



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Análisis de las estrategias implementadas en el sector público
mediante un Sistema de Gestión de la Calidad en la
Municipalidad de Estación Central-Chile, entre los años 2022 y
2023

AUTOR: VALENTINA SERSEN NAVIA

NOVIEMBRE 2024



Índice

1. Justificación / Fundamentación.....	2
2. Planteamiento del tema / problema.....	3
3. Objetivos.	6
Objetivo general.	6
Objetivos específicos.....	6
4. Marco teórico.....	6
5. Hipótesis.....	9
6. Metodología y técnicas a utilizar.....	9
Capítulo I: El Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la Municipalidad de Estación Central.....	12
1. Historia Organizacional.....	12
2. Sistema de Gestión.	15
3. Estructura del Sistema de Gestión.....	16
4. Alcance del Sistema.....	17
5. Composición del Sistema de Gestión de la Calidad.....	18
Capítulo II: Las principales estrategias llevadas a cabo para la confección del Sistema Gestión de la Calidad.....	19
Capítulo III: El estado de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Municipalidad de Estación Central.....	21
Capítulo IV: Principales desafíos y propuestas del Sistema de Gestión de la Calidad de la Municipalidad de Estación Central.....	26
Conclusiones.....	29
8. Referencias bibliográficas y bibliografía.....	31



1. Justificación / Fundamentación.

Los Municipios en Chile no se encuentran ajenos a la dificultad de lograr una modernización en su gestión a consecuencia de los atrasos que presenta el sector público. La modernización del Estado se ha convertido en el motor de partida para crear cambios en la gestión pública, y con ello, contribuir a la mejora de las instituciones para generar mecanismos que garanticen la efectividad de los bienes y servicios proporcionados.

Las demandas de transformación en la gestión del sector público son fuertemente presionadas en mejorar la eficiencia, dar respuesta a las necesidades ciudadanas, cumplir con la transparencia y gestionar con recursos limitados de manera eficaz. Es una necesidad latente para modernizar, innovar y optimizar la gestión pública.

La presente investigación es viable, pues dispone de los recursos humanos y fuentes de información necesarias para su ejecución.

Realizar un análisis de las estrategias implementadas en la Municipalidad de Estación Central, en cuanto a la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, busca mejorar la toma de decisiones y metodologías de acción para la consecución de los objetivos, generando directamente un impacto positivo en los grupos de valor.

El estudio pretende contribuir a los análisis que se realizan a nivel estatal, y en particular en el sector municipal, sobre la importancia de la modernización de los modelos de gestión en el sector público como un elemento trascendental en los procesos de administraciones efectivas.



2. Planteamiento del tema / problema.

La ausencia de incorporación de herramientas en el proceso de modernización del Estado chileno, se ve reflejado a nivel centralizado como descentralizado, pero especialmente en los municipios. Este atraso de modernización impacta negativamente en la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios públicos prestados, generando desconfianza y percepción de corrupción por sectores de la ciudadanía, lo que presenta una clara necesidad de avanzar hacia una gestión municipal de calidad. Surge la interrogante ¿cómo la modernización del Estado puede contribuir a mejorar la gestión pública y, con ello, la efectividad de los bienes y servicios proporcionados por las instituciones públicas?

En consecuencia, “seguramente hoy la innovación se ha establecido como el elemento diferenciador en las diversas estructuras y espacios territoriales: naciones, regiones, comunas, entre otras instancias de organización. Asimismo, la innovación hoy se ha convertido en la palanca primordial en el desarrollo del capital humano avanzado, tan requerido en las organizaciones modernas”. (Olavarría et al. 2016, p.19).

La modernización del Estado es una tarea y un compromiso permanente y transversal. No obstante, en esta materia “el Estado chileno está más atrasado en su proceso de modernización que la gran mayoría de los países de la OECD”. (CEP, 2017, p.17).

Este atraso de modernización en el aparato estatal ha repercutido incluso en la autonomía presente de las instituciones municipales.

En ese sentido, ¿cómo puede la modernización del sistema municipal contribuir a la recuperación de la confianza ciudadana y cuál es el papel del liderazgo local en este proceso?

una modernización del sistema municipal implica recuperar la confianza de la ciudadanía, donde el municipalismo es clave en el desarrollo del país. Un nuevo municipalismo que asuma al gobierno local como agente de desarrollo económico y ejemplo liderazgo en el contexto de descentralización. De esta forma una innovadora modernización del sistema municipal determina: Fortalecer la responsabilidad fiscal,



mejorar atribuciones y competencias, gestión integral, mejorar transparencia, autonomía y rendición de cuentas. (Olavarría et al. 2016, p.23).

Asimismo, es importante una sistematización y estandarización de los procesos. Expósito y González (2017). afirman que, “Sistematizar es detenerse, mirar hacia atrás, ver de dónde venimos, qué es lo que hemos hecho, qué errores hemos cometido, cómo los corregimos para orientar el rumbo, y luego generar nuevos conocimientos, producto de la crítica y la autocrítica, que es la dialéctica, para transformar la realidad”.

Por otro lado, en materia económica se suma la inseguridad existente por la ciudadanía en cuanto a la percepción de corrupción dentro de las instituciones. A nivel internacional, Chile se encuentra en el puesto 29 de 180 países (Chile Transparente, 2023). Si bien son cifras no tanto alentadoras, no es menos significativo considerar que la organización de estudio es un municipio. Según el informe mensual de encuesta sobre radiografía de la opinión pública sobre probidad y corrupción en el país (IPSOS, 2023) “las tres instituciones más críticas son los partidos políticos con 83% de asociación a corrupción, el Congreso con 72% y las municipalidades con 63%”.

