



# SEMINARIO “REFORMA DE LA ESTRUCTURA MUNICIPAL” ASEMUCH



UNIVERSIDAD  
**CENTRAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública



**LA CALIDAD EN LA GESTIÓN MUNICIPAL: DIMENSIÓN POLÍTICA, SOCIAL Y LABORAL DE REFORMA DE LA ESTRUCTURA MUNICIPAL**

**Rafael Pizarro Rodríguez**

*Director*

Escuela de Administración Pública

Arica, 11 de septiembre de 2014

# EVOLUCIÓN EN EL CONCEPTO DE CALIDAD

CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE ORENSE, 2004



Implicación de la Dirección

## EXCELENCIA EMPRESARIAL

Aporta una estrategia de gestión global a largo plazo y la participación de todos los miembros de la organización para el beneficio de la propia organización, de sus miembros, de sus clientes y de la sociedad en general.

## GESTIÓN DE LA CALIDAD

Incluye el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad, así como los conceptos adicionales de política de la calidad, planificación de la calidad y mejora de la calidad.

## ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Tiene por objeto dar confianza en la satisfacción, tanto dentro de la organización como a los clientes externos y a las autoridades.

## CONTROL DE LA CALIDAD

Se refiere a los medios operativos utilizados para satisfacer los requisitos de la calidad (normas, mercado, etc.)

## INSPECCIÓN

Control de la conformidad con especificaciones

Evolución en el tiempo

# GESTIÓN DE CALIDAD

- » Se ha convertido en un principio de la organización
- » En un valor administrativo
- » Es un requisito de las operaciones y productos o servicios
- » Esta incorporada en todos los niveles de la organización, desde la más alta dirección



# CAMBIOS QUE HAN PROVOCADO LA GESTIÓN DE CALIDAD

- » Los objetivos de utilidad y mayor adhesión en la organización privada y pública respectivamente se entiende solamente con la calidad de sus productos o servicios
- » La productividad tradicional es entendida sólo en el marco de la calidad, dando paso a la incorporación del producto al proceso completo de servicio y los niveles de competitividad están dados por la calidad
- » El enfoque de las estructuras, sistemas, normas y procedimientos que valora la impersonalidad como factor de éxito organizacional, cambia con la valorización de las personas y por ende en la capacidad intelectual, técnica y moral de las personas
- » Se pone fin a la empresa sin clientes, a la AP sin usuarios y el gobierno sin ciudadanos

# ANÁLISIS CONCEPTUAL DE CALIDAD

- » Calidad no es elegancia, belleza, bondad, lujo, distinción o virtud.
- » Tampoco es intangible, inmensurable o imprecisa.
- » Menos es algo irrealizable o que no es provechosa para el ciudadano o la organización.
- » Se debe entender que lo costoso no es la calidad sino las actividades y productos que no dan valor agregado para la calidad.
- » Estos productos o servicios (por mala calidad) obligan a supervisar, controlar, re-trabajar, reparaciones, recontractación, reposición de productos, pago de garantías e indemnizaciones.
- » La calidad es CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS, EXIGENCIAS

# ANÁLISIS CONCEPTUAL DE CALIDAD

- » Por lo anterior, estas variables deben ser definidas con claridad y precisión
- » Entonces la CALIDAD es un atributo de los productos y servicios y por tanto, de los procesos y actividades, de los insumos e instrumentos de producción, de los ambientes organizacionales, laborales y físicos
- » Los usuarios y sus necesidades están en el centro del concepto y por ello debe las organizaciones públicas y privadas hacer el énfasis en este sentido
- » La calidad es en parte mensurable o medible

