

**“OPINIÓN DE USUARIOS Y FUNCIONARIOS
SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL MARCO
DEL PROCESO DE REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL
ESTADO DE CHILE: EL CASO DE LA SECRETARÍA
MINISTERIAL DE EDUCACIÓN DE LA XII REGIÓN, DE
MAGALLANES Y ANTÁRTICA CHILENA”**

Tesis presentada por: Luz María Blanco López

Para Optar al Título/ Grado Académico de: “Magíster en Gestión
Estratégica Pública y Desarrollo Local Reinventando los Gobiernos” de
la Universidad del Mar

Docente Tutor: Gonzalo Arze Arce

Punta Arenas, Marzo de 2007.



OBJETIVOS GENERALES

1. Identificar la opinión de usuarios y de funcionarios de la SECREDOC de la XII Región, respecto a la **calidad de los servicios** que ésta entrega.
2. Identificar la opinión de usuarios y de funcionarios de la SECREDOC de la XII Región, respecto a la **calidad de la atención** que ésta entrega.
3. Identificar **diferencias** de opinión al **interior del grupo de usuarios y de funcionarios**, respecto a la evaluación general que realizan sobre la calidad de los servicios y de la atención que entrega la SECREDOC de la XII Región.
4. Identificar **semejanzas y discrepancias** de opinión fundamentales **entre usuarios y funcionarios**, respecto a la calidad de los servicios y de la atención que entrega la SECREDOC de la XII región.
5. Identificar las **recomendaciones** que **usuarios y funcionarios** le entregan a la SECREDOC de la XII Región para mejorar la calidad de sus servicios y de su atención.



METODOLOGÍA (a)

Tipo de Investigación: **ESTUDIO NO EXPERIMENTAL, DE TIPO DESCRIPTIVO.**

Variables	Usuarios	Funcionarios
Dependientes	Opinión sobre la Calidad de los Servicios y de la Atención de la SECREDOC.	Opinión sobre la Calidad de los Servicios y de la Atención de la SECREDOC.
Independientes	Edad, Sexo, Estado Civil, Nivel Educativo, Situación Laboral y N° de Solicitudes Previas de Servicios.	Edad, Sexo, Estado Civil, Nivel Educativo, Años de Servicio y Escalafón de Pertenencia.

Diseño Utilizado: **DISEÑO NO EXPERIMENTAL, DE TIPO TRANSVERSAL DESCRIPTIVO.**



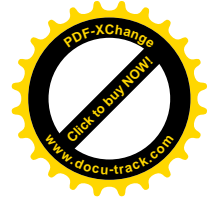
METODOLOGÍA (b)

Población	Usuarios	Funcionarios
	Conjunto de usuarios atendidos durante los meses de marzo y abril de 2006: 278 sujetos.	Total de trabajadores de la SECREDOC: 66 funcionarios (a marzo de 2006).
Muestra	Muestra de tipo no probabilístico o dirigida, correspondiente al 20,5% de la población definida (57 usuarios).	Muestra de tipo no probabilístico, correspondiente al 86,4% del total de Funcionarios (57 funcionarios).
Instrumento de Medición: CUESTIONARIO DE OPINIÓN (CON PREGUNTAS EN SU MAYORÍA DE ALTERNATIVAS).		

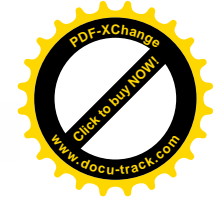


METODOLOGÍA (c)

Procedimientos	Usuarios	Funcionarios
Selección de las Muestras	Procedimiento aleatorio: presencia espontánea en la SECREDUC o DEPROV (del 29/03/06 al 24/04/06).	Criterio de incluir sobre el 80% del total de funcionarios (encuestados entre el 29/03/06 y el 24/04/06).
Recolección de los Datos: APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE OPINIÓN.		
Análisis de los Datos: INGRESO A BASE DE DATOS (PROGRAMA EXCEL), POSTERIOR TRASLADO AL PROGRAMA SPSS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO FINAL CON PORCENTAJES Y PROMEDIOS.		