Entonces,

Para enfrentar los nuevos desafíos que la sociedad y la economía imponen al servicio público es necesario que éste responda de manera permanente a estándares básicos de gestión eficiente, eficaz, oportuna y de calidad. En la actualidad, dicha situación parece ser fundamental para validar las actividades de los servicios y, consiguientemente, para posibilitar un mayor apoyo social y político. Por tanto, para los fines de la modernización del aparato público, la noción de calidad y sus dimensiones no debieran ser una preocupación trivial y superflua, sino más bien un eje central de cualquier apuesta de mejoramiento y progreso en materia de función pública. (Ramírez, 2004, p. 45).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En ese sentido, ¿qué medidas pueden implementar los municipios para asegurar que sus procesos de gestión sean sistematizados y estandarizados, y cómo puede esto contribuir a la mejora continua y a la eficiencia en la prestación de servicios públicos?

La implementación de una gestión pensada en calidad en el ámbito municipal va enfocada principalmente en vincular la eficiencia y eficacia con la calidad en la prestación de servicios, generar un liderazgo y compromiso hacia el mejoramiento continuo de la calidad y a un mayor logro en la obtención de resultados en la ejecución de la gestión.

Se puede señalar que hoy existe insuficiente aseguramiento de la calidad de los servicios municipales. Por ello, se requiere de la implementación de un Sistema que cuente con un control en su ejecución, puesto que “es el conjunto de actividades de gestión que tienen por objeto asegurar que los resultados en curso se correspondan con los resultados planeados y que del proceso comparativo se pueda verificar el cumplimiento de los estándares establecidos.” (CEPAL).



3. Objetivos.

Objetivo general.

Analizar las estrategias implementadas en el sector público mediante un Sistema de gestión de la calidad en la Municipalidad de Estación Central.

Objetivos específicos.

1. Contextualizar y describir el Sistema de gestión de la calidad implementado en la Municipalidad de Estación Central, organismo público descentralizado del Estado.
2. Identificar y explicar las principales estrategias llevadas a cabo para la confección del Sistema Gestión de la Calidad, entre los años 2022 y 2023.
3. Evaluar el impacto de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Municipalidad de Estación Central.
4. Presentar las principales desafíos y propuestas del Sistema de Gestión de la Calidad de la Municipalidad de Estación Central.

4. Marco teórico.

La presente investigación se centra en un análisis de las estrategias implementadas en el sector público mediante un Sistema de Gestión de la Calidad en la Municipalidad de Estación Central – Chile, entre los años 2022 y 2023. En palabras de Rojas (2002), la construcción de un marco teórico “significa sustentar debidamente el problema en un cuerpo de conocimientos. Esto implica analizar y exponer aquellos elementos teóricos generales y particulares que se consideren pertinentes para guiar el proceso de investigación”. (p.87).

El contexto mundial y nacional lleva a los Estados en la época de los 90’ a implementar nuevas medidas y enfoques en la gestión que realizaban los gobiernos. En Chile se comienza a dar paso a la Nueva Gestión Pública (NGP) en donde se comienza a realizar un diseño organizacional enfocado desde una mirada empresarial, buscando mejorar así la eficiencia



administrativa. “La mejor manera de medir el éxito del gobierno es a través de sus resultados”. (Niskanen, 1972, como se citó en Arellano y Cabrero, 2005).

La apertura de adopción de un nuevo modelo de administración permitió con el paso de los años la visión empresarial en el sector público. “Sin embargo a diferencia del sector privado, las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar claramente el tema del mandato (qué es lo que debe producirse), los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño”. (CEPAL, 2005).

Las municipalidades en Chile en su facultad como lo estipula la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, “son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.” (Ley N.º 18.695, 2006).

La Municipalidad de Estación Central mediante iniciativa del Alcalde Felipe Muñoz, decide implementa un Sistema de gestión de la calidad, lo cual genera una política da calidad institucional que se traduce en un compromiso de la administración.

En cuanto a la política de calidad.

La municipalidad de Estación Central tiene como propósito esencial mejorar el bienestar de los vecinos y vecinas de nuestra comuna, deseando que se pueda vivir mejor en ella.

Nuestra gestión se basa en valores fundamentales, como la probidad y transparencia, el enfoque de derechos, la participación ciudadana, la mejora e innovación constante, la inclusión, el compromiso y la empatía. En conformidad con estos lineamientos, nuestra institución adquiere los siguientes compromisos con la comunidad: Procurar satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros vecinos, vecinas y partes interesadas; mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios; velar por el cumplimiento del marco legal y normativo vigente; y mejorar la calidad de vida de las personas que habitan nuestra comuna. (Municipalidad de Estación Central, 2023).



La incorporación de la política de calidad permite que de manera efectiva se pueda implementar la norma ISO 9001:2015. La *International Organization for Standardization* (ISO) o en español conocida como Organización internacional de normativas (o estandarización), es la encargada de elaborar estándares internacionales voluntarios que pueden ser certificados por instituciones autorizadas. “El objetivo de esta organización es brindar herramientas para facilitar las transacciones a nivel internacional tanto de objetos, bienes y servicios como de desarrollos científicos, actividades intelectuales, tecnológicas y económicas”. (Escuela de Administración Finanzas e Instituto Tecnológico [EAFIT]).

La norma ISO 9001:2015 lo que busca es que se incorpore en los equipos de trabajo un sistema de gestión de la calidad, permitiendo así una mejora en los productos y servicios, lo que traerá un aumento en cuanto a la satisfacción del cliente (usuario, vecino, beneficiario, grupo de valor)

En síntesis, esta investigación se desarrolla dentro de cuatro pilares fundamentales, en primera instancia con la normativa ISO 9001:2015 (versión actual), el municipio como tal, las estrategias realizadas y el SGC.

Para efectos prácticos el municipio es un gobierno local por lo que “podemos afirmar que en Chile el Municipio constituye un servicio público que funciona como un órgano descentralizado del Estado, y más allá de eso, constituye la cara visible más próxima del Estado para los ciudadanos y vecinos”. (Fernández, 2013).

Lo que se realizará será un análisis de las estrategias, y con ello se afirma que “La estrategia es el patrón o plan que integra los principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” (Quinn, 1991).