# ANÁLISIS CONCEPTUAL DE CALIDAD

- » Las características están dadas según algunos, desde fuera de la organización es decir, desde el usuario
- » La calidad implica hacer las cosas bien desde el inicio
- » La calidad lleva implícito un componente objetivo, que se refiere a la propiedad de los bienes y servicios de ser conformes, idóneos, adecuados a los requisitos y especificaciones predefinidos
- » Además, posee un componente subjetivo que pone el énfasis en la satisfacción del ciudadano o usuario
- » Es justamente en su componente subjetivo donde el servicio es fundamental
- » Por ello, el producto es un apartado objetivo con resultados tangibles. En tanto, el componente subjetivo esta vinculado con el servicio que es una interacción interpersonal con un resultado intangible de fuerte componente subjetivo
- » La calidad por ello es el producto de la satisfacción del usuario con el proceso completo

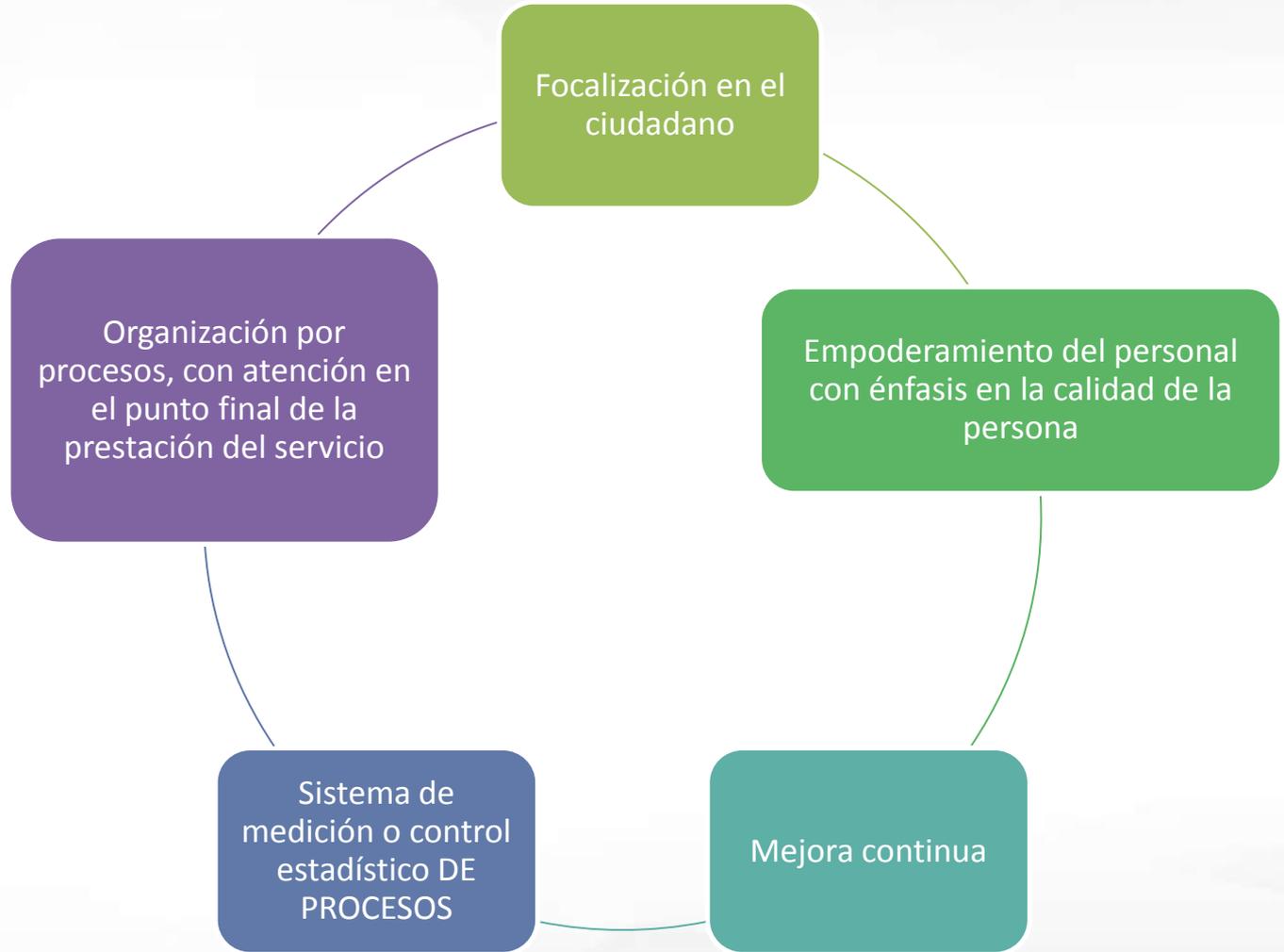
# DEFINICIÓN DE CALIDAD

- » Todas las propiedades y características de un producto o servicio que hacen que se satisfagan las necesidades y por tanto, cumplen con las especificaciones previamente determinadas
- » La calidad es inherente al producto - servicio
- » Entendemos los requisitos como la necesidad o expectativa establecida, comúnmente de manera implícita u obligatoria
- » La calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes que satisfacen los requisitos

# LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO SON LAS SIGUIENTES

- » **INTANGIBILIDAD:** el servicio no está fundado en cosas, son más bien discursos, comunicación, comportamientos, actitudes reglas, reputación social, costumbres de trato
- » **SIMULTANEIDAD DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO:** los servicios se consumen en el mismo momento en que se consumen
- » **LA PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS EN LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO:** el ciudadano es un coproductor y su actitud afecta definitivamente en la prestación y calidad del servicio
- » **USO INTENSIVO DEL TRABAJO:** el servicio consume el trabajo de un buen número de personas y el trabajo se relaciona con el comportamiento de las personas más que con los materiales
