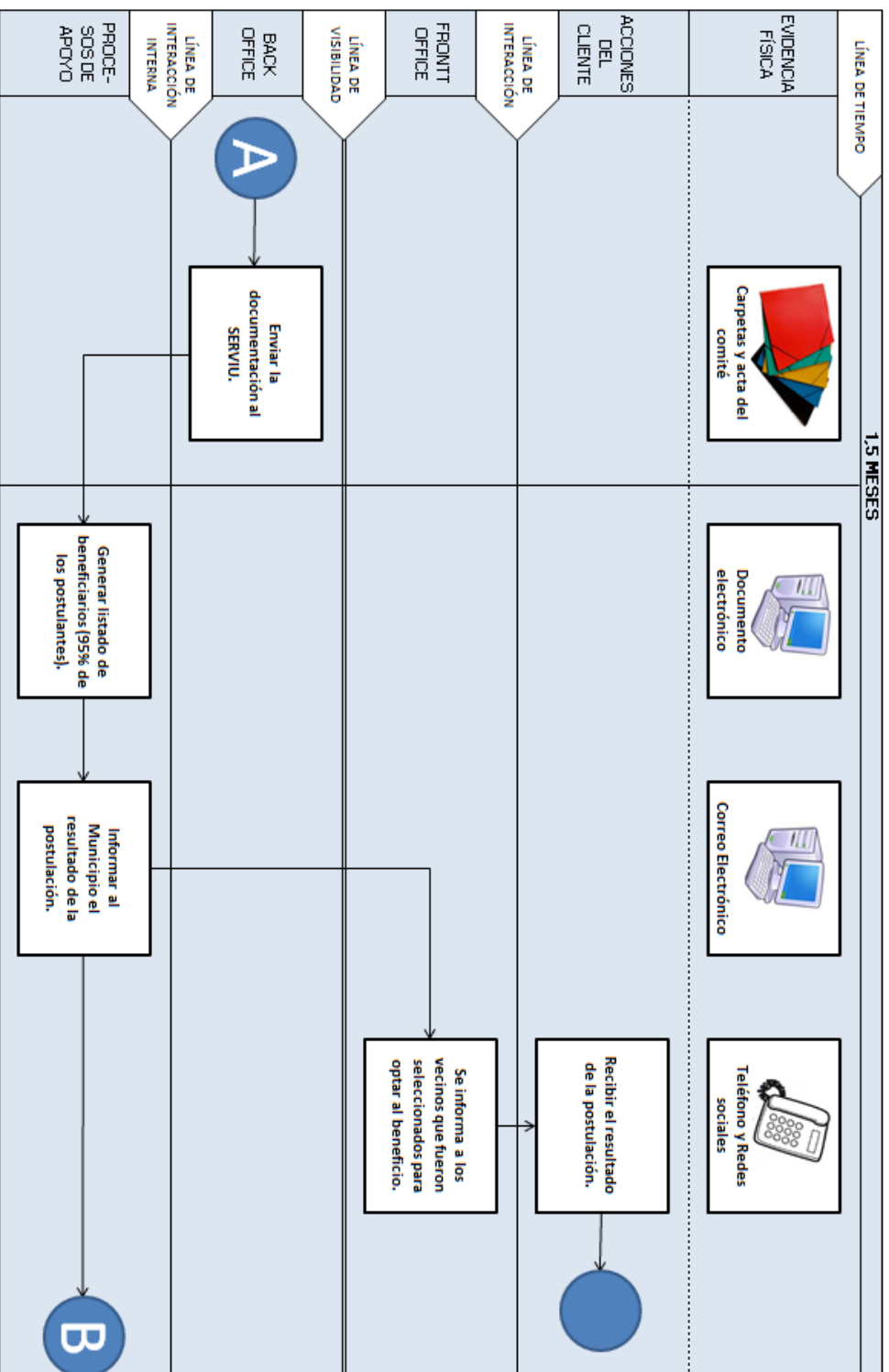
Fuente: Elaboración propia.

Figura 16: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación o Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Casablanca.



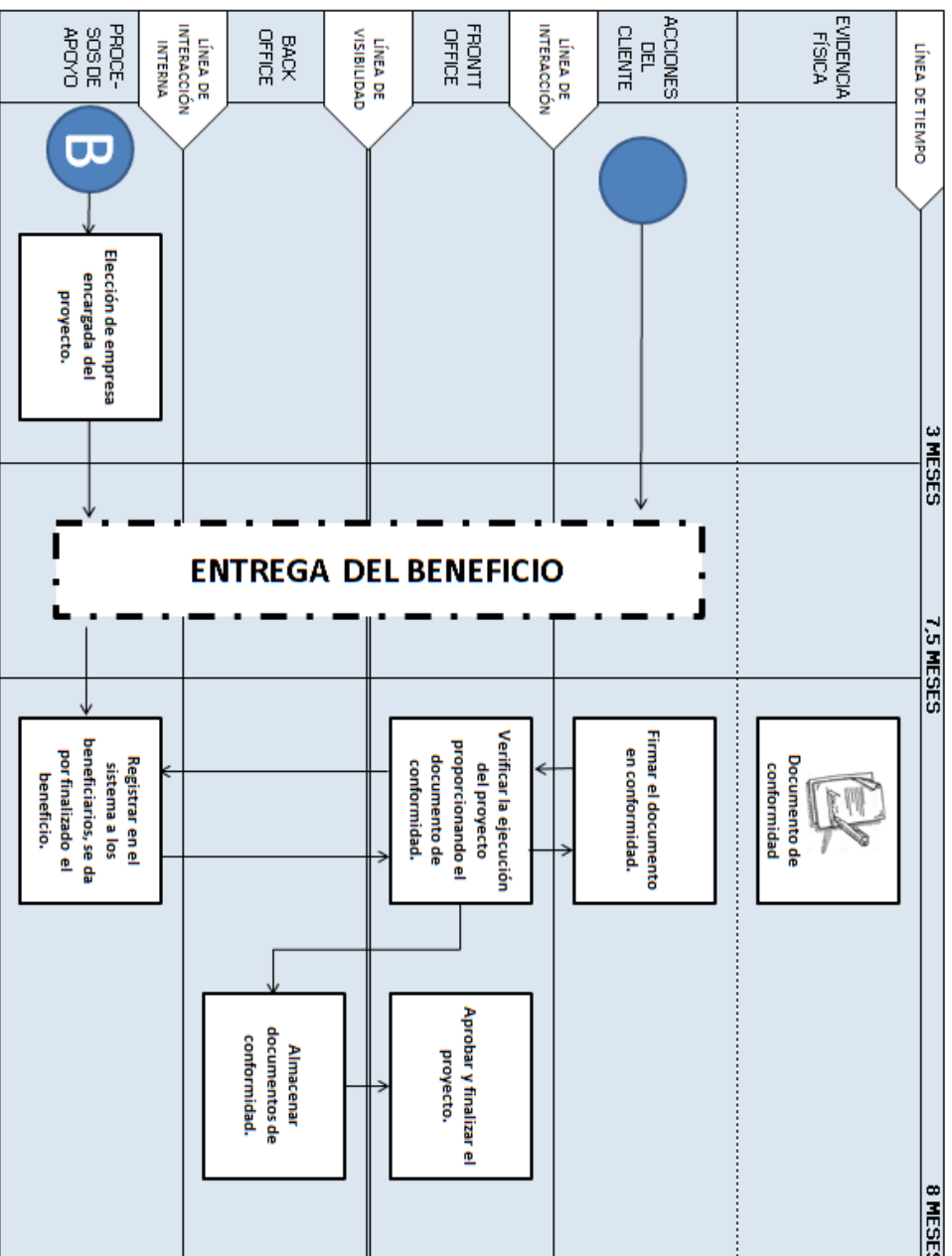
Fuente: Elaboración propia.

Figura 16: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación o Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Casablanca.



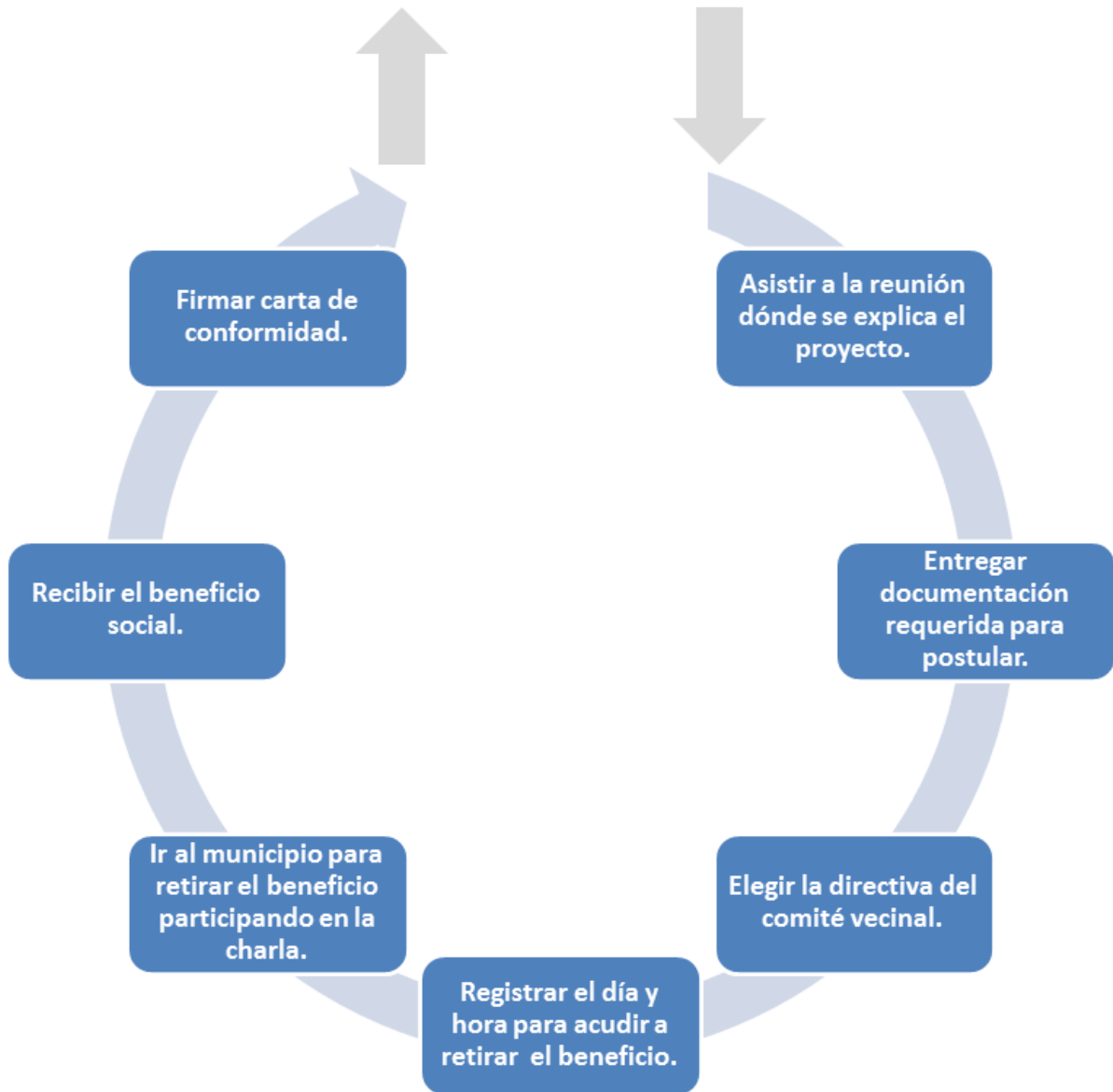
Fuente: Elaboración propia.

Figura 16: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación o Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Casablanca.



