



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL, CON FOCO EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS MUNICIPALES INTERNOS

JHONATAN SEBASTIÁN ALEJANDRO CIFUENTES ORTIZ

PROFESOR(ES) GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2022



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL, CON FOCO EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS MUNICIPALES INTERNOS

POR: JHONATAN SEBASTIÁN ALEJANDRO CIFUENTES ORTIZ

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: José Luis Salazar N., PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Lorenzo Reyes Bozo, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 3: (Empresa)

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas

Diciembre, 2022

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL, CON FOCO EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS MUNICIPALES INTERNOS**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o coautoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



JHONATAN SEBASTIÁN ALEJANDRO

CIFUENTES ORTIZ

Firma

*Lo que no se puede medir no se puede controlar;
Lo que no se puede controlar, no se puede gestionar;
lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.*

(Peter Drucker)

*Dedico este trabajo a mi familia
por el apoyo incondicional durante todo el proceso,
por incentivar-me a dar lo mejor de mi*

y

a no ser una hoja más del árbol.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer a Héctor Valdés director del Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, por el constante apoyo e incentivo para que pudiese avanzar y llegar a esta instancia de presentación del Proyecto y a mi profesor guía Por creer en mí y brindarme su apoyo y confianza, de igual forma agradecer a la Municipalidad de Villarrica y su administrador Raúl Jara por permitirme dar solución a un problema que afecta de manera directa a la comunidad donde pertenezco.

Agradezco a mis papás por su apoyo incondicional y paciencia en el desarrollo de este Magister, ya que fueron ellos quienes impulsaron la idea de asumir este desafío.

De igual manera una mención especial a mi Hermano Matías por en esta difícil época de Pandemia me apoyo en la logística y todo lo que significa estudiar desde casa de manera remota.

PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL, CON FOCO EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS MUNICIPALES INTERNOS

JHONATAN SEBASTIÁN ALEJANDRO CIFUENTES ORTIZ

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta una priorización y especificación jerárquica, estratégica y operativa de las funciones que los diferentes departamentos de la Municipalidad de Villarrica requieren, esto porque actualmente los procesos internos carecen de un flujo de información visual o escrito que les indique como trabajar o lograr los diferentes objetivos propuestos, ya sea como unidad dirección o institución, lo que afecta de manera directa a los clientes internos y externos con que la municipalidad de Villarrica se relaciona. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo organizacional municipal, que actualice e identifique el flujo de información, para que eficiente los procesos internos. Para lograrlo se propone realizar 20 entrevistas en la cual el 100% de los entrevistados, mantiene contrato indefinido, tienen uno o más de un departamento bajo su mando y tiene una experiencia laboral superior a 3 años en la municipalidad, basada en entrevistas semi estructuradas para comprender cuales y como son abordadas las funciones que realizan, y qué oportunidades de mejora se perciben. Los datos muestran, que el modelo propuesto, permite a los entrevistados comprender su rol como una unidad de servicios y como sus decisiones afectan en los procesos internos de otras unidades; existen oportunidades de mejora que consideran variables como la velocidad y claridad con que se comunican con los otros departamentos de la institución y la calidad del tiempo que se le dedica a la atención de público general. En síntesis, este nuevo modelo organizacional propuesto, permitió identificar y eliminar muda que afecta al flujo interno de información; con las nuevas responsabilidades y funciones de cada dirección y departamento se prevé una mejora de los procesos internos de la municipalidad de Villarrica.

Palabras clave: Entrevistas, gestión pública, flujo de información, gestión municipal, mejora continua.

HIGHLIGHTS

PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL, CON FOCO EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS MUNICIPALES INTERNOS

JHONATAN SEBASTIÁN ALEJANDRO CIFUENTES ORTIZ

- Propone modelo organizacional, para eficientar los procesos y servicios brindados.
- Considera interpretación cualitativa de 20 profesionales, basada en entrevistas.
- Para comprender las actuales funciones y qué oportunidades de mejora se perciben.
- Comprende los efectos de la velocidad, claridad y el tiempo dedicado a la atención de público.
- El nuevo modelo identificó y eliminó la muda que afectaba el flujo de información.

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	EFICIENCIA PARA ESTRUCTURAS MUNICIPALES.....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	14
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	14
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	14
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	14
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	17
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	19
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	19
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	22
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	22
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	23
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	27
2.6	MODELO PROPUESTO	31
3	ARTÍCULO	36
4	CONCLUSIONES GENERALES	47
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	48
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	49
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1: MODELO MIXTO.....	29
FIGURA 2: MODELO MUNICIPAL ACTUAL (VILLARRICA, S.F.).....	30
FIGURA 3: MODELO MUNICIPAL PROPUESTO (ELABORACIÓN PROPIA).....	33
FIGURA 4: MODELO MUNICIPAL PROPUESTO (VITACURA, S.F.)	34

1 INTRODUCCIÓN

La tecnología ha crecido de manera exponencial en los últimos años (García, E. y León, M., 2021), lo que ha permitido a las empresas y organizaciones generar cambios y mejoras en sus procesos, tanto en las áreas productivas, de gestión, financieras, entre otras, en donde han podido automatizar sistemas generando procesos más eficientes tanto para sus clientes internos como externos; importante mencionar que estas mejoras han tenido que ser constantes en el tiempo ya que los usuarios demandan cada vez mayor velocidad por parte de los diferentes servicios.

¿Pero qué pasa con los servicios locales?

En Chile, gran parte de sus servicios han mejorado y tecnologizado su gestión, esto gracias a los impulsos de la gestión por resultados, que concentró diversas herramientas de gestión en los últimos 20 años en los servicios públicos del Estado de Chile, pero los gobiernos locales o municipalidades, al contar con presupuesto propio y existiendo un total de 342 municipios a lo largo del país, se han transformado en entes autónomos en donde cada uno de ellos organiza sus direcciones, departamentos y funciones como más le acomode, esto ha generado que prueben la implementación de distintas tecnologías, para el cumplimiento de los objetivos, algunas con éxito y otras han generado por el contrario una gran enseñanza.

La Ley Orgánica Constitucional es el ente que rige a las municipalidades a lo largo de Chile, que, si bien habla sobre los grados, responsabilidades, funciones y atribuciones de algunos cargos, no indica como debe efectuarse la comunicación entre ellos, careciendo de esta forma de un esquema organizacional tipo, en donde se establezca que clase de organigrama debe adoptar equis municipalidad, o si esta debe estar asociado a algún presupuesto, densidad poblacional o alguna otra variable.

Al no existir una claridad con esto, es posible encontrarse con municipalidades que tienen una forma de trabajo vertical, horizontal, mixtos y otras tanto que intentan de apoco aplicar una organización más moderna del tipo circular.

La siguiente investigación se desarrolla en la Ilustre municipalidad de Villarrica, comuna perteneciente a la Región de la Araucanía de Chile, quién según el Censo del 2017, cuenta con una población de 55.478 y dispone de un presupuesto anual cercano a los once mil millones de pesos chilenos para las distintas gestiones y servicios que ofrece a través con sus casi 600 funcionarios entre planta, contrata y honorario que están distribuidos en sus 15 direcciones.

Esta instigación busca a través de entrevistas semiestructuradas extraer información de cierto universo de funcionarios municipales, en donde se espera encontrar con variables críticas relacionadas con comunicación, gestión y tecnológicas, como las principales barreras y que en el corto o largo plazo se convierten en los desafíos futuros para generar procesos claros, eficientes y que sean conocidos por todos de mejora, todo esto con el propósito de justificar el diseño de un nuevo modelo organizacional para la municipalidad de Villarrica, el que tendrá un esbozo mixto y que gráficamente informará sobre el correcto flujo de información desde el alcalde a sus directores y entre direcciones.

1.1 Eficiencia para estructuras municipales

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los factores críticos que permiten generar procesos internos eficientes en el sistema público?

En efecto, la Municipalidad e Villarrica no posee una estructura o modelo de organización definido con base en procesos internos efectivos, y por ello desconoce variables relevantes que deban ser analizados y supervisados para una correcta gestión institucional.

1.2 Breve discusión de la literatura

La globalización y digitalización han provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado. Estado al que se le exige la modernización y automatización significativa en materias de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación (Arroyo, R., 2020; Álvarez, N. y Delgado, J., 2020). Las exigencias anteriores están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública que demandan estas nuevas estructuras y generaciones. La descentralización y la desconcentración son medios fundamentales para apoyar estos ajustes estructurales, ya que proporcionan mayor poder político y control administrativo a los gobiernos regionales y locales, repercutiendo en una mejoría significativa en la capacidad de respuesta ante las diversas demandas que la comunidad plantea (García, O et al, 2020; Espinoza, D. y Muñoz A., 2018). Esto genera una nueva actitud por parte de la ciudadanía, que observa a las corporaciones comunales con renovada visión y por ende es lo que demanda de ellas:

servicios eficientes, responsables y proactivos con los problemas locales. Para poder brindar esa calidad de atención los municipios poseen funciones y responsabilidades definidas, cuya operación queda plasmada generalmente en una estructura denominada organigrama municipal.

Modelos organizacionales: Teoría y definiciones

Se denomina estructura organizacional a la manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos. Esta estructura está dada por una serie de relaciones formales e informales que la corporación desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas. (Szlechter, D. et al 2020; Hernández, J., Prats, G. y Hernández, F., 2020)

La estructura organizacional de una empresa implica disponer los roles de los empleados y ejecutivos de un cierto modo para alcanzar el mejor rendimiento posible. Con una buena estructura, las interrelaciones fluyen de manera óptima y cada uno de los actores de la empresa puede desempeñar su tarea de forma eficiente.

Una sólida estructura organizacional genera una cultura organizacional que controla la conducta dentro de la organización; influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización para el logro de los objetivos, por ende, una estructura o modelo organizacional, es aquel que define a una empresa por medio de su marco referencial, que incluye líneas de autoridad, comunicaciones, deberes y asignación de recursos. (Adrián Orozco Lechuga, 2020)

Modelos de procesos y servicios

En el contexto mundial actual, la globalización ha sido un disruptor de cambio, evolución y reestructuración constante de las estrategias utilizadas por las empresas, marcando un precedente en el cómo las organizaciones, son capaces de agregar valor a sus productos y/o servicios para satisfacer los requerimientos de los clientes y usuarios y así marcar una clara diferencia con la competencia. (Landazury-Villalba, L. et al, 2018)

Los modelos de gestión por procesos operan como parte o componente principal de medidas establecidas a nivel estatal, con el propósito de supervisar, regular y categorizar. Las instituciones han logrado avances importantes con la implementación de la gestión por procesos de manera global, pero se requiere un equilibrio desde la regulación que permita satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. (Campaña-Lara, M. et al, 2020).

Se ha podido observar que los principales resultados de la implementación de este tipo de gestión, se visualizan en una mejor infraestructura, inversiones en capital humano, equipamiento, herramientas tecnológicas, aumento de la velocidad de respuesta, fortalecimiento de los espacios de participación y mejor confianza entre autoridades y población. (Orellana, P., 2018)

Administración municipal y marco regulatorio

En Chile el municipio es un servicio público que funciona como un órgano descentralizado del Estado, transformándose en la cara visible más próxima del Estado para los ciudadanos y vecinos.

Bajo el anterior prisma, es útil aclarar que los municipios del Estado chileno tienen una clara descentralización administrativa, ya que se les han adjudicado poderes de decisión y, aún más, por primera vez queda estampado este concepto en la propia definición de los artículos 118 de la Constitución Política de 1980 y 1 de la Ley No. 18.695.

Es así como el artículo 1 de la Ley Orgánica Constitucional Municipal, Ley No. 18.695, expresa: “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 las respectivas comunas”. (Richard, J., 2013; Streeter, F., 2020)

La administración municipal y su marco regulatorio como cualquier otra organización, ya sea esta de carácter público o privado, no se encuentra por sobre la ley o por el estado, muy por el contrario, se rige igualmente por leyes que, para el caso de Chile, son tres las leyes que permiten regular las funciones y atribuciones de las municipalidades, las que serían: Bases Generales de la Administración del Estado. La Ley N°18.575 de 1986 Orgánica Constitucional, Ley N°18695, orgánica constitucional de municipalidades y Ley N°18.883 de 1989, Estatuto Administrativo de los funcionarios Municipales. (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, 1988; Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, 1986).