- » **DIFICULTAD EN LA MEDICIÓN DEL SERVICIO:** es compleja este proceso por las contingencias más que nada

# PRINCIPIOS DE LA GC



# FOCALIZACIÓN EN EL CIUDADANO

- » La calidad es intencional
- » La calidad es extrovertida
- » Hace referencia a las propiedades de las actividades y cosas que las personas prefirieron y cuyas valoraciones están enmarcadas en los marcos valorativos que poseen
- » La acción estratégica debe estar sobre los ciudadanos más que en el servicio que se presta



# ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

- » No es sólo cambiar hacia afuera, sino reorganizarse interiormente
- » La calidad comienza desde el inicio, por ello el enfoque de procesos
- » Donde las actividades y recursos son entendidos y relacionados como procesos
- » Lo anterior se relaciona con el enfoque de sistémico de gestión



# EL PROCESO DEBE CONTENER AL MENOS

- » Identificar los procesos que generan el mayor valor.
- » Conocer el proceso tal cual ocurre en la actualidad y describir el número y secuencias de sus actividades. Además identificar las unidades que se involucran en dichos procesos y su aporte real.
- » Modelar/representar/mapear/diagramar el flujo de trabajo del proceso en curso de acuerdo a los métodos de análisis de los procesos.
- » Identificar las normas, políticas, sistemas y estructuras de la organización que es el marco y soporte de los procesos.
- » Rediseñar técnicas y socialmente la secuencia de las actividades del proceso, estableciendo nuevos procedimientos a las actividades y especificaciones del proceso.
- » Probar durante un tiempo razonable el nuevo proceso, establecimiento sistema de información que permitan evaluarlo.
- » Aprender de los resultados

# ESTUDIO: SUS VARIABLES

- » Estrategia
- » Liderazgo
- » Competencia de las Personas
- » Capacitación
- » Bienestar y Seguridad en el Trabajo
- » Ingresos Municipales
- » Presupuesto municipal
- » Recursos Materiales
- » Satisfacción de usuarios y usuarias
- » Comunicación con usuarios y usuarias
- » Procesos de prestación de los Servicios Municipales
- » Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales

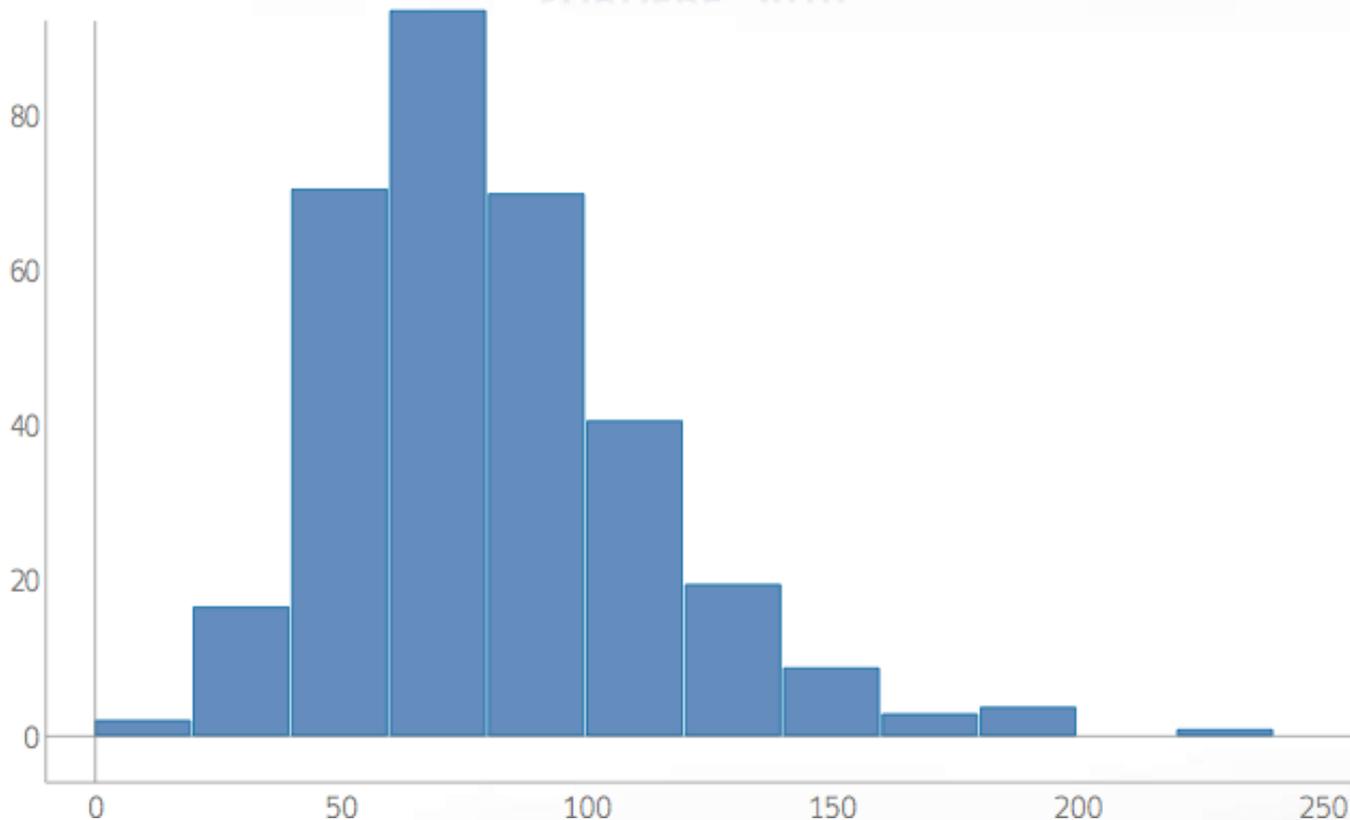
# ASPECTOS METODOLOGICOS

- » Aplicado a 345 municipios
- » Evaluaron 78 practicas de gestión
- » Valor mínimo 0 y máximo 234
- » Evaluación de equipo municipal
- » Autoevaluación