5. Hipótesis.

Las estrategias implementadas en el Sistema de Gestión de la Calidad han sido en gran medida efectivas. Sin embargo, presenta ausencia de integridad y persisten actividades que pueden afectar la calidad de los servicios municipales.

6. Metodología y técnicas a utilizar.

La metodología utilizada en el presente trabajo es desde un enfoque cualitativo con un estudio de carácter descriptivo y explicativo. Esta investigación refleja que es cualitativa, ya que su principal finalidad es analizar las estrategias implementadas en el sector público mediante un Sistema de gestión de la calidad en la Municipalidad de Estación Central.

En esa misma línea, y, en primer lugar, este estudio es descriptivo dado que se enfocará en la observación del tema elegido, así como señala Tamayo y Tamayo (2006), “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

A su vez es explicativo considerando que, “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.” (Hernández, 2006).

Por lo expuesto anteriormente este estudio es descriptivo, explicativo y cualitativo, ya que se manifiesta a través de la investigación de sus objetivos específicos. En primer lugar, se centra en contextualizar y describir el Sistema de gestión de la calidad implementado en la Municipalidad de Estación Central, organismo público descentralizado del Estado. En segundo lugar, se busca identificar y explicar las principales estrategias llevadas a cabo para la confección del Sistema Gestión de la Calidad. Para posteriormente, evaluar el impacto de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Municipalidad de Estación



Central. Finalmente, presentar las principales desafíos y propuestas del Sistema de Gestión de la Calidad de la Municipalidad de Estación Central.

pregunta	objetivo	tipo de fuente	metodología y técnicas
¿Cómo la modernización del Estado puede contribuir a mejorar la gestión pública y, con ello, la efectividad de los bienes y servicios proporcionados por las instituciones públicas?	Contextualizar y describir el Sistema de gestión de la calidad implementado en la Municipalidad de Estación Central, organismo público descentralizado del Estado.	Secundaria	<ol style="list-style-type: none">1. Análisis de documentación.2. Informes.
¿Cómo puede la modernización del sistema municipal contribuir a la recuperación de la confianza ciudadana y cuál es el papel del liderazgo local en este proceso?	<ol style="list-style-type: none">1. Evaluar el impacto de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Municipalidad de Estación Central.2. Presentar las principales desafíos y propuestas del Sistema de Gestión de la Calidad de la	Primaria y secundaria	<ol style="list-style-type: none">1. Entrevistas semiestructuradas a funcionarios.2. Análisis de documentación.3. Informes.



	Municipalidad de Estación Central		
¿Qué medidas pueden implementar los municipios para asegurar que sus procesos de gestión sean sistematizados y estandarizados, y cómo puede esto contribuir a la mejora continua y a la eficiencia en la prestación de servicios públicos?	Presentar las principales desafíos y propuestas del Sistema de Gestión de la Calidad de la Municipalidad de Estación Central	Primaria y secundaria	<ol style="list-style-type: none">1. Realización de encuesta de metodología FODA.2. Análisis de documentación e informes.



Capítulo I: El Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la Municipalidad de Estación Central.

1. Historia Organizacional.

Estación central, se ubica en el sector surponiente de la ciudad de Santiago de Chile, en la región metropolitana. Esta comuna fue fundada en el año 1985 mediante el Decreto de Fuerza de Ley (DFL) N. 2-18294.

La comuna posee una superficie de 24km², limita al norte con la comuna de Quinta Normal, con la comuna de Santiago al este, comuna de Cerrillos al sur, Maipú al suroeste, Pedro Aguirre Cerda al sur, Pudahuel al oeste y Lo Prado al noroeste. Tiene una población cercana a los 147.041 habitantes, según el censo 2017 (INE).

A continuación, se mencionan los lineamientos institucionales. (Municipalidad de Estación Central, 2023).

- a) Misión. “Satisfacer las necesidades de la comunidad local a través de una prestación oportuna de servicios de calidad, fomentando iniciativas que permitan el desarrollo local y mejoren el bienestar de nuestros vecinos y vecinas”.
- b) Visión. “Ser un Municipio ético, transparente, innovador, transformador e inclusivo, con un personal cercano que logre dar solución a los problemas de nuestros habitantes y que permita hacer de nuestra comuna un lugar seguro, limpio, a escala humana, asegurando la igualdad de oportunidades, para que sea posible vivir mejor en Estación Central”.
- c) Valores institucionales.

“Enfoque de derechos: Reconocer los derechos de todas las personas, tanto para los vecinos/as de Estación Central como para los propios funcionarios/as, los cuales deben ser respetados, protegidos y garantizados.

Participación ciudadana: Generar mecanismos de diálogo y toma de decisiones democráticos, efectivos y vinculantes con la ciudadanía.



Probidad y transparencia: Actuar con honestidad, integridad y rectitud en el ejercicio de la función pública, promoviendo la entrega oportuna y completa de información a la comunidad respecto al uso de recursos y toma de decisiones.

Mejoramiento e innovación: Impulsar el mejoramiento e innovación permanente, con el objeto de buscar soluciones creativas que contribuyan a transformar la calidad de vida de nuestros vecinos/as.

Inclusión: Asegurar que todas las personas, sin importar sus características individuales, identidades, capacidades o condiciones, tengan igualdad de oportunidades y acceso a los mismos derechos, beneficios y recursos entregados por nuestra institución.