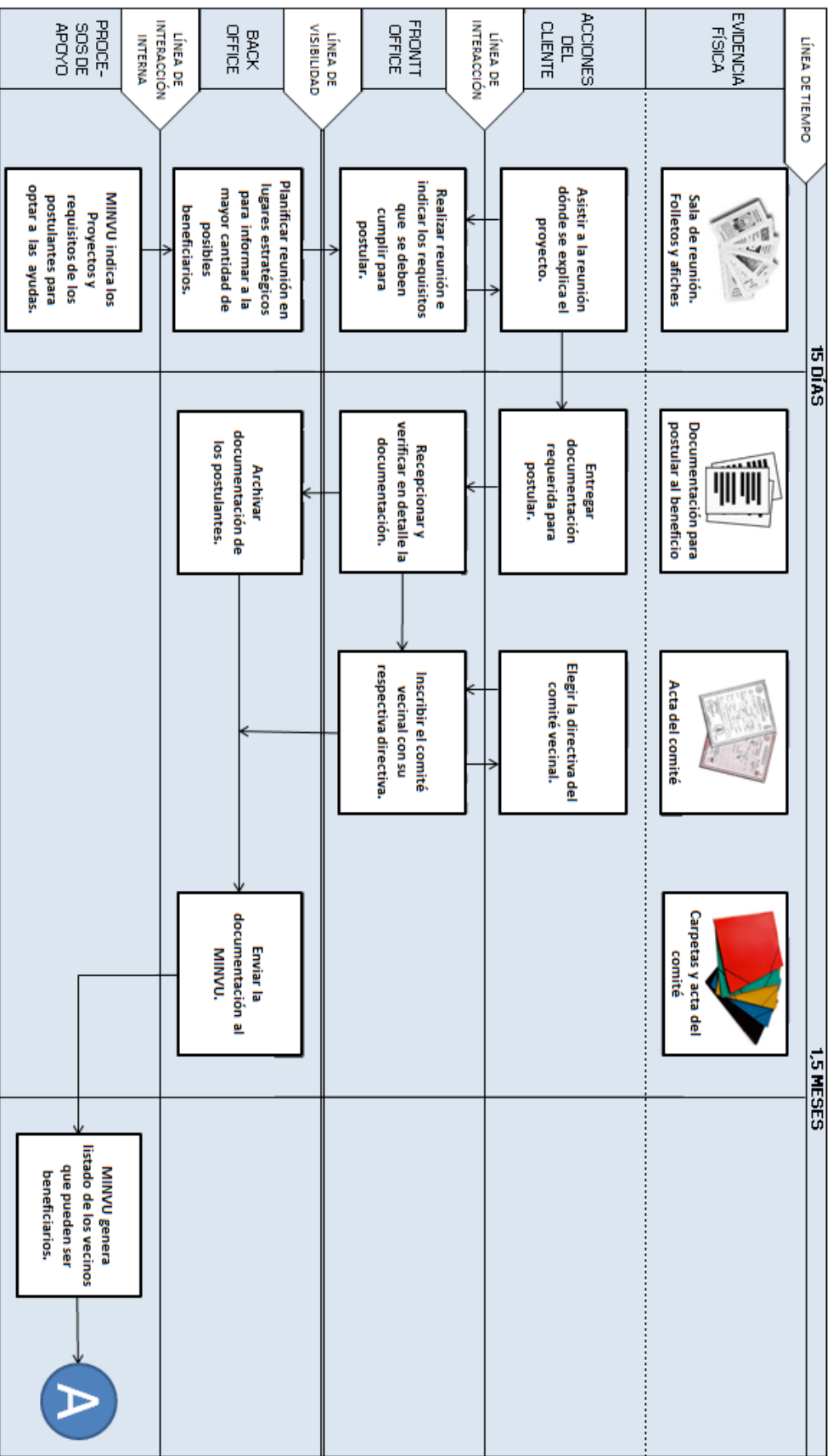
Fuente: Elaboración propia.

Figura 17: Ciclo del servicio en el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Casablanca.



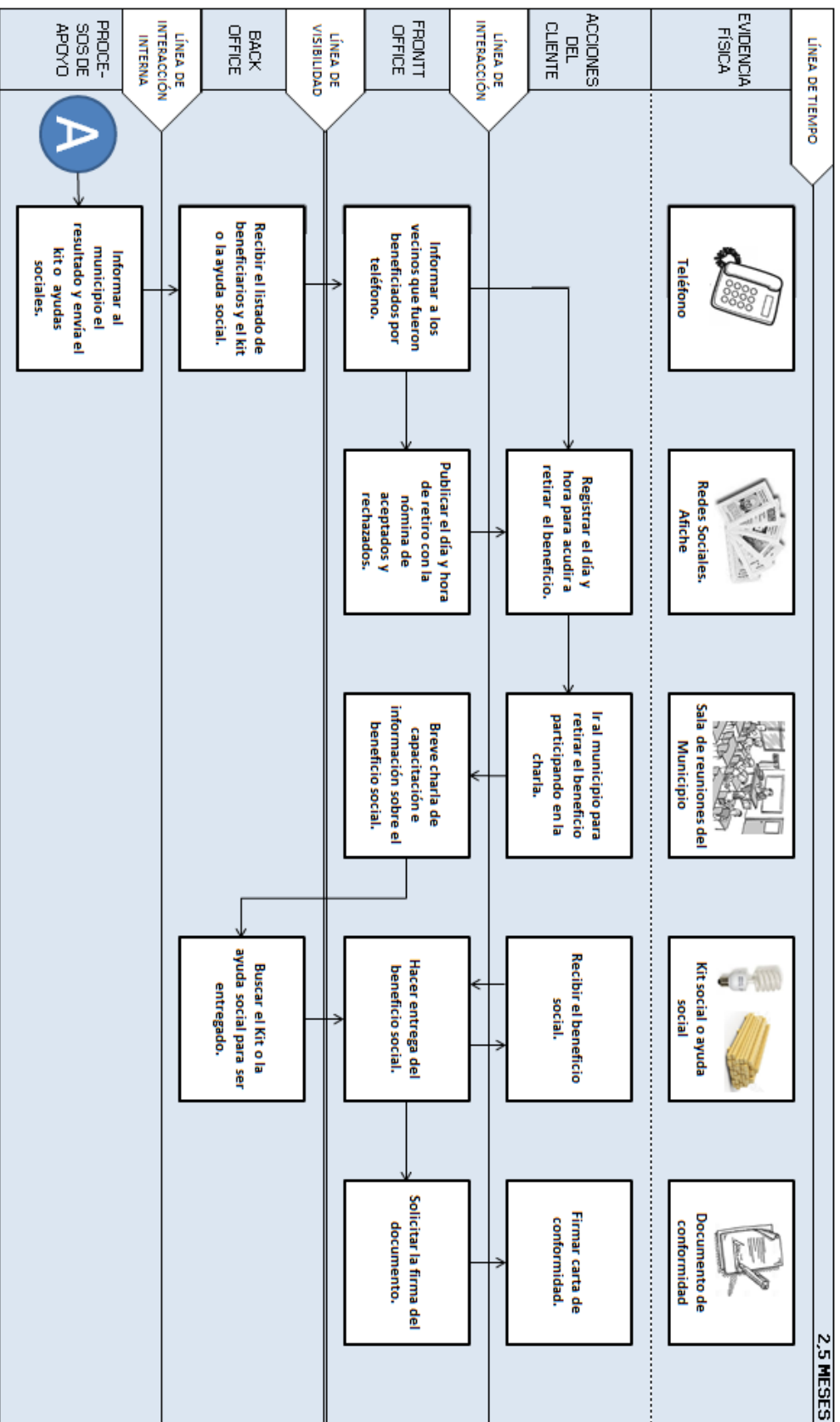
Fuente: Elaboración propia.

Figura 18: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Casablanca.



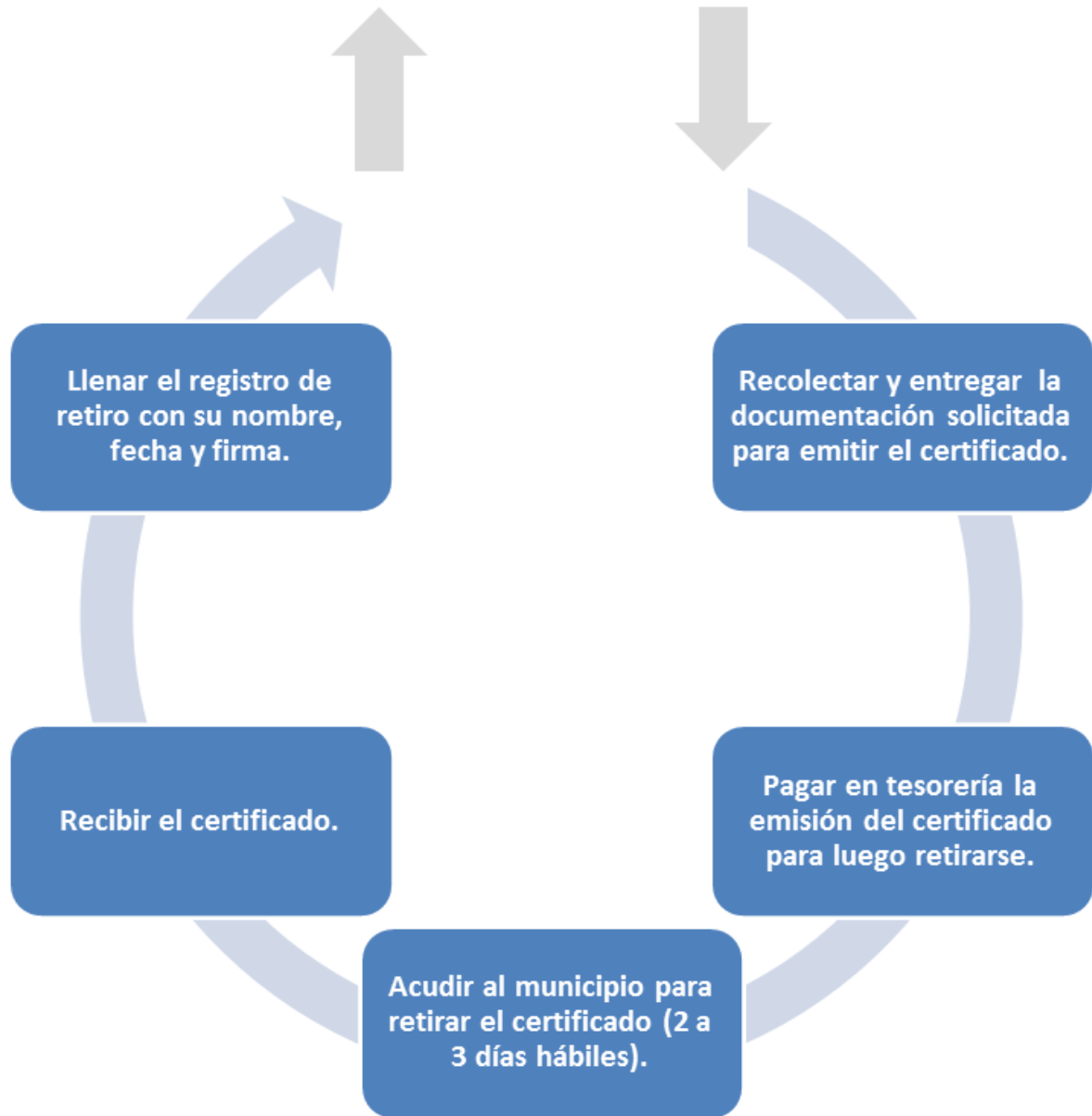
Fuente: Elaboración propia.

Figura 18: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Casablanca.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 19: Ciclo del servicio en el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Casablanca.



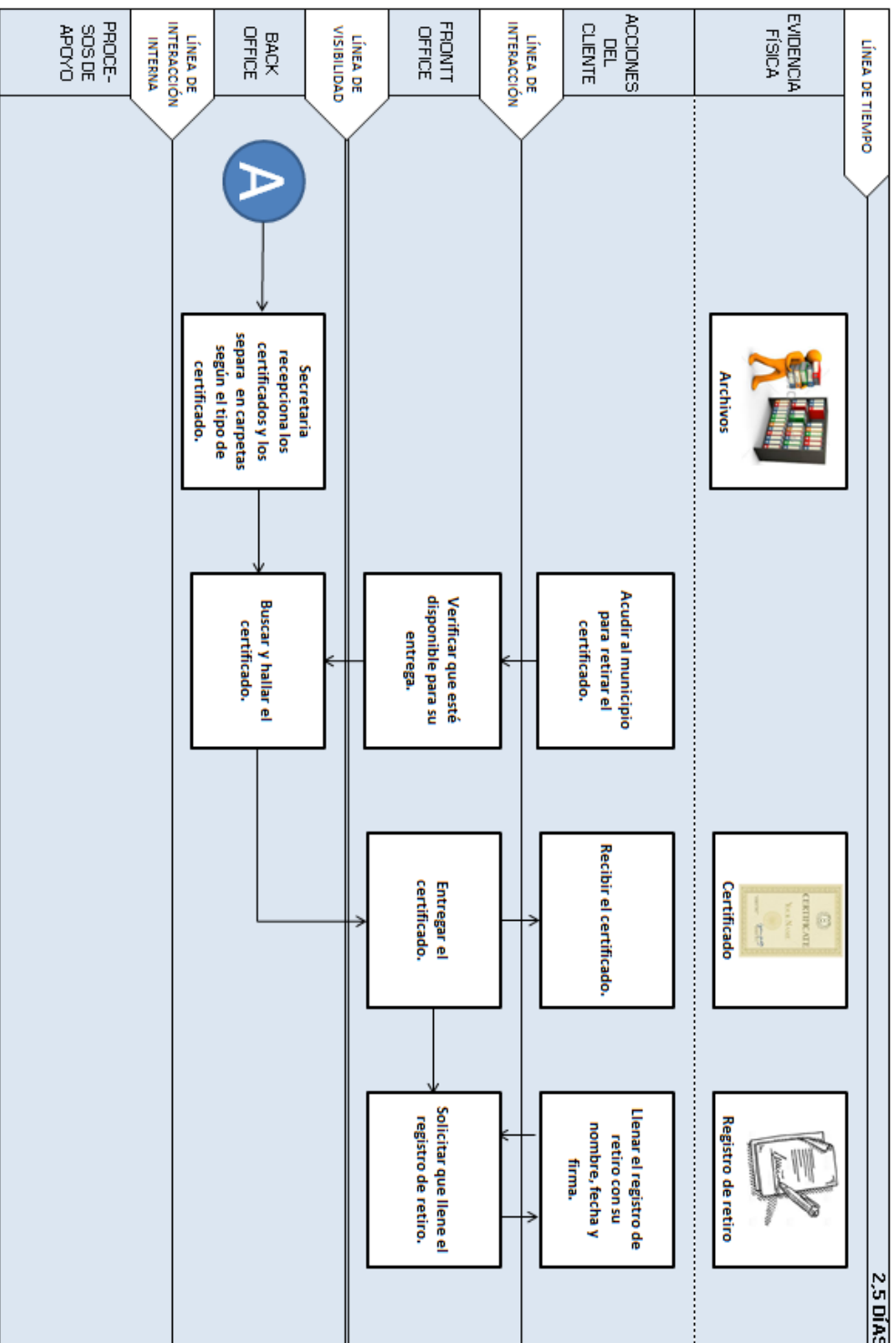
Fuente: Elaboración propia.

