



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
FACULTAD DE COMUNICACIONES

**PROYECTO FINAL**

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMUNUCACIONAL PARA EL  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE  
QUILICURA.

POR FELIPE ANDRÉS MUÑOZ PERALTA.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS (SIBUC)

Tesis presentada a la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica  
de Chile para optar al grado académico profesional de Magíster en Comunicación  
Estratégica.

Profesores guía: Patricio Dussailant y Claudio Racciatti.

Diciembre de 2011

Santiago, Chile

© 2011 POR FELIPE ANDRÉS MUÑOZ PERALTA.

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

*Para mi "Ata" Walda Vásquez Pinuer.*

## AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a la Directora del Departamento de Educación de Quilicura (DEM) Liliana Alfaro y a todas las áreas del Departamento que gentilmente colaboraron en el desarrollo de este trabajo.

## Tabla de Contenidos

### Contenido

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
1. Resumen Ejecutivo.....	6
2. Introducción.....	7
3. Antecedentes.....	10
3.1 Metodología	
3.2 Antecedentes Generales	
3.3 Resultados	
3.4 Cruce Bibliográfico	
3.5 Problema	
3.6 FODA	
3.7 Marco Lógico	
4. Estrategia.....	46
4.1 Objetivos	
4.2 Acciones	
4.3 Matriz de Diseño de la Estrategia	
5. Conclusiones.....	54
6. Bibliografía.....	57
7. Anexos.....	58
7.1 Entrevistas en Profundidad	
7.2 Resultados Encuesta	

## **1. Resumen ejecutivo**

La primera etapa del presente trabajo, fue determinar a los stakeholders del Departamento de Educación de la Municipalidad de Quilicura (DEM), para luego enfocarnos en su público interno, representado por las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Comunicaciones, Jurídica, Técnico Pedagógica y División de Cultura.

Analizando los resultados de entrevistas en profundidad, una encuesta y un proceso etnográfico, se determinó el principal problema comunicacional del cual se hace cargo este proyecto: que los funcionarios del DEM no perciben el valor que tiene su trabajo para la educación de Quilicura.

Como causas de este problema se identificaron: desinformación en los trabajadores de las actividades que realiza el Departamento; poco contacto entre las distintas áreas del DEM y baja participación de los funcionarios en las actividades que se realizan en los establecimientos. Esto, debido a la cultura burocrática que se vive al interior del DEM, con trabajadores limitados a cumplir con tareas específicas y rutinarias.

La consecuencia percibida, es una baja motivación a la hora de desempeñar las labores diarias, cumpliéndose sólo con lo mínimamente exigido, debido al poco sentido de trascendencia que los funcionarios otorgan a su trabajo.

Como estrategia de solución, se propone transmitir lo esencial que es el trabajo de cada funcionario para el buen funcionamiento de la educación de la comuna, otorgando trascendencia y abnegación en sus tareas, más allá del contrato-sueldo. Por eso, se desarrolló un plan de acción basado en la Participación, con actividades que acerquen los resultados a todos los

funcionarios, los involucre en su implementación y demuestren la importancia de trabajar en el Departamento de Educación de Quilicura.

## **2. Introducción**

Quilicura hoy está lejos de ser aquel conjunto de parcelas, que en su fundación conformaban una sociedad completamente agraria. A partir de la segunda mitad del siglo XX, una enorme expansión demográfica la ha convertido en una de las comunas más pobladas de la zona norte de la Región Metropolitana, con 180.000 habitantes<sup>1</sup>. Esta realidad arroja muchos cambios en materia social, de los cuales está consciente el Municipio, que debe enfrentar profundas problemáticas. Entre ellas está la educación, tema trascendental en la administración pública de la comuna, que cuenta con 11 establecimientos municipales formando a miles de niños y jóvenes “quilicuranos” cada año.

Ante esa enorme responsabilidad, el Municipio ha querido profesionalizar el área de comunicaciones del Departamento de Educación de Quilicura (DEM), poniendo especial atención en las comunicaciones internas, área cuya gestión a lo largo de los años, se ha desarrollado sin una estrategia clara y con un alto grado de improvisación.

El punto de partida, fue asesorarse con un profesional de las comunicaciones externo al Departamento. Esto, con la finalidad de tener una mirada autónoma de la investigación y mayor libertad a la hora de expresar críticas o problemas al interior del DEM. Muchas veces, estando inmersos dentro de una organización, no nos damos cuenta de las fallas o vicios

---

<sup>1</sup> Diagnóstico de Actores Educación Municipal Quilicura 2011.

comunicacionales que existen, por eso, la autonomía e independencia del investigador permitieron resultados fidedignos y sinceros, única manera de poder establecer propuestas de solución efectivas.

La primera tarea fue realizar un diagnóstico, comenzando por determinar a los stakeholders o grupos de interés del Departamento de Educación, tanto internos como externos, para así identificar los roles que tiene cada uno y en qué grado afectan al DEM. Eso establece una hoja de ruta y es el primer paso para comenzar a compenetrarse con la organización.

Una vez identificados los públicos, hubo un acotamiento del área de trabajo para concentrarnos específicamente en los funcionarios que se encuentran en el edificio del Departamento de Educación. En ellos está enfocado el presente diagnóstico y las acciones de la estrategia comunicacional, sin perjuicio de haber tenido que comprender el funcionamiento del DEM como una pieza más dentro de la administración pública de la comuna.

Dejando a nuestro público objetivo establecido, fue necesario determinar qué es lo que es el DEM, cuánto lo conocen sus funcionarios y qué expectativas tienen ellos de su lugar de trabajo. Un ejercicio que fue posible únicamente estando presente en el día a día de los funcionarios, con entrevistas en profundidad, encuestas y sobre todo, mediante un proceso etnográfico. Así fue posible descubrir sus percepciones, costumbres, historia y espacios, es decir, su cultura organizacional.

En el análisis del ambiente, se incluyó la contingencia nacional del año 2011; el movimiento estudiantil por la educación ha tomado ribetes insospechados para muchos, convirtiéndose en un movimiento ciudadano con demandas sociales que se relacionan directamente con la educación municipal de la comuna. Eso ha influido en el clima laboral del Departamento, ya que genera discusión y opiniones en todos los funcionarios de la organización.

Con la recopilación de los antecedentes, se pasó a una etapa de análisis bibliográfico, a través de la cual se comparó la realidad organizacional del Departamento de Educación, con lo que citan diversos autores del área de las comunicaciones. La profundización teórica, acompañada del cruce de datos, permitieron identificar el principal problema comunicacional que existe dentro del DEM y del que se hace cargo la estrategia propuesta más adelante: que sus funcionarios no perciben el valor que tiene su trabajo para la educación de la comuna.

Esto, sin dejar de lado muchos otros problemas que tienen que ver con gestión o trabas propias del sistema público, de los cuales el área de comunicaciones no puede hacerse cargo. De todas formas, se procedió a detallar todos los problemas percibidos, tanto comunicacionales como de gestión, con el fin de que sirvan de antecedentes ante un eventual trabajo investigativo interno.

Ya con el problema determinado, se estableció la propuesta de solución, que incluye el detalle de las acciones de una estrategia, avaladas por una base teórica pertinente a la realidad del DEM. En esta última etapa, se sugiere una estrategia basada en la participación, mediante acciones que acerquen los resultados que existen en materia educacional a los funcionarios del Departamento y convirtiendo ese sentido de trascendencia en la principal motivación para desempeñar sus labores diarias.

Hay que destacar que para lograr un buen flujo comunicacional del Departamento, es importante realizar este ejercicio investigativo con el resto de los stakeholders, ya que una buena gestión en comunicaciones también depende de cuánto nos conocen todos nuestros públicos. Por lo mismo, lo recomendable es realizar un diagnóstico similar con los funcionarios del

Municipio, con los de los establecimientos educacionales, con los apoderados y alumnos, y con una muestra de la comunidad de Quilicura.