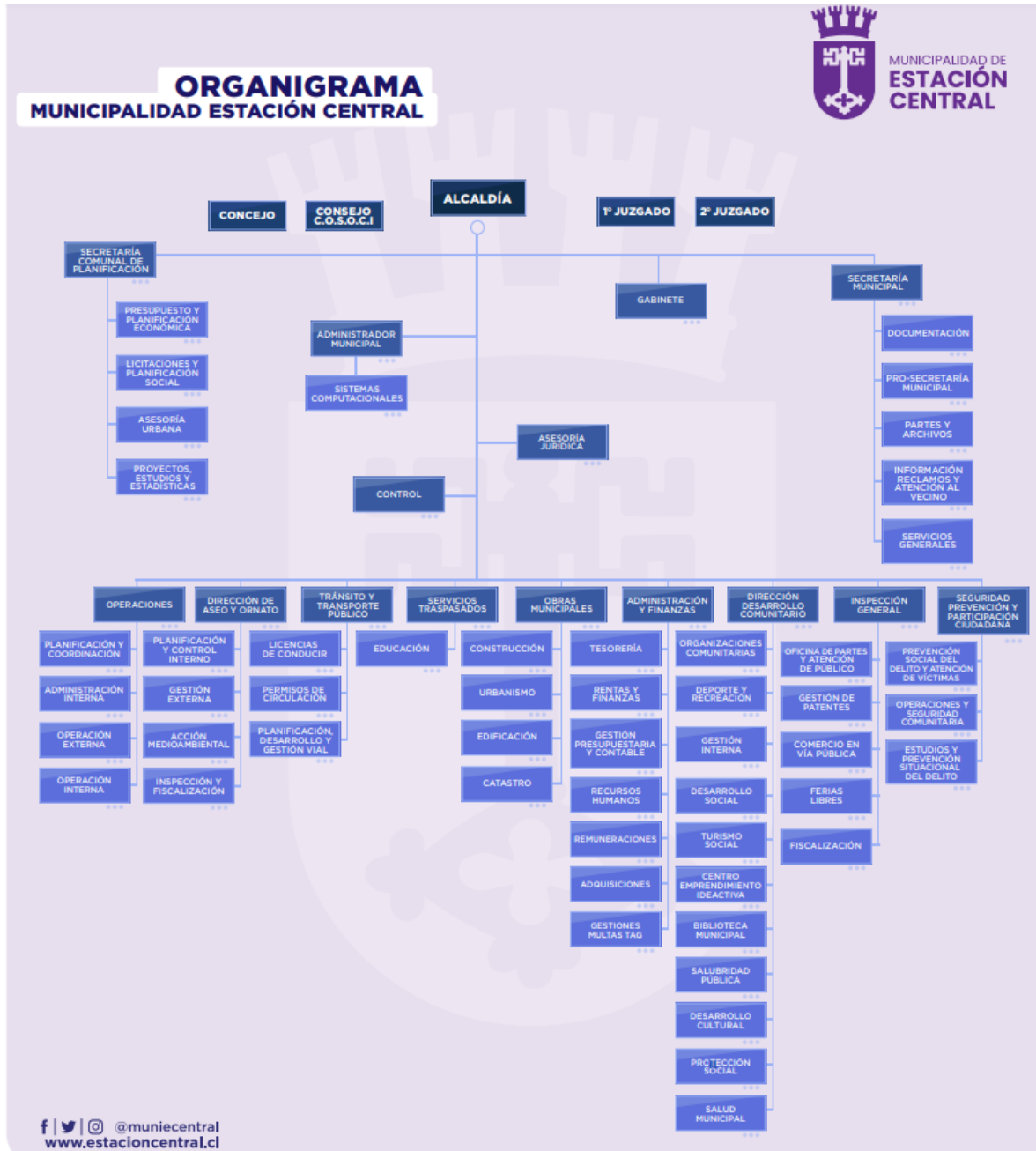
Compromiso y empatía: Intentar comprender las emociones, perspectivas y necesidades de nuestros vecinos/as, poniéndose en su lugar y adquiriendo el compromiso correspondiente para solucionar o gestionar sus problemas”.

d) Organigrama institucional.

El Municipio cuenta con su máxima autoridad elegida por elección popular que es el Alcalde. Para dar correcto funcionamiento a las labores y procedimientos existe una distribución de cargos que se reflejan en el presente organigrama.



Figura N.1 Organigrama institucional.



Fuente: Sitio oficial de la Municipalidad de Estación Central.



2. Sistema de Gestión.

Los sistemas de gestión, son una herramienta que facilita a las instituciones obtener mejores desempeños de manera ordenada y eficaz. Responden a una funcionalidad holística e integrada de las diversas relaciones que emergen.

“La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar íntegramente la variable calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, y responsabilidad social corporativa, tiene como propósito el logro de una política integrada de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias técnicas en los mercados nacionales e internacionales.” (De Gracia, 2012).

En ese sentido, los sistemas de gestión surgen como una necesidad de integridad de las relaciones existentes de una institución, lo que permite controlar de manera sistemática diversas actividades y procesos, ya que no es suficiente contar sólo con parámetros económicos y de productividad. La necesidad de contar con nuevas variables como la satisfacción del cliente, de los trabajadores o de calidad, vienen a tomar una posición relevante para así poder obtener una mejora continua dentro de la institución.

Por ello, una de las principales estrategias implementadas y analizadas para efecto de esta investigación se focaliza en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). El que ha sido implementado bajo normativa ISO 9001:2015 en la Municipalidad de Estación Central.



3. Estructura del Sistema de Gestión.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es reciente en la Municipalidad de Estación Central, el año 2022 por iniciativa del Alcalde Felipe Muñoz se comienza con la conformación de este Sistema. Se aloja en la Administración Municipal, siendo el Administrador Municipal el representante de la Alta Dirección.