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

El trabajo de (Rodríguez, A et al, 2022), desarrollado en España sostiene que cualquier política pública que no cuente con el apoyo de la ciudadanía puede estar condenada al fracaso, en concreto, se requiere y necesita de la participación del sector privado y de los ciudadanos.

Es por lo mismo que el resto del mundo está cambiando hacia estructuras más participativas, lo que genera transparencia en los procesos, lo que permite que las soluciones y proyectos que se plantean para dar solución a problemas de la comunidad sean creados por ellos mismos. De igual forma en lo que respecta a la entrega de información las plataformas online juegan un rol importante, donde la digitalización de la información ha permitido disminuir las visitas presenciales innecesarias, agilizando procesos y recuperando tiempo valioso para las personas que antes lo invertían en eternas filas en organismos públicos. (Monroy, I., 2018)

¿Cómo lo abordan en Chile?

En Chile en lo que respecta a los Modelos Organizacionales, estos se encuentran en desarrollo, aun buscando cual es el que más se adapta a los servicios que se brindan en el día a día.

Se presentó en el 2016 el primer Índice Institucional de Gobierno Abierto, el que a través de diferentes mecanismos institucionales busca mejorar la transparencia, probidad y participación ciudadana en Chile (Donoso, S., 2020); este instrumento se aplica de diferentes en distintas municipalidades, además con el pasar de los años ha ido en un proceso de mejora continua, para robustecer el instrumento, con el propósito de facilitar y acelerar procesos tanto internos como externos, en el servicio público.

Resultados o casos de éxito en Chile y el mundo

Los casos de éxito en donde la estructura organizacional ha marcado un antes y n después es en las empresas privadas que se encuentran en Chile, en donde bajo un orden jerárquico bien definido, han podido surgir y convertirse en lo que hoy se les denomina “empresas unicornio”, este concepto es el que define a una empresa exitosa en el año 2021. Muchas de estas empresas han encontrado la mejor estructura interna para el logro de sus objetivos. (García, M., 2018.)

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la Municipalidad de Villarrica,

información suficiente o certera, respecto de un modelo que eficiente los procesos y servicios. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido el débil mecanismo formal y estándar que establece funciones y responsabilidades dentro de los procesos interno en el servicio público en Chile. Ante esto se propone una estructura organizativa con base en un modelo operativo que exhiba las variables de control de los diferentes procesos jerarquizados de la Municipalidad, sus funciones y responsabilidades. En este sentido contribuye a la comprensión e identificación de factores claves que influyen en flujo de la información en un contexto de generación de procesos municipales eficientes. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo organizacional en la municipalidad de Villarrica, que actualice e identifique el flujo de información de los diferentes servicios que esta brinda, para que eficiente los procesos a través del uso de variables de control de procesos jerarquizados.

1.4.1 Objetivos específicos

- Estudiar el modelo organizacional existente y compararlo con otras municipalidades de Chile.
- Analizar la factibilidad y nivel de aceptación respecto de diseñar un nuevo modelo organizacional con foco en la eficiencia de los procesos y servicios municipales.
- Identificar las diferentes acciones futuras para las brechas detectadas durante la investigación.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: Esta investigación es de tipo prospectivo, intervencional, con un enfoque cualitativo en la generación de entrevistas semiestructuradas (Noboa, A.; Robaina,

N., 2015). El diseño de la investigación consta de la etapa 1 que se vincula con el levantamiento de la información para el enfoque cualitativo en la población de estudio seleccionada. Con esta información, se diseñará una categorización de variables para conocer las acciones, áreas y departamentos que afectan en mayor medida a los procesos internos de la Municipalidad de Villarrica. En la etapa 2 se validarán las variables obtenidas de manera cuantitativa que contendrá un producto mínimo viable, para confirmar teóricamente su impacto en todos los niveles de la organización.

Población sobre la que se efectuará el estudio. Para la generación de las entrevistas semiestructuradas, la población seleccionada corresponde a: los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villarrica, mediante un muestreo intencional en donde se seleccionarán:

- Altos directivos del municipio, que se desempeñan como líderes y tienen una responsabilidad administrativa dentro de esta institución
- Funcionarios profesionales y técnicos.
- Autoridades municipales como los concejales.

La muestra considera 20 entrevistas en la cual el 100% de los entrevistados, mantiene contrato indefinido, tienen más de un departamento bajo su mando y tiene una experiencia laboral superior a 3 años.

Entorno: esta investigación se realiza en la Ilustre Municipalidad de Villarrica, comuna de la Región de la Araucanía, país Chile. La Municipalidad de Villarrica destaca actualmente por integrar todos los servicios básicos y turísticos, transformándose de esa manera en una importante ciudad de servicios del área cordillerana y principal centro turístico de la región de La Araucanía.

Instrumento: Antes de comenzar las entrevistas se introdujo a los participantes en el contexto de ésta, con la finalidad de evitar respuestas fuera del alcance del estudio; para analizar la percepción de los entrevistados, se agendaron reuniones presenciales, en las cuales los consultados llenaban los documentos propios de la entrevista, en donde debían completar datos relacionados con sus funciones y experiencia en el municipio. Simultáneamente el investigador para la recopilación de datos se utilizó elementos de apoyo que permitieron grabar y también realizar una transcripción automática de las respuestas de los entrevistados; junto con eso se utilizó un documento escrito con las preguntas que permitieron guiar la discusión. El instrumento está basado en dos etapas como sigue:

Etapas 1: Caracterización y comprensión del entorno de gestión municipal

1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión municipal desde el punto de vista organizacional? ¿Por qué?
2. ¿Qué dificultades o problemas se presentan en la gestión municipal cotidiana, cuando se requiere de la interacción de múltiples servicios? ¿En qué lo percibe? De un ejemplo.
3. En la práctica, ¿cómo percibe el aporte que las diferentes reparticiones o direcciones jerarquizadas proponen a nuestra institución, en particular cuando debemos colaborar en un entorno sistémico?
4. ¿Cómo siente que influye en su desempeño las distintas acciones, decisiones y/o compromisos que la municipalidad adquiere?

Etapas 2: Propuesta para mejorar entornos colaborativos y concepción de etapas del modelo

5. Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual, de manera permanente o transitoria, organizacionalmente o desde la mirada de gestión, para incluir un sistema colaborativo permanente que potencie el rendimiento de los diferentes servicios?
6. ¿Tiene propuestas específicas de mejora para fomentar mejores desempeños en la gestión interna de los servicios y uso de trabajo colaborativo cuya implementación sea de corto plazo, bajo costo y alto impacto (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información)? ¿Cuáles?
7. Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en una estructura organizativa con base en un modelo operativo que exhiba las variables de control de los diferentes procesos jerarquizados de la Municipalidad, sus funciones y responsabilidades ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado? ¿Qué necesitaría para que esta se materialice?
8. En relación con el organigrama presentado, ¿qué opina usted que se debiese agregar, para que este pueda mejorar y/o volver eficiente los diferentes servicios que la municipalidad brinda a la Comuna de Villarrica?

Método de verificación y validación del instrumento: Con el objetivo de corroborar el instrumento, este fue analizado y verificado por un experto con grado académico de doctor, chileno, quién indicó sugerencias y ajustes de acuerdo con la investigación.

Plan de análisis de los datos: Para el análisis de datos, se establecieron categorías de observación y estudio. Acto seguido, se ejecutaron las entrevistas correspondientes con actores claves de la organización y se realizó una observación (no participante). Se plantearon hipótesis explicativas sobre dichas observaciones. Con la información obtenida se realizó un análisis de las percepciones con el fin de corroborar si la pregunta de investigación fue respondida en su totalidad. (Borjas, J., 2020)

Ética: Frente a la realización de esta investigación fueron considerados los aspectos éticos, siendo fundamental el respeto por las personas, sin juzgar sus respuestas, sentimientos y preferencias, resguardando la confidencialidad de la investigación y no guardando ningún dato sensible de la participación en el estudio. Los datos son exclusivos para este proyecto y se guardará sólo información anonimizada. No se intentó, ni implícita ni explícitamente, influir en las respuestas, ni cambiar sus características individuales, se respetó la libertad de participar o no sin presión, ni ofrecimiento de beneficio para ser parte de la investigación. Se obtuvo el consentimiento informado previo a la entrevista.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Análisis de resultados

b. Presentación de resultados

c. Discusión de resultados

6. Conclusiones

7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de la organización la cultura de gestión de los diferentes procesos municipales y cómo esta afecta en las decisiones y servicios que la municipalidad de Villarrica brinda. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2022 entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, en donde los entrevistados explicaron sus ideas y respuestas con sus propias palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 15 de octubre de 2022 y 10 de noviembre de 2022.

Coherencia con lo planificado:

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente, esto luego de haber realizado la entrevista con el sujeto de prueba, quién hizo preguntas en cada una de las preguntas, lo que llevo a entender que estas no estaban del todo claras.

Las entrevistas se realizaron durante la jornada de la mañana, esto porque en este horario existió mayor voluntad por parte de los participantes de colaborar con la investigación.

No se discriminó sexo, edad, ni profesión, llama la atención que todos los participantes tenían un comentario, observación o sugerencia respecto al tema, lo que hizo que las entrevistas se desarrollaran con fluidez.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes, con el propósito que los datos obtenidos fuesen bajo el mismo contexto.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso rápido
- Con consentimiento informado, y transparencia
- Proceso ético
- Bien recibido por los funcionarios y la institución
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación
- La municipalidad accedió a hacer las entrevistas en horario laboral

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Considerar otras municipalidades, de otras regiones
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a profesionales, personas con grado de jefatura, director y concejales dentro de la organización, esto sin discriminar edad o sexo, porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia, lo que enriquecería de mejor forma la minería de datos de la investigación.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado propuesta de un modelo organizacional, con foco en la eficiencia de los procesos municipales internos, se utilizó el cuestionario con base en dos etapas complementado con entrevistas en donde se aplicó el instrumento mencionado anteriormente. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema mediante la caracterización y comprensión del entorno de gestión municipal, mientras que en la segunda etapa estos ya deben ser capaces de generar propuestas para mejorar el entorno colaborativo y concepción de etapas del modelo. Este instrumento consta de ocho preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión municipal desde el punto de vista organizacional? ¿Por qué?
2. ¿Qué dificultades o problemas se presentan en la gestión municipal cotidiana, cuando se requiere de la interacción de múltiples servicios? ¿En qué lo percibe? De un ejemplo.
3. En la práctica, ¿cómo percibe el aporte que las diferentes reparticiones o direcciones jerarquizadas proponen a nuestra institución, en particular cuando debemos colaborar en un entorno sistémico?
4. ¿Cómo siente que influye en su desempeño las distintas acciones, decisiones y/o compromisos que la municipalidad adquiere?
5. Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual, de manera permanente o transitoria, organizacionalmente o desde la mirada de gestión, para incluir un sistema colaborativo permanente que potencie el rendimiento de los diferentes servicios?
6. ¿Tiene propuestas específicas de mejora para fomentar mejores desempeños en la gestión interna de los servicios y uso de trabajo colaborativo cuya implementación sea de corto plazo, bajo costo y alto

impacto (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información)? ¿Cuáles?

7. Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en una estructura organizativa con base en un modelo operativo que exhiba las variables de control de los diferentes procesos jerarquizados de la Municipalidad, sus funciones y responsabilidades ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado? ¿Qué necesitaría para que esta se materialice?
8. En relación con el organigrama presentado, ¿qué opina usted que se debiese agregar, para que este pueda mejorar y/o volver eficiente los diferentes servicios que la municipalidad brinda a la Comuna de Villarrica?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales y semiestructuradas, realizadas previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto a los distintos procesos y servicios municipales, además de conocer sus observaciones con el modelo actual y sugerencias para la propuesta del nuevo.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Preguntas	Categorías
1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión municipal desde el punto de vista organizacional? ¿Por qué?	Regular o deficiente
	Servicio prestado
	Gestión interna
	No Sabe o No Responde

2. ¿Qué dificultades o problemas se presentan en la gestión municipal cotidiana, cuando se requiere de la interacción de múltiples servicios? ¿En que lo percibe? De un ejemplo.	Estructura y procesos
	Operación
	No sabe o no responde
3. En la práctica, ¿cómo percibe el aporte que las diferentes reparticiones o direcciones jerarquizadas proponen a nuestra institución, en particular cuando debemos colaborar en un entorno sistémico?	Comunicación
	Seguimiento y control
	No Sabe o No Responde
4. ¿Cómo siente que influye en su desempeño las distintas acciones, decisiones y/o compromisos que la municipalidad adquiere?	En la operación
	En el presupuesto de la dirección y/o departamento
	No Sabe o No Responde
5. Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual, de manera permanente o transitoria, organizacionalmente o desde la mirada de gestión, para incluir un sistema colaborativo permanente que potencie el rendimiento de los diferentes servicios?	Comunicación interna
	Almacenamiento, seguimiento y control
	Capacitaciones
	No Sabe o No Responde
6. ¿Tiene propuestas específicas de mejora para fomentar mejores desempeños en la gestión interna de los servicios y uso de trabajo colaborativo cuya implementación sea de corto plazo, bajo costo y alto impacto (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información)? ¿Cuáles?	Almacenamiento, seguimiento y control
	Operación y Funcionamiento diario
	Comunicación
	No Sabe o No Responde
7. Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en una estructura organizativa con base en un modelo operativo que exhiba las variables de control de los diferentes procesos jerarquizados de la Municipalidad, sus funciones y responsabilidades ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado? ¿Qué necesitaría para que esta se materialice?	Responsabilidad con el cargo y función
	Almacenamiento, seguimiento y control
	No Sabe o No Responde
8. En relación a los organigramas presentados, el actual y el propuesto, ¿qué opina usted que se debiese agregar, para que este pueda mejorar y/o volver eficiente los diferentes servicios que la municipalidad brinda a la Comuna de Villarrica?	Observaciones en la Forma y Fondo
	Confunde esquema organizacional con una de jerarquía
	No Sabe o No Responde

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Para analizar e interpretar los datos recogidos, éstos se analizan según cada ítem de las categorías claves.

ítem 1: ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión municipal desde el punto de vista organizacional? ¿Porqué?

Revisando los resultados generales de la pregunta 1, nos encontramos que un 56% de los entrevistados califica como regular o deficiente el desempeño municipal, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “no hay una estructura clara (Entrevistado 5)” y “considero que el desempeño municipal no es eficiente (Entrevistado 3)”. Este resultado es respaldado por las demás categorías servicio prestado y gestión interna con un 28% y 17% respectivamente, al manifestar frases como: “no se le puede hacer seguimiento a las personas (Entrevistado 6)” y en lo que respecta a la tercera categoría cuando indican: “el traspaso de la información no es bueno (Entrevistado 2)”.

ítem 2: ¿Qué dificultades o problemas se presentan en la gestión municipal cotidiana, cuando se requiere de la interacción de múltiples servicios? ¿En qué lo percibe? De un ejemplo.

En esta pregunta nos encontramos con respuestas más elaboradas, como “no existe un mapa de procesos con una estructura bien definida (Entrevistado 9)” y “falta información de los procesos municipales (Entrevistado 8)”, que respaldan el 67% de la categoría de estructura y procesos. Esta respuesta, es consciente con la operación un 33% en donde se indica que “las direcciones de la municipalidad operan como islas (Entrevistado 7)”.

ítem 3: En la práctica, ¿cómo percibe el aporte que las diferentes reparticiones o direcciones jerarquizadas proponen a nuestra institución, en particular cuando debemos colaborar en un entorno sistémico?

Al ser consultados por el aporte que las diferentes reparticiones o direcciones jerarquizadas proponen, el 59% indicó que el mayor de los beneficios se encuentra en la comunicación al mencionar: “existe un déficit en los canales de comunicación existentes (Entrevistado 1)” y “la información no baja a las unidades operativas (Entrevistado 5)”. Destaca que el otro 49% restante se lo lleva la categoría de seguimiento y control como aporte al trabajo sistémico que debiese predominar en una institución orientada a la entrega de múltiples servicios, lo que queda de manifiesto cuando indican: “no se hace seguimiento de las decisiones que se toman (Entrevistado 4)” y “las direcciones funcionan como feudos (Entrevistado 9)”.

ítem 4: ¿Cómo siente que influye en su desempeño las distintas acciones, decisiones y/o compromisos que la municipalidad adquiere?

Es interesante comparar las respuestas de los entrevistados debido a que el 82% considera que las decisiones y/o compromisos que la municipalidad adquiere impacta de forma directa en su operación, sobre todo cuando indican: “hacen que se trabaje de forma reactiva y no preventiva, sin planificar (Entrevistado 8)” y “toda decisión impacta de forma directa en nuestra planificación (Entrevistado 6)”. La otra parte de esta pregunta recae en el presupuesto de la dirección y/o departamento, con un 18% cuando mencionan que “las decisiones que se tomen impactan de manera directa en el presupuesto (Entrevistado 2)”.

ítem 5: Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual, de manera permanente o transitoria, organizacionalmente o desde la mirada de gestión, para incluir un sistema colaborativo permanente que potencie el rendimiento de los diferentes servicios?

Respecto a la invitación que genera esta pregunta en el entrevistado, de salir de su zona de confort y buscar nuevas propuestas al problema planteado, es importante destacar que un 59% considera que la respuesta se encuentra en la comunicación interna al explicar que “es necesario mejorar los canales de comunicación entre departamentos (Entrevistado 3)”. En la misma línea de la comunicación el almacenamiento, seguimiento y control es considerado por un 32% de los entrevistados como el área a atacar para mejorar la situación actual lo que queda en evidencia con frases como: “se necesita un software que almacene la información (Entrevistado 1)”. Por último, el 16% restante considera que la respuesta está en las capacitaciones por ello indican: “se necesitan más capacitaciones, al menos una por año (Entrevistado 9)”.

ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas de mejora para fomentar mejores desempeños en la gestión interna de los servicios y uso de trabajo colaborativo cuya implementación sea de corto plazo, bajo costo y alto impacto (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información)? ¿Cuáles?

Si revisamos los resultados generales de esta pregunta nos encontramos que existe un empate entre dos categorías, almacenamiento, seguimiento y control y operación y funcionamiento diario, ambas con un 35%, lo que permite vislumbrar que los entrevistados proponen mejoras similares para el logro de los objetivos, lo que queda de manifiesto cuando escuchamos: “se necesita un software o ERP que permita automatizar ciertos procesos (Entrevistado 1)” en la primera categoría, mientras que para la segunda destacan frases como: “que se modifiquen los lineamientos por parte de la autoridad (Entrevistado 4)”. Ambos resultados son superiores al 30% restante, que manifiesta que conseguir mejores desempeños en lo que a gestión municipal se refiere se necesita trabajar en la comunicación, al indicar: “se deben generar instancias de comunicación e interacción entre los distintos departamentos (Entrevistado 7)”.

ítem 7: Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en una estructura organizativa con base en un modelo operativo que exhiba las variables de control de los diferentes procesos jerarquizados de la Municipalidad, sus funciones y responsabilidades ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado? ¿Qué necesitaría para que esta se materialice?

Frente a la situación hipotética propuesta en la pregunta en cuestión, el 62,5% manifestó que para que se lograra materializar se necesita mejorar en lo que respecta con responsabilidad con el cargo y función, esto luego de que se indicara: “que los directores deben empoderarse (Entrevistado 2)” y “se necesita un mapa de procesos (Entrevistado 1)”. Mientras que el otro 37,5% restante, considera que, para poder materializar cualquier propuesta de mejora en la prestación de servicio, se debe primero contar con la capacidad de almacenamiento, seguimiento y control, lo que queda en evidencia cuando manifiestan: “se necesita un sistema de control de gestión de los procesos internos, que permita medir y cuantificar (Entrevistado 6)”.

ítem 8: En relación a los organigramas presentados, el actual y el propuesto, ¿qué opina usted que se debiese agregar, para que este pueda mejorar y/o volver eficiente los diferentes servicios que la municipalidad brinda a la Comuna de Villarrica?

Si revisamos los resultados generales de esta última pregunta de la entrevista nos encontramos que, tras haber sido consultados sobre mejoras o modificaciones al modelo, existen observaciones de forma y observaciones de fondo con un 67%, lo que queda de manifestó al indicar: “dudo de que la creación de la dirección de personal sea (Entrevistado 3)”. Mientras que existe un porcentaje de los entrevistados, un 33% que, confunde un esquema organizacional con uno jerárquico, con frases como: “todos los directores somos iguales ante la ley, uno no es más que otro (Entrevistado 9)”.

2.5 Discusión de resultados.

Considerando los resultados obtenidos en esta primera etapa de Caracterización y comprensión del entorno de gestión municipal, es posible visibilizar que los entrevistados y funcionarios de la Municipalidad, en gran porcentaje, coinciden en que el servicio brindado tanto a sus clientes internos como externos, no es el mejor, incluso lo han catalogado como regular o deficiente, esto gatillado por a una débil estructura de los procesos internos, generando así poca o nula comunicación entre los diferentes departamentos y direcciones que componen la municipalidad de Villarrica. Llama poderosamente la atención que todos los entrevistados tienen una opinión sobre el tema y que los altos directivos, sean los menos críticos en cuanto a la gestión municipal, mientras que aquellos que se ubican en puestos de jefatura o cumplen funciones de asesor como profesionales, son más críticos, argumentando que el servicio brindado no es eficiente por déficit en los conocimientos de quienes brindan estos servicios y por la desactualizada tecnología con la que se cuenta; esta opinión sobre la atención de público se mantiene en la misma línea de los resultados obtenidos por Alan López, en donde el 35% de los entrevistados calificaron la gestión municipal como regular y un 31 % considera que la calidad del servicio también lo es, concluyendo al final de la investigación que existe una relación significativa entre la gestión municipal y la calidad del servicio (López, A., 2020). Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a los directivos, para nivelar conocimientos y alinear las capacidades con los objetivos estratégicos de la organización. Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos, para dar cuenta de los

desconocidos entornos imperantes. Reforzar el plan comunicacional, con foco en la eficiencia de los procesos internos para que todas las direcciones y departamentos de la organización posean el mismo nivel de información y por sobre todo concebir acciones participativas donde las opiniones de los colaboradores sean tomadas en cuenta, para lograr eficiencia en los procesos internos, junto con esto y de forma paralela, actualizar la tecnología existente tanto para la atención de público como para los procesos internos de almacenamiento, seguimiento y control de información, con la finalidad de poder medir y cuantificar, esto es respaldado con los hallazgos de otros autores en donde aseguran que existe influencia directa y positiva de la variable modernización de la gestión del estado en los servicios públicos (Olivos, Y., 2021).

Desde los hallazgos que consideran la propuesta para mejorar entornos colaborativos y concepción de etapas del modelo, es posible destacar que los entrevistados convergen hacia un mismo resultado o concepto, en donde el conocer las funciones y responsabilidades, comunicarse de forma clara y continua e implementar tecnologías que permitan almacenar, seguir, controlar, medir y cuantificar diferentes procesos son la clave para lograr una mejora significativa en lo que respecta al servicio municipal, tanto con sus clientes internos como externos, lo que se parece mucho a resultados obtenidos por otros autores en donde se descubrió el significativo impacto que tiene en la gestión organizacional el uso de la tecnología (Esquivel, S., 2021).

Relacionado con el modelo, queda en evidencia que no están conformes con el actual y también desconocen cómo hacer una lectura apropiada de un esquema organizacional, esto queda en evidencia cuando las observaciones al modelo son de fondo y no de forma. Para abordar la brecha, en términos de las principales barreras, se propone revisar el actual manual de funciones y responsabilidades que se encuentra activo en la municipalidad de Villarrica, junto con eso, darlo a conocer a los funcionarios, esto por medio de talleres prácticos, en donde previamente sería recomendable hacer una prueba de diagnóstico para saber cuál es el real conocimiento de sus funciones; en segundo lugar enumerar las instancias de comunicación existentes en donde interactúen distintas direcciones y departamentos; tercero hacer un reglamento para el Comité Técnico Asesor (C.T.A.), para que siempre se realice de la forma correcta y por último se propone hacer una minería de datos en la cual los

principales actores sean los funcionarios de la municipalidad y los usuarios, con ello se pretende conocer que es lo que cada funcionario cree necesitar para entregar un servicio de calidad y conocer que es lo que espera cada persona que recibe estos servicios, luego esto se compara con la oferta actual y se podrá obtener el déficit actual que la municipalidad tiene con sus usuarios internos y externos, este resultado tiene relación con lo encontrado en otros artículos en donde se descubrió el real impacto que tienen las altas direcciones en el logro de los objetivos, ya que son ellos quienes deben engranar armónicamente todas las piezas (Esquivel, S., 2021).