También, es importante destacar que los resultados de esta estrategia se deben en gran parte a la disposición de todas las áreas del Departamento de Educación, las cuales comprendieron la importancia de establecer qué ocurre internamente en el DEM y cómo mejorar aquellas fallas comunicacionales que pueden incidir de manera negativa en la motivación y, por ende, en la gestión del Departamento.

### **3. Antecedentes**

#### **3.1 Metodología**

La siguiente investigación fue elaborada con distintas metodologías, mezclando técnicas cualitativas y cuantitativas. Como manera de recopilar antecedentes, también se utilizó el Plan Anual de Desarrollo Municipal 2011 (PADEM), a través del cual fue posible obtener un primer acercamiento de la realidad de Departamento de Educación (cuál es su función; sus establecimientos educacionales; dotación y actividades).

A continuación se detallarán las herramientas de investigación que se utilizaron en este diagnóstico:

##### **a) Entrevistas en profundidad**

Es una metodología cualitativa, que tiene como ventaja estar frente a frente con el entrevistado y observar todos los aspectos comunicacionales que conlleva eso: gestos, tono de voz, disposición e información. La espontaneidad de las respuestas permite flexibilidad en la pauta e ir modificando la entrevista a medida que sea posible.

El tiempo es un factor fundamental, ya que la entrevista en profundidad tiene como valor el extender ciertos temas que en otras instancias no se tratarían tan holgadamente. A pesar que después de varios minutos puede volverse tediosa para el entrevistado, está en el investigador dar el suficiente dinamismo para ir cambiando de tópicos en el momento preciso y evitar la disminución del interés en el diálogo: “Un entrevistador, cara a cara con un entrevistado, puede hacer mucho para hacer surgir un interés inicial e incrementar de este modo la tasa de participación y establecer un ambiente continuo de confianza” (Aaker, 1997, p. 162).

Esta metodología ayudó mucho para recabar información, sobre todo con las jefaturas de cada área, ya que en aquellos casos las entrevistas fueron más largas que las demás, con un promedio de 40 minutos.

En este diagnóstico se realizaron entrevistas en profundidad a todas las jefaturas del DEM, incluyendo a su directora, y a un grupo seleccionado de 13 funcionarios del Departamento.

## **b) Encuesta**

Al existir un número relativamente bajo de funcionarios trabajando en el Departamento de Educación – 69 en total - , fue viable realizar una encuesta en pocos días. Sirvió para recolectar valiosos datos que ayudaron a descubrir actitudes, intereses, comportamientos y opiniones de los trabajadores.

Esta técnica cuantitativa se aplicó a 55 funcionarios, con una tasa de respuesta del 90%. La pauta de preguntas se construyó en base a los problemas identificados en las entrevistas en profundidad.

A los funcionarios se les envió un link con la encuesta a su correo electrónico institucional, utilizando una base de datos que maneja el área de

Comunicaciones del Departamento. La encuesta estuvo activa para ser respondida durante siete días (de lunes a domingo).

### **c) Etnografía**

Esta metodología cualitativa se basa en la observación, la cual se obtiene al estar inmerso en la misma organización. Estando presente al interior del edificio del Departamento de Educación durante un mes, fue posible contemplar las distintas prácticas de los funcionarios, el lenguaje que utilizan, sus costumbres y espacios físicos. Es una excelente herramienta para adentrarse en la cultura organizacional y percibir todos los detalles que ninguna entrevista, encuesta o documento podrían mostrar, ya que “el etnógrafo participa, abiertamente o de manera encubierta, en la vida cotidiana de personas durante un tiempo relativamente extenso, viendo lo que pasa, escuchando lo que se dice, preguntando cosas; o sea, recogiendo todo tipo de datos accesibles para poder arrojar luz sobre los temas que él o ella han elegido estudiar” (Martyn y Atkinson, 1994, p. 15).

### **3.2 Antecedentes Generales**

Es importante aclarar términos básicos antes de continuar con informaciones que son propias de la realidad de la organización. El Departamento de Educación de la Municipalidad de Quilicura (DEM), es uno de los siete departamentos del municipio, el cual está encargado de la educación pública de la comuna. Su principal objetivo es velar que se cumplan todas las normativas y regulaciones del Ministerio de Educación (MINEDUC) y realizar todas las actividades y programas propios de la comuna en materia educacional, detallados en el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM). Este Departamento se encuentra en un edificio corporativo ubicado a un costado de la plaza principal del centro de Quilicura, en la calle Pedro José Escobar 485.

Según su directora Liliana Alfaro, la estrategia corporativa del Departamento de Educación se concentra en cuatro puntos<sup>2</sup>:

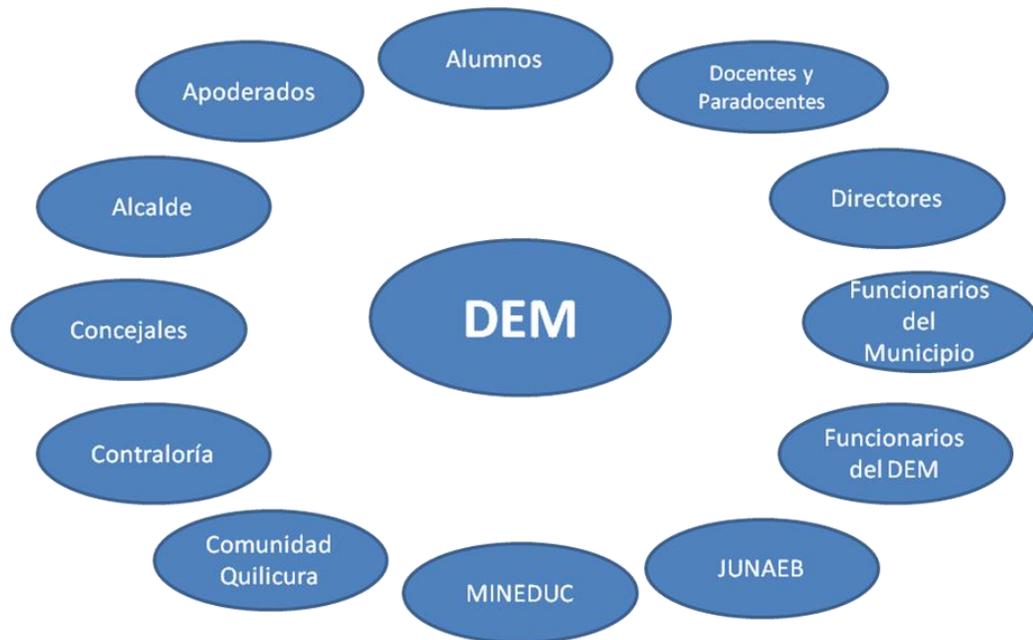
- Detener la disminución de matrículas en establecimientos educacionales municipales de la comuna.
- Subir los puntajes del Sistema de Evaluación de Calidad de la Educación (SIMCE) en establecimientos de municipales de la comuna.
- Aumentar el ingreso a la educación superior de los alumnos egresados de establecimientos municipales de Quilicura.
- Integrar a las familias y a la comunidad de Quilicura, a través de diversas actividades organizadas por el Departamento y los establecimientos.

#### **a) Stakeholders**

El Departamento de Educación tiene como grupos de interés a los siguientes actores: Alcalde; Concejales; Alumnos de establecimientos municipales; Apoderados de establecimientos municipales; Docentes y Paradoctes de establecimientos municipales; Directores de establecimientos municipales; Funcionarios de las distintas reparticiones del Municipio; Funcionarios del edificio corporativo del Departamento de Educación; Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB); Ministerio de Educación (MINEDUC); Contraloría General de la República y la Comunidad de Quilicura (vecinos).

---

<sup>2</sup> Ver Anexo Entrevista en Profundidad a Liliana Alfaro.