En ese sentido, el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad se compone por 16 procesos, y que, actualmente se encuentran bajo esta metodología para lograr su certificación internacional ISO 9001:2015, y estos procesos son:

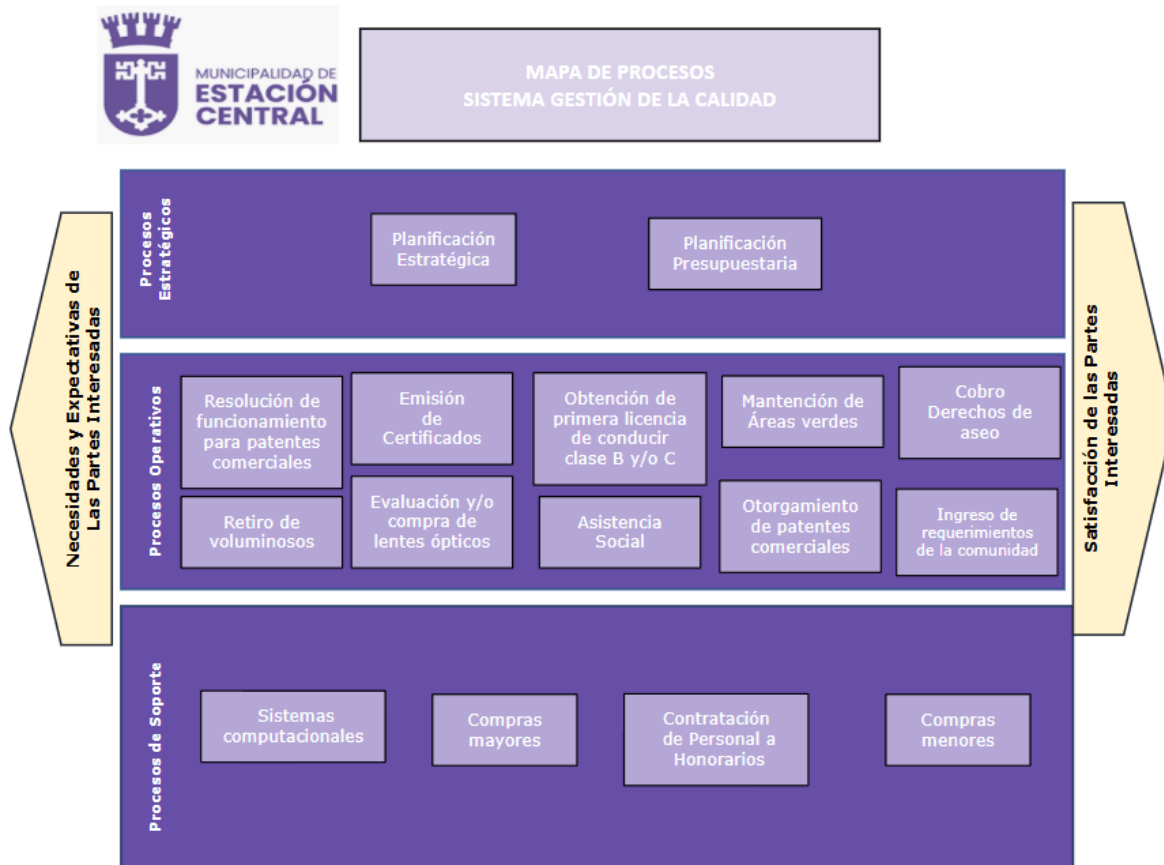
1. Planificación estratégica.
2. Planificación presupuestaria.
3. Otorgamiento de patente comercial.
4. Resolución de funcionamiento para patente comercial.
5. Emisión de certificados.
6. Asistencia social.
7. Evaluación y/o compra de lente óptico.
8. Ingreso de requerimientos de la comunidad.
9. Cobro derechos de aseo.
10. Compras menores.
11. Compras mayores.
12. Contratación de personal a honorarios.
13. Mantención de áreas verdes.
14. Obtención de primera licencia de conducir clase B y/o C.
15. Retiro de voluminosos.
16. Sistemas computacionales.



4. Alcance del Sistema.

El Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra relacionado con todos los procesos, procedimientos, documentos, instructivos y cualquier tipo de actividad que forme parte del funcionamiento y operación de éste. En ese sentido, se agrupan en tres tipos de macro procesos, siendo estos estratégicos, operativos y de soporte (o apoyo). Mediante estos procesos la Administración Municipal es la encargada de garantizar la satisfacción de los usuarios, vecinos, vecinas y las demás partes interesadas.

Figura N.2 Mapa de procesos.



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad – Municipalidad de Estación Central.



En cuanto al alcance en materia de funcionarios, se extiende a todos aquellos que de forma directa o indirecta participen de los procesos anteriormente mencionados, siendo actualmente de un total aproximado de 150 funcionarios municipales.

5. Composición del Sistema de Gestión de la Calidad.

La composición del Sistema tiene relación con todos los actores, política, definiciones institucionales, procesos, documentación y materias a fin. A continuación, se presentan las siguientes definiciones adoptadas por el municipio.

Sistema de Gestión de la Calidad, 2023.

- a) **Personas:** se entenderá por personas a todos los integrantes de la cadena de suceso, en ese sentido, nos encontramos en primer lugar con el órgano de gobierno, posteriormente la alta dirección con la Administración Municipal, el encargado del SGC, los dueños de procesos y los usuarios, o partes interesadas.
- b) **Definiciones institucionales:** las definiciones institucionales corresponden a aquellas de (1) Marco normativo, tales como: Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, Ley de Rentas Municipales y otras leyes a fines;(2) Asimismo, las definiciones estratégicas correspondientes a la misión, visión y valores institucionales; (3) Para finalizar, se encuentran la política de calidad institucional, y otras políticas a fines que puedan surgir.
- c) **Procesos:** corresponde a la entrada y salida de una solicitud/requerimiento, que puede ser transversal en su gestión interna municipal. Esto contempla: actividades, flujos, controles, usuarios, recursos, datos, software, herramientas y condiciones. Así también considera la necesidad y satisfacción, para sumar como retroalimentación.
- d) **Documentación:** es toda información asociada a actividades, flujos, controles, usuarios, recursos, datos, software, herramientas y condiciones. Así también considera la necesidad y satisfacción, para sumar como retroalimentación. Se encontrará documentada y estipulada en el Manual de Procesos, normativa, definición institucional, matrices de riesgos, descripción de perfiles y datos asociados. Se encontrará documentada y estipulada en el Manual de Procesos. En ese sentido la



documentación corresponde a manuales de procesos, definición institucional, matrices de riesgos, descripción de perfiles y datos asociados al proceso.