RESULTADOS: CALIDAD DE LOS SERVICIOS



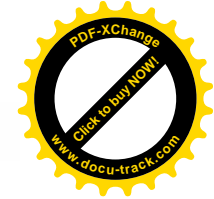
1. INFORMACIÓN MINISTERIAL (en porcentaje)

Tipo de Información Ministerial	Nivel (en %)	Usuarios				Funcionarios			
		Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce	Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce
1. Programas del MINEDUC.		47,3	15,8	14,1	22,8	82,5	7	10,5	0
2. Políticas del MINEDUC.		40,4	12,3	14,1	<u>33,3</u>	75,4	10,5	8,8	5,3
3. Otros Temas.		40,3	5,3	<u>26,4</u>	28,1	63,2	<u>24,6</u>	10,6	1,8



2. CERTIFICACIONES (en porcentaje)

Tipo de Certificación	Nivel (en %)	Usuarios				Funcionarios			
		Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce	Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce
1. Certificados de Estudios.		65	12,3	1,8	21,1	75,4	7	1,8	<u>15,8</u>
2. Otras Certificaciones.		40,3	5,3	3,5	<u>50,9</u>	77,2	3,5	1,8	17,5
3. Autorización Ejercicio Docente.		21,1	1,8	1,8	<u>75,4</u>	57,9	21,1	3,5	<u>17,5</u>



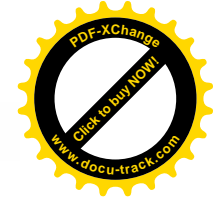
3. ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS (en porcentaje)

Tipo de Orientación Pedagógica	Nivel (en %)	Usuarios				Funcionarios			
		Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce	Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce
1. Currículum Escolar.		50,9	3,5	1,8	<u>43,9</u>	64,9	12,3	3,5	<u>19,3</u>
2. Otros Temas.		47,3	15,8	5,3	31,6	73,7	17,5	1,8	7
3. Atención de NEE.		43,8	5,3	5,3	<u>45,6</u>	73,7	10,5	0	<u>15,8</u>



4. ACCESO A LAS TICS (en porcentaje)

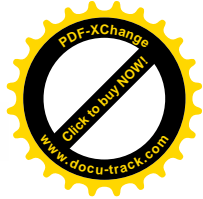
Tipo de TIC	Nivel (en %)	Usuarios				Funcionarios			
		Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce	Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce
1. INTERNET.		<u>22,8</u>	7	10,6	59,6	58	24,6	8,8	8,8
2. Computador c/ Programas Utilitarios.		19,3	8,8	7,1	64,9	56,2	15,8	8,8	19,3
3. Otros Soportes Tecnológicos.		<u>10,6</u>	3,5	8,9	77,2	21	26,3	31,6	<u>21,1</u>



5. ASPECTOS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS (en porcentaje)

Aspecto	Nivel (en %)	Usuarios				Funcionarios			
		Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce	Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce
1. Eficacia.		93	7	0	0	73,7	19,3	7	0
2. Eficiencia.		80,7	12,3	5,3	1,8	73,8	17,5	8,8	0
3. Accesibilidad.		78,9	14	5,3	1,8	75,5	19,3	5,3	0
4. Precisión.		66,7	17,5	8,9	7	86	14	0	0
5. Rapidez.		66,6	21,1	12,4	0	75,4	14	8,8	1,8
6. Continuidad.		<u>61,4</u>	15,8	15,8	7	<u>61,5</u>	28,1	10,6	1,8
7. Oportunidad.		<u>59,7</u>	19,3	21,1	0	<u>73,4</u>	21,1	3,6	0
8. Comodidad.		<u>50,9</u>	24,6	<u>24,6</u>	0	<u>35,1</u>	24,6	<u>40,4</u>	0

Nota: - Ningún funcionario evaluó en el nivel excelente la Comodidad.