**Figura N°1**

En cuanto a los actores internos del Departamento de Educación, se determinaron a los siguientes:

- Funcionarios del área Técnico Pedagógica
- Funcionarios del área Finanzas
- Funcionarios del área Recursos Humanos
- Funcionarios del área Comunicaciones
- Funcionario del área Jurídica
- Funcionarios de la División de Cultura
- Funcionarios Unidad de Mantenimiento (dependientes de RRHH)

**b) Dotación**

El departamento de Educación cuenta con 69 funcionarios, de los cuales 60 trabajan en el edificio corporativo del DEM y 9 en dependencias del

municipio, ubicado en calle José Francisco Vergara 450, Quilicura. Los funcionarios se distribuyen en el área Técnico-Pedagógica, área de Finanzas, área Jurídica, área de Recursos Humanos (con unidad de mantención), área de Comunicaciones y en la división de Cultura, y cumplen un horario de trabajo que va desde las 9.00 a las 19.00 hrs. Cabe destacar que todos los funcionarios registran su hora de entrada y de salida a través de su huella dactilar, calculándose horas extra a cada funcionario que se retire más tarde de su horario de salida.

Del DEM, dependen 11 establecimientos educacionales con 7.236 alumnos, 5 jardines infantiles con 904 niños y 3 salas cuna con 100 infantes. Actualmente existen 800 integrantes entre directores, docentes, asistentes de educación y administrativos<sup>3</sup>.

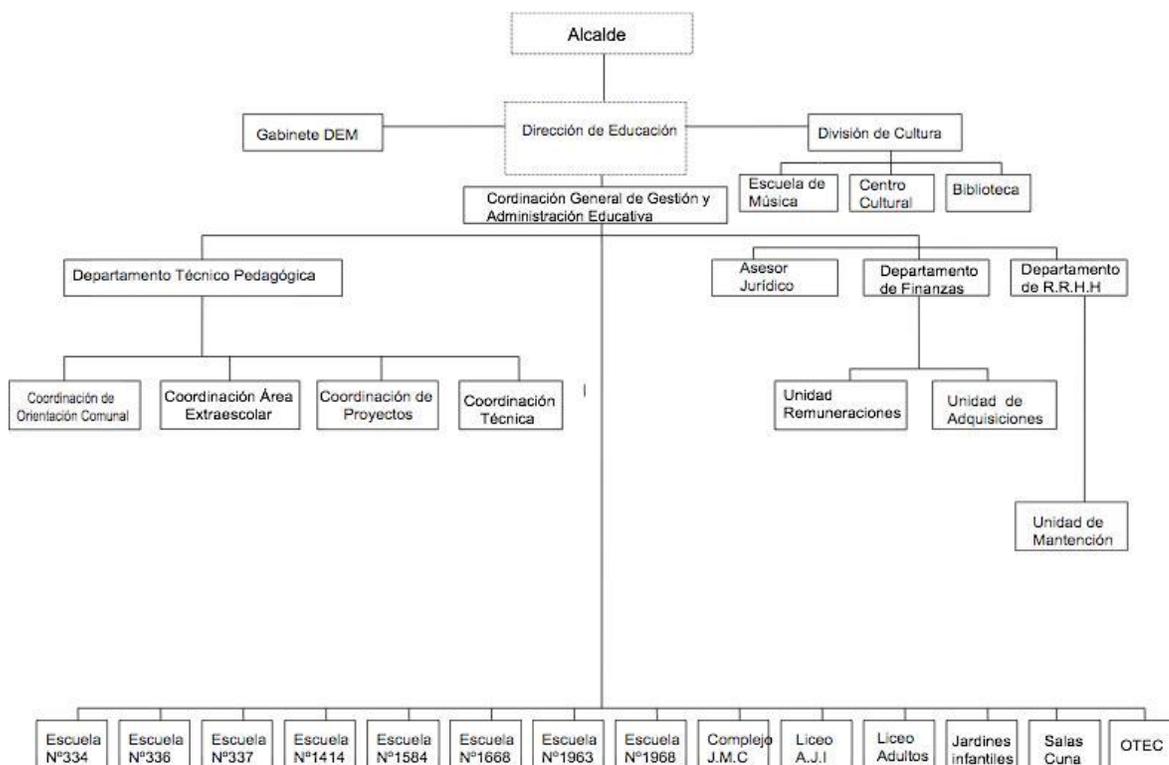
El edificio del DEM se encuentra frente a la plaza principal de la comuna, por la vereda opuesta al edificio del municipio. Cuenta con dos niveles, en los que se dividen las distintas áreas. En el primer piso están las oficinas administrativas (áreas Finanzas, Recursos Humanos y Jurídica) y en el segundo piso están los funcionarios que se relacionan directamente con los establecimientos (áreas de Comunicaciones, División de Cultura y Técnico Pedagógica).

### **c) Organigrama, Misión y Visión**

El actual organigrama del Departamento, incluido en el sitio web del Departamento [www.demquilicura.cl](http://www.demquilicura.cl), es el siguiente:

---

<sup>3</sup> PADEM Quilicura 2011.



**Figura N°2**

De acuerdo a lo que establece el DEM en su página web, su misión es: “Otorgar a niños, niñas, adolescentes y adultos las mejores herramientas para desarrollarse en el ámbito educacional, social, cultural y medio ambiental, dando a éstos una formación integral para insertarse sin problemas en el mundo actual”. La visión que se incluye en el mismo sitio es: “Quilicura, construyendo una educación municipal de calidad con igualdad de oportunidades para todos y con todos”.

#### **d) Acontecimientos recordados**

Dentro de la cultura organizacional del DEM, hay ciertos acontecimientos que son recordados por sus funcionarios. Son situaciones que han develado

comportamientos, intereses y actitudes que sirven para comprender la personalidad del Departamento. Como los más importantes se determinaron los siguientes:

- **Terremoto febrero 2010:** es una instancia recordada por los trabajadores del DEM de manera positiva, ya que unió fuerzas para reconstruir uno de los establecimientos que sufrió serios daños. Hubo colaboración voluntaria de la gran mayoría de los funcionarios (cerca del 80%<sup>4</sup>), demostrándose que en situaciones límite, se puede actuar como equipo y salir adelante.
- **Crisis Sala Cuna Amanecer:** en abril de 2011, el canal de televisión Mega publicó un reportaje sobre maltrato a menores en una Sala Cuna de la comuna. Mostraron imágenes grabadas con cámaras ocultas, con las cuales se evidenció el mal proceder de algunos funcionarios que trabajaban en dicho establecimiento. Esto generó gran ruido dentro del DEM, ya que por haber sido una situación tan cruda y emocional, afectó a directivos, docentes y funcionarios por igual. La mayoría de los funcionarios entrevistados lo nombró como la peor crisis que ha vivido el Departamento y si bien todos rescataron el liderazgo demostró la directora en el tema, la mayoría reprochó la falta de información para los funcionarios del edificio, ya que muchos se enteraron por la televisión o por rumores de pasillo. Luego que pasó el período crítico, tampoco hubo mayor información (en comunicaciones hubo más preocupación de contener que de informar).

---

<sup>4</sup> Dato RRHH DEM Quilicura.

- **Tomas de establecimientos:** los estudiantes de enseñanza media de Quilicura no estuvieron ajenos al movimiento estudiantil de 2011. Ya finalizando el año continuaban dos liceos en toma, a lo que se suma un establecimiento de enseñanza básica que depuso su movilización en octubre. El DEM conformó un equipo de ayuda, para monitorear la situación dentro de los colegios y servir de ayuda en temas de calefacción y alimentación. Eso hasta el mes de octubre, ya que la Asamblea Coordinadora de Estudiantes Secundarios (ACES) decidió terminar el vínculo con el municipio y continuar el desarrollo de las tomas de manera autónoma. De todas maneras, hay una constante preocupación por los alumnos de los establecimientos tomados, con el Departamento atento a cualquier requerimiento y velando por la seguridad de quienes se encuentran movilizados. En cuanto a los funcionarios, la mayoría apoya la causa estudiantil, sobre todo en el ámbito del fin a lucro en cualquier proyecto educativo. Sobre la desmunicipalización no tienen una opinión formada y lo ven como un proceso lejano y a largo plazo, al contrario de lo que piensa su directora, que ve una intervención de forma inminente<sup>5</sup>.
- **Jornada de autoayuda 2010:** esta instancia es recordada por su alto nivel de participación. La jornada de autoayuda consistió en un paseo a un lugar del Cajón del Maipo, donde se trabajaron temáticas de convivencia, resolución de conflictos y trabajo en equipo. También hubo actividades recreativas, en las que los funcionarios del DEM tuvieron la oportunidad de conocer a sus compañeros en un ámbito distinto al laboral. Los funcionarios la recuerdan por haber sido una tarde entretenida y llena de anécdotas

---

<sup>5</sup> Ver Anexo Entrevista en Profundidad a Liliana Alfaro.