Capítulo II: Las principales estrategias llevadas a cabo para la confección del Sistema Gestión de la Calidad.

La confección del Sistema se encuentra bajo el marco de la norma ISO 9001:2015 de Sistemas de Gestión de la Calidad. En ese sentido, la implementación de esta normativa conlleva la realización de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa”. (Ponce,2007).

Además, la estrategia de normativa ISO conlleva que se emplee un enfoque de procesos, esto quiere decir que le permite a la organización planificar los procesos y la interacción que estos generan. En esa línea, los procesos son vistos desde un ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), permitiendo verificar que cada proceso cuente con recursos y que la gestión sea acorde.

Así mismo, la Municipalidad de Estación Central dentro de su plan estratégico realizó la incorporación de la nueva política institucional: la política de calidad. La que es de carácter de obligatoriedad para todos los funcionarios, y para terceros que actúan en nombre de la institución.

En ese sentido, la política de calidad además de manifestar el compromiso institucional, deberá ser actualizada cuando la institución lo estime pertinente.

En cuanto a la política de calidad.

“La Municipalidad de Estación Central tiene como propósito esencial mejorar el bienestar de los vecinos y vecinas de nuestra comuna, deseando que se pueda vivir mejor en ella. Nuestra gestión se basa en valores fundamentales, como la probidad y transparencia, el enfoque de derechos, la participación ciudadana, la mejora e innovación constante, la inclusión, el compromiso y la empatía. En conformidad con



estos lineamientos, nuestra institución adquiere los siguientes compromisos con la comunidad:

- Procurar satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros vecinos, vecinas y partes interesadas.
- Mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios.
- Velar por el cumplimiento del marco legal y normativo vigente.
- Mejorar la calidad de vida de las personas que habitan nuestra comuna”.
(Municipalidad de Estación Central, 2022).

El Sistema de Gestión de la Calidad para que se visibilice y tenga la recepción necesaria por parte de los funcionarios Municipales, se aloja estratégicamente en la Dirección de Administración Municipal. Ésta Dirección, se encuentra jerárquicamente bajo el Alcalde, y es la encargada de administrar y coordinar a todas las otras Direcciones.

De esta forma, el Administrador Municipal, que es el representante de la Alta Dirección, solicita los reportes y gestiones necesarias de los estados de avances de cada uno de los dieciséis procesos.

Siguiendo en la línea de los análisis, también se realiza un PESTEL que es la abreviación de los factores: Políticos – económicos – sociales – tecnológicos – ecológicos (ambientales) y legales. “Tiene como principal objetivo analizar si existen factores en alguna de estas áreas que supongan oportunidades o amenazas para el proyecto empresarial.” (VECDIS, 2021,p.2). En síntesis, las estrategias implementadas en el Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran relacionadas principalmente a la metodología basada en norma ISO. Puesto que, esto ha permitido el desarrollo de un diagnóstico organizacional y visualizar los procesos como un conjunto. Asimismo, el Sistema se convierte en el espacio en que todas las acciones se dan de manera interrelacionadas para lograr los resultados que se proponen, y a su vez conseguir la mejora continua.



Capítulo III: El estado de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Municipalidad de Estación Central.

La evaluación se define como aquella actividad que permite valorar el desempeño de la acción pública, sea en la forma de un programa, proyecto, ley, política sectorial, etc. (CEPAL). En ese sentido, a continuación, se presenta una tabla la cual sintetiza el estado de implementación del Sistema. Para una mayor comprensión, se ha destinado las palabras “Sí” y “No” como respuestas a el estado de avance y cumplimiento. En caso de no encontrarse realizado, la otra variable analizada será completada con un “No aplica: N/A”. Cada concepto se indica con una “X”.

Concepto	¿Se encuentra realizado?		¿Última versión?		Nivel deseable
	SI	NO	SI	NO	
Análisis FODA	X		X		Enfocado a los lineamientos de objetivos estratégicos que lleve a cargo la actual administración
Análisis PESTEL	X		X		Enfocado en reconocer todos los factores y componentes externos que tengan relación directa o indirecta con la gestión llevada por el Municipio de Estación Central.
Misión	X		X		Focalizada a los lineamientos de la actual administración, en concordancia con el cumplimiento normativo.



Visión	X		X		Focalizada a los lineamientos estratégicos de la actual administración.
Organigrama institucional	X			X	Incorpora todas las direcciones, departamentos, unidades y oficinas que son parte de la administración del Municipio.
Alcance del Sistema	X		X		Se mantiene actualizado y delimitados los procesos que componen el Sistema. Se caracterizan cuales corresponden a procesos estratégicos, operativos y de soporte. De igual modo, incorpora los procedimientos, actividades, documentos e instructivos del Sistema.
Funciones de la Alta Dirección	X		X		Se delimita la función y rol que adquiere la Alta Dirección y quienes la componen.
Política de Calidad Institucional	X		X		Se crea la política de calidad institucional, la cual establece los compromisos adquiridos



					<p>por la Municipalidad de Estación Central.</p> <p>Documento que estará en constante revisión y actualización cuando se estime conveniente.</p> <p>La que además es difundida para toma de conocimiento de todos los funcionarios municipales.</p>
Manual del Sistema de Gestión de la Calidad	X		X		Presenta y articula la composición del Sistema de Gestión de la Calidad, según los lineamientos y directrices referidos a la gestión de calidad.
Indicadores del Sistema	X		X		Indicadores asociados a los procesos que componen el Sistema. Entrega información cuantitativa que permite evaluar los procesos.
Plan de capacitación		X	N/A	N/A	Plan de acción para la sensibilización, comunicación y posterior capacitación de los funcionarios.