Figura 20: Certificado emitido por el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Casablanca.



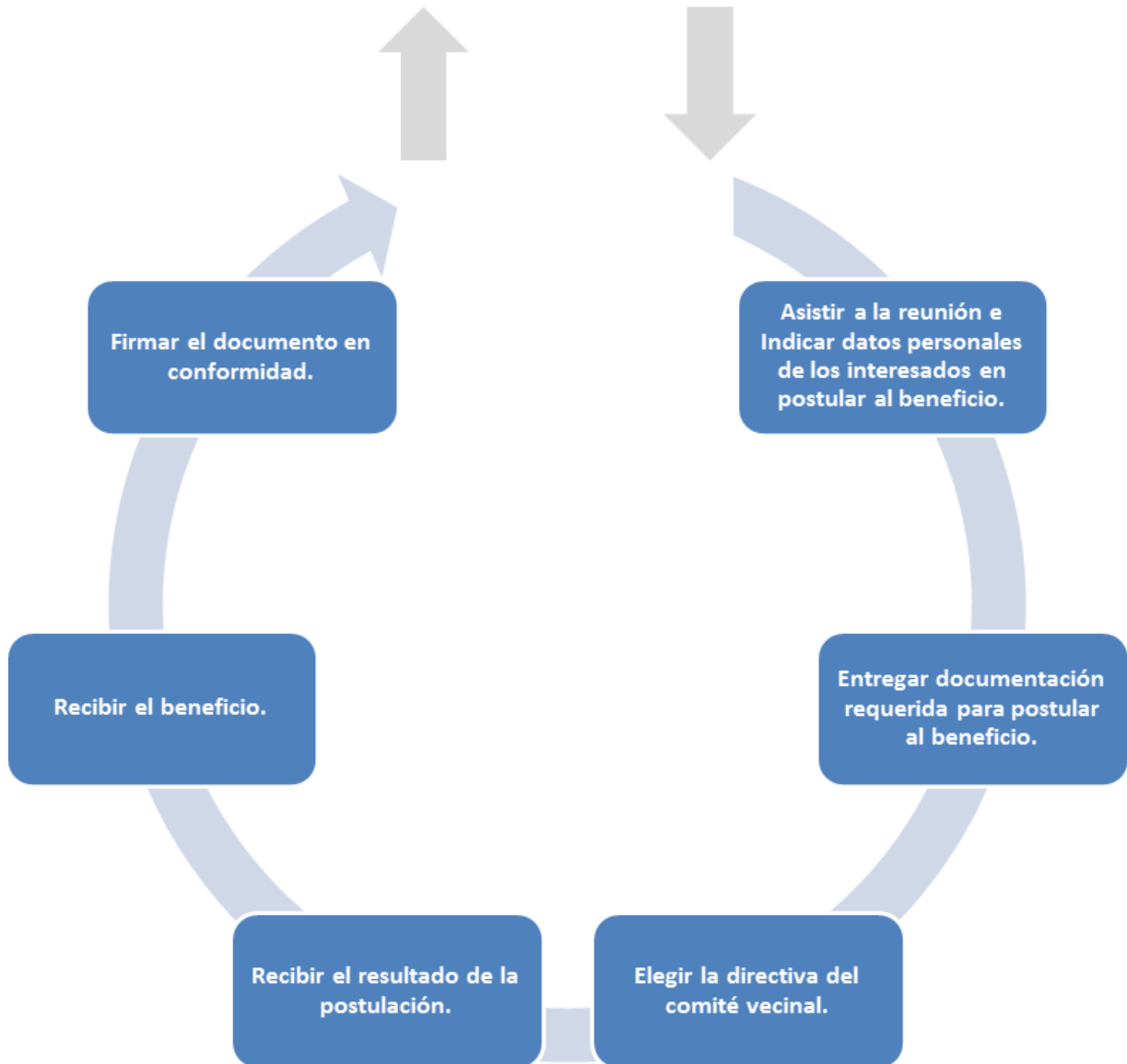
Fuente: Elaboración propia.

Figura 20: Certificado emitido por el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Casablanca.



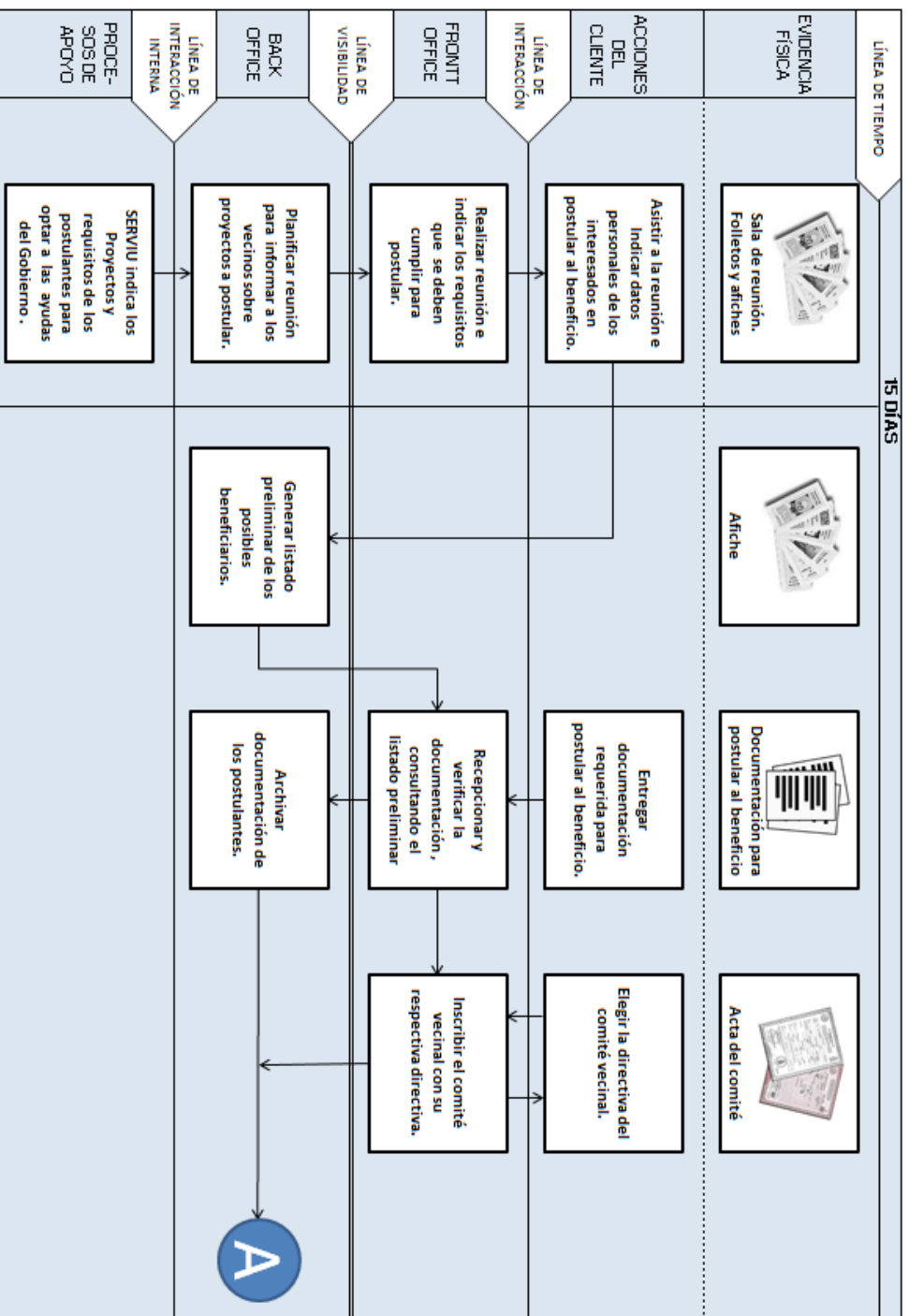
Fuente: Elaboración propia.

Figura 21: Ciclo del Servicio de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Puchuncaví.



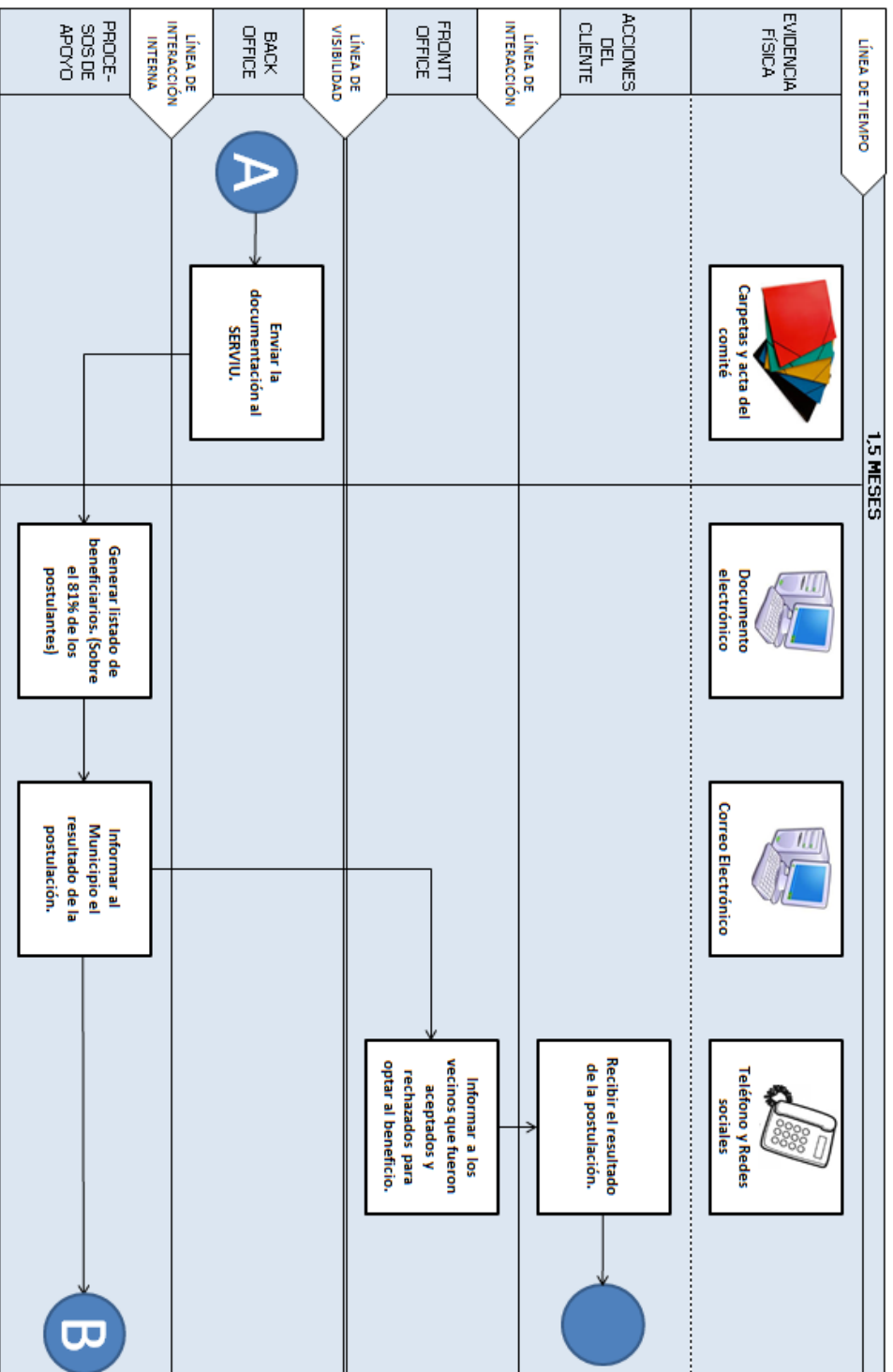
Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Puchuncaví.