### 3.3 Resultados

Las entrevistas en profundidad, el proceso etnográfico y la encuesta aplicada arrojaron datos e informaciones que sirvieron para determinar la realidad del Departamento, con sus aspectos positivos y negativos.

#### a) Canales de comunicación

Las herramientas comunicacionales que actualmente se utilizan dentro del DEM, son las siguientes:

- **Teléfono Fijo:** en todos los escritorios hay líneas de teléfono fijo, medio por el cual se verifican envíos, corroboran datos y se contacta a funcionarios externos o del mismo DEM. Hasta hace unos años, era el principal medio de comunicación.
- **Oficio:** el sistema público requiere de ciertos procedimientos de comprobación a la hora de desarrollar cualquier iniciativa. Por lo mismo, el oficio siempre ha sido el documento que no puede dejar de redactarse en todas las áreas. Cualquier decisión o petición, está precedida de un memorándum, el cual debe firmar el jefe de área respectivo, la directora o algún representante del municipio, dependiendo su destino.
- **Correo Electrónico:** se convirtió en el medio de comunicación más utilizado entre funcionarios y actores externos. En promedio, cada funcionario del DEM recibe diez correos electrónicos diarios<sup>6</sup>, por lo que deben actualizar constantemente su casilla. Todos los funcionarios

---

<sup>6</sup> Ver Anexo Entrevista en Profundidad a Piero Jara.

tienen casilla de correo electrónico corporativo, aunque se diferencian según su antigüedad: funcionarios de más de tres años de antigüedad, tienen como correo la inicial de su nombre más su apellido, seguido de @quilicura.cl. Los funcionarios de la nueva administración, tienen de correo la inicial de su nombre más su apellido, seguido de @demquilicura.cl.

- **Reuniones Presenciales:** se coordinan para informar sobre tareas o temas específicos y son muy comunes dentro del DEM. Todos los días hay alguna reunión de área, una vez por semana hay una de jefaturas y eventualmente hay reuniones generales. A continuación se detallan las características de cada una:
  - Reuniones de área: cada jefatura del Departamento coordina reuniones con su equipo cuando lo estima necesario.
  - Reuniones de jefaturas: una vez a la semana (los días lunes), se realizan reuniones de jefaturas. En ellas participan la jefa de Gabinete, la jefa de Finanzas, el jefe de Recursos Humanos, el jefe del área Jurídica, la jefa Técnico Pedagógica y la directora del Departamento. Esta instancia sirve para discutir temas puntuales, informar en qué trabaja cada área y tomar decisiones operativas. Luego, cada jefatura baja la información a su determinada área. En semanas con mucha carga laboral se suspenden o se cambia el día de la reunión.
  - Reuniones generales: éstas se organizan cuando se presenta alguna contingencia o se requiere informar a todo el Departamento sobre un tema específico. Se realizan a las 9:00 am en el salón ubicado en el

segundo piso del edificio del DEM y participan todos los funcionarios del Departamento. Son dirigidas por la Directora de Educación y no tienen una fecha definida, ya que responden a contingencias.

- **Canales informales de comunicación:** algunos funcionarios se comunican vía chat (mediante la plataforma de gmail o facebook). Las horas de almuerzo también son una instancia de comunicación directa, donde la comunicación es presencial en algún espacio fuera del edificio del DEM (restaurantes, supermercados y almacenes cercanos).

#### **b) Problemas percibidos al interior del DEM**

Luego de entender la realidad del Departamento de Educación, comprender su funcionamiento y conocer a quienes lo componen, se fueron transparentando varios problemas. Es importante diferenciar a los que corresponden al ámbito de la gestión, con los que son de carácter comunicacional, porque sólo de estos últimos se puede hacer cargo la estrategia propuesta al final. Para diferenciarlos, cada problema se marca con una G (Gestión) o una C (Comunicación), dependiendo de su categoría:

- **Antigüedad de los funcionarios (G):** dentro del DEM hay funcionarios que llevan trabajando hasta 16 años. Dada la baja rotación que existe en el sistema público, sólo han sido renovados los puestos clave, por lo que hoy existen 35 funcionarios que vienen de la administración anterior<sup>7</sup>. La nueva administración decidió continuar trabajando con varios de los funcionarios antiguos, debido a su experiencia en la administración pública y a los costos que significaría una renovación total. El que convivan funcionarios de distintas administraciones, ha generado dos

---

<sup>7</sup> Dato RRHH DEM Quilicura.

grupos políticos dentro del DEM. Si bien la mayoría de las jefaturas asegura que eso no interfiere en gran medida en el desarrollo de las tareas, algunos funcionarios sí declaran que el nivel de compromiso con el trabajo muchas veces se ve condicionado por la antigüedad, siendo los trabajadores nuevos los que más disposición tienen.

- **Horas Extra (G):** como asegura el jefe de Recursos Humanos Tito Aranda, las horas extra se convirtieron en un problema real dentro del Departamento, debido a que la mayoría de los funcionarios cuenta con ellas como parte de su sueldo (no se utilizan cuando es estrictamente necesario). Por eso, el área de RRHH está implementando un plan para disminuirlas y justificarlas, aunque asumen que es un hábito difícil de solucionar<sup>8</sup>.
- **Burocracia (G):** es un problema que afecta a todos los municipios. Las normas que debe cumplir el DEM corresponden a la regulación del sistema público; eso quiere decir que todo proyecto, orden, petición o despacho debe estar antecedido por un oficio, el que a su vez debe ser firmado por los organismos o áreas correspondientes. Eso, sumado a que los tiempos del municipio son distintos a los del DEM, hace mucho más lenta la planificación de cualquier actividad, por lo que si no existe una temprana organización considerando los retrasos de cada estamento, lo más probable es que los plazos no se cumplan. También afecta mucho a los trabajadores con la mecanización de las tareas, con áreas administrativas acostumbradas a cumplir procesos estandarizados.
- **Improvisación ante crisis (C):** el acontecimiento negativo más recordado en el DEM, es el que ocurrió en el mes de abril de 2011 en la

---

<sup>8</sup> Ver Anexo Entrevista en Profundidad a Tito Aranda.

sala cuna Amanecer, con el reportaje sobre maltrato infantil. En ese momento se actuó casi con completa improvisación, con muy poco apoyo por parte de Comunicaciones del municipio y con un equipo de comunicaciones del Departamento recién conformado. Finalmente se superó el escollo, dejando como vocera a la Directora de Educación y conformando un comité de crisis compuesto por la Jefa de Gabinete, la Asistente Social a cargo de los jardines infantiles y la propia Directora. Ahora existe un área de Comunicaciones establecida que puede apoyar con mayor profesionalismo en caso que surja una nueva crisis. De todas formas, no se ha desarrollado ningún manual o plan de acción en caso de emergencia. El principal problema interno fue la poca comunicación con los funcionarios del Departamento, quienes se sintieron desinformados respecto al tema, siendo los diarios y la televisión (además de los rumores de pasillo) su principal canal comunicacional con el tema.