La incorporación de un esquema organizacional mixto cuando se tiene un esquema del tipo vertical, trae consigo varios beneficios entre ellos destacan, disminución en costos de operación de algunos servicios, inventario colaborativo, transferencia de conocimiento, innovación y desarrollo de nuevos servicios, entre otras contribuciones. (Riosvelasco-Monroy, G., et Al, 2019)

A continuación, se presenta un esquema organizacional del tipo mixto, que vendría siendo un ejemplo del modelo que se busca proponer y acto seguido el esquema organizacional actual de la municipalidad de Villarrica.

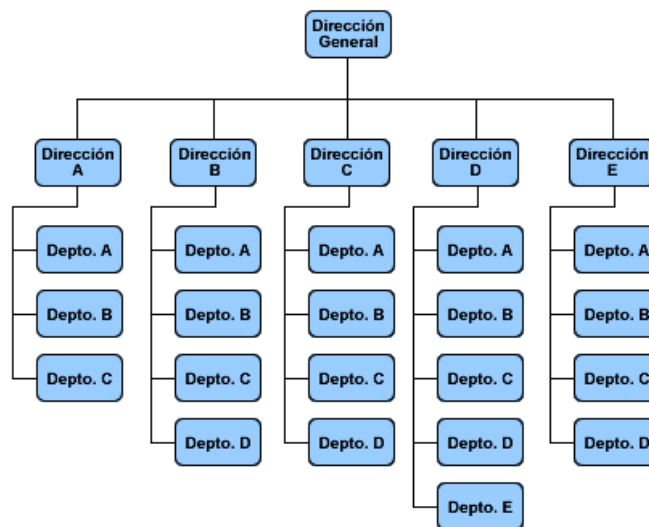


Figura 1: Modelo Mixto (Promo Negocios, s.f.)

ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE VILLARRICA

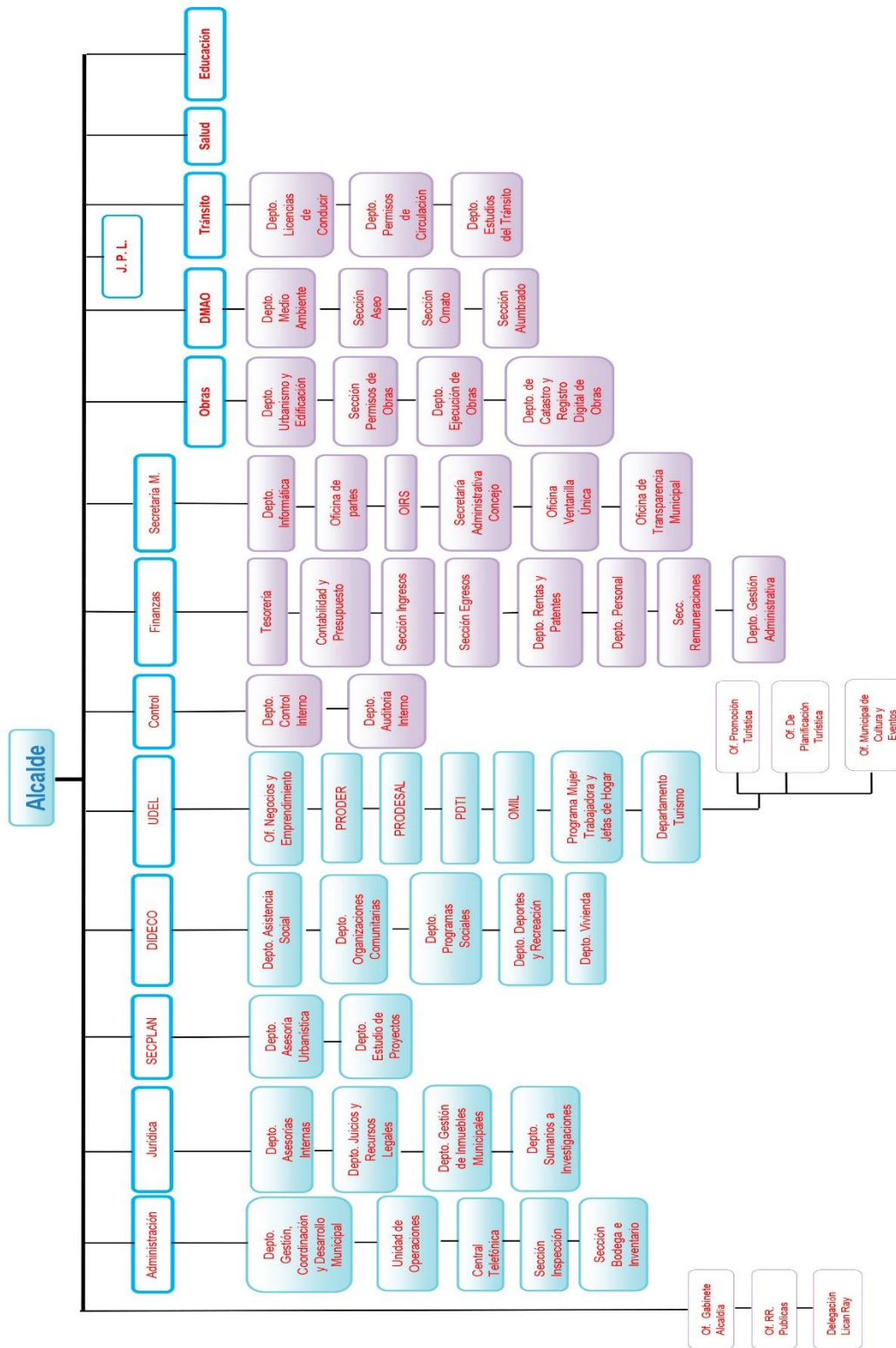


Figura 2: Modelo Municipal Actual (Villarrica, s.f.)

2.6 Modelo propuesto

Este modelo viene de un proceso de investigación, en donde se transforma la necesidad de información en preguntas adecuadas que ayudan al proceso de búsqueda. De esta forma, para poder dar certeza a las estrategias adoptadas y a su vez, otorgarle rigor científico, se ha utilizado la triangulación, lo que contribuye a lograr la validez. (Burgos, P et al, 2019).

Para efectuar esta triangulación se desarrolló una táctica de búsqueda, incluyendo en esta, fuentes de información como la estrategia a seguir.

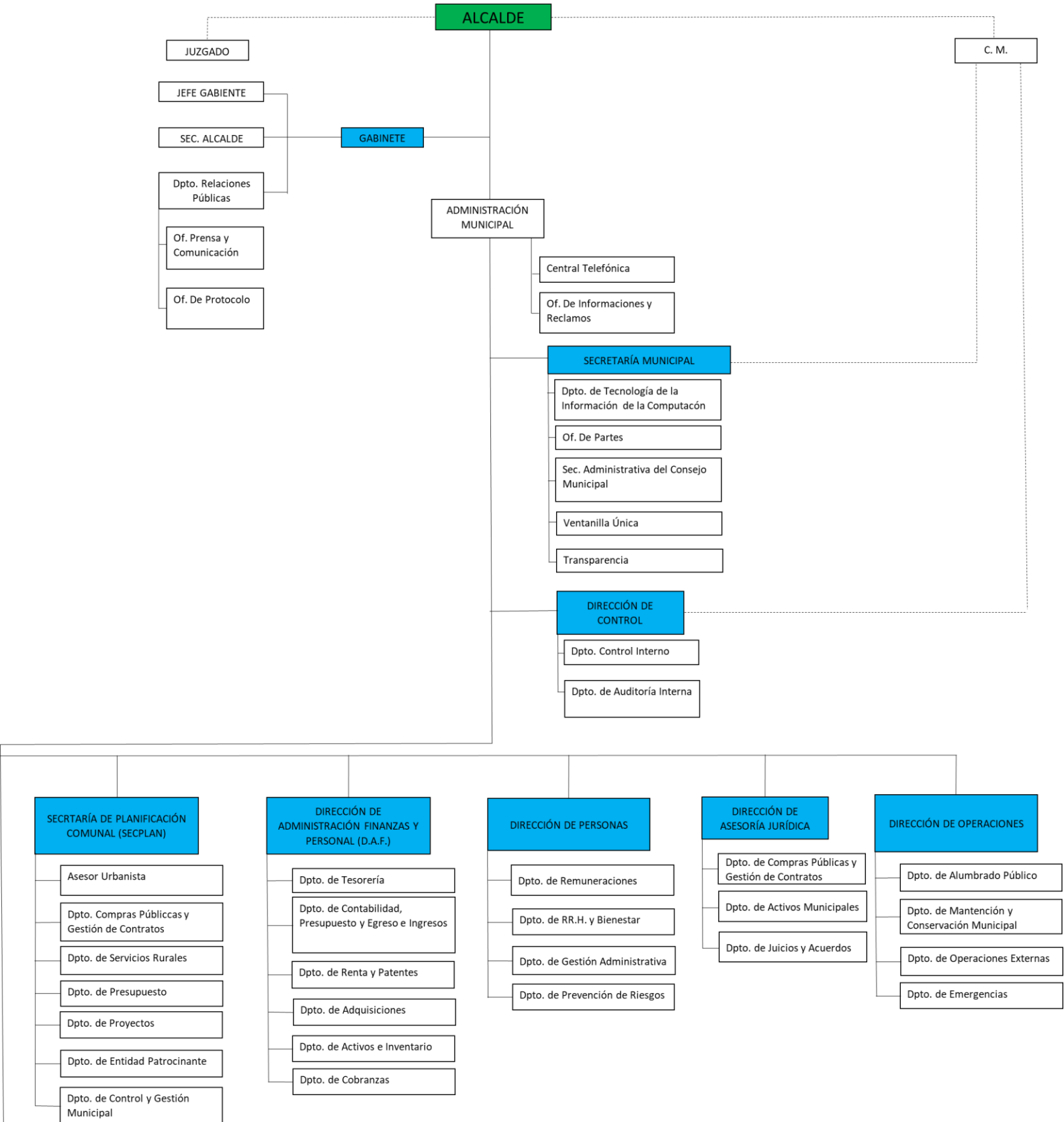
Así, se realizaron las siguientes estrategias:

Triangulación de informantes, en virtud de la cual, se recogieron datos de los distintos involucrados, tomando en consideración, su implicancia en la institución, problema abordado, y la cobertura que puedan entregar a este estudio, los actores claves.

Triangulación de técnicas y fuentes, para la obtención de los datos necesarios para efectuar nuestro estudio, se emplearon técnicas como las entrevistas; además, se utilizaron fuentes de información como publicaciones, normas institucionales e informes oficiales emitidos por el estado.

Observación prolongada por un lapso de 2 años, del funcionamiento de la institución, lo que permitió ir reafirmando los resultados obtenidos.

La triangulación utilizó el criterio de valor de verdad, asegurando con ello el reflejo de la realidad el que se visualiza para el caso específico de esa investigación como un organigrama.