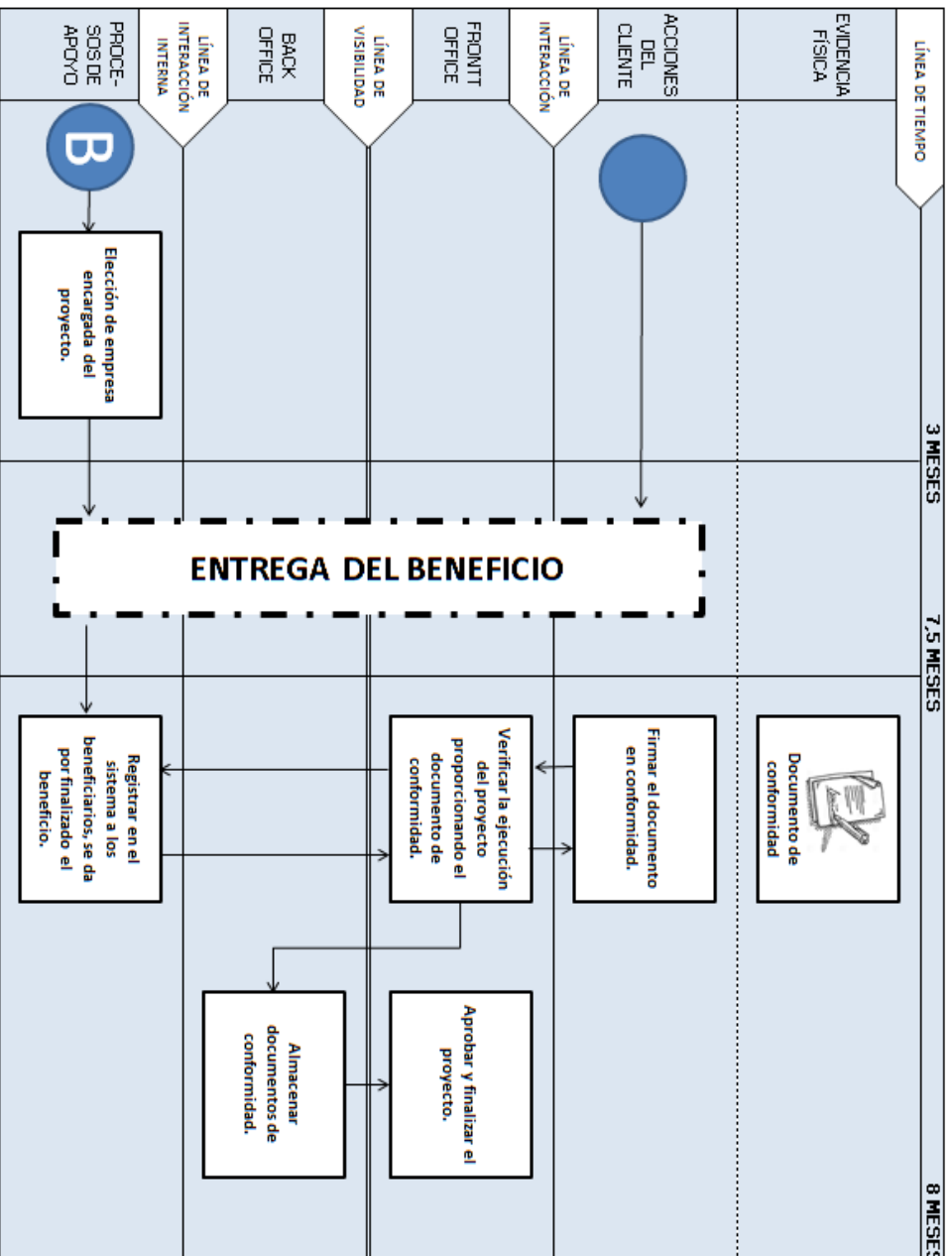
Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Puchuncaví.



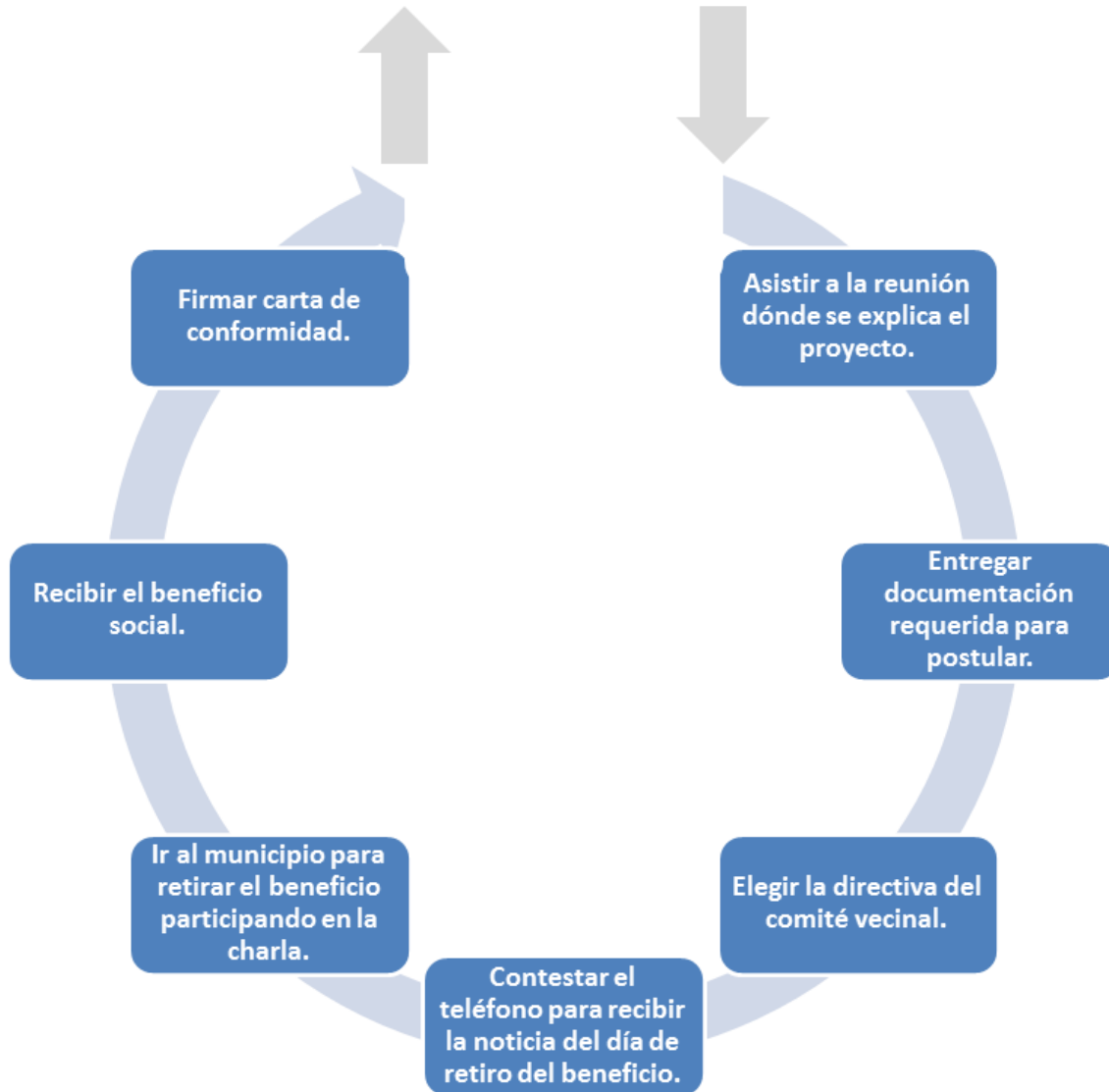
Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Puchuncaví.



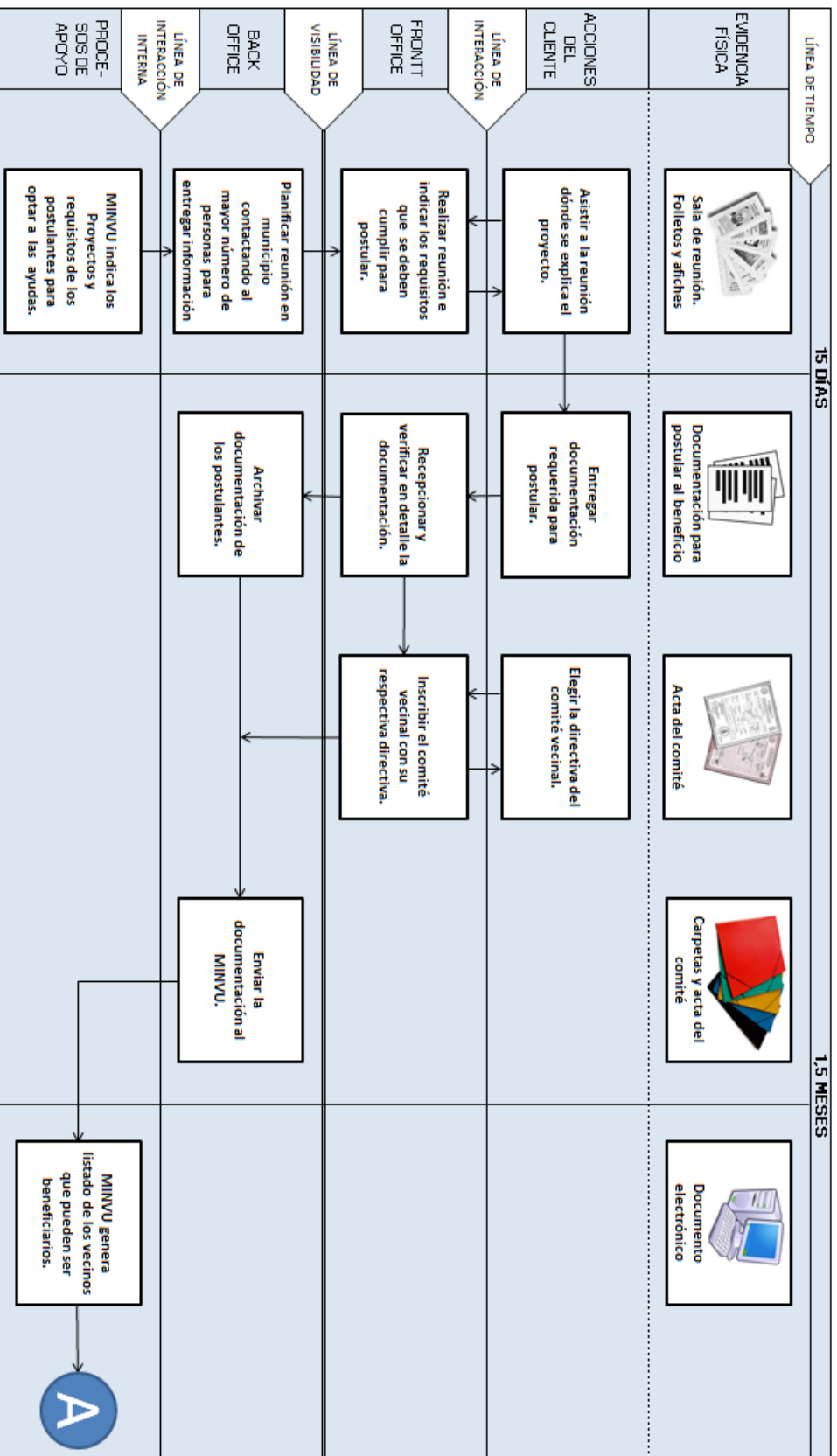
Fuente: Elaboración propia.

Figura 23: Ciclo del servicio en el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Puchuncaví.



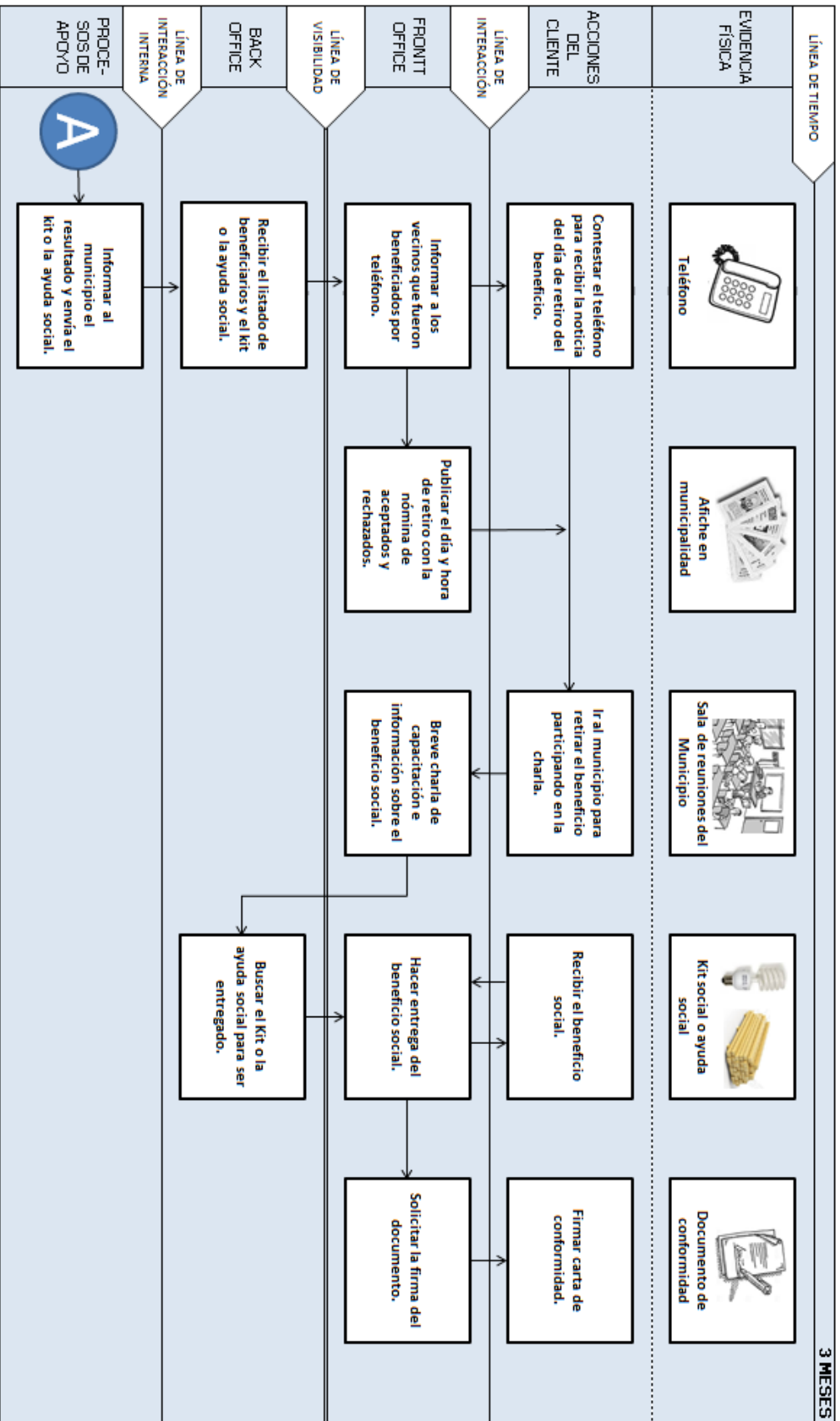
Fuente: Elaboración propia.