- **Baja velocidad de Internet (G):** uno de los reclamos, tanto de jefaturas como de funcionarios, es la baja velocidad que tiene el servidor de Internet del DEM. Las jefaturas aseguran que se debe a que muchos bajan contenidos que no tienen que ver con el trabajo (como música o películas) e ingresan a redes sociales personales (facebook y twitter); a su vez, los funcionarios reclaman que la velocidad de conexión es baja para la cantidad de trabajadores que hay en el edificio. Lo cierto es que actualmente abrir una casilla electrónica [quilicura.cl](http://quilicura.cl) o [demquilicura.cl](http://demquilicura.cl) requiere de paciencia, ya que demora más de medio minuto cargar la plataforma a ciertas horas del día.
- **Dos tipos de casillas electrónicas (C):** en el DEM es posible diferenciar la antigüedad de un funcionario por su correo electrónico,

porque aquellos que vienen de la administración anterior tienen como correo inicial+apellido@**quilicura.cl** y quienes llegaron con la nueva administración tienen el correo inicial+apellido@**demquilicura.cl**. Lo ideal es que todos los funcionarios tengan el mismo dominio de correo electrónico; eso no genera confusión, no marca diferencias y hace recordable el correo de todos los funcionarios.

- **Área de Comunicaciones DEM dedicada principalmente a difundir (C):** el Municipio destinó una tarea específica al equipo de Comunicaciones DEM que se conformó en la última administración: acercar a la ciudadanía los diversos programas y actividades que realiza el DEM<sup>9</sup>. Eso ha llevado a que los esfuerzos del equipo se concentren en la difusión, dejando de lado la comunicación interna. Actualmente se gestiona sólo por correo electrónico y reuniones, lo que se hace insuficiente para un público interno que en este diagnóstico ha manifestado ganas de participar. Es necesario que la función de Comunicaciones del DEM, sea más que la de cubrir eventos y difundir actividades a la comunidad de Quilicura, y se transforme en un área transversal, preocupada de las comunicaciones tanto internas como externas.
- **Espacio físico DEM (C):** las áreas del DEM están divididas dentro del Departamento, lo que ha causado una notoria diferencia entre el primer y el segundo piso. En el primer piso se encuentra el área administrativa, con las oficinas de Recursos Humanos, área Jurídica y Finanzas; ellos están en un pasillo que da al patio del edificio y por lo general no salen de esa área (se percibe un mayor nivel de estrés). En el segundo piso está Comunicaciones, el área Técnico Pedagógica y algunos

---

<sup>9</sup> Ver Anexo Entrevista en Profundidad a Piero Jara.

funcionarios de la División de Cultura, donde se percibe mayor dinamismo y movimiento (muchos llegan en la mañana y luego deben salir a trabajar en terreno). Estas diferencias pueden causar distintos climas laborales, por lo que es recomendable tomarles atención.

- **Pocas instancias de participación para los funcionarios (C):** Las entrevistas en profundidad develaron que a los funcionarios les gustaría participar en más actividades del Departamento. Si bien existen instancias internas, como convivencias de fin de año o fiestas patrias, a las que asiste la mayoría, a muchos les gustaría participar de más actividades para romper la rutina y monotonía de sus trabajos.

#### **c) Aspectos positivos del DEM**

- **Página web:** una de las grandes tareas que ha llevado a cabo el área de Comunicaciones, es la renovación de su página web [www.demquilicura.cl](http://www.demquilicura.cl). Esta página fue creada en el año 2010 para difundir las actividades y proyectos educativos del Departamento, pero a principios de 2011 se renovó para mantenerse actualizada y convertirse en el principal medio de difusión del DEM. Eso se ha comprobado con la cantidad de visitas que recibe diariamente, ya que en entre marzo y agosto de 2011 se contabilizaron más de 20 mil, mientras que en todo el 2010 hubo sólo 25 mil visitas.

La comunidad está consumiendo más este medio de comunicación principalmente por:

- Una constante actualización de la página (se cubre la mayoría de las actividades educacionales y extraescolares de la comuna).

- Implementación en la página de la plataforma “Mateo.net”, mediante la cual los apoderados pueden seguir las calificaciones y conducta de sus hijos en todos los establecimientos municipales.
- Instalación de cámaras de vigilancia en dos salas cuna de la comuna, así los padres pueden monitorear a sus niños a través de la página web del DEM.
- **Revista educacional digital pronta a publicarse:** esta iniciativa surgió a raíz de la necesidad de poseer un medio dedicado exclusivamente a la educación de la comuna. El DEM actualmente publica artículos y reportajes en el diario comunal “El Independiente”, pero como en aquel medio hay una extensa agenda, el Departamento sólo tiene derecho a dos planas. Con la preparación de esta revista digital, se pudieron incluir muchos más temas relacionados con la educación de la comuna. La fecha de publicación no está definida, pero será durante el año 2012.
- **Reuniones de jefaturas una vez a la semana:** las reuniones de jefaturas de los días lunes, son una excelente instancia para conversar temas, levantar ideas y evaluar las áreas. Desde este año se han realizado de manera más establecida y han tenido una excelente recepción por parte de los jefes de área y la Directora, quienes las consideran una instancia fundamental para el buen funcionamiento del Departamento.
- **Reuniones generales cuando se presentan contingencias:** todos los funcionarios del DEM saben que cuando hay una reunión general, hay un tema importante que tratar. Es la manera de comunicar cualquier tópico, a todos los funcionarios, de forma inmediata. La mayoría agradece esta

instancia de comunicación con la dirección, ya que evita rumores o desinformaciones de temas en común.

- **Buenos canales de comunicación con establecimientos:** a pesar de que la tasa de respuesta de correos electrónicos por parte de directores aún no es la deseada, poco a poco se ha impuesto como el principal canal comunicacional con los establecimientos. Además de dejar registros, no es tan invasivo como el teléfono y es inmediato. Un gran avance en la recepción de correos electrónicos, se produjo con la entrega de teléfonos Blackberrys a los directores de escuelas básicas, con fondos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP). El resto de los directores posee teléfonos celulares municipales, por lo que pueden comunicarse directamente con el DEM en cualquier momento.
- **Profesionalización del área de Comunicaciones:** el área de Comunicaciones del DEM ha tenido mayor atención del Municipio en el último año (2011), aumentándose la dotación del personal con profesionales de distintas áreas. Actualmente lo componen un periodista, un diseñador, un experto en informática y un fotógrafo, todos liderados por la coordinadora de comunicaciones y jefa de gabinete del DEM, Marcela Herrera.

#### d) Encuesta

Tal como se mencionó en el capítulo que detalla las metodologías utilizadas para este diagnóstico (página 8), se aplicó una encuesta de 11 preguntas a un

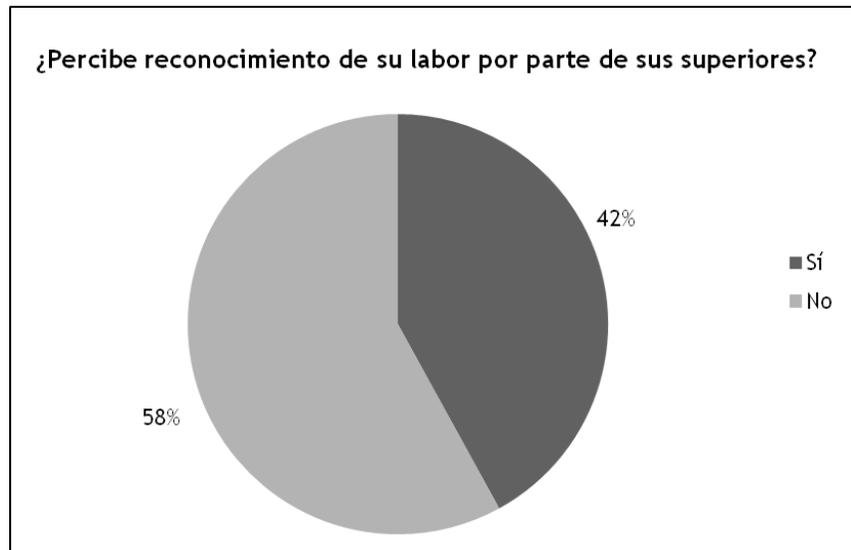


Figura N° 3

total de 55 funcionarios, con preguntas cerradas. Ésta fue aplicada mediante un sitio web especializado ([www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)), enviando un link al correo electrónico corporativo de cada uno de los funcionarios.