Documentación	X		X		Se conoce por todos los funcionarios parte del alcance del SGC y se encuentra disponible toda la documentación asociada a los procesos o que tengan relación con el Sistema.
Objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad	X		X		Delimita la finalidad que busca la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Así mismo, estipula cuál es su función y posibles mejoras que trae a la institución la incorporación del Sistema.
Matriz de objetivos de calidad	X		X		Se identifican los objetivos que guardan relación con los lineamientos de la política de calidad institucional. Así mismo, se establece el plan de acción y quienes serán los responsables de la implementación.

Evaluar el estado de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, permite visualizar y delimitar que el Sistema presenta un nivel de avance en su funcionamiento considerable en el período de ejecución.



La metodología utilizada en el Sistema de Gestión de la Calidad permite al Municipio adquirir herramientas como los informes FODA y PESTEL, insumos que presentan el contexto organizacional en su aspecto interno y externo. Con esto, la administración puede tomar decisiones en base a evidencias considerando cuáles son sus puntos débiles que deben mejorar y aquellos que son oportunidades a potenciar. Así mismo, estas decisiones contemplan a las partes interesadas, como las acciones externas que pudiesen repercutir en la gestión municipal.

En cuanto al instrumento del organigrama a nivel institucional este se encuentra desactualizado. Traduciéndose directamente en un desconocimiento del funcionamiento tanto interno como externo de la división administrativa que lleva la Municipalidad de Estación Central. Su repercusión recae en que el mismo Sistema no se pueda centrar en una dependencia administrativa que se encuentre focalizada a entregar de manera exclusiva la implementación y seguimiento de éste.

Continuando en esa línea, se presenta una ausencia del plan de capacitación estipulado que pueda presentar las directrices de funcionamiento interno del Sistema de Gestión de la Calidad para su sensibilización, comunicación y capacitación de los funcionarios y funcionarias que son parte de los procesos del alcance del SGC.



Capítulo IV: Principales desafíos y propuestas del Sistema de Gestión de la Calidad de la Municipalidad de Estación Central.

Los principales desafíos que presenta el Sistema de Gestión de la Calidad de la Ilustre Municipalidad de Estación Central, se centra primero que todo, en la tardía innovación que ha tenido el sector público. Pues, es la base para el desarrollo de nuevas metodologías, estrategias y mecanismos que respondan a las necesidades de la ciudadanía. Además, “el ciudadano, hoy, busca encontrar en el municipio una primera instancia para la satisfacción de sus demandas y para la obtención de determinados bienes y servicios públicos de calidad de parte del mismo.” (Hernández et al. 2019, p.116).

En segundo lugar, tiene relación con que exista una alineación de los equipos de trabajo acorde a los que plantea el Sistema bajo normativa ISO. Esto quiere decir que, el trabajo realizado se encuentre hecho de manera integral y de cumplimiento a los requisitos que plantea la norma. Asimismo, en tercer lugar, se suma el desafío de cumplir con una estandarización organizacional que permita cumplir con cierto tipo de patrón de trabajo para adecuarse a las necesidades que requiere la municipalidad, para así asegurar la calidad de los bienes y servicios.

En ese sentido, el éxito de una organización pública se encuentra condicionada a la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. Por ello, La necesidad de aumentar el valor público producido por las organizaciones públicas tanto a corto plazo como a largo plazo. De igual manera, lograr un alto nivel de calidad debe ir enfocado en “igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.” (Federación Española de Municipios y Provincias [FEMP], 2003).

En cuarto lugar, uno de los mayores desafíos que presenta el Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentra asociado a la información documentada. Por ello, la innovación en el sector público si bien ha sido tardía, permite contar actualmente con documentación digitalizada, la que hoy no predomina en la Municipalidad de Estación Central. De igual manera, no se visualiza una plataforma única para la documentación, lo que conlleva que, a la hora de recopilar información, esta se encuentra de manera física, en línea dependientes



de la licencia google, CasChile y mediante planillas Excel. Además, el servicio de CasChile en particular, presenta una dificultad para el Sistema, y para la Administración Municipal, la cual es la encargada de recopilar el estado de avance, medición y control para lograr la mejora continua, y es que ésta no cuenta con acceso de ningún tipo a la documentación (ni de lectura, edición, entre otros), para obtener los antecedentes requieren pedirlos a la empresa del servidor.

Así mismo, el Sistema de Gestión de la Calidad presenta ausencia de una definición de objetivo del Sistema como tal. Si bien, presenta una matriz de objetivos de calidad (a través de la política de calidad). No se cuenta con una definición concisa de la *finalidad* del Sistema. El último gran desafío que presenta, está vinculado al personal encargado de dar continuidad y seguimiento al Sistema, desde la Administración Municipal se encuentra conformado por dos profesionales teniendo los cargos de Encargado del SGC y Coordinador del SGC, siendo un total de dos funcionarios, lo que se traduce en que el personal se vuelva indispensable para el Sistema.

Dicho esto, como el Sistema bajo normativa ISO busca incorporar la mejora continua, se presentan algunas propuestas para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.

1. Organigrama Institucional: Delegar responsabilidad de la construcción actual del organigrama a un funcionario parte de la Alta Dirección, el cual cuente con la facultad de realizar los cambios pertinentes frente a la creación, fusión, o eliminación de alguna dirección, unidad, oficina o departamento que son parte de la administración del Municipio. En ese sentido, delegando esta responsabilidad, de manera automática frente a un cambio se actualizará, dando cumplimiento así a la ley de transparencia activa cuando se requiera esta información.

2. Alcance del Sistema: Se mantiene actualizado y delimitados los procesos que componen el Sistema. Se caracterizan cuales corresponden a procesos estratégicos, operativos y de apoyo. De igual modo, incorpora los procedimientos, actividades, documentos e instructivos del Sistema. En ese sentido, es necesario que el alcance del Sistema, se encuentre en una



plataforma idealmente en línea en donde, una vez tomada la decisión de incorporar nuevos procesos, estos queden registrados.