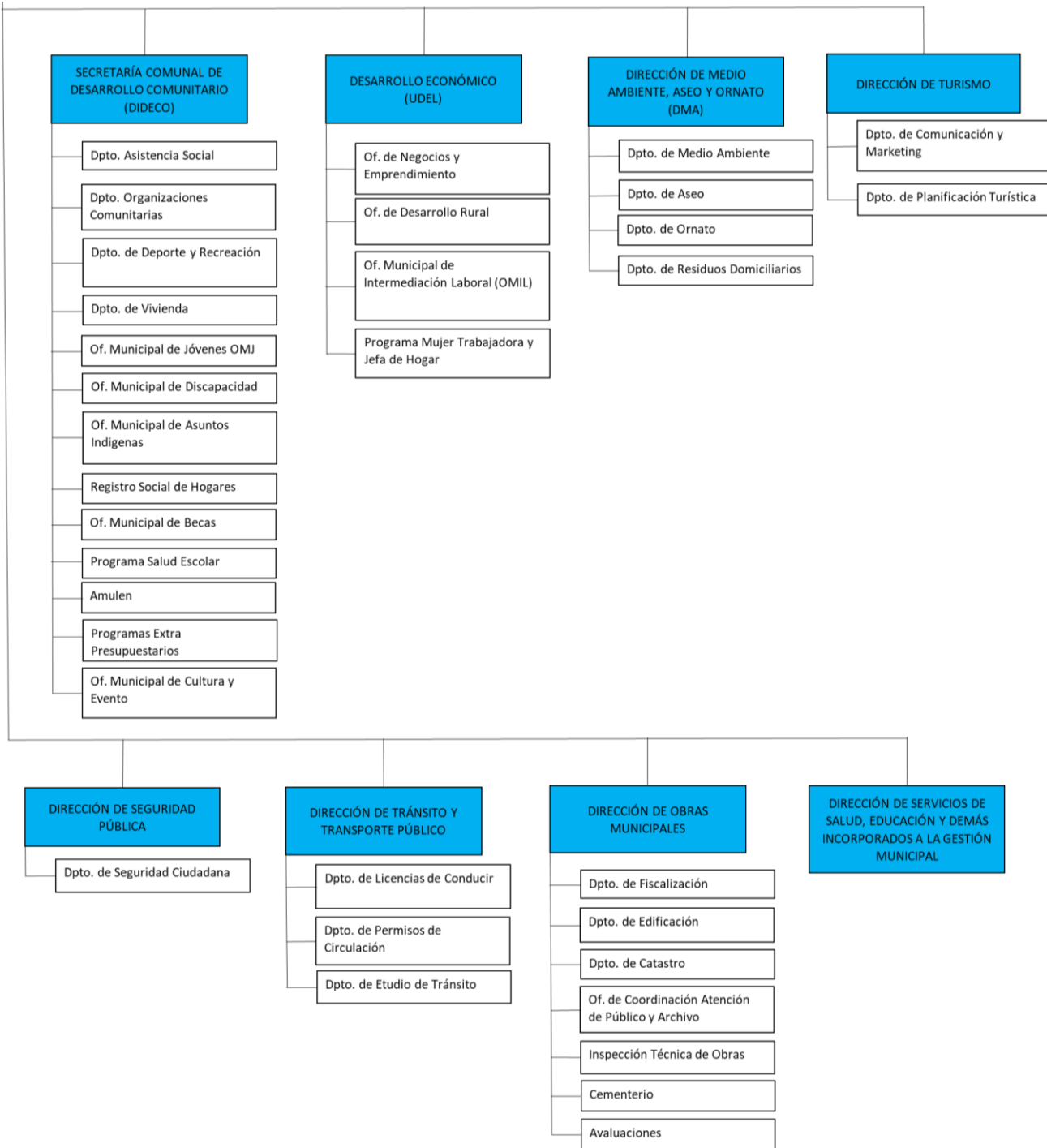


Figura 3: Modelo Municipal propuesto (elaboración propia)

En relación al modelo, se tomó como base el modelo existente y también el que proponen otras municipalidades de Chile como por ejemplo Vitacura, que está posicionada como N°1 en el ranking de mejores municipalidades para trabajar según el Barómetro de Calidad de Vida Laboral Municipal que elabora a Asociación de Municipalidades de Chile (Amuch).

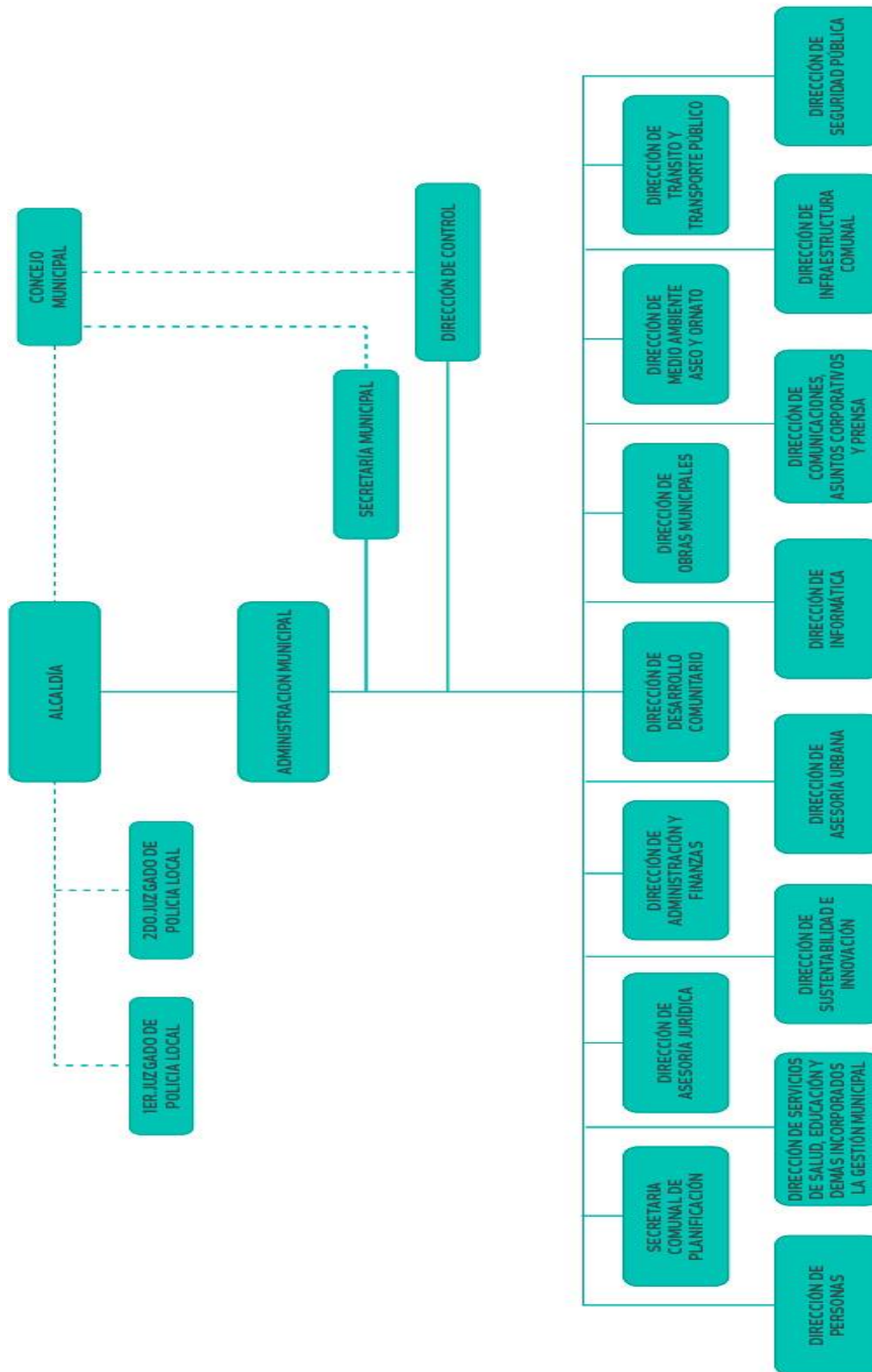


Figura 4: Modelo Municipal propuesto (Vitacura, s.f.)

Junto con eso se estableció el universo y los requisitos necesarios que debían tener las personas que se entrevisten para lograr una buena calidad de los datos. Una vez finalizada todas las entrevistas, se dio inicio al análisis de datos e interpretación de los resultados, en donde los funcionarios municipales participaron de forma activa, responsable y con autocrítica, facilitando la investigación, de esta forma se consideraron sus diferentes respuestas y sugerencias, con la normativa actual y los procesos que cuentan con mucha o poca, generando cuellos de botella en los servicios que se brindan, tanto para los clientes internos como externos.

De esta forma se generó este nuevo Modelo Organizacional con Foco en la Eficiencia de los Procesos Municipales Internos, que indica un liderazgo y una forma de trabajar mucho más horizontal que vertical, también permite identificar a las direcciones asesoras del Alcalde y del Consejo Municipal, muestra de forma gráfica que todas las direcciones son iguales jerárquicamente, lo que implica que deben responder de igual forma ante el Alcalde y el Administrador Municipal, se crean nuevas direcciones y departamentos, esto pensado en que la operación y flujo de información actual mejore, tanto para los clientes internos como externos, atacando de manera directa algunas de las variables críticas presentes durante las entrevistas como el deficiente diseño de la estructura municipal y la débil comunicación e interacción entre las direcciones municipales, entre otras.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relaciona con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL, CON FOCO EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS MUNICIPALES INTERNOS

Jhonatan Sebastián Alejandro Cifuentes Ortiz

Resumen:

Este trabajo presenta una priorización y especificación jerárquica, estratégica y operativa de las funciones que los diferentes departamentos de la Municipalidad de Villarrica requieren, esto porque actualmente los procesos internos carecen de un flujo de información visual o escrito que les indique como trabajar o lograr los diferentes objetivos propuestos, ya sea como unidad dirección o institución, lo que afecta de manera directa a los clientes internos y externos con que la municipalidad de Villarrica se relaciona. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo organizacional municipal, que actualice e identifique el flujo de información, para que eficiente los procesos internos. Para lograrlo se propone realizar 20 entrevistas en la cual el 100% de los entrevistados, mantiene contrato indefinido, tienen uno o más de un departamento bajo su mando y tiene una experiencia laboral superior a 3 años en la municipalidad, basada en entrevistas semi estructuradas para comprender cuales y como son abordadas las funciones que realizan, y qué oportunidades de mejora se perciben. Los datos muestran, que el modelo propuesto, permite a los entrevistados comprender su rol como una unidad de servicios y como sus decisiones afectan en los procesos internos de otras unidades; existen oportunidades de mejora que consideran variables como la velocidad y claridad con que se comunican con los otros departamentos de la institución y la calidad del tiempo que se le dedica a la atención de público general. En síntesis, este nuevo modelo organizacional propuesto, permitió identificar y eliminar muda que afecta al flujo interno de información; con las nuevas responsabilidades y funciones de cada dirección y departamento se prevé una mejora de los procesos internos de la municipalidad de Villarrica.

Palabras clave: Entrevistas, gestión pública, flujo de información, gestión municipal, mejora continua

1. Introducción

La globalización y digitalización han provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado. Estado al que se le exige la modernización y automatización significativa en materias de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación (Arroyo, R., 2020; Álvarez, N. y Delgado, J., 2020). Las exigencias anteriores están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública que demandan estas nuevas estructuras y generaciones. La descentralización y la desconcentración son medios fundamentales para apoyar estos ajustes estructurales, ya que proporcionan mayor poder político y control administrativo a los gobiernos regionales y locales, repercutiendo en una mejoría significativa en la capacidad de respuesta ante las diversas demandas que la comunidad plantea (García, O et al, 2020; Espinoza, D. y Muñoz A., 2018). Esto genera una nueva actitud por

parte de la ciudadanía, que observa a las corporaciones comunales con renovada visión y por ende es lo que demanda de ellas: servicios eficientes, responsables y proactivos con los problemas locales. Para poder brindar esa calidad de atención los municipios poseen funciones y responsabilidades definidas, cuya operación queda plasmada generalmente en una estructura denominada organigrama municipal.

Modelos organizacionales: Teoría y definiciones

Se denomina estructura organizacional a la manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos. Esta estructura está dada por una serie de relaciones formales e informales que la corporación desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas. (Szlechter, D. et al 2020; Hernández, J., Prats, G. y Hernández, F., 2020)

La estructura organizacional de una empresa implica disponer los roles de los empleados y ejecutivos de un cierto modo para alcanzar el mejor rendimiento posible. Con una buena estructura, las interrelaciones

fluyen de manera óptima y cada uno de los actores de la empresa puede desempeñar su tarea de forma eficiente.

Una sólida estructura organizacional genera una cultura organizacional que controla la conducta dentro de la organización; influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización para el logro de los objetivos, por ende, una estructura o modelo organizacional, es aquel que define a una empresa por medio de su marco referencial, que incluye líneas de autoridad, comunicaciones, deberes y asignación de recursos. (Adrián Orozco Lechuga, 2020)

Modelos de procesos y servicios

En el contexto mundial actual, la globalización ha sido un disruptor de cambio, evolución y reestructuración constante de las estrategias utilizadas por las empresas, marcando un precedente en el cómo las organizaciones, son capaces de agregar valor a sus productos y/o servicios para satisfacer los requerimientos de los clientes y usuarios y así marcar una clara diferencia con la competencia. (Landazury-Villalba, L. et al, 2018)

Los modelos de gestión por procesos operan como parte o componente principal de medidas establecidas a nivel estatal, con el propósito de supervisar, regular y categorizar. Las instituciones han logrado avances importantes con la implementación de la gestión por procesos de manera global, pero se requiere un equilibrio desde la regulación que permita satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. (Campaña-Lara, M. et al, 2020)

Administración municipal y marco regulatorio

En Chile el municipio es un servicio público que funciona como un órgano descentralizado del Estado, transformándose en la cara visible más próxima del Estado para los ciudadanos y vecinos.