Los resultados de esta encuesta dejan entrever problemas

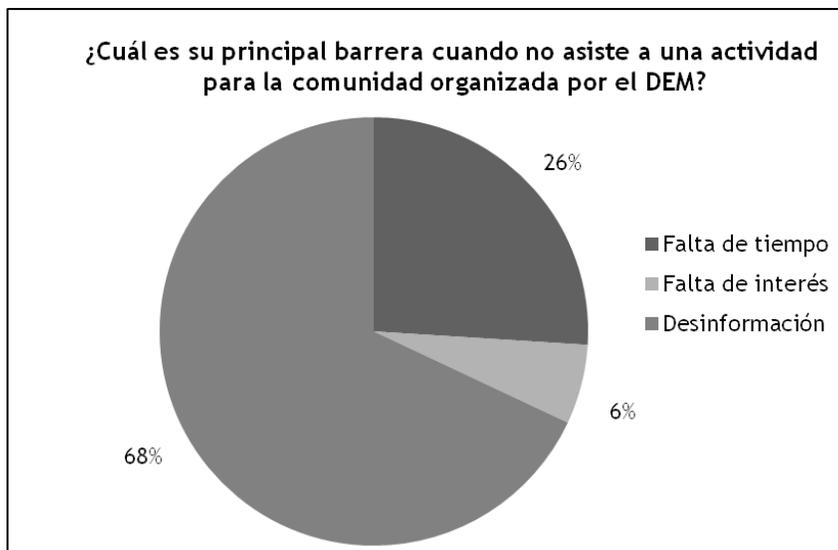


Figura N° 4

motivacionales en los funcionarios del Departamento, ya que un 68% no se siente imprescindible y un 58% no siente reconocimiento por parte de sus superiores. Pero

a pesar de eso, el 62% de los funcionarios considera importante su labor para la comunidad de Quilicura.

Además de una baja percepción de reconocimiento por parte de los superiores, esta encuesta devela que a los funcionarios les gustaría tener una mayor participación en las actividades que realiza el DEM para la comunidad, ya que un 68% de los encuestados no asiste a dichas actividades por desinformación y un 26% por falta de tiempo. Este síntoma, refleja que a pesar de existir interés de los funcionarios, no hay una preocupación por la difusión de los eventos y actividades al interior del DEM, siendo sólo las áreas organizadoras las más participativas.

Un 50% de los funcionarios siente vocación por su trabajo, más que estabilidad y proyección. Ese antecedente puede ser importante para que dé

resultado una campaña motivacional, ya que se evidencia una preocupación por el bien de la comuna (un factor importante es que el 85% de los trabajadores del DEM vive en Quilicura<sup>10</sup>).

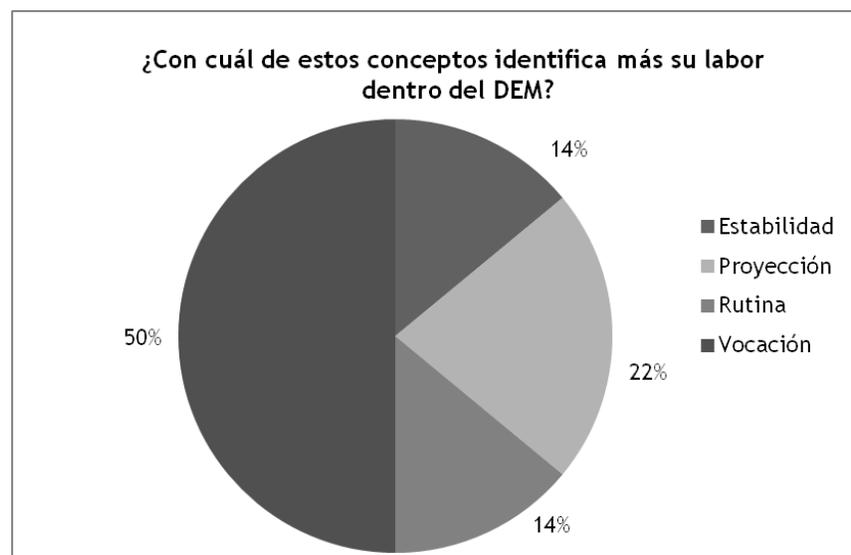


Figura N° 5

<sup>10</sup> Dato RRHH DEM Quilicura.

### e) Análisis de actores

Con los datos recabados se construyó una tabla de actores del Departamento de Educación, la cual consiste en la clasificación de los diferentes intereses, problemas, recursos y mandatos de cada área que integra el DEM. Es una herramienta de análisis que sirve para detallar las distintas realidades que existen al interior de una organización y ayuda a visualizar el contexto en que se desenvuelven sus reparticiones.

<b>Actores</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos y mandatos</b>
Funcionarios área Técnico Pedagógica	Trabajar en terreno, interacción con alumnos.	Falta de interacción con el resto de las áreas del DEM.	R: Aptitud, entusiasmo, experiencia / Transporte, Materiales, red de contactos. M: Cumplir con objetivos detallados en PADEM.
Funcionarios área Finanzas	Colaboración con resto de las áreas, más participación en actividades del DEM.	Interacción sólo vía oficio con el resto de las áreas (trabajan sólo dentro de la oficina). Desmotivación, monotonía.	R: Conocimiento de gestión de administración pública / teléfono, internet, estafetas. M: Cumplir con orden y plazos establecidos en temas de remuneraciones y adquisiciones.
Funcionarios área RRHH	Mayor interacción con resto de las áreas, más participación en actividades.	Poca interacción con resto de las áreas del DEM. Desmotivación.	R: Conocimiento de gestión de administración pública / internet, espacio físico adecuado. M: Atención a cualquier inquietud laboral, contratación de personal.
Funcionarios	Interactuar con	Priorizan la	R: Profesionales

área Comunicaciones	actores de la comunidad, trabajar en terreno.	comunicación externa.	multidisciplinarios / Transporte, internet. M: Cubrir eventos, difundir actividades del DEM, elaborar invitaciones, relación con el municipio.
Funcionarios División de Cultura	Interactuar con actores de la comunidad.	Poco contacto con resto de las áreas.	R: Aptitud, presupuesto establecido / Biblioteca actualizada, instrumentos en escuela de música, red de contactos. M: Desarrollar actividades programadas en PADEM.

**Cuadro N°1**

### **3.4 Cruce Bibliográfico**

Para analizar la realidad cultural del Departamento de Educación de Quilicura, es conveniente acercarnos a diversos autores que han descrito extensamente distintos tipos de organizaciones, a través de socavados estudios sobre la sociedad y sus procesos.

#### **a) Max Weber y la Burocracia**

Uno de ellos es Max Weber, quien bajo una mirada académica y sociológica, realizó trabajos sobre la Burocracia, describiéndola como la forma de organización humana basada en la racionalidad y en la adecuación de los medios a los fines, de forma de garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos (Cfr., Weber, 204, p. 32).

La Burocracia es la estructura organizacional con la cual más se identifica el Departamento de Educación, ya que en su realidad coinciden la mayoría de las características descritas por Weber hace casi 50 años.