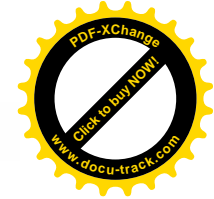
6. ASPECTOS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS (en promedio)

Aspecto	Nivel (en %)	Usuarios			Funcionarios		
		Promedio	Nota Más Alta	Nota Más Baja	Promedio	Nota Más Alta	Nota Más Baja
1. Eficacia.		5,7	7	4	5	7	2
2. Eficiencia.		5,3	7	1	5	7	2
3. Accesibilidad.		5,3	7	1	5	7	2
4. Precisión.		5,2	7	1	5,3	7	4
5. Rapidez.		4,9	7	1	<u>4,9</u>	7	2
6. Continuidad.		5	7	1	<u>4,8</u>	7	1
7. Oportunidad.		4,6	7	1	5,1	7	1
8. Comodidad.		<u>4,4</u>	7	1	<u>3,8</u>	6	1



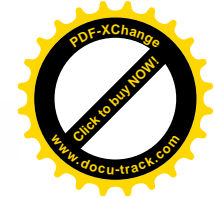
7. RESPUESTAS A CONSULTAS TELEFÓNICAS (en porcentaje)

Aspecto	Nivel (en %)	Usuarios				Funcionarios			
		Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce	Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce
1. Respuestas a Consultas Telefónicas de los Usuarios.		<u>31,6</u>	8,8	8,8	50,9	70,2	<u>21,1</u>	8,8	3,5



8. EVALUACIÓN GLOBAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, A NIVEL GENERAL DE LAS MUESTRAS (en porcentaje)

Aspecto	Nivel (en %)	Usuarios				Funcionarios			
		Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce	Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce
1. Evaluación Global de la Calidad del Servicio.		82,4	<u>14</u>	3,5	0	75,5	<u>21,1</u>	3,5	0



9. EVALUACIÓN GLOBAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, A NIVEL GENERAL DE LAS MUESTRAS (en promedio)

Aspecto	Nota	Usuarios			Funcionarios		
	Promedio	Nota Más Alta	Nota Más Baja	Promedio	Nota Más Alta	Nota Más Baja	
1. Evaluación Global de la Calidad de los Servicios.	5,3	7	3	5	7	3	



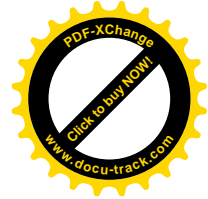
10. EVALUACIÓN GLOBAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, DIFERENCIAS AL INTERIOR DE LAS MUESTRAS (mayor heterogeneidad)

Mayor Heterogeneidad en las Respuestas Variable Independiente	Usuarios	Funcionarios
1. Edad.	Tramo de Edad de 10- 24 Años y de 25- 34 Años.	Tramo de Edad de 45- 54 Años y de 55- 64 Años.
2. Sexo.	Hombres.	No Hay Diferencias Significativas.
3. Estado Civil.	Solteros y Categoría Otros (Separado, Anulado, etc.).	Solteros y Casados.
4. Nivel Educativo.	Enseñanza Superior Incompleta.	Enseñanza Sup. Completa y con Estudios de Postgrado.
5. Situación Laboral.	Con Trabajo Estable.	----
6. Años de Servicios.	----	Más de 15 Años.
7. Solicitudes Previas de Servicios.	Con Ninguna y con Más de 3.	----
8. Escalafón.	----	Profesionales.

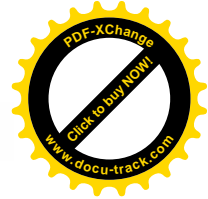


11. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS (en porcentaje)