# RESULTADOS DE CALIDAD DE GESTIÓN MUNICIPAL

SUBDERE, 2010

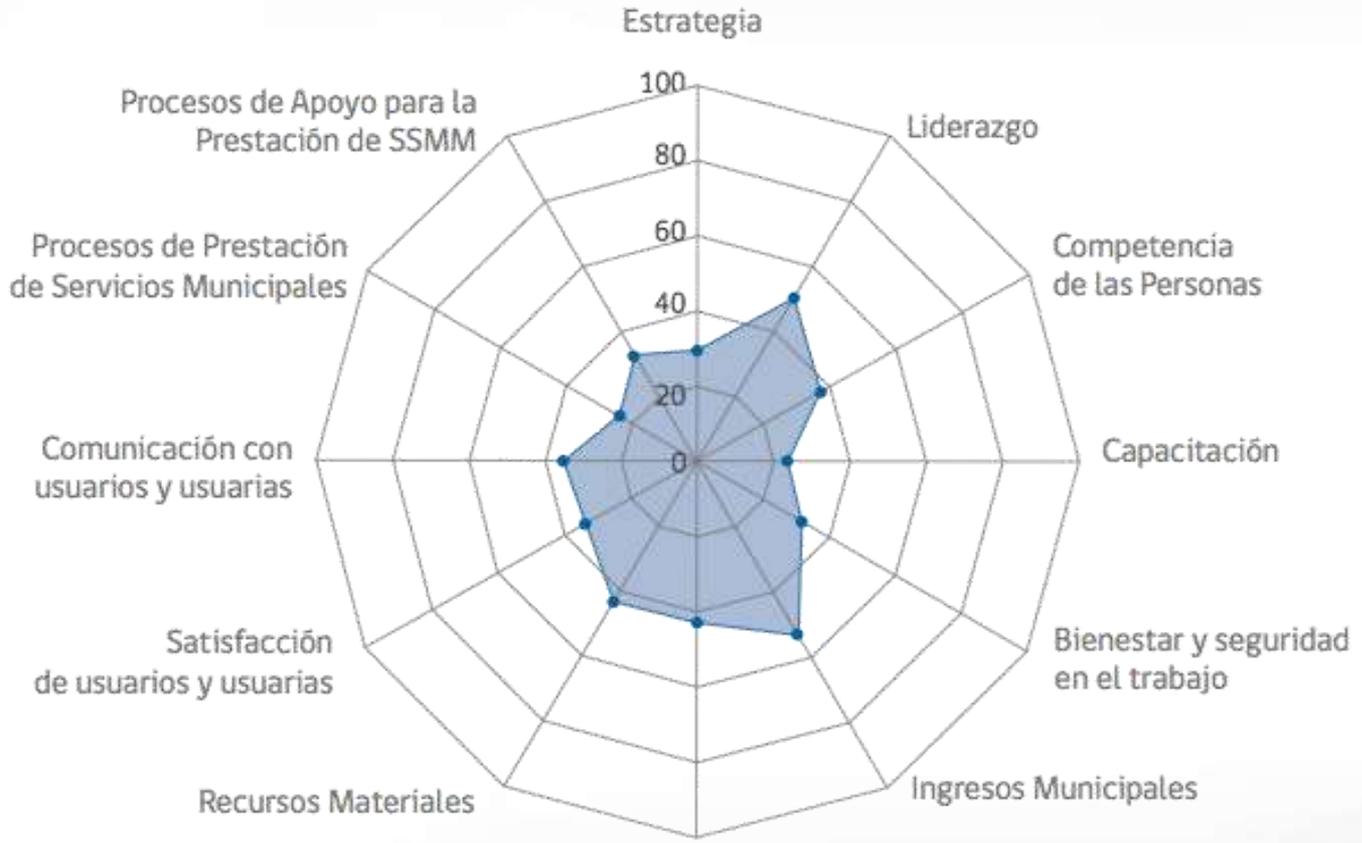


# RESULTADO NACIONALES POR SUBCRITERIO

Tabla N° 3: Promedio nacional por subcriterio.