3. Indicadores del Sistema: Se recopila la información necesaria para obtener datos y así realizar una evaluación de carácter cuantitativo de los procesos que pudiesen entrar a proceso de certificación. En donde, se debe considerar la identificación de la dirección que corresponde, el proceso que representa, la fórmula de medición, responsable a cargo de esta medición, frecuencia de medición y fuente de donde se extrae la información.

4. Plan de Capacitación: Se cuenta con un plan de acción del Sistema de Gestión de la Calidad para la sensibilización, comunicación y posterior capacitación de los funcionarios y funcionarias de la Municipalidad de Estación Central. En dicho sentido, se establece los pasos a seguir para la toma de conocimiento del SGC, así mismo al cumplimiento de las normativas ISO y política de calidad institucional, las que deben ir alineada con la política de recursos humanos.

5. Objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad: Con la participación del Alcalde, Administración Municipal y el equipo encargado, se debe definir el objetivo principal del Sistema de Gestión de la Calidad. Adicionalmente, realizar por lo bajo tres objetivos estratégicos vinculados con la matriz de objetivos de calidad, ya que se encuentra en los márgenes de la calidad institucional.



Conclusiones.

El Sistema de Gestión de la Calidad, representa una completa novedad en el sector público chileno. Sin duda, la incorporación de metodologías empleadas en el ámbito privado llevadas al ámbito público, se ha traducido en un avance significativo en materias de gestión.

La modernización del Estado ha sido un trabajo arduo y constante, en donde las acciones realizadas se encuentran focalizadas en la entrega que reciben las personas. Por ello, las estrategias implementadas por el Sistema de Gestión de la Calidad de la Municipalidad de Estación Central, se encuentran desarrolladas en esa materia.

La estrategia de implementación de normativas ISO, entrega un marco de acción que busca garantizar la calidad en los bienes y servicios. Adicionalmente, la creación e implementación de las políticas de calidad surge como una medida para profundizar los marcos de acción adoptados a nivel institucional.

En dicho sentido, la implementación de la normativa ISO 9001:2015 ha permitido que la Municipalidad de Estación Central, avance en materias de modernización, resguardo y calidad de los procesos. Esta oportunidad de mejora, ha logrado que la gestión de calidad sea adoptada como una decisión estratégica dentro de la organización

Sin embargo, la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad fue pensado en lograr la certificación ISO 9001:2015. No obstante, el Sistema se ha encontrado con ciertas deficiencias, y que, a la fecha persisten, sin obtener hasta el cierre de esta investigación verse sometido al proceso de auditoría para obtener la certificación.

Como se ha observado el SGC enfrenta varios desafíos importantes para lograr consolidarse, expandirse y lograr así la mejora continua, y con ello la anhelada certificación internacional. La complejidad de estos desafíos, tiene relación con la permanencia de actividades que pueden afectar la calidad de los servicios municipales. Es decir, que continúen prácticas como la baja estandarización de documentos, la poca cooperación entre unidades o que se siga con una visión de trabajo de forma vertical, genera que no se logre la integridad de gestión que busca el Sistema.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Para finalizar, se puede concluir que, durante el primer año de funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, las estrategias implementadas han sido en gran medida efectivas, innovadoras y sobre todo pioneras en el sector público, ya que actualmente en Chile sólo cinco municipios cuentan con dicha metodología y certificación. Es un Sistema el cual permite y busca la mejora continua, por lo que el trabajo de quienes componen el Sistema de Gestión de la Calidad debe ir pensado en disminuir o erradicar por completo las practicas que entorpezcan su funcionamiento.



8. Referencias bibliográficas y bibliografía.

Arellano, David, & Cabrero, Enrique. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Gestión y Política Pública*, XIV(3),599-618.

Centro de Estudios Públicos (CEP, 2017). *Un estado para la ciudadanía*. Informe de la comisión de Modernización del Estado.

Chile transparente (2023). *índice de percepción de corrupción*. Chile transparente, transparecy international.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2005).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL). *Acerca de Evaluación de políticas y programas públicos*.

De gracia, C. (2012). Artículo 2. Gestión Integrada una moda o una exigencia técnica.

Escuela de Administración y Finanzas (EAFIT). *Boletín 1 normas ISO y su cobertura*.

Expósito Unday, Dámari, & González Valero, Jesús Alberto. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(2), 10-16.

Federación Española de Municipios y Provincias. (FEMP, 2003). *Proceso de mejora continua*.

Fernández Richard, José. (2013). La administración del Estado y las municipalidades en Chile. *Revista IUS*, 7(32), 148-160.

Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill

Hernández, J. Fuentes, M. Ríos, M. (2019). *¿En qué va la gestión participativa local?* RiL Editores. Universidad Autónoma de Chile. p.116.



Instituto Nacional de Estadísticas (2017). Censo por comunas, Estación Central, Chile.

ISO 9001: 2015. *Sistema de gestión de la calidad*. Información de normas proporcionada por el Sistema de Gestión de la Calidad, Municipalidad de Estación Central.

IPSOS (2023). *76% de los chilenos cree que hay un alto nivel de corrupción en país*. Radiografía de la opinión pública sobre probidad y corrupción en el país.

Ley N.º 18695. *Ley orgánica constitucional de municipalidades*. 17 de noviembre de 2006.

Municipalidad de Estación Central (2023). Política de calidad institucional.

Municipalidad de Estación Central (2023). Lineamientos institucionales.

Olavarría, M. Arellano, J. Zipper, R. Lagos, R. Chacón, A. (2016). *Un nuevo Municipio para Chile. Bases para una nueva institucionalidad*. p.19 -p.23.

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: *alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*.

Quinn, J. B. (1991). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*.

Ramírez, Á. (2004). *El proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública en Chile. Lecciones, experiencias y aprendizajes (1990-2003)*. Instituto nacional de administración pública Madrid 2004. p.45.

Rojas, R. (2002). *Guía para realizar investigaciones sociales*. p.87.

Tamayo y Tamayo. (2006). Marco Metodológico.

VECDIS. (2021). *El Análisis PESTEL*. p.2.