Bajo el anterior prisma, es útil aclarar que los municipios del Estado chileno tienen una clara descentralización administrativa, ya que se les han adjudicado poderes de decisión y, aún más, por primera vez queda estampado este concepto en la propia definición de los artículos 118 de la Constitución Política de 1980 y 1 de la Ley No. 18.695.

Es así como el artículo 1 de la Ley Orgánica Constitucional Municipal, Ley No. 18.695, expresa: “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 las respectivas comunas”. (Richard, J., 2013; Streeter, F., 2020)

La administración municipal y su marco regulatorio como cualquier otra organización, ya sea esta de carácter público o privado, no se encuentra por sobre la ley o por el estado, muy por el contrario, se rige igualmente por leyes que, para el caso de Chile, son tres las leyes que permiten regular las funciones y atribuciones de las municipalidades, las que serían: Bases Generales de la Administración del Estado. La Ley N°18.575 de 1986 Orgánica Constitucional, Ley N°18.695, orgánica constitucional de municipalidades y Ley N°18.883 de 1989, Estatuto Administrativo de los funcionarios Municipales. (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, 1988; Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, 1986).

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

El trabajo de (Rodríguez, A et al, 2022), desarrollado en España sostiene que cualquier política pública que no cuente con el apoyo de la ciudadanía puede estar condenada al fracaso, en concreto, se requiere y necesita de la participación del sector privado y de los ciudadanos.

Es por lo mismo que el resto del mundo está cambiando hacia estructuras más participativas, lo que genera transparencia en los procesos, lo que permite que las soluciones y proyectos que se plantean para dar solución a problemas de la comunidad sean creados por ellos mismos. De igual forma en lo que respecta a la entrega de información las plataformas online juegan un rol importante, donde la digitalización de la información ha permitido disminuir las visitas presenciales innecesarias, agilizando procesos y recuperando tiempo valioso para las personas que antes lo invertían en eternas filas en organismos públicos. (Monroy, I., 2018)

¿Cómo lo abordan en Chile?

En Chile en lo que respecta a los Modelos Organizacionales, estos se encuentran en desarrollo, aun buscando cual es el que más se adapta a los servicios que se brindan en el día a día.

Se presentó en el 2016 el primer Índice Institucional de Gobierno Abierto, el que a través de diferentes

mecanismos institucionales busca mejorar la transparencia, probidad y participación ciudadana en Chile (Donoso, S., 2020); este instrumento se aplica de diferentes en distintas municipalidades, además con el pasar de los años ha ido en un proceso de mejora continua, para robustecer el instrumento, con el propósito de facilitar y acelerar procesos tanto internos como externos, en el servicio público.

Resultados o casos de éxito en Chile y el mundo

Los casos de éxito en donde la estructura organizacional ha marcado un antes y n después es en las empresas privadas que se encuentran en Chile, en donde bajo un orden jerárquico bien definido, han podido surgir y convertirse en lo que hoy se les denomina “empresas unicornio”, este concepto es el que define a una empresa exitosa en el año 2021. Muchas de estas empresas han encontrado la mejor estructura interna para el logro de sus objetivos. (García, M., 2018.)

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los factores críticos que permiten generar procesos internos eficientes en el sistema público?

En efecto, la Municipalidad de Villarrica no posee una estructura o modelo de organización definido con base en procesos internos efectivos, y por ello desconoce variables relevantes que deban ser analizados y supervisados para una correcta gestión institucional.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido el débil mecanismo formal y estándar que establece funciones y responsabilidades dentro de los procesos interno en el servicio público en Chile. Ante esto se propone una estructura organizativa con base en un modelo operativo que exhiba las variables de control de los diferentes procesos jerarquizados de la Municipalidad, sus funciones y responsabilidades. En este sentido contribuye a la comprensión e identificación de factores claves que influyen en flujo de la información en un contexto de generación de procesos municipales eficientes.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo organizacional en la municipalidad de Villarrica, que actualice e identifique el flujo de información de los diferentes servicios que esta brinda,

para que eficiente los procesos a través del uso de variables de control de procesos jerarquizados.

2. Metodología

Paradigma y diseño: Esta investigación es de tipo prospectivo, intervencional, con un enfoque cualitativo en la generación de entrevistas semiestructuradas (Noboa, A.; Robaina, N., 2015). El diseño de la investigación consta de la etapa 1 que se vincula con el levantamiento de la información para el enfoque cualitativo en la población de estudio seleccionada. Con esta información, se diseñará una categorización de variables para conocer las acciones, áreas y departamentos que afectan en mayor medida a los procesos internos de la Municipalidad de Villarrica. En la etapa 2 se validarán las variables obtenidas de manera cuantitativa que contendrá un producto mínimo viable, para confirmar teóricamente su impacto en todos los niveles de la organización.

Población sobre la que se efectuará el estudio. Para la generación de las entrevistas semiestructuradas, la población seleccionada corresponde a: los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Villarrica, mediante un muestreo intencional en donde se seleccionarán:

- Altos directivos del municipio, que se desempeñan como líderes y tienen una responsabilidad administrativa dentro de esta institución
- Funcionarios profesionales y técnicos.
- Autoridades municipales como los concejales.

La muestra considera 20 entrevistas en la cual el 100% de los entrevistados, mantiene contrato indefinido, tienen más de un departamento bajo su mando y tiene una experiencia laboral superior a 3 años.

Entorno: esta investigación se realiza en la Ilustre Municipalidad de Villarrica, comuna de la Región de la Araucanía, país Chile. La Municipalidad de Villarrica destaca actualmente por integrar todos los servicios básicos y turísticos, transformándose de esa manera en una importante ciudad de servicios del área cordillerana y principal centro turístico de la región de La Araucanía.

Instrumento: Antes de comenzar las entrevistas se introdujo a los participantes en el contexto de ésta, con la finalidad de evitar respuestas fuera del alcance del estudio; para analizar la percepción de los entrevistados, se agendaron reuniones presenciales, en las cuales los consultados llenaban los documentos propios de la entrevista, en donde debían completar

datos relacionados con sus funciones y experiencia en el municipio. Simultáneamente el investigador para la recopilación de datos se utilizó elementos de apoyo que permitieron grabar y también realizar una transcripción automática de las respuestas de los entrevistados; junto con eso se utilizó un documento escrito con las preguntas que permitieron guiar la discusión. El instrumento está basado en dos etapas como sigue:

Etapas 1: Caracterización y comprensión del entorno de gestión municipal

1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión municipal desde el punto de vista organizacional? ¿Por qué?
2. ¿Qué dificultades o problemas se presentan en la gestión municipal cotidiana, cuando se requiere de la interacción de múltiples servicios? ¿En qué lo percibe? De un ejemplo.
3. En la práctica, ¿cómo percibe el aporte que las diferentes reparticiones o direcciones jerarquizadas proponen a nuestra institución, en particular cuando debemos colaborar en un entorno sistémico?
4. ¿Cómo siente que influye en su desempeño las distintas acciones, decisiones y/o compromisos que la municipalidad adquiere?

Etapas 2: Propuesta para mejorar entornos colaborativos y concepción de etapas del modelo

5. Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual, de manera permanente o transitoria, organizacionalmente o desde la mirada de gestión, para incluir un sistema colaborativo permanente que potencie el rendimiento de los diferentes servicios?
6. ¿Tiene propuestas específicas de mejora para fomentar mejores desempeños en la gestión interna de los servicios y uso de trabajo colaborativo cuya implementación sea de corto plazo, bajo costo y alto impacto (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información)? ¿Cuáles?
7. Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en una estructura organizativa con base en un modelo operativo que exhiba las variables de control de los diferentes procesos jerarquizados de la Municipalidad, sus funciones y responsabilidades ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado? ¿Qué necesitaría para que esta se materialice?

8. En relación con el organigrama presentado, ¿qué opina usted que se debiese agregar, para que este pueda mejorar y/o volver eficiente los diferentes servicios que la municipalidad brinda a la Comuna de Villarrica?

Método de verificación y validación del instrumento: Con el objetivo de corroborar el instrumento, este fue analizado y verificado por un experto con grado académico de doctor, chileno, quién indicó sugerencias y ajustes de acuerdo con la investigación.

Plan de análisis de los datos: Para el análisis de datos, se establecieron categorías de observación y estudio. Acto seguido, se ejecutaron las entrevistas correspondientes con actores claves de la organización y se realizó una observación (no participante). Se plantearon hipótesis explicativas sobre dichas observaciones. Con la información obtenida se realizó un análisis de las percepciones con el fin de corroborar si la pregunta de investigación fue respondida en su totalidad.

Ética: Frente a la realización de esta investigación fueron considerados los aspectos éticos, siendo fundamental el respeto por las personas, sin juzgar sus respuestas, sentimientos y preferencias, resguardando la confidencialidad de la investigación y no guardando ningún dato sensible de la participación en el estudio. Los datos son exclusivos para este proyecto y se guardará sólo información anonimizada. No se intentó, ni implícita ni explícitamente, influir en las respuestas, ni cambiar sus características individuales, se respetó la libertad de participar o no sin presión, ni ofrecimiento de beneficio para ser parte de la investigación. Se obtuvo el consentimiento informado previo a la entrevista.

3. Resultados

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, en donde los datos recogidos han sido agrupados por categorías claves, como se muestra en la Tabla 1:

Preguntas	Categorías
9. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión municipal desde el punto de vista organizacional? ¿Por qué?	Regular o deficiente
	Servicio prestado
	Gestión interna
	No Sabe o No Responde

10. ¿Qué dificultades o problemas se presentan en la gestión municipal cotidiana, cuando se requiere de la interacción de múltiples servicios? ¿En que lo percibe? De un ejemplo.	Estructura y procesos	desempeños en la gestión interna de los servicios y uso de trabajo colaborativo cuya implementación sea de corto plazo, bajo costo y alto impacto (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información)? ¿Cuáles?	Operación y Funcionamiento diario
	Operación		Comunicación
	No sabe o no responde		No Sabe o No Responde
11. En la práctica, ¿cómo percibe el aporte que las diferentes reparticiones o direcciones jerarquizadas proponen a nuestra institución, en particular cuando debemos colaborar en un entorno sistémico?	Comunicación	15. Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en una estructura organizativa con base en un modelo operativo que exhiba las variables de control de los diferentes procesos jerarquizados de la Municipalidad, sus funciones y responsabilidades ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado? ¿Qué necesitaría para que esta se materialice?	Responsabilidad con el cargo y función
	Seguimiento y control		Almacenamiento, seguimiento y control
	No Sabe o No Responde		No Sabe o No Responde
12. ¿Cómo siente que influye en su desempeño las distintas acciones, decisiones y/o compromisos que la municipalidad adquiere?	En la operación	16. En relación a los organigramas presentados, el actual y el propuesto, ¿qué opina usted que se debiese agregar, para que este pueda mejorar y/o volver eficiente los diferentes servicios que la municipalidad brinda a la Comuna de Villarrica?	Observaciones en la Forma y Fondo
	En el presupuesto de la dirección y/o departamento		Confunde esquema organizacional con una de jerarquía
	No Sabe o No Responde		No Sabe o No Responde
13. Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual, de manera permanente o transitoria, organizacionalmente o desde la mirada de gestión, para incluir un sistema colaborativo permanente que potencie el rendimiento de los diferentes servicios?	Comunicación interna		
	Almacenamiento, seguimiento y control		
	Capacitaciones		
14. ¿Tiene propuestas específicas de mejora para fomentar mejores	No Sabe o No Responde		
	Almacenamiento, seguimiento y control		

3.1 Análisis de datos

Para analizar e interpretar los datos recogidos, éstos se analizan según cada ítem de las categorías claves.

ítem 1: ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión municipal desde el punto de vista organizacional? ¿Porqué?

Revisando los resultados generales de la pregunta 1, nos encontramos que un 56% de los entrevistados califica como regular o deficiente el desempeño municipal, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “no hay una estructura clara (Entrevistado 5)” y “considero que el desempeño municipal no es eficiente (Entrevistado 3)”. Este resultado es respaldado por las demás categorías servicio prestado y gestión interna con un 28% y 17% respectivamente, al manifestar frases como: “no se le puede hacer seguimiento a las personas (Entrevistado 6)” y en lo que respecta a la tercera categoría cuando indican: “el traspaso de la información no es bueno (Entrevistado 2)”.