Figura 24: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Puchuncaví.



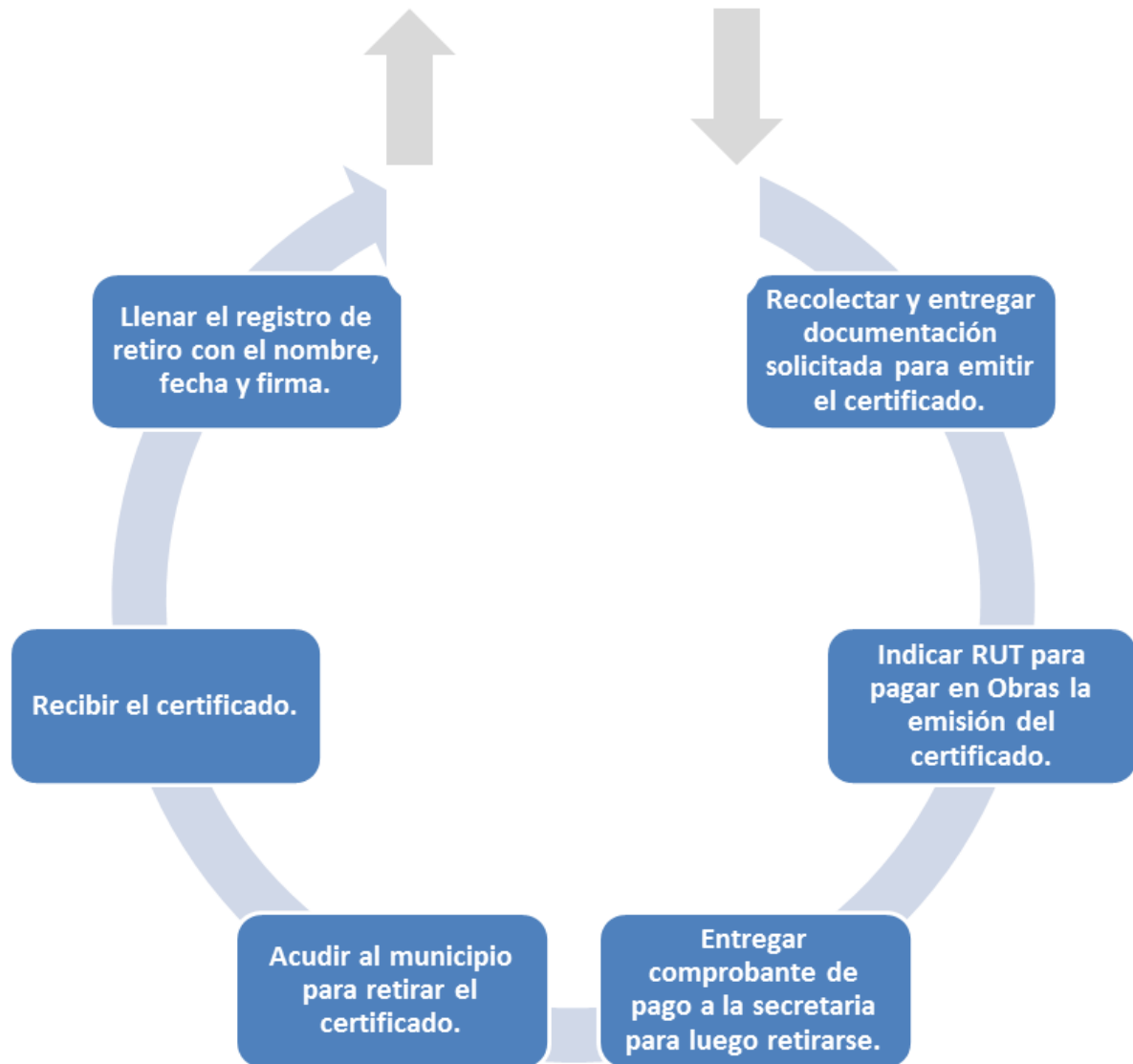
Fuente: Elaboración propia.

Figura 24: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Puchuncaví.



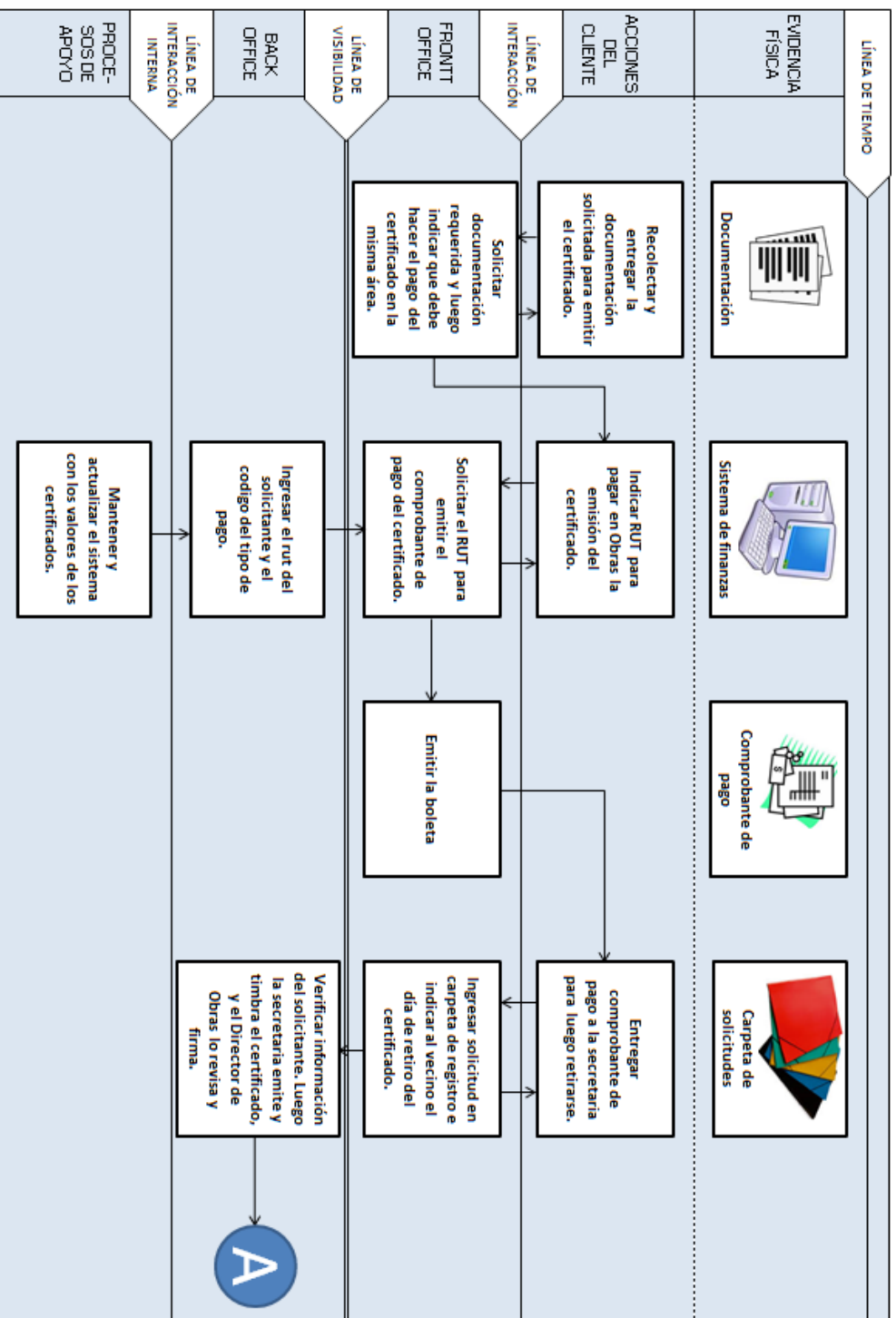
Fuente: Elaboración propia.

Figura 25: Ciclo del servicio en el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Puchuncaví.



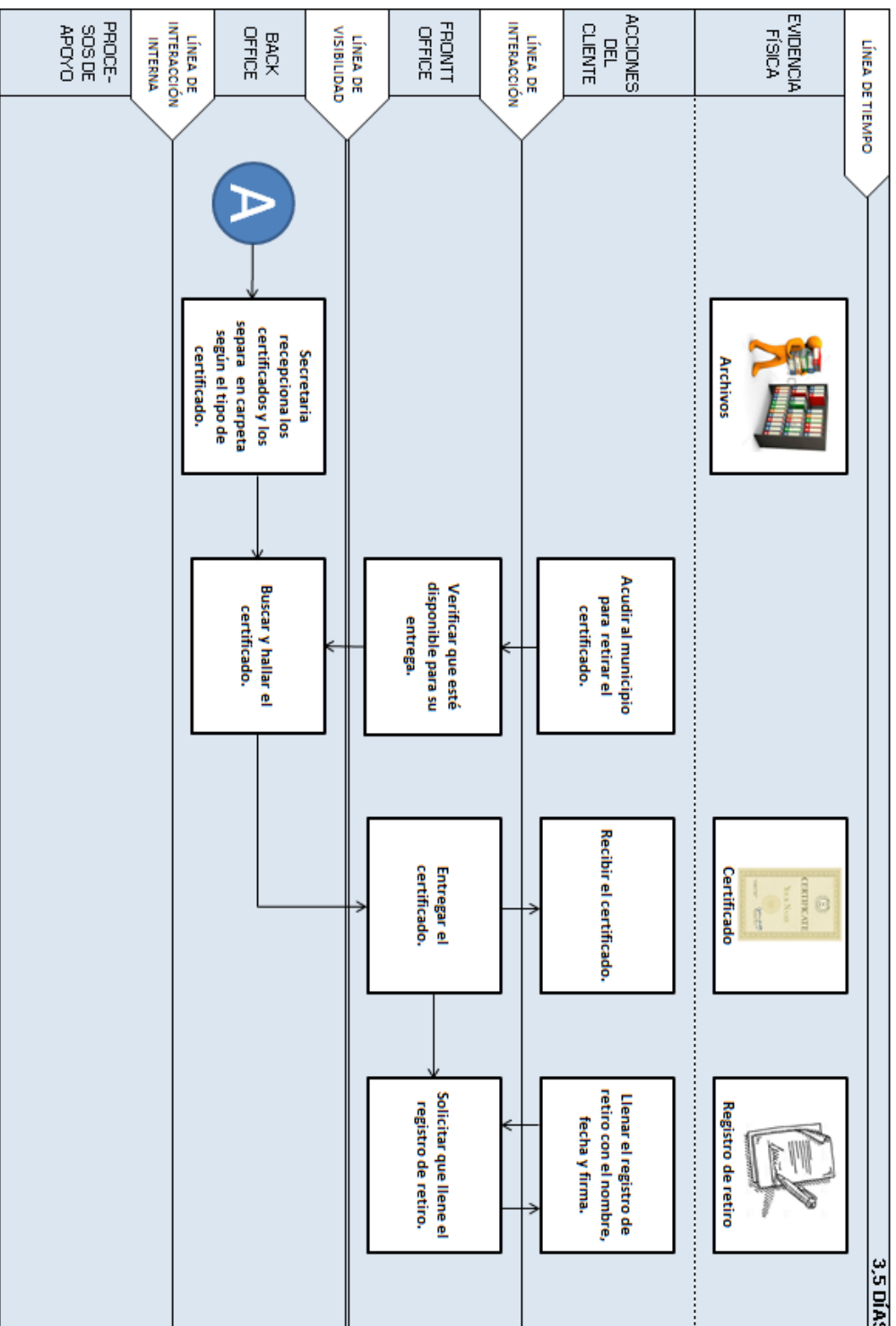
Fuente: Elaboración propia.

Figura 26: Certificado emitido por el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Puchuncaví.