De acuerdo a las principales ideas desarrolladas por este autor, podemos señalar que el DEM posee las siguientes:

- **“División de funciones; cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, obligaciones, autoridad adecuada al desempeño de sus funciones y atribuciones de poder claramente definidas”**: en el DEM existe una misión clara: entregar una educación integral a la comunidad de Quilicura. Para conseguir ese objetivo se han racionalizado las tareas de cada funcionario con funciones específicas que se deben cumplir. Cada área tiene una labor y una jefatura determinada, la cual reporta a la Directora del Departamento (Cfr., Weber, 2004).
- **“Puestos ordenados jerárquicamente y operaciones se caracterizan por reglas impersonales (contrato-sueldo)”**: en el DEM hay una fuerte división de áreas y tareas, con jefaturas determinadas. Cada funcionario busca realizar sólo lo que le exige su superior a cambio de un salario mensual, el cual generalmente aumenta con horas extra. Es raro que un funcionario entregue más de lo que se le exige (Cfr., Weber, 2004).
- **“La clasificación técnica es el criterio básico de selección de personal”**: si bien, varios de los funcionarios son designados según la administración política de turno, la mayoría lleva muchos años trabajando en el Departamento (en promedio diez años<sup>11</sup>). Se les mantiene en los cargos, a pesar de pertenecer a administraciones anteriores, debido a su experiencia en la administración pública y a sus conocimientos en los distintos procedimientos que hay que cumplir (Cfr., Weber, 2004).

---

<sup>11</sup> Dato RRHH DEM Quilicura 2011.

- **“Registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones”:** en el DEM, toda medida, petición, reclamo o decisión debe estar documentada por escrito a través de oficios; es un procedimiento que todas las áreas deben cumplir y que sirve como medio verificador ante cualquier fiscalización, tanto interna como de la Contraloría (Cfr., Weber, 2004).
- **“Impersonalidad de las relaciones”:** el que cada trabajador esté preocupado sólo de sus tareas, ha producido que las relaciones entre los trabajadores del DEM sean más distantes, sobre todo entre un área y otra. Esto, a pesar de la gran cantidad de años que muchos llevan en sus cargos. Cada trabajador se transforma en un pequeño engranaje de la gran maquinaria; como dice Weber, “la burocratización del mundo moderno ha conducido a su despersonalización” (Weber, 2004, p. 33).
- **“Completa previsión del funcionamiento”:** en el DEM todas las tareas están previamente establecidas, por lo que existe un alto grado de predictibilidad de los comportamientos. Los procedimientos están estandarizados, lo que se refleja en el Plan de Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM), el cual detalla la cantidad de actividades, programas, capacitaciones y tareas que deben cumplir los establecimientos educacionales y el Departamento cada año (Cfr., Weber, 2004).

Henry Mintzber, define a la Burocracia Mecánica como la forma de organización característica de las burocracias fiscales, donde los mandos medios son numerosos, importantes y característicos. Esta descripción la vemos reflejada en el DEM con jefaturas establecidas en cada área, que deben

reportar todas las acciones de sus equipos a la Directora del Departamento. Además, cada área cuenta con una estructura técnica que permite planificar y estandarizar procedimientos (Cfr., Mintzberg, 2004, p. 85).

A pesar de que Weber definió a la Burocracia como la forma de organización que busca lograr la mayor eficiencia en el logro de objetivos (Cfr. Weber, 2004, p. 32), su mecanización y estandarización de procedimientos ha afectado a la cultura organizacional de muchas organizaciones públicas, de las cuales no está ajena el DEM. El problema principal es la motivación de los trabajadores, quienes se preocupan más de cumplir con las tareas específicas, que de ver el resultado final de sus esfuerzos diarios.

#### **b) Tribus corporativas**

La mayor influencia que puede recibir la cultura de una organización, proviene del ámbito social, por eso los autores Terrence Deal y Allan Kennedy identificaron culturas según las características de cada empresa, definiendo cinco tribus corporativas. La que calza con el Departamento de Educación es la que llamaron “Cultura del proceso”, la cual consiste en un mundo donde hay poca o ninguna retroalimentación y donde a los funcionarios se les dificulta evaluar *lo que hacen*, concentrándose más en *cómo lo hacen*. Es una cultura donde el riesgo es bajo y los empleados no reciben casi ni una retroalimentación de su trabajo, lo que causa ciertos problemas internos que se evidenciaron en el diagnóstico realizado (Cfr., Deal, 1985, p. 127):

- **Los funcionarios no saben cuán efectivos son hasta que los culpan por algo:** según la encuesta aplicada, un 58% de los funcionarios del DEM no percibe reconocimiento por parte de sus superiores (Cfr., Deal, 1985).

- **Los funcionarios desarrollan una mentalidad de “protegerse la espalda”:** en el DEM todos saben que para cursar cualquier petición, reclamo o realizar cualquier actividad, tienen que dejarlo por escrito especificando cada detalle, a través de un oficio o memorándum. Esto, para dejar un medio de verificación que los avale ante cualquier fiscalización, porque en la cultura del proceso todos se relacionan comunicándose por escrito y el más intrascendente acontecimiento amerita un memorándum (Cfr., Deal, 1985).
- **Los funcionarios se concentran en entender bien el proceso y los detalles:** en el DEM, al existir jerarquías rígidamente estructuradas con tareas específicas de cada área y trabajador, la tarea de cada funcionario se transforma en lo principal, dejándose de lado el objetivo final que se refleja en la misión de la organización. Eso produce desmotivación en la mayoría de las áreas, las cuales tienen un trabajo de oficina muy lejano, en términos prácticos, a los resultados que busca el DEM tanto en los establecimientos como en la comunidad en general (Cfr., Deal, 1985).

### **c) Una lucha contra las Improbabilidades de la Comunicación**

Para hacernos cargo de los problemas comunicacionales que han surgido dentro del DEM a causa de los factores descritos, un buen ejercicio es verlos desde el prisma de las improbabilidades de la comunicación de Luhmann, quien describe las dificultades que se han de vencer para que la comunicación pueda operar eficazmente. Por eso, para comunicar de manera efectiva la misión del Departamento de Educación a su público interno, debemos superar las siguientes improbabilidades (Cfr., Luhmann, 2007, p. 158):

- **Lograr que las comunicaciones sean entendidas:** en el DEM se utilizan dos canales para transmitir mensajes a sus trabajadores: el correo electrónico y las reuniones (generales y personales). Si bien es la manera como actualmente el área de Comunicaciones gestiona las comunicaciones internas, no es suficiente, ya que esas reuniones y peticiones vía email se quedan más en las tareas que en los objetivos. Es necesario utilizar más herramientas comunicacionales para que la misión del DEM se transmita de forma clara y precisa, y para que así las acciones tomen un mayor sentido que el de sólo cumplir estrictamente con lo exigido (Cfr., Luhmann, 2007).
- **Trascender al círculo de quienes están presentes:** es importante que el mensaje llegue hasta los más recónditos rincones del Departamento, pero también es muy importante llegar al público que está fuera del Departamento. Considerando que el 85% de los funcionarios del DEM vive en Quilicura<sup>12</sup> y que un 94% piensa que su trabajo es importante o muy importante para la educación de la comuna<sup>13</sup>, es imprescindible considerarlos como el principal canal de difusión de las cualidades del Departamento. Ellos son los que se relacionan con la comunidad y los que deben responder las dudas o inquietudes sobre el DEM de cualquier familiar, amigo o vecino. Por lo mismo, es crucial que se identifiquen con su lugar de trabajo y estén compenetrados con el objetivo final que éste tiene (Cfr., Luhmann, 2007).
- **Conseguir que la propuesta sea aceptada:** Luhmann nos dice que es una tarea difícil y que por lo mismo las organizaciones utilizan diversos mecanismos de motivación, como el dinero y el poder. El DEM vive la misma realidad de la mayoría de las reparticiones públicas del país,

---

<sup>12</sup> Dato RRHH DEM Quilicura.

<sup>13</sup> Ver Encuesta en Anexo.

donde los recursos generalmente son limitados, por lo que más allá de los reajustes salariales, no se podría utilizar el dinero como medio de motivación. El problema está en cómo motivar a un funcionario a realizar una tarea que muchas veces es poco grata. Para eso es necesario recurrir a lo que Luhmann llama un “medio de comunicación simbólicamente generalizado”, el cual en este caso sería la *abnegación*. Es decir, lograr que el funcionario se comprometa con el Departamento de Educación y sienta que una tarea poco placentera es necesaria, porque tras ella hay un valor importante que la respalda: una educación integral y de calidad para los niños y jóvenes de la comuna. Es un importante generador de sentido que apelaría a los valores, al amor por la comuna de Quilicura y su desarrollo. Es un medio que podría hacer sentir orgullosos a los funcionarios por trabajar en el Departamento de Educación, sobre todo pensando que el 50% de los funcionarios asegura que trabaja en el DEM por vocación<sup>14</sup> (Cfr., Luhmann, 2007).