	Estrategia	Liderazgo	Competencias de las Personas	Capacitación	Bienestar Seguridad Trabajo	Ingresos Municipales	Presupuesto Municipal	Recursos Materiales	Satisfacción Usuarios Usuarías	Comunicación, Usuarios Usuarías	Procesos Prestación SSMM	Procesos Apoyo Prestación SSMM
Puntaje	6,90	8,96	5,38	4,64	7,12	9,25	12,43	3,78	5,87	5,22	5,09	6,73
% logro	28,75	49,80	35,84	22,10	29,68	51,36	41,42	42,01	32,61	34,83	24,22	32,07

# RESULTADO NACIONALES POR SUBCRITERIO



# RESULTADOS NACIONALES POR SUBCRITERIO

Tabla N°1: Valores y porcentajes obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.

	% Logro	PM	PO
Estrategia	28,75	24	6,90
Liderazgo	49,78	18	8,96
Competencia de las Personas	35,87	15	5,38
Capacitación	22,10	21	4,64
Bienestar y seguridad en el trabajo	29,67	24	7,12
Ingresos Municipales	51,39	18	9,25
Presupuesto Municipal	41,43	30	12,43
Recursos Materiales	42,00	9	3,78
Satisfacción de usuarios y usuarias	32,61	18	5,87
Comunicación con Usuarios y Usuarias	34,80	15	5,22
Procesos de Prestación de Servicios Municipales	24,24	21	5,09
Procesos de Apoyo para la Prestación de SSMM	32,05	21	6,73

PM = Porcentaje Máximo Posible por Ámbito de Gestión

PO = Puntaje Promedio Obtenido a nivel nacional.

# RESULTADOS

- » Valor mínimo obtenido 8 puntos (7,69%)
- » Máximo 227 puntos (97%)
- » 65,1% de los Municipios obtiene entre 50 y 100 puntos
- » 259 municipios (76%) obtiene entre 18 y 98 puntos
- » 78 municipios (23,4%) 101 y 227 puntos
- » 103 municipios (30,47%) entre 60 y 80 puntos
- » 12 municipios (3,5%) logra mas de 150 puntos

# CONCLUSIONES EN EL MARCO DE LA PRESENTACIÓN

- » Los resultados no son buenos, pero podemos mejorar
- » Existen áreas deficitarias y se deben desarrollar acciones correctivas
- » Los resultados se concentran en los puntos bajos



# IMPLICANCIAS POLÍTICAS DE LA REFORMA EN RAZÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD MUNICIPAL

## CAMBIO EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS:

- » Modificación en el marco normativo
- » Igual las asignaciones disminuye el déficit de remuneraciones del nivel local
- » La modificación del marco político que esta sucediendo
- » Actualiza la institucionalidad vigente en la materia. Dando coherencia con el contexto actual de las dinámicas administrativas de las políticas publicas y acción del estado
- » Las mejoras en las condiciones labores repercutirían en expectativas superiores por parte de la comunidad
- » Es necesario articular los nuevos requerimientos sobre la gestión publica en general: principio de rendición de cuentas, participación, eficacia y transparencia
- » Profundizar el proceso de descentralización dotando de mayor capacidad a las administraciones locales
- » Rearticulación de actores sociales en el mundo gremial

# DESAFÍOS Y TEMAS PENDIENTES

- » Lograr incorporar el desarrollo de sistemas de gestión que modernicen las administraciones locales
- » Desarrollo de sistemas de capacitación, evaluación del desempeño, planificación estratégica, control de gestión, auditoria, compras publicas, atención al usuario, entre otras
- » Lo anterior acompañada de institucionalidad nacional descentralizada y de corresponsabilidad de municipios y nivel central
- » Establecimiento de adecuaciones a nuevas realidades o desafíos que asumen las administraciones locales
- » Establecimiento de sistemas de medición de la gestión acordes con los desafíos y requerimientos
- » Mejorar los sistemas de recepción y evaluación de satisfacción de necesidades
- » Incorporar tecnología en la gestión municipal y especialmente en la relación con la comunidad, así como en la prestación de los servicios