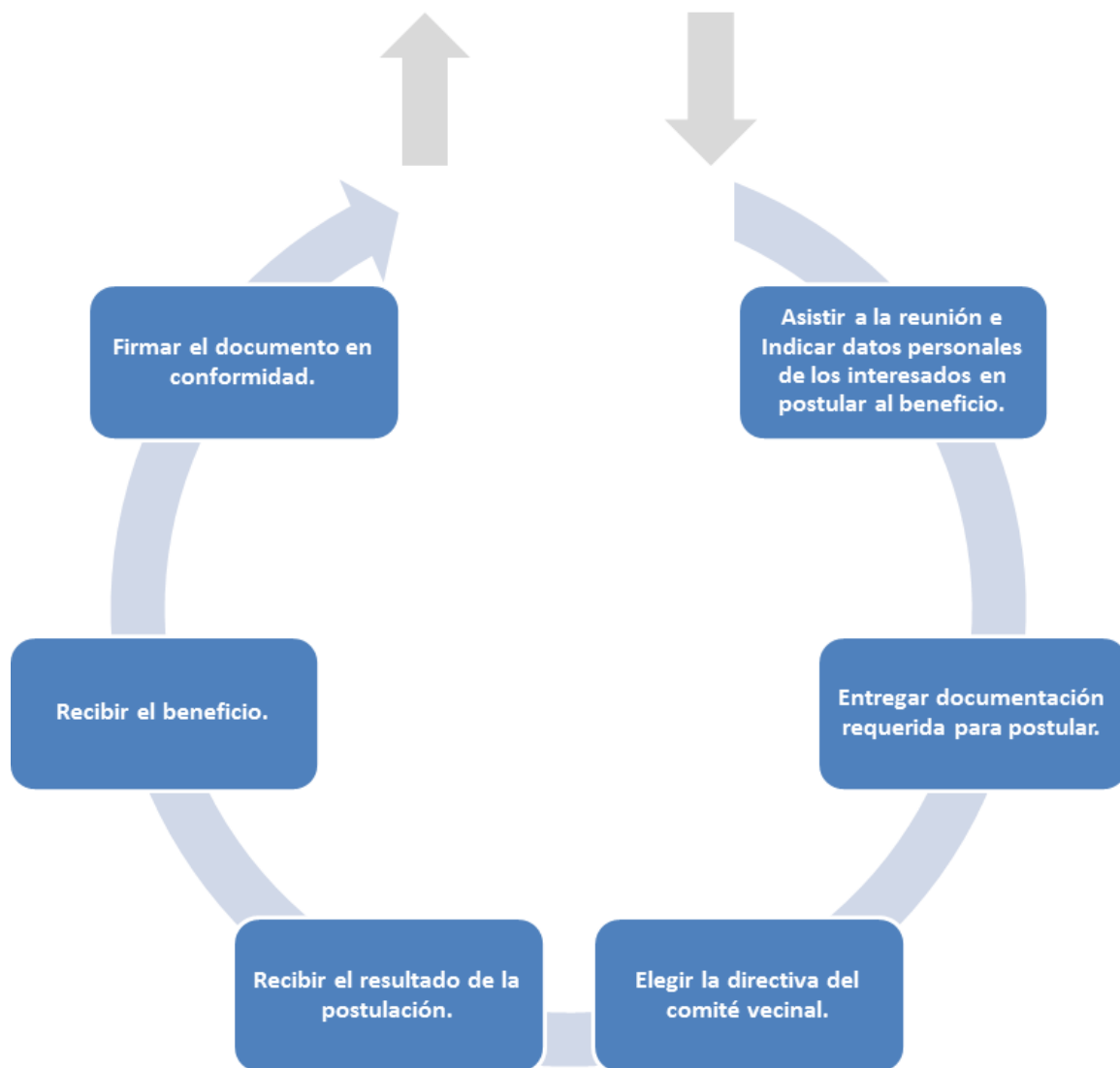
Fuente: Elaboración propia.

Figura 26: Certificado emitido por el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Puchuncaví.



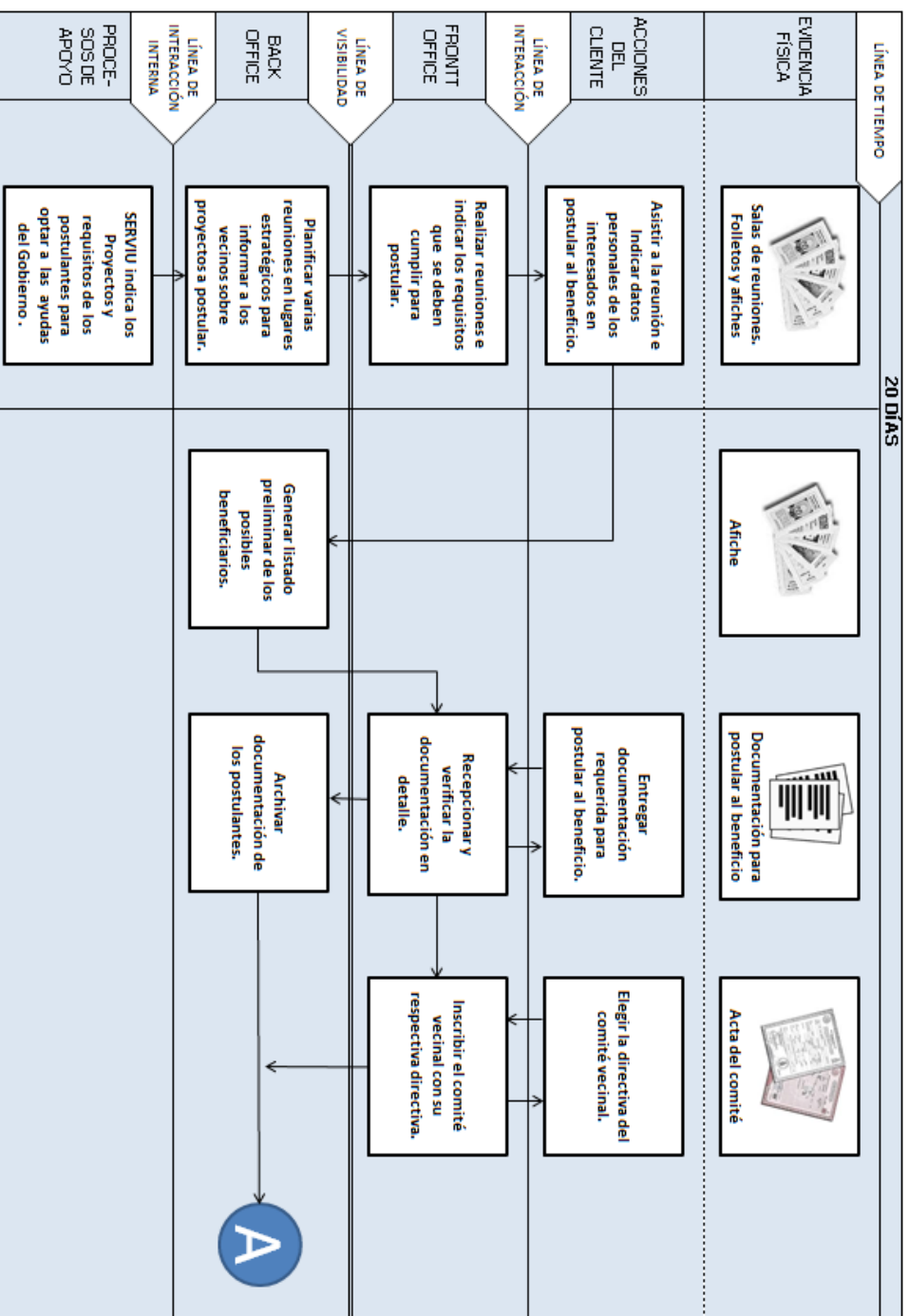
Fuente: Elaboración propia.

Figura 27: Ciclo del Servicio de Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Zapallar.



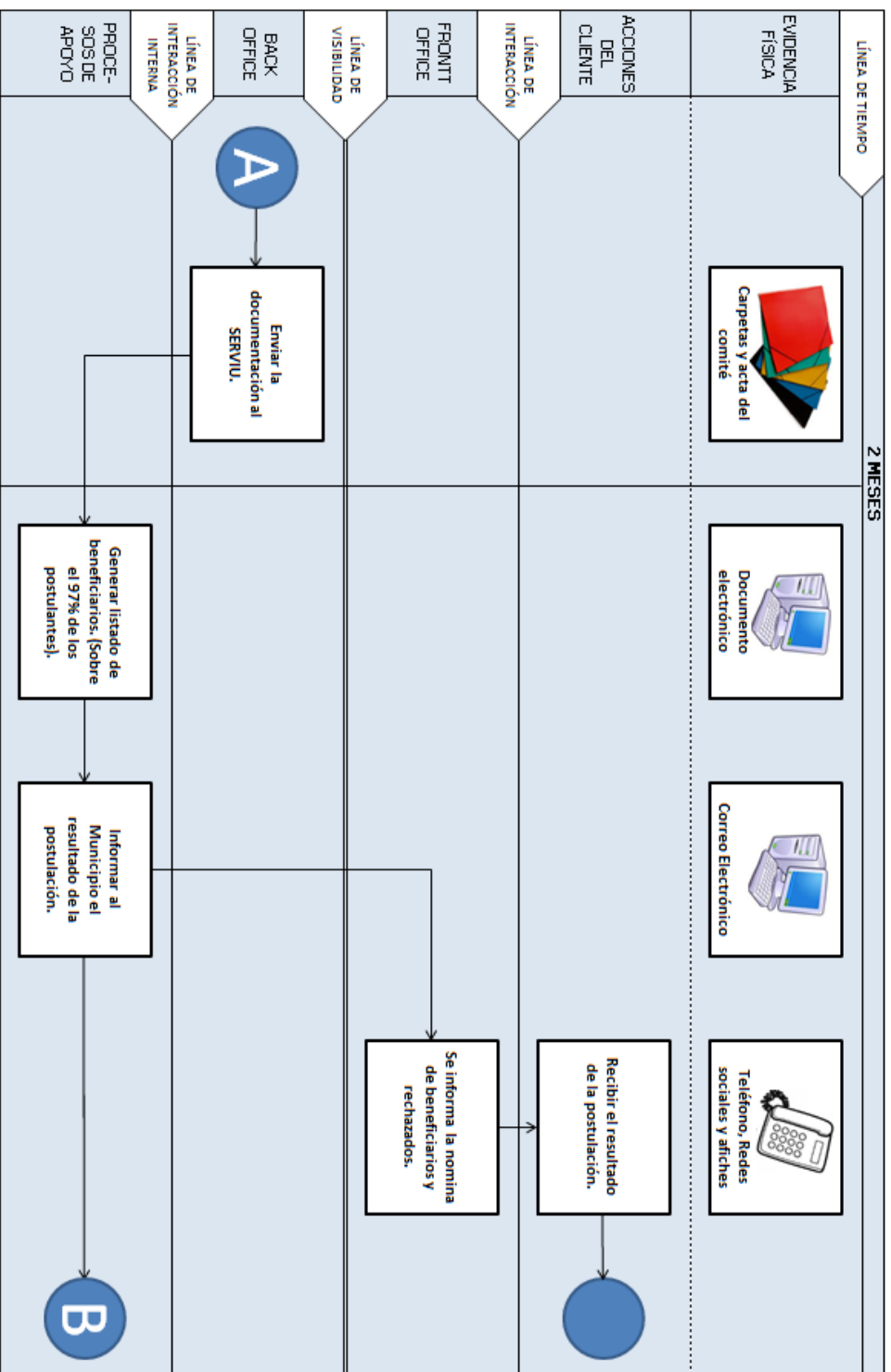
Fuente: Elaboración propia.

Figura 28: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Zapallar.



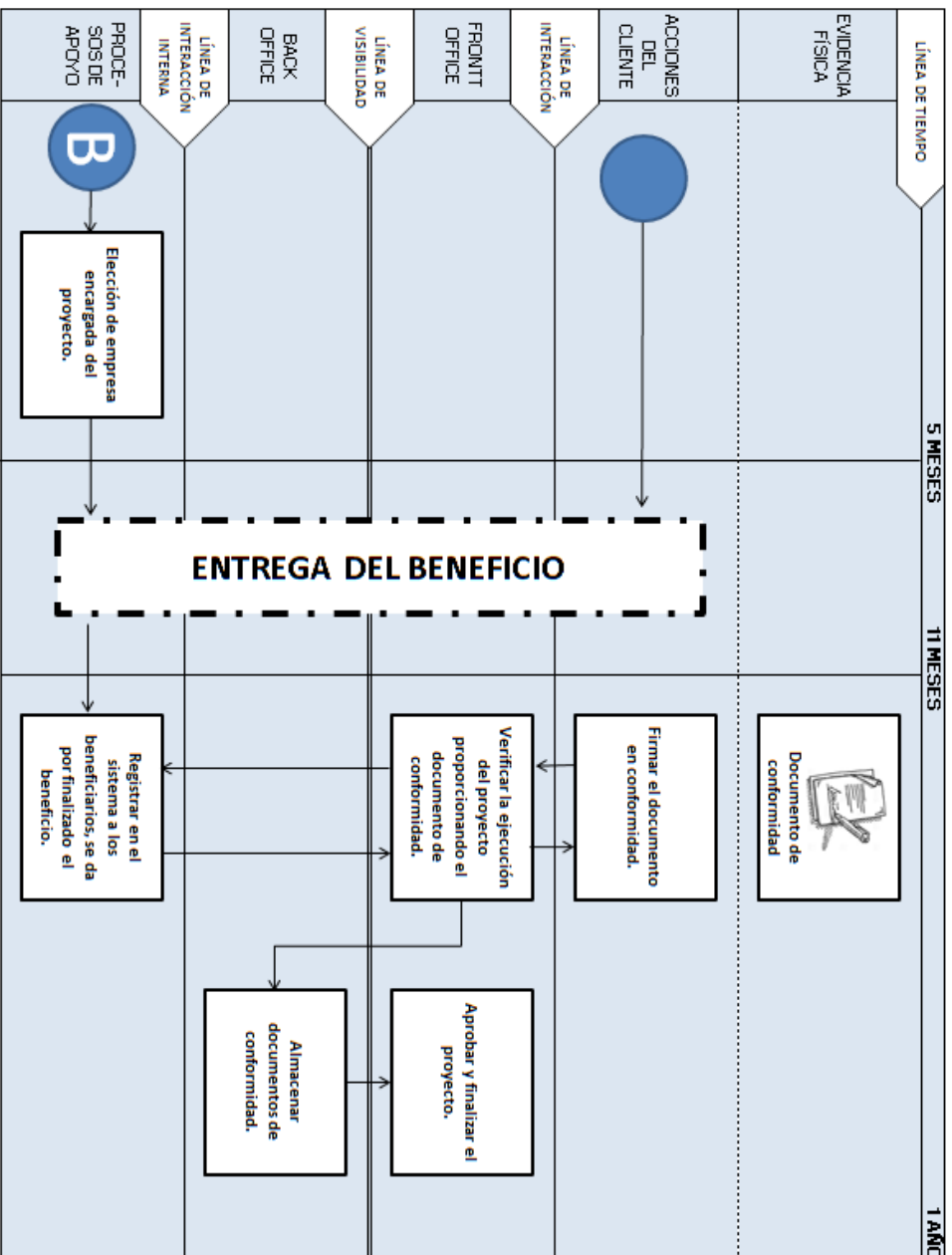
Fuente: Elaboración propia.