ítem 2: ¿Qué dificultades o problemas se presentan en la gestión municipal cotidiana, cuando se requiere de la interacción de múltiples servicios? ¿En qué lo percibe? De un ejemplo.

En esta pregunta nos encontramos con respuestas más elaboradas, como “no existe un mapa de procesos con una estructura bien definida (Entrevistado 9)” y “falta información de los procesos municipales (Entrevistado 8)”, que respaldan el 67% de la categoría de estructura y procesos. Esta respuesta, es consciente con la operación un 33% en donde se indica que “las direcciones de la municipalidad operan como islas (Entrevistado 7)”.

ítem 3: En la práctica, ¿cómo percibe el aporte que las diferentes reparticiones o direcciones jerarquizadas proponen a nuestra institución, en particular cuando debemos colaborar en un entorno sistémico?

Al ser consultados por el aporte que las diferentes reparticiones o direcciones jerarquizadas proponen, el 59% indicó que el mayor de los beneficios se encuentra en la comunicación al mencionar: “existe un déficit en los canales de comunicación existentes (Entrevistado 1)” y “la información no baja a las unidades operativas (Entrevistado 5)”. Destaca que el otro 49% restante se lo lleva la categoría de seguimiento y control como aporte al trabajo sistémico que debiese predominar en una institución orientada a la entrega de múltiples servicios, lo que queda de manifiesto cuando indican: “no se hace seguimiento de las decisiones que se toman

(Entrevistado 4)” y “las direcciones funcionan como feudos (Entrevistado 9)”.

ítem 4: ¿Cómo siente que influye en su desempeño las distintas acciones, decisiones y/o compromisos que la municipalidad adquiere?

Es interesante comparar las respuestas de los entrevistados debido a que el 82% considera que las decisiones y/o compromisos que la municipalidad adquiere impacta de forma directa en su operación, sobre todo cuando indican: “hacen que se trabaje de forma reactiva y no preventiva, sin planificar (Entrevistado 8)” y “toda decisión impacta de forma directa en nuestra planificación (Entrevistado 6)”. La otra parte de esta pregunta recae en el presupuesto de la dirección y/o departamento, con un 18% cuando mencionan que “las decisiones que se tomen impactan de manera directa en el presupuesto (Entrevistado 2)”.

ítem 5: Según usted: ¿Cómo se puede modificar la situación actual, de manera permanente o transitoria, organizacionalmente o desde la mirada de gestión, para incluir un sistema colaborativo permanente que potencie el rendimiento de los diferentes servicios?

Respecto a la invitación que genera esta pregunta en el entrevistado, de salir de su zona de confort y buscar nuevas propuestas al problema planteado, es importante destacar que un 59% considera que la respuesta se encuentra en la comunicación interna al explicar que “es necesario mejorar los canales de comunicación entre departamentos (Entrevistado 3)”. En la misma línea de la comunicación el almacenamiento, seguimiento y control es considerado por un 32% de los entrevistados como el área a atacar para mejorar la situación actual lo que queda en evidencia con frases como: “se necesita un software que almacene la información (Entrevistado 1)”. Por último, el 16% restante considera que la respuesta está en las capacitaciones por ello indican: “se necesitan más capacitaciones, al menos una por año (Entrevistado 9)”.

ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas de mejora para fomentar mejores desempeños en la gestión interna de los servicios y uso de trabajo colaborativo cuya implementación sea de corto plazo, bajo costo y alto impacto (pueden ser etapas, variables, parámetros o flujos de información)? ¿Cuáles?

Si revisamos los resultados generales de esta pregunta nos encontramos que existe un empate entre dos categorías, almacenamiento, seguimiento y control y operación y funcionamiento diario, ambas con un 35%,

lo que permite vislumbrar que los entrevistados proponen mejoras similares para el logro de los objetivos, lo que queda de manifiesto cuando escuchamos: “se necesita un software o ERP que permita automatizar ciertos procesos (Entrevistado 1)” en la primera categoría, mientras que para la segunda destacan frases como: “que se modifiquen los lineamientos por parte de la autoridad (Entrevistado 4)”. Ambos resultados son superiores al 30% restante, que manifiesta que conseguir mejores desempeños en lo que a gestión municipal se refiere se necesita trabajar en la comunicación, al indicar: “se deben generar instancias de comunicación e interacción entre los distintos departamentos (Entrevistado 7)”.

ítem 7: Si se le propusiera una estrategia de cambio metodológico basada en una estructura organizativa con base en un modelo operativo que exhiba las variables de control de los diferentes procesos jerarquizados de la Municipalidad, sus funciones y responsabilidades ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planeado? ¿Qué necesitaría para que esta se materialice?

Frente a la situación hipotética propuesta en la pregunta en cuestión, el 62,5% manifestó que para que se lograra materializar se necesita mejorar en lo que respecta con responsabilidad con el cargo y función, esto luego de que se indicara: “que los directores deben empoderarse (Entrevistado 2)” y “se necesita un mapa de procesos (Entrevistado 1)”. Mientras que el otro 37,5% restante, considera que, para poder materializar cualquier propuesta de mejora en la prestación de servicio, se debe primero contar con la capacidad de almacenamiento, seguimiento y control, lo que queda en evidencia cuando manifiestan: “se necesita un sistema de control de gestión de los procesos internos, que permita medir y cuantificar (Entrevistado 6)”.

ítem 8: En relación a los organigramas presentados, el actual y el propuesto, ¿qué opina usted que se debiese agregar, para que este pueda mejorar y/o volver eficiente los diferentes servicios que la municipalidad brinda a la Comuna de Villarrica?

Si revisamos los resultados generales de esta última pregunta de la entrevista nos encontramos que, tras haber sido consultados sobre mejoras o modificaciones al modelo, existen observaciones de forma y observaciones de fondo con un 67%, lo que queda de manifiesto al indicar: “dudo de que la creación de la dirección de personal sea (Entrevistado 3)”. Mientras que existe un porcentaje de los entrevistados, un 33% que, confunde un esquema organizacional con uno

jerárquico, con frases como: “todos los directores somos iguales ante la ley, uno no es más que otro (Entrevistado 9)”.

3.2 Discusión de resultados

Considerando los resultados obtenidos en esta primera etapa de Caracterización y comprensión del entorno de gestión municipal, es posible visibilizar que los entrevistados y funcionarios de la Municipalidad, en gran porcentaje, coinciden en que el servicio brindado tanto a sus clientes internos como externos, no es el mejor, incluso lo han catalogado como regular o deficiente, esto gatillado por a una débil estructura de los procesos internos, generando así poca o nula comunicación entre los diferentes departamentos y direcciones que componen la municipalidad de Villarrica. Llama poderosamente la atención que todos los entrevistados tienen una opinión sobre el tema y que los altos directivos, sean los menos críticos en cuanto a la gestión municipal, mientras que aquellos que se ubican en puestos de jefatura o cumplen funciones de asesor como profesionales, son más críticos, argumentando que el servicio brindado no es eficiente por déficit en los conocimientos de quienes brindan estos servicios y por la desactualizada tecnología con la que se cuenta. Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a los directivos, para nivelar conocimientos y alinear las capacidades con los objetivos estratégicos de la organización. Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos, para dar cuenta de los desconocidos entornos imperantes. Reforzar el plan comunicacional, con foco en la eficiencia de los procesos internos para que todos las direcciones y departamentos de la organización posean el mismo nivel de información y por sobre todo concebir acciones participativas donde las opiniones de los colaboradores sean tomadas en cuenta, para lograr eficiencia en los procesos internos, junto con esto y de forma paralela, actualizar la tecnología existente tanto para la atención de público como para los procesos internos de almacenamiento, seguimiento y control de información, con la finalidad de poder medir y cuantificar.

Desde los hallazgos que consideran la propuesta para mejorar entornos colaborativos y concepción de etapas del modelo, es posible destacar que los entrevistados convergen hacia un mismo resultado o concepto, en donde el conocer las funciones y responsabilidades, comunicarse de forma clara y continua e implementar tecnologías que permitan almacenar, seguir, controlar, medir y cuantificar diferentes procesos son la clave

para lograr una mejora significativa en lo que respecta al servicio municipal, tanto con sus clientes internos como externos. Relacionado con el modelo, queda en evidencia que no están conformes con el actual y también desconocen cómo hacer una lectura apropiada de un esquema organizacional, esto queda en evidencia cuando las observaciones al modelo son de fondo y no de forma. Para abordar la brecha, en términos de las principales barreras, se propone revisar el actual manual de funciones y responsabilidades que se encuentra activo en la municipalidad de Villarrica, junto con eso, darlo a conocer a los funcionarios, esto por medio de talleres prácticos, en donde previamente sería recomendable hacer una prueba de diagnóstico para saber cuál es real conocimiento de sus funciones; en segundo lugar enumerar las instancias de comunicación existentes en donde interactúen distintas direcciones y departamentos; tercero hacer un reglamento para el Comité Técnico Asesor (C.T.A.), para que siempre se realice de la forma correcta y por último se propone hacer una minería de datos en la cual los principales actores sean los funcionarios de la municipalidad y los usuarios, de con ello se pretende conocer que es lo que cada funcionario cree necesitar para entregar un servicio de calidad y conocer que es lo que espera cada persona que recibe estos servicios, luego esto se compara con la oferta actual y se podrá obtener el déficit actual que la municipalidad tiene con sus usuarios internos y externos.

3.3 Modelo propuesto

Este modelo viene de un proceso de investigación, en donde se transforma la necesidad de información en preguntas adecuadas que ayudan al proceso de búsqueda. De esta forma, para poder dar certeza a las estrategias adoptadas y a su vez, otorgarle rigor científico, se ha utilizado la triangulación, lo que contribuye a lograr la validez. (Burgos, P et al, 2019).

Para efectuar esta triangulación se desarrolló una táctica de búsqueda, incluyendo en esta, fuentes de información como la estrategia a seguir.

Así, se realizaron las siguientes estrategias:

Triangulación de informantes, en virtud de la cual, se recogieron datos de los distintos involucrados, tomando en consideración, su implicancia en la institución, problema abordado, y la cobertura que puedan entregar a este estudio, los actores claves.

Triangulación de técnicas y fuentes, para la obtención de los datos necesarios para efectuar nuestro estudio,

se emplearon técnicas como las entrevistas; además, se utilizaron fuentes de información como publicaciones, normas institucionales e informes oficiales emitidos por el estado.

Observación prolongada por un lapso de 2 años, del funcionamiento de la institución, lo que permitió ir reafirmando los resultados obtenidos.

La triangulación utilizó el criterio de valor de verdad, asegurando con ello el reflejo de la realidad el que se visualiza para el caso específico de esa investigación como un organigrama.

Figura 1: Modelo municipal propuesto

4. Conclusiones

Este trabajo establece que los factores críticos que permiten generar procesos internos eficientes en el sistema público son:

1. Trabajar de forma cohesionada e informada con las distintas unidades técnicas.
2. Que la información y decisiones que se tomen en la municipalidad sean conocidas por todos los funcionarios.
3. Que existan procesos normados, claros y al alcance de todos los funcionarios.
4. Hardware y software acordes a los servicios para el cliente interno y externo de la municipalidad.

Cumpliendo de esta forma la hipótesis planteada al inicio de la investigación, en donde se plantea que la municipalidad de Villarrica no posee una estructura clara o modelo de organización con base en procesos internos efectivos.

Para ello se propuso un modelo organizacional municipal, que actualiza e identifica el flujo de información, para que eficiente los procesos internos. En efecto los datos muestran que al haber alcanzado un 50% de las entrevistas propuestas, se logró obtener similitudes en sus respuestas, en donde las categorías que se fueron generando para los distintos temas eran las mismas, resultando así que al menos el 67% de los entrevistados reconoce una debilidad en la estructura municipal, lo que repercute de manera directa en la comunicación y operación diaria de los diferentes servicios municipales, la investigación también nos indica que los directivos exigen más instancias de comunicación entre direcciones, sumado a que el C.T.A. (comité técnico asesor) se realice con responsabilidad y altura de mira, lo que permitirá adoptar las nuevas

formas de organización más horizontales. Dicho lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión e identificación de factores claves que influyen en flujo de la información en un contexto de generación de procesos municipales eficientes.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Capacitar a los directivos.
- Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos.
- Reforzar el plan comunicaciones, con foco en la eficiencia de los procesos internos.
- Concebir acciones participativas donde las opiniones de los colaboradores sean tomadas en cuenta.
- Tecnologizar y automatizar ciertos servicios y procesos.
- Analizar las prioridades y lineamientos políticos de la autoridad a cargo de cara a definir líneas de acción sobre la calidad de servicio que desea brindar.