Usuarios	%	Funcionarios	%
1. Mejorar la infraestructura y ubicación física.	63,1	1. Mejorar la infraestructura y ubicación física.	73,6
2. Optimizar el manejo de la información interna y externa.	49,1	2. Mejorar el equipamiento y uso de la tecnología disponible.	33,3
3. Mejorar los procedimientos administrativos.	43,8	3. Mejorar la dotación de personal.	22,8
4. Mejorar el equipamiento y uso de la tecnología disponible.	19,2	4. Mejorar la dotación y capacitación del personal dedicado a la atención de público.	17,5
5. Mejorar la dotación y capacitación del personal que atiende público.	14	5. Mejorar los procedimientos administrativos.	14
6. Mejorar la dotación de personal.	12,2	6. Optimizar el manejo de la información interna y externa.	14
7. Precisar y difundir los roles y funciones de los funcionarios.	1,7	7. Precisar y difundir los roles y funciones de los funcionarios.	10,5
8. Evaluar, externa e internamente, la calidad de los servicios.	1,7		

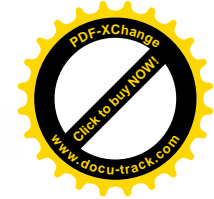


RESULTADOS: CALIDAD DE LA ATENCIÓN



1. ASPECTOS DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN (en porcentaje)

Aspecto	Nivel (en %)	Usuarios				Funcionarios			
		Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce	Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce
1. Cortesía.		98,2	1,8	0	0	91,3	7	1,8	0
2. Cercanía a las Personas.		85,9	10,5	3,6	0	82,4	15,8	1,8	0
3. Igualdad.		84,2	7	0	8,8	94,7	1,8	1,8	1,8



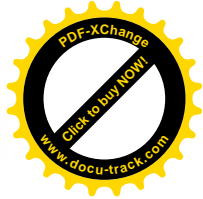
2. ASPECTOS DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN (en promedio)

Aspecto de la Calidad de la Atención	Nota	Usuarios			Funcionarios		
	Promedio	Nota Más Alta	Nota Más Baja	Promedio	Nota Más Alta	Nota Más Baja	
1. Igualdad.	6	7	4	5,7	7	3	
2. Cercanía a las Personas.	5,6	7	2	5,3	7	3	
3. Cortesía.	5,3	7	4	5,6	7	3	



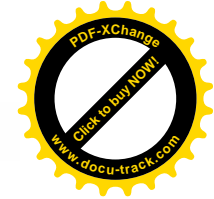
3. EVALUACIÓN GLOBAL DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN, A NIVEL GENERAL DE LAS MUESTRAS (en porcentaje)

Aspecto	Nivel (en %)	Usuarios				Funcionarios			
		Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce	Buena a Excelente	Suficiente	Bajo el Nivel Suficiente	Se Desconoce
1. Evaluación Global de la Calidad de la Atención.		75,5	<u>21,1</u>	3,5	0	85,9	<u>12,3</u>	1,8	0



4. EVALUACIÓN GLOBAL DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN, A NIVEL GENERAL DE LAS MUESTRAS (en promedio)

Aspecto	Nota	Usuarios			Funcionarios		
	Promedio	Nota Más Alta	Nota Más Baja	Promedio	Nota Más Alta	Nota Más Baja	
1. Evaluación Global de la Calidad de la Atención.	5,8	7	4	5,4	7	<u>3</u>	



5. EVALUACIÓN GLOBAL DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN, DIFERENCIAS AL INTERIOR DE LAS MUESTRAS (mayor heterogeneidad)

Mayor Heterogeneidad en las Respuestas Variable Independiente	Usuarios	Funcionarios
1. Edad.	Tramo de Edad de 35- 44 Años (mayor diversidad en opiniones).	Tramo de Edad de 45- 54 Años.
2. Sexo.	No hay diferencias significativas.	Hombres.
3. Estado Civil.	Solteros y Casados.	Solteros.
4. Nivel Educativo.	Enseñanza Superior Incompleta y Sup. Completa.	Enseñanza Superior Completa y con Estudios de Postgrado.
5. Situación Laboral.	Con Trabajo Estable.	----
6. Años de Servicios.	----	Más de 15 Años.
7. Solicitudes Previas de Servicios.	Con Ninguna y con Más de 3.	----
8. Escalafón.	----	Profesionales.



6. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN (en porcentaje)

Usuarios	%	Funcionarios	%
1. Mejorar la actitud con que el personal de SECREDUC atiende público.	38,5	1. Mejorar la actitud con que el personal atiende público.	36,8
2. Mejorar la capacitación en atención al usuario del personal.	21	2. Mejorar la capacitación en atención al usuario del personal.	35
3. Aumentar o reubicar al personal.	5,2	3. Mejorar la capacitación en atención al usuario del personal de la SECREDUC dedicado a la atención de público.	24,5
		4. Aumentar o reubicar al personal dedicado a la atención de público.	22,8
		5. Aumentar o reubicar al personal.	3,5
		6. Efectuar encuestas destinadas a los usuarios, para evaluar la calidad de la atención de público.	1,7

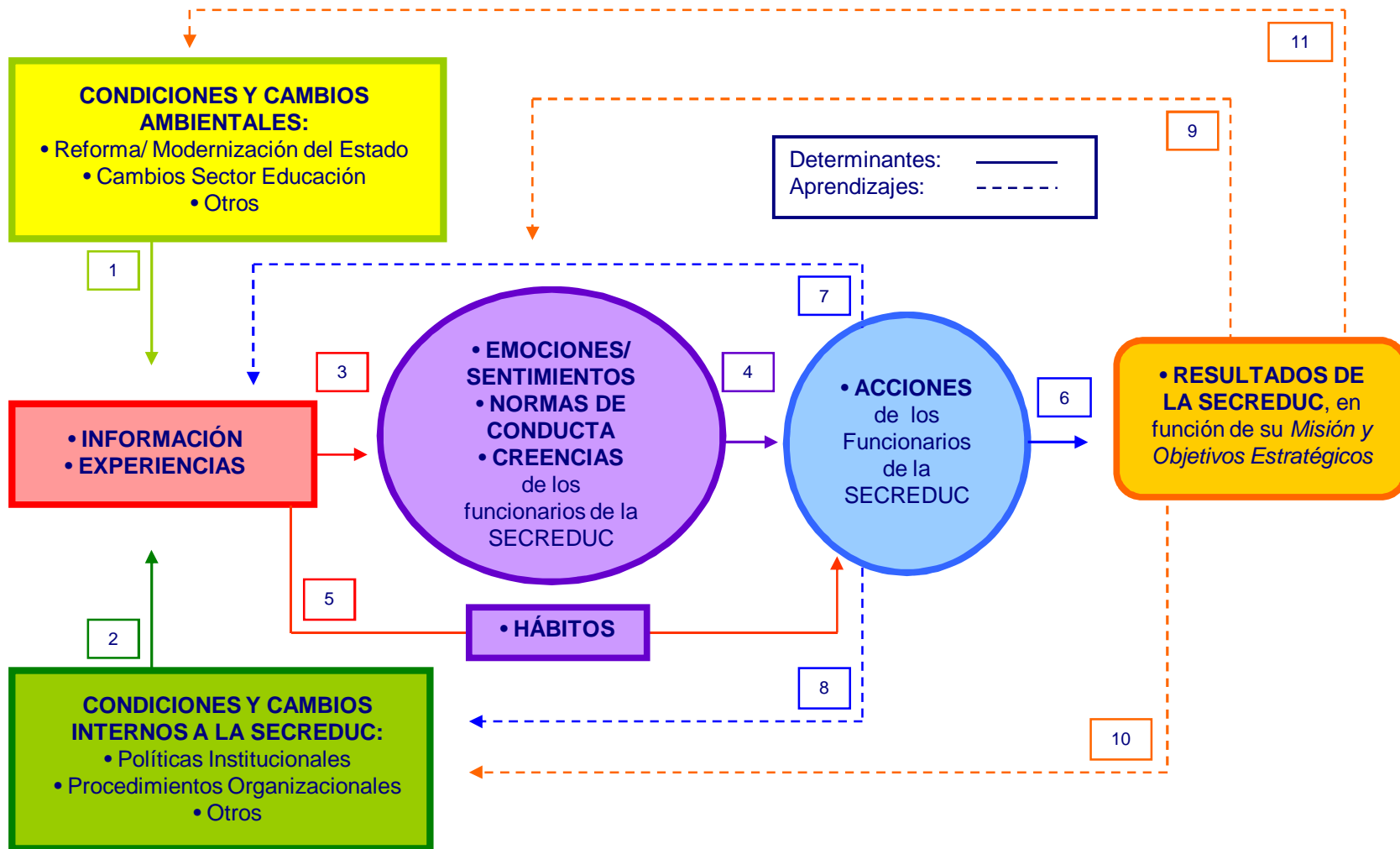


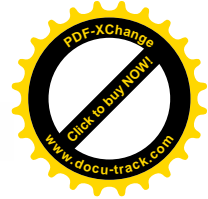
PROPUESTA DE UN MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA SECREDOC XII REGIÓN, EN EL CONTEXTO DE REFORMA/ MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y DE DEMANDAS CIUDADANAS AL SECTOR DE EDUCACIÓN

FUNDAMENTACIÓN: *Las personas son la savia de toda organización y en la administración pública, son los agentes de su reforma y renovación. Los conocimientos, las aptitudes, los valores y las actitudes de los funcionarios son cruciales para la eficacia del Estado (Comité de Expertos en Adm. Pública de Naciones Unidas, 2004).*



MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL





CONCLUSIONES (a)

1. Tanto los usuarios como los funcionarios de la SECREDOC XII Región encuestados **evalúan globalmente los servicios y de la atención que ella entrega en un buen nivel de calidad (con notas entre 5,0 y 5,8)**. Complementariamente, cobra relevancia realizar investigaciones similares en otros servicios, como también otras investigaciones en la temática de satisfacción del usuario del sector público.
2. Se evidencia la necesidad de **fortalecer la difusión externa e interna de los servicios** de la SECREDOC; como también **fortalecer aspectos de su gestión interna** (manejo de información, procedimientos administrativos, uso de la tecnología, dotación y capacitación del personal) y mejorar su ubicación física e infraestructura.