Figura 28: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Zapallar.



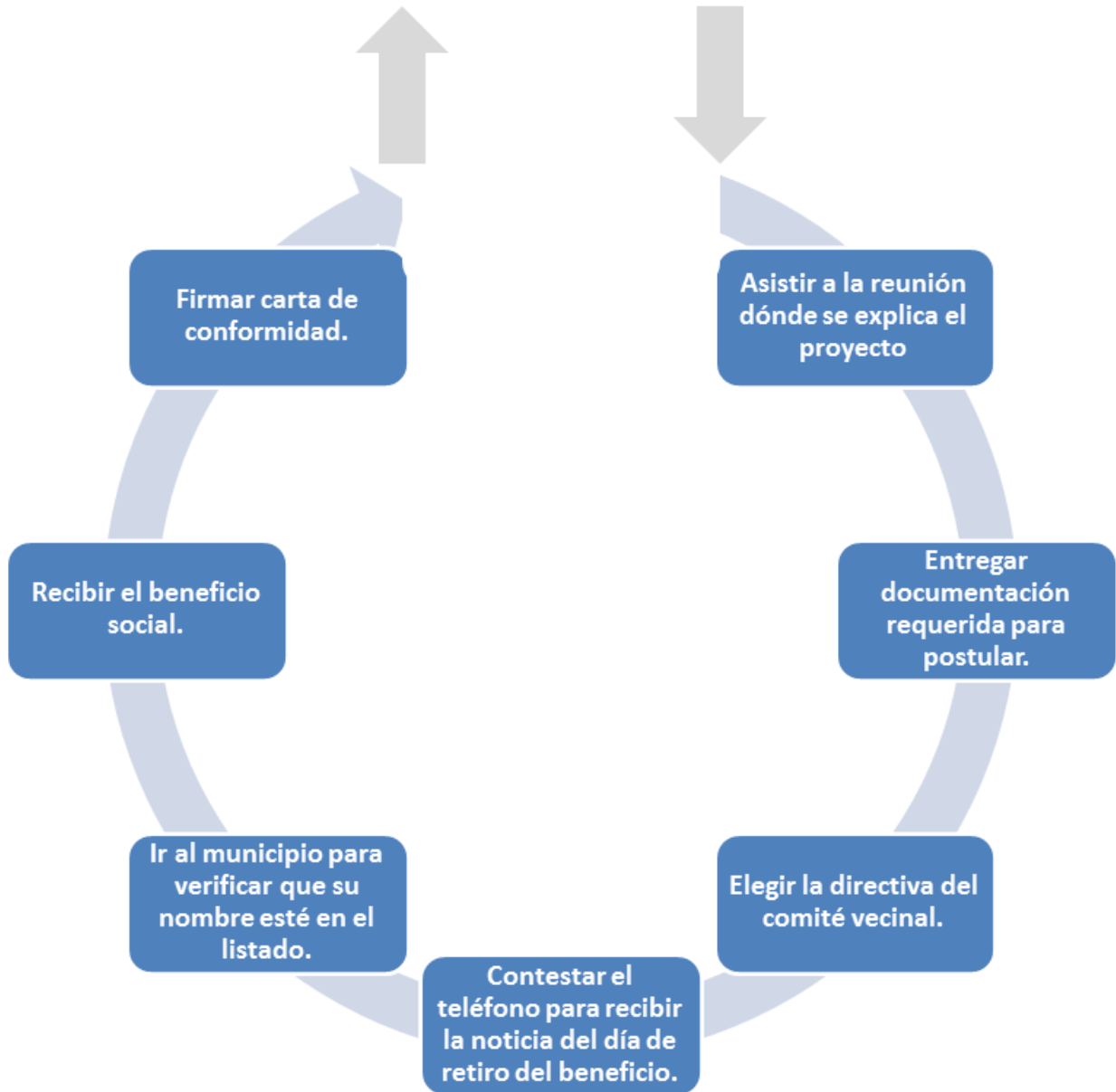
Fuente: Elaboración propia.

Figura 28: Departamento de Viviendas para el Mejoramiento, Ampliación y Paneles Solares en las viviendas, en la Municipalidad de Zapallar.



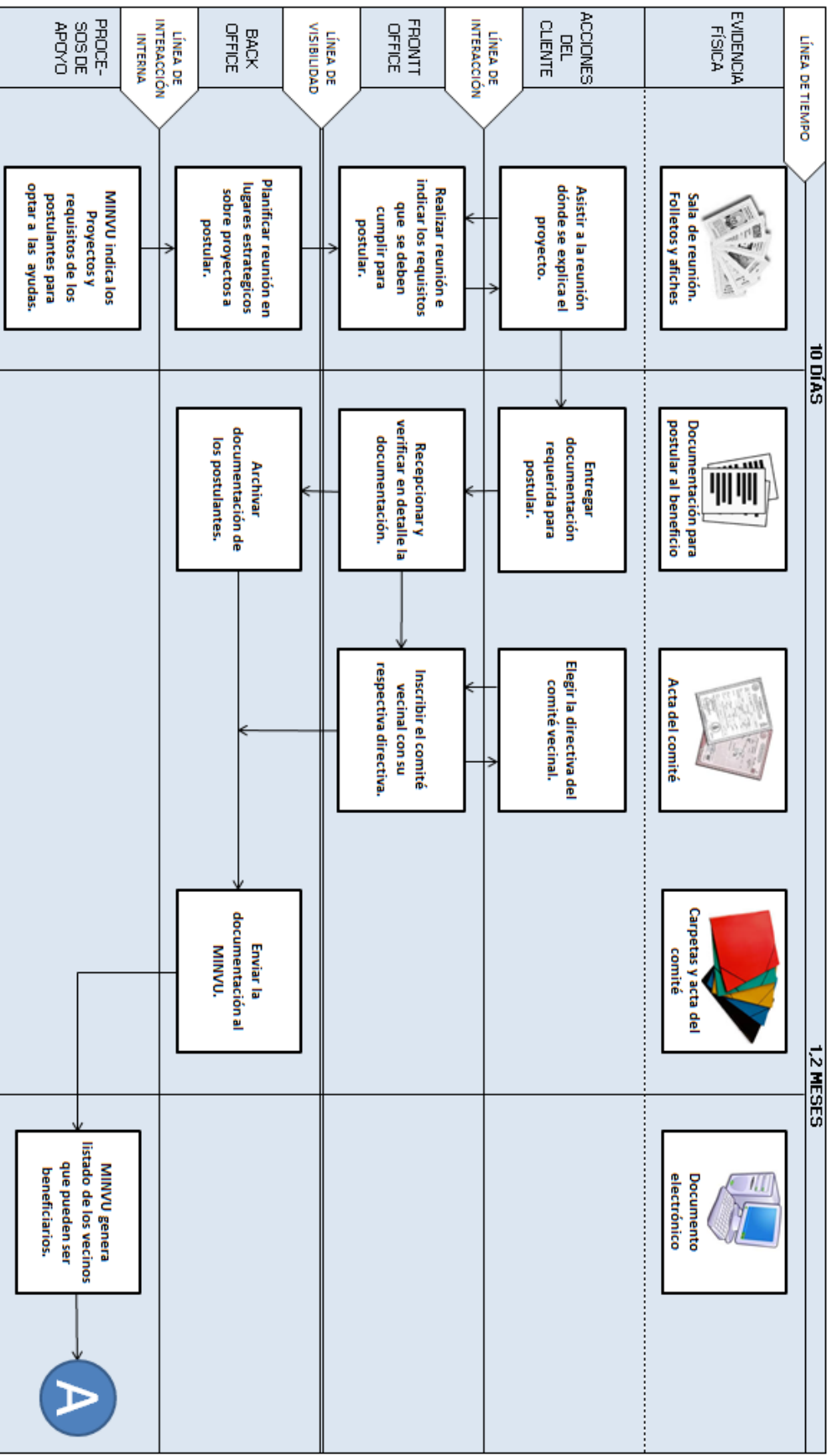
Fuente: Elaboración propia.

Figura 29: Ciclo del servicio en el Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Zapallar.



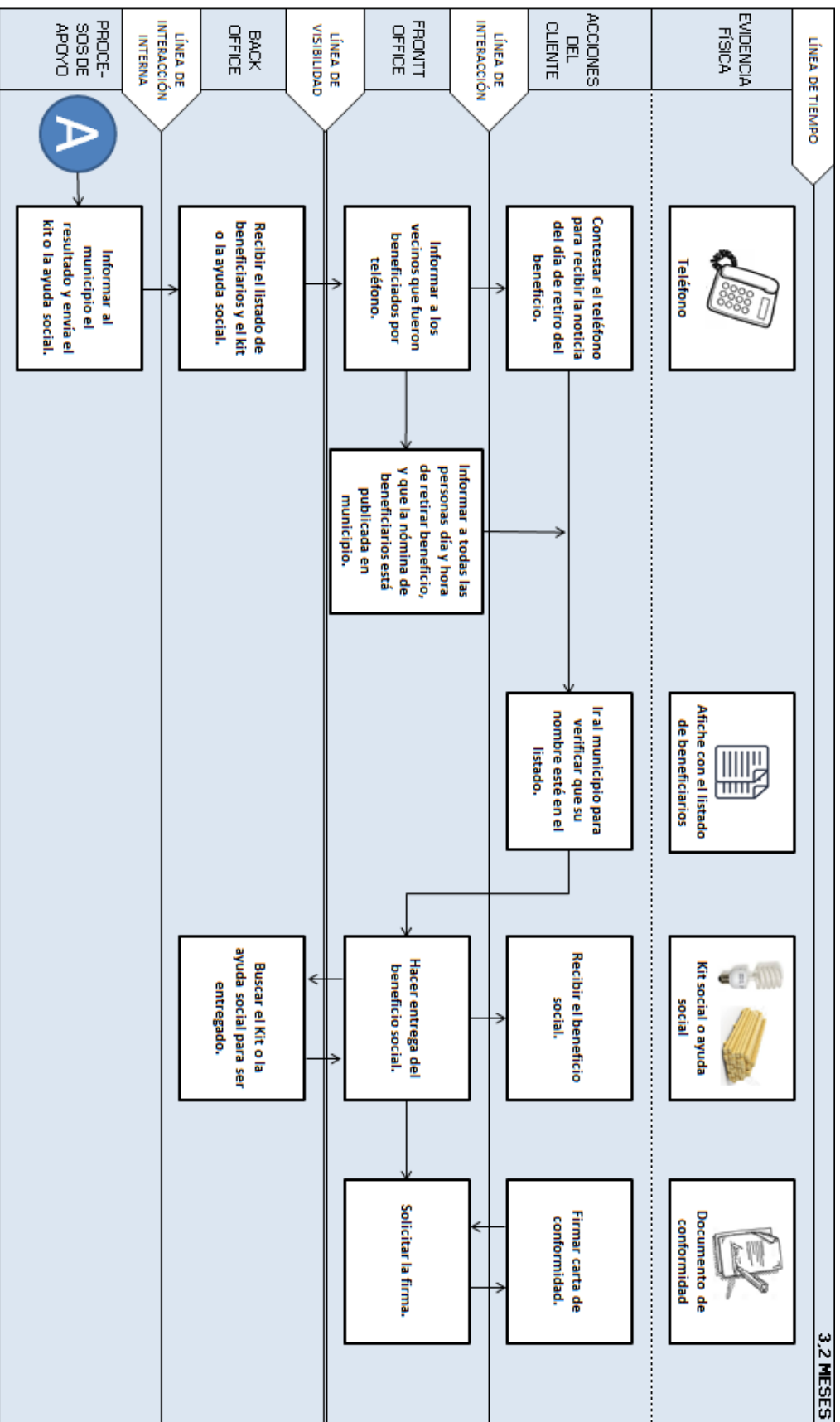
Fuente: Elaboración propia.

Figura 30: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Zapallar.