Referencias

- García-Machado, E., & León-Santos, M. (2021). *¿Evolución o expansión? Del Marketing tradicional al Marketing Digital*. Alcance, 10(26), 37-52.
- de Municipalidades, L. O. C. Ley 18.695. Santiago de Chile. - N°1, L. 575, ley orgánica constitucional de bases generales de la administración del estado. Diario Oficial, 5. -Ley, N. (1989). 18.834, aprueba Estatuto Administrativo. Diario Oficial, 23.
- Alvarez Rios, N., & Delgado Bardales, J. M. (2020). *Desarrollo organizacional en la gestión municipal*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 955-971.
- Arroyo Herrera, R. M. (2020). *Modelo de Gestión Pública para el Desarrollo de Ciudades-Comunidades Sostenibles*.
- Campaña-Lara, M., Melendres-Medina, E., Flores-Dávila, J., & Acosta-Velarde, R. (2020). *Modelo de gestión por procesos en la educación superior*. Dominio de las Ciencias, 6(5), 24-42.
- Orellana Aylas, P. A. (2018). *Aplicación del modelo de gestión por resultados para la mejora de la gestión pública en el gobierno local de Pacaycasa-Huamanga-Ayacucho*. 2018.
- Donoso-Díaz, S. (2020). *Los nuevos servicios locales de Educación Pública de Chile: desafíos del proceso de implementación inicial*. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 29, 378-398.
- Espinoza Bahamondes, D., & Muñoz Caro, A. (2018). *Satisfacción laboral y justicia organizacional en una institución de funcionarios públicos de la ciudad de Los Ángeles, Chile*.
- García, F. M. (2018). *El parque de "empresas unicornio"*. eXtoikos, (21), 79-80.
- GARCÍA, O. E., PELEY, R., PERTÚZ, S. O., PÉREZ, K. L., & VILORIA, J. (2020). *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia*. Revista ESPACIOS. ISSN, 798, 1015.
- Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020). *Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición*. Revista Ciencias de la Documentación, 66-77.
- Landazury-Villalba, L. F., Jaafar-Orfale, H., Cristofani, M. A., & Canales-Cuba, R. (2018). *Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento*.
- Lechuga, A. O. (2020). *LO TRASCENDENTAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Yucatán).
- Monroy Sánchez, I. (2018). *Eficiencia Gubernamental Municipal en la Era del Gobierno Electrónico*.
- Noboa, A., & Robaina, N. (2015). *Conocer lo social II. Estrategias y técnicas de*.
- Borjas García, J. E. (2020). *Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo*. Trascender, contabilidad y gestión, 5(15), 79-97.
- Richard, J. F. (2013). *La administración del Estado y las municipalidades en Chile*. IUS. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla AC, 7(32), 148-190. Richard, J., 2013
- Rodríguez Barón, R. M., Cuan Rojas, M. V., & Pacheco Ruiz, C. (2020). *Aprendizaje organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, una mirada a lo público*. Aglala, 11(S-1), 80-89. Recuperado a partir de <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1758>
- Rodríguez Martín, A., Palomo Zurdo, R., Urquía Grande, E., & González Sánchez, F. (2022). *Variables*

determinantes de la transparencia municipal en la gestión de los residuos sólidos urbanos. Ene, 13, 09.

Streeter, F. R. (2020). Poder municipal. La territorialización del gobierno estatal en Chile, 1830-1890. Palimpsesto, 10(17).

Szlechter, D., Agoff, S., Anzoátegui, M., Bauni, N., Blugerman, L., Caravaca, E., ... & Tavella, G. (2020). Teorías de las organizaciones: Un enfoque crítico, histórico y situado. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. Conrado, 15(70), 455-459.

López, A. D. L. (2020). Gestión municipal y calidad del servicio público de Tingo María. Desafíos, 11(1), e138-e138.

Yamunaque Olivos, J. F. (2021). Modernización de la gestión del estado y su impacto en los servicios públicos eficientes-Villa María del Triunfo, 2021.

Siguenza Esquivel, R. K. (2021). Tecnología de la información y su impacto en la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, 2020.

Siguenza Esquivel, R. K. (2021). Tecnología de la información y su impacto en la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, 2020.

Riosvelasco-Monroy, G. E., Flores-Amador, J., & Pérez-Olguín, I. J. C. (2019). Gestión del conocimiento a través de la colaboración horizontal en el clúster MACH. RIIT. Revista internacional de investigación e innovación tecnológica, 7(41), 1-22.

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que los factores críticos que permiten generar procesos internos eficientes en el sistema público son:

1. Trabajar de forma cohesionada e informada con las distintas unidades técnicas.
2. Que la información y decisiones que se tomen en la municipalidad sean conocidas por todos los funcionarios.
3. Que existan procesos normados, claros y al alcance de todos los funcionarios.
4. Hardware y software acordes a los servicios para el cliente interno y externo de la municipalidad.

Cumpliendo de esta forma la hipótesis planteada al inicio de la investigación, en donde se plantea que la municipalidad de Villarrica no posee una estructura clara o modelo de organización con base en procesos internos efectivos.

Para ello se propuso un modelo organizacional municipal, que actualiza e identifica el flujo de información, para que eficiente los procesos internos. En efecto los datos muestran que al haber alcanzado un 50% de las entrevistas propuestas, se logró obtener similitudes en sus respuestas, en donde las categorías que se fueron generando para los distintos temas eran las mismas, resultando así que al menos el 67% de los entrevistados reconoce una debilidad en la estructura municipal, lo que repercute de manera directa en la comunicación y operación diaria de los diferentes servicios municipales, la investigación también nos indica que los directivos exigen más instancias de comunicación entre direcciones, sumado a que el C.T.A. (comité técnico asesor) se realice con responsabilidad y altura de mira, lo que permitirá adoptar nuevas formas de organización más horizontales.

Al estudiar el modelo organizacional existente y compararlo con los modelos de municipalidades mejores posicionadas en el ranking de barómetro de calidad de vida laboral municipal, queda en evidencia que estas ya migraron a estilos más horizontales o mixtos, mientras que en Villarrica el modelo sigue siendo vertical.

A medida que avanzaban las entrevistas fue cada vez más clara, la preocupación colectiva que existe respecto a la deficiente comunicación interna entre los departamentos y direcciones, sumado a eso también existe voluntad de todos en querer mejorar para entregar un mejor servicio, ya sea con capacitaciones, mejorando el manual de reglamento y funciones de la municipalidad o mediante un diseño que actualice el modelo organizacional existente.

Ya con el diseño terminado y para que este se ejecute correctamente es necesario realizar un trabajo paralelo o complementario en todos los niveles de la organización, con el propósito de disminuir las brechas detectadas, para eso se sugieren capacitaciones sobre procesos, automatización de sistemas, cursos de Excel, trabajo en equipo, generar manuales de funciones y responsabilidades, establecer una persona encargada dentro de la municipalidad que haga la función de anfitrión cuando llegue una persona nueva y pueda brindarle la inducción necesaria sobre sus funciones y como estas repercuten en los diferentes servicios que la municipalidad brinda.

Dicho lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión e identificación de factores claves que influyen en el flujo de la información en un contexto de generación de procesos municipales eficientes.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Capacitar a los directivos.
- Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos.
- Reforzar la comunicación, con foco en la eficiencia de los procesos internos.
- Concebir acciones participativas donde las opiniones de los colaboradores sean tomadas en cuenta.
- Tecnologizar y automatizar ciertos servicios y procesos.

- Analizar las prioridades y lineamientos políticos de la autoridad a cargo de cara a definir líneas de acción sobre la calidad de servicio que desea brindar.
- Efectuar un análisis desde una mirada cuantitativa.
- Realizar una evaluación del proyecto y un estudio financiero.
- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor.
- Considerar municipalidades de otras regiones.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

García-Machado, E., & León-Santos, M. (2021). ¿Evolución o expansión? Del Marketing tradicional al Marketing Digital. *Alcance*, 10(26), 37-52.

de Municipalidades, L. O. C. Ley 18.695. Santiago de Chile. - N°1, L. 575, ley orgánica constitucional de bases generales de la administración del estado. *Diario Oficial*, 5. -Ley, N. (1989). 18.834, aprueba Estatuto Administrativo. *Diario Oficial*, 23.

Alvarez Rios, N., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Desarrollo organizacional en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 955-971.

Arroyo Herrera, R. M. (2020). Modelo de Gestión Pública para el Desarrollo de Ciudades-Comunidades Sostenibles.

Campaña-Lara, M., Melendres-Medina, E., Flores-Dávila, J., & Acosta-Velarde, R. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de las Ciencias*, 6(5), 24-42.

Orellana Aylas, P. A. (2018). Aplicación del modelo de gestión por resultados para la mejora de la gestión pública en el gobierno local de Pacaycasa-Huamanga-Ayacucho. 2018.

Donoso-Díaz, S. (2020). Los nuevos servicios locales de Educación Pública de Chile: desafíos del proceso de implementación inicial. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29, 378-398.

- Espinoza Bahamondes, D., & Muñoz Caro, A. (2018). Satisfacción laboral y justicia organizacional en una institución de funcionarios públicos de la ciudad de Los Ángeles, Chile.
- García, F. M. (2018). El parque de “empresas unicornio”. *eXtoikos*, (21), 79-80.
- GARCÍA, O. E., PELEY, R., PERTÚZ, S. O., PÉREZ, K. L., & VILORIA, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 66-77.
- Landazury-Villalba, L. F., Jaafar-Orfale, H., Cristofani, M. A., & Canales-Cuba, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento.
- Lechuga, A. O. (2020). LO TRASCENDENTAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Yucatán).
- Monroy Sánchez, I. (2018). Eficiencia Gubernamental Municipal en la Era del Gobierno Electrónico.
- Noboa, A., & Robaina, N. (2015). Conocer lo social II. Estrategias y técnicas de.
- Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79-97.
- Richard, J. F. (2013). La administración del Estado y las municipalidades en Chile. *IUS. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla AC*, 7(32), 148-190.
- Richard, J., 2013
- Rodríguez Barón, R. M., Cuan Rojas, M. V., & Pacheco Ruiz, C. (2020). Aprendizaje organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, una mirada a lo público. *Aglala*, 11(S-1), 80-89. Recuperado a partir de <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1758>
- Rodríguez Martín, A., Palomo Zurdo, R., Urquía Grande, E., & González Sánchez, F. (2022). Variables determinantes de la transparencia municipal en la gestión de los residuos sólidos urbanos. *Ene*, 13, 09.

- Streeter, F. R. (2020). Poder municipal. La territorialización del gobierno estatal en Chile, 1830-1890. *Palimpsesto*, 10(17).
- Szlechter, D., Agoff, S., Anzoátegui, M., Bauni, N., Blugerman, L., Caravaca, E., ... & Tavella, G. (2020). *Teorías de las organizaciones: Un enfoque crítico, histórico y situado*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459.
- López, A. D. L. (2020). Gestión municipal y calidad del servicio público de Tingo María. *Desafíos*, 11(1), e138-e138.
- Yamunaque Olivos, J. F. (2021). *Modernización de la gestión del estado y su impacto en los servicios públicos eficientes-Villa María del Triunfo*, 2021.
- Siguenza Esquivel, R. K. (2021). *Tecnología de la información y su impacto en la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao*, 2020.
- Siguenza Esquivel, R. K. (2021). *Tecnología de la información y su impacto en la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao*, 2020.
- Riosvelasco-Monroy, G. E., Flores-Amador, J., & Pérez-Olguín, I. J. C. (2019). Gestión del conocimiento a través de la colaboración horizontal en el clúster MACH. RIIIT. *Revista internacional de investigación e innovación tecnológica*, 7(41), 1-22.

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 1%



Plagiarism Checker X Originality Report

Similarity Found: 1%

Date: lunes, diciembre 05, 2022 Statistics: 182 words Plagiarized / 15142 Total words Remarks: Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement. -----

/ PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL, CON FOCO EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS MUNICIPALES INTERNOS JHONATAN SEBASTIÁN ALEJANDRO CIFUENTES ORTIZ PROFESOR(ES) GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS SANTIAGO – CHILE 2022