3. Respecto a la difusión externa, se propone generar un **Plan de Marketing Público**; y para fortalecer la difusión y gestión internas se recomienda formalizar un **Sistema de Rotación en los Cargos** (“Training”), generar un **Procedimiento de Inducción para los Nuevos Funcionarios**; **Estimular el “Aprendizaje y Memoria Organizacional”** (almacenaje e intercambio de información, con uso de TIC); generar **Procedimientos Administrativos Claros y Compartidos** (en especial para servicios con alta demanda y que tienen impacto en la imagen ante la comunidad: certificados de estudios); y generar una **Coordinación Más Estrecha entre el Comité de Gestión de la SECREDOC y su Comité Bipartito de Capacitación** .



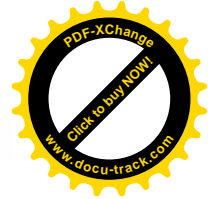
CONCLUSIONES (b)

4. Una de las principales áreas de Modernización del Estado de Chile ha sido la *Atención al Usuario*: OIRS, Simplificación/Eliminación de Trámites y Uso de las TIC. **La SECREDUC presenta avances más evidentes respecto del funcionamiento de su OIRS.**
5. El país está viviendo un periodo de transición en su proceso modernizador del Estado. Lo importante es que éste continúe y que, **independientemente del Gobierno de turno, no se pierda el norte o el “espíritu” de este gran cambio y desafío.**
6. Gran parte de los autores consultados, hacen referencia a una nueva forma de gobierno y a un nuevo Modelo de Estado; a un Estado **más eficiente, menos centralizado** y **“más moderno”**, es decir un Estado **inteligente** (capaz de procesar información), **innovador, emprendedor, desburocratizado** y **asociado a la sociedad civil** (participación ciudadana).
7. Los organismos públicos deben tener **oportunidades para innovar** aludiendo a la creatividad de todos sus funcionarios y/o imitando prácticas del sector privado. Así, sería recomendable que el Estado aumentara los procesos dirigidos a un “Benchmarking” con las empresas privadas más eficientes del país, imitando las prácticas que pueden ser adaptadas.