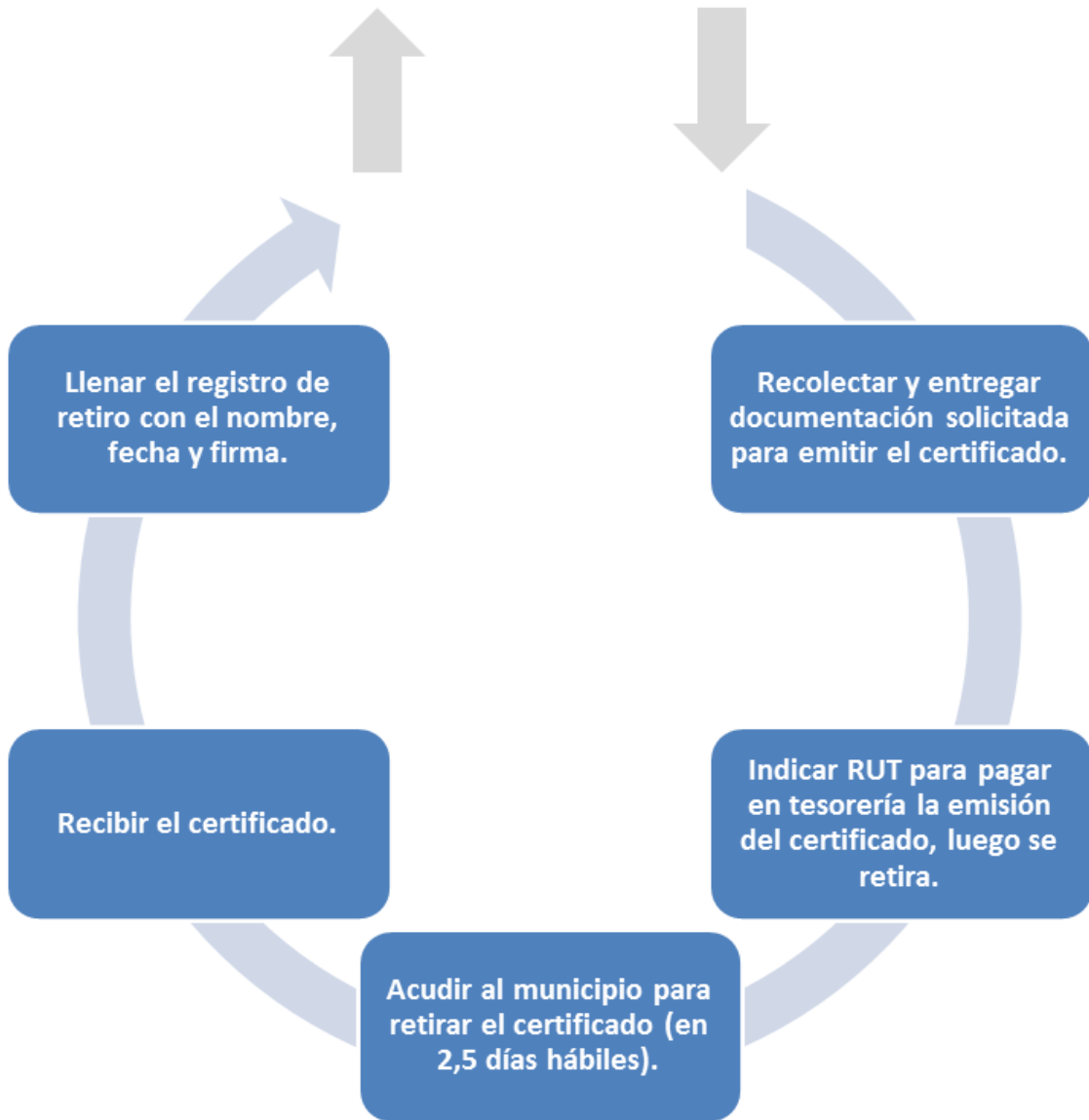
Fuente: Elaboración propia.

Figura 30: Departamento de Viviendas para la entrega de Kit y Ayudas Sociales, en la Municipalidad de Zapallar.



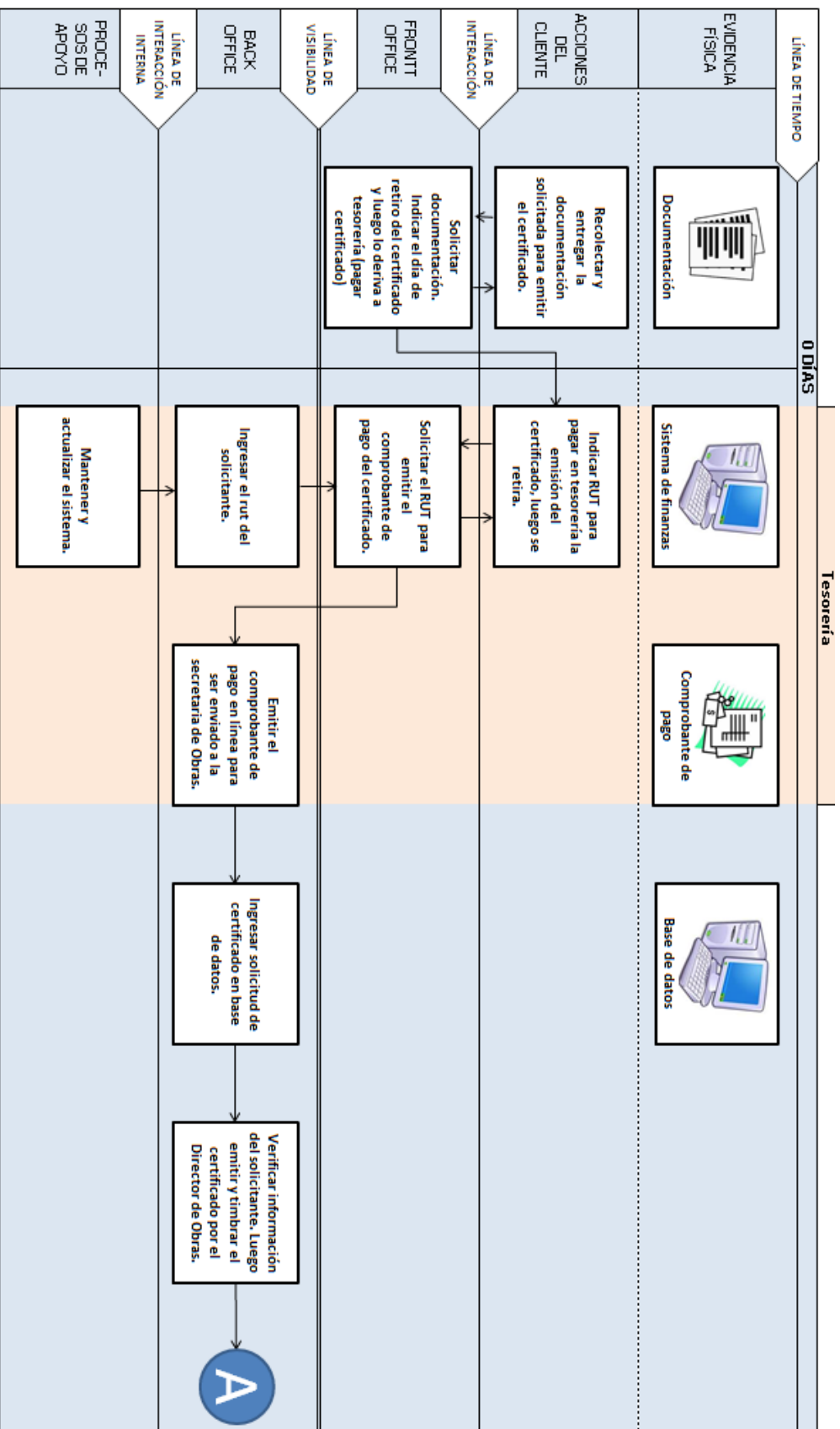
Fuente: Elaboración propia.

Figura 31: Ciclo del servicio en el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Zapallar.



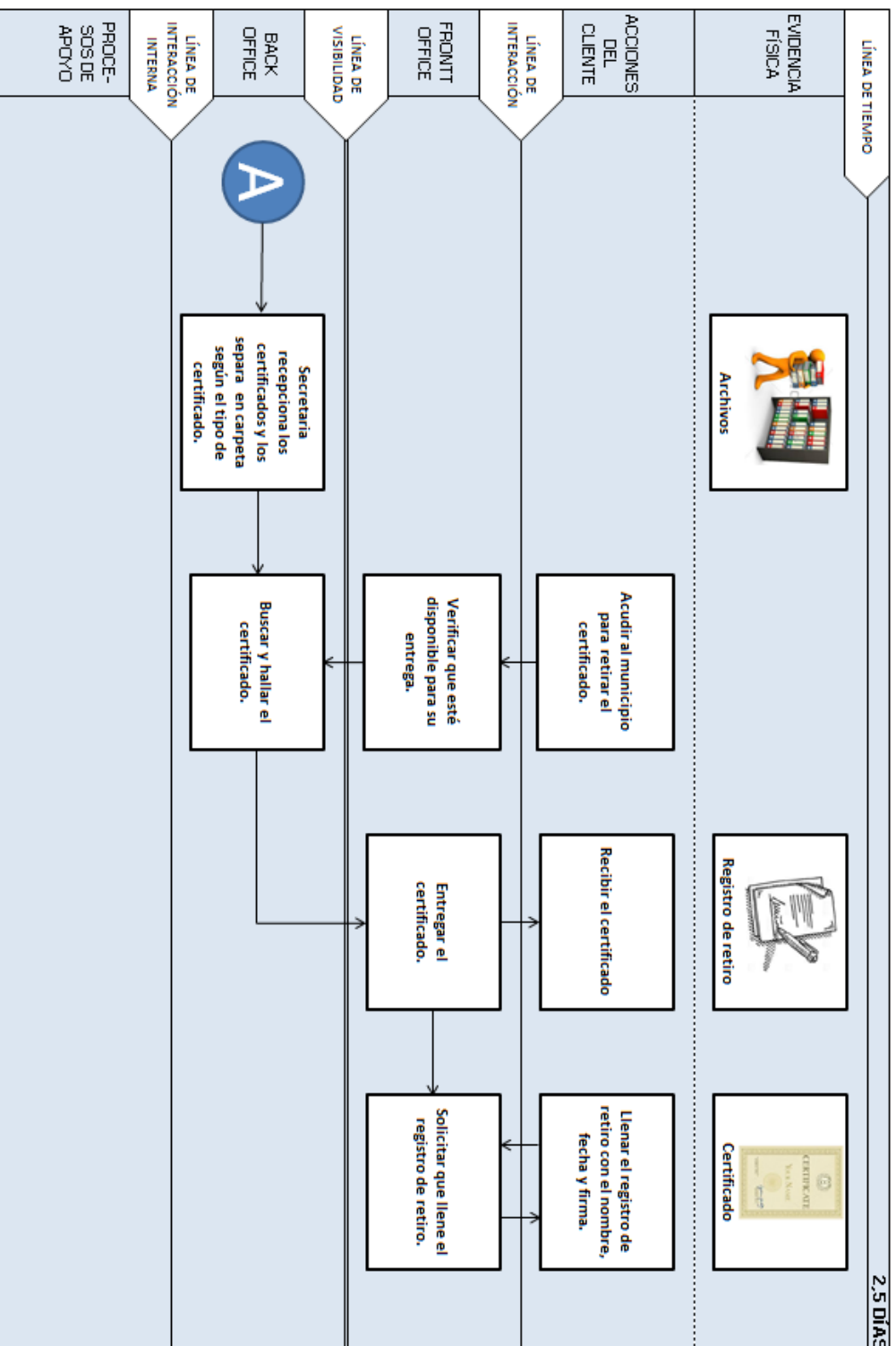
Fuente: Elaboración propia.

Figura 32: Certificado emitido por el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Zapallar.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 32: Certificado emitido por el Departamento de Obras, en la Municipalidad de Zapallar.



Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión Municipal*. Santiago de Chile: Cepal.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2018). *Reportes comunales*. Recuperado el Agosto de 18 de 2018, de Biblioteca Nacional del congreso de Chile: http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/La_Cruz#Poblaci.C3.B3n_total_a.C3.B1o_2002_y_proyecci.C3.B3n_de_poblaci.C3.B3n_a.C3.B1o_2015
- Calidad Integral. (2017). *Calidad integral S.A.C.* Recuperado el 9 de Noviembre de 2017, de www.calidadintegral.com: https://www.calidadintegral.com/iso_9000.php
- Camp, R. C. (1993). *Benchmarking*. Panorama.
- Champy, M. H. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Normar.
- Entrepreneur. (28 de Septiembre de 2012). *Qué es benchmarking*. Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de www.entrepreneur.com: <https://www.entrepreneur.com/article/265507>
- Goetsch, D. (1998). *Administración de la calidad total*. México: Prentice Hall.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. EEUU: Norma.
- Hitpass, B. (1 de Septiembre de 2011). *¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio?* Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de Gerencia: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Karlöf, B., & Östblom, S. (1993). *Benchmarking*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El Marketing de servicios profesionales*. Paidós.
- Lamb, C., Hair, J., & Mcdaniel, C. (2002). *Marketing*. México: International Thomson.
- Ley Orgánica Constitucional de Chile. (s.f.). *LEY 18.695: LEY ORGANICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES*. Recuperado el 2017 de Agosto de 17, de georgetown: http://pdba.georgetown.edu/Decen/Chile/loc_mun.html

- Merriam Webster, incorporated. (2017). *Merriam Webster*. Recuperado el Octubre de 2017, de www.merriam-webster.com: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmarking>
- Núñez Mercado, M., & Silva Bijit, R. (2002). *Apuntes para una... Historia de La Cruz*. Quillota: El Observador.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de lengua española*. Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de RAE: <http://dle.rae.es/>
- SERNAC y MORI. (2015 de Marzo de 2015). *Servicio Nacional del Consumidor*. Recuperado el 2018 de Marzo de 6, de [sernac.cl](http://www.sernac.cl): <https://www.sernac.cl/estudio-aplicado-por-mori-sernac-presento-primera-parte-de-la-radiografía-del-consumidor-en-chile/>
- Shewhart, W. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Colombia: Norma.
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Colombia: Norma.
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Colombia: Norma.
- Stanton , W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo. (2011). *Sistema de Acreditación de servicios municipales*. Chile: Ministerio del Interior.
- Teg Solutions. (2001 - 2004). *¿Qué es la calidad?* Recuperado el 2017, de <http://www.tegsolutions.com>: <http://www.tegsolutions.com/Que%20es%20la%20Calidad.htm>