CONCLUSIONES (c)

7. La reforma/ modernización del Estado de Chile debería llevarse adelante a través de un **diálogo social permanente**, en el que las organizaciones representativas de la **ciudadanía** y los **funcionarios públicos** desempeñen un papel protagónico. Ella sólo puede ser efectiva si se lleva a cabo con la **cooperación de todas las partes involucradas y en constante consulta a las mismas**.
8. La **calidad de los servicios públicos depende de que su prestación esté a cargo de personal competente y motivado**. La contratación y la conservación de una fuerza de trabajo de calidad requiere de **competencias profesionales**, procesos de **aprendizaje permanente**, **buenas condiciones de trabajo**, **normas éticas elevadas**, entre otros.
9. A los desafíos de la Modernización del Estado, el MINEDUC -y como parte de él la SECREDUC XII Región- debe sumar el **atender la demanda ciudadana de una educación de mayor calidad**. Es posible anticipar que para poder cumplir con este desafío, esta Secretaría se verá enfrentada a la necesidad de **fortalecer la calidad de sus servicios e incluso aumentarlos**, destacándose el velar por un adecuado **sistema de supervisión y de aseguramiento de la calidad**.



CONCLUSIONES (d)

10. La gestión del cambio en la administración pública es compleja, pues se requiere un **cambio en las personas**. A lo anterior, se suma el hecho de que **innovar en este sector no es simple**, ya que se requirieren -entre otros- **procesos inductivos del cambio**, los que por razones de cultura organizacional y dificultades de gestión interna no se dan con frecuencia, generando **resistencia y falta de compromiso** en sus funcionarios.

11. Sería recomendable que la SECREDUC de la XII Región generara procesos internos explícitos de **información, capacitación y motivación del personal** dirigidos a **entregarles a éstos fundamentos y ayuda para asumir los desafíos** involucrados en el proceso de reforma/ modernización Estado y, en particular, **los cambios que se proyectan efectuar al sistema educacional chileno**. En esto juega un rol vital el **convencimiento de los funcionarios** y su **involucramiento como personas**, con sus **intereses y motivaciones**, pero también con sus **temores y resistencias**.



CONCLUSIONES (e)

12. Se sugiere al nivel directivo de la SECREDUC la adopción del “**Modelo de Cambio Organizacional que Considera las Cogniciones de los Funcionarios**”, que se entrega como Propuesta de esta Tesis de Grado. En particular, se deberían concretar las **recomendaciones entregadas para preparar, motivar y orientar a los funcionarios** hacia los cambios:
 - a) *Incentivar la modificación de determinados patrones mentales de los funcionarios: creencias, sentimientos y patrones conductuales respecto a su trabajo y al servicio.*
 - b) *Comunicar, convincentemente, el plan de cambio y su situación.*
 - c) *Generar órdenes enérgicas y consistentes, desde y entre los miembros del Equipo de Gestión o Directivo.*
 - d) *Capacitar a los funcionarios en las competencias necesarias.*
 - e) *Recompensar nuevos comportamientos de los funcionarios, ignorar o sancionar otros.*



CONCLUSIONES (f)

- f. *Definir nuevas normas de conducta.*
 - g. *Dar participación y poder a los funcionarios o a sus representantes (ANDIME Regional y Provincial) cuando sea necesario.*
 - h. *Identificar e “intentar entender” a las personas y grupos de interés relevantes (en especial los vinculados a intereses políticos).*
 - i. *Superar de la resistencia al cambio presente en determinados funcionarios, empleando algunas tácticas teóricamente identificadas*
13. La autora de esta Tesis de Grado, en base a los nuevos aprendizajes adquiridos y a las reflexiones personales realizadas, se ve *interpelada* a continuar tratando de aportar al *servicio público* -en el tema de la atención del usuario y otros-, en especial dado el escenario actual de cuestionamiento de la transparencia y probidad pública.