#### **d) Darle valor al trabajo a través de la Participación**

En la mayoría de las organizaciones, no sólo las burocráticas, existen empleados que sienten que su propio esfuerzo tendrá muy poco efecto en el resultado final del trabajo. Esto se ve generalizado dentro de los funcionarios del DEM, sobre todo porque los puestos carecen de variedad y capacidad de tomar decisiones.

Los autores J. Newstrom y K. Davis definen la Participación en términos organizacionales como el “compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo, que los anima a contribuir para lograr las metas y a compartir las responsabilidades correspondientes” (Newstrom, 1997, p. 182).

---

<sup>14</sup> Ver Encuesta en Anexo.

Considerando que el Departamento de Educación debe organizar decenas de actividades al año, como ferias educativas, presentaciones escolares, actividades de fiestas patrias y actividades de fin de año entre otras, y que el 68% de los funcionarios asegura que no asiste a dichas instancias por desinformación<sup>15</sup>, una de las acciones para otorgar sentido al trabajo de todas las áreas puede ser justamente el hacerlos partícipes en dichas actividades.

Esto podría traer cambios positivos en los funcionarios. Los autores describen las siguientes ventajas cuando se otorga Participación:

- **Ayuda a satisfacer la necesidad de sentido y satisfacción en el trabajo de los empleados (sentido de trascendencia):** los funcionarios del DEM han perdido de vista el objetivo final de su trabajo, así lo demuestran las entrevistas en profundidad en las cuales la mayoría de los funcionarios critica la rutina y monotonía de sus tareas. Además, un 66% no se siente imprescindible dentro del Departamento y un 60% piensa que la minoría de los funcionarios está comprometido con la educación de la comuna<sup>16</sup>. Una manera de otorgarle sentido a sus trabajos y acercarlos a los resultados reales de sus labores de oficina, es otorgarles instancias de Participación, en las que podrían ayudar a organizar, decidir y opinar sobre las actividades que el Departamento organiza para la comunidad (Crf., Newstrom, 1997, p. 185).
- **Aumenta la producción y mejora la calidad del producto o servicio:** al salir de la rutina y ver que sus trabajos burocráticos tienen un resultado positivo en la comunidad, lo más probable es que los funcionarios del DEM realicen sus labores con mayor disposición y

---

<sup>15</sup> Ver Encuesta en Anexo.

<sup>16</sup> Ver Encuesta en Anexo.

calidad (pensarán en los niños y jóvenes que se benefician de su trabajo diario) (Crf., Newstrom, 1997, p. 185).

- **Mejora la motivación (empleados se sienten más aceptados y comprometidos):** la participación de todos los funcionarios del DEM en actividades destinadas a los establecimientos o a la comunidad, mejorará su motivación, ya que se sentirán más aceptados y comprometidos con la situación. El darle significado a sus trabajos puede tener un efecto positivo en la realización de los mismos (Crf., Newstrom, 1997, p. 185).
- **Mejora la comunicación (se intercambian comentarios sobre problemas laborales):** al otorgarle participación a todos los funcionarios, éstos tenderán a comentar los resultados de las actividades e intercambiar opiniones que antes eran propias de un área específica. De esa manera, mejorará la comunicación, ya que impulsará a que los funcionarios y las jefaturas se retroalimenten de temas que antes no se conversaban (Crf., Newstrom, 1997, p. 185).

Concluyendo el cruce bibliográfico, es pertinente hacer una referencia a Niklas Luhmann y la participación. Este autor postula que “en una empresa burocrática, la participación no se permite y no es frecuente que los miembros opten por participar y, en las pocas situaciones que algún grado de participación ocurre, se la trata como una desviación” (Cfr., Luhmann, p.122). Para las personas interesadas en participar, un sistema que no permite la participación puede ser frustrante y eso es justamente lo que ocurre en el Departamento de Educación de Quilicura. Así, por lo menos, lo reflejaron los funcionarios en las entrevistas en profundidad, cuando rememoraban con añoranza una Jornada de Autoayuda realizada el 2010, ocasión donde tuvieron muchas instancias de participación, o después del terremoto de febrero del mismo año, cuando de

manera voluntaria se reunieron para reconstruir un colegio que sufrió serios daños.

Eso, sumado a que el 94% de los funcionarios piensa que su labor es importante o muy importante para la comuna<sup>17</sup>, son claras señales de que los funcionarios del DEM desean más instancias de participación de las que tienen. Esos, son acontecimientos recordados ya que rompieron con su cultura burocrática y rutinaria, lo que los incentivó a realizar acciones que muchas veces no tenían que ver con su contrato de trabajo ni con su horario. Ante dichas contingencias, cambiaron el dinero por el compromiso, como medio de comunicación simbólicamente generalizado.

Por lo tanto, es una gran oportunidad para tomar ese interés de los funcionarios por participar y transformarlo en un real compromiso con la misión del Departamento, a través de acciones comunicacionales que acerquen los resultados del DEM a sus trabajadores, ya que éstos no tienen mayores motivaciones que un sueldo que ya consideran bajo. Si se logra introducir la abnegación y el compromiso como incentivo, es posible obtener resultados que mejorarán la productividad, la imagen interna y el ambiente laboral del DEM.

### **3.5 Problema**

Ya con todos los antecedentes y su posterior análisis, es posible determinar el principal problema que existe al interior del Departamento de Educación: **sus funcionarios no perciben el valor que tiene su trabajo para la educación de Quilicura.**

---

<sup>17</sup> Ver Encuesta en Anexo.

Esto, porque ha habido una despreocupación por la difusión interna de los atributos del DEM, como actor trascendental en el desarrollo educativo de los niños, jóvenes y adultos de la comuna.

A pesar de ser actores fundamentales en la concreción de proyectos y actividades culturales para los establecimientos y la comunidad en general, la mayoría de los funcionarios del DEM se sienten lejanos a esos resultados, sobre todo los que trabajan en áreas administrativas, porque su trabajo consiste en realizar trámites o procedimientos lejanos al terreno donde se reflejan los resultados. Y los que tienen relación con establecimientos o comunidad, se encierran en sus áreas, cayendo en la monotonía y perdiendo el real sentido de sus tareas. Por eso, es muy importante acercar dichos resultados a los mismos funcionarios, ya que son el principal medio difusor de las cualidades del DEM, tomando en cuenta que el 85% de ellos vive y pasa la mayor parte del tiempo en la comuna de Quilicura<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Dato RRHH DEM Quilicura.

### 3.6 FODA

A partir de los datos recopilados mediante las entrevistas, la encuesta y el proceso etnográfico, se procedió a realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), enfocado al problema principal percibido. Esta herramienta ayudó a determinar las acciones comunicacionales que se proponen más adelante.

#### Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Página web propia del Departamento (se actualiza con las actividades del DEM hacia la comunidad).</li><li>- Canales comunicacionales efectivos para todos los funcionarios (correo electrónico, teléfono y reuniones).</li><li>- Revista educacional pronta a publicarse.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alto nivel de participación de los funcionarios cuando se realizan actividades exclusivas para ellos (fiestas patrias, navidad, etc.).</li><li>- Baja rotación: la mayoría de los funcionarios se conoce.</li><li>- El 85% de los funcionarios vive en la comuna de Quilicura.</li><li>- El 62% de los funcionarios considera importante su labor para la comunidad.</li><li>- El 50% de los funcionarios siente vocación por su trabajo.</li><li>- DEM tiene un edificio separado al del resto de los departamentos del municipio (espacio físico identificador).</li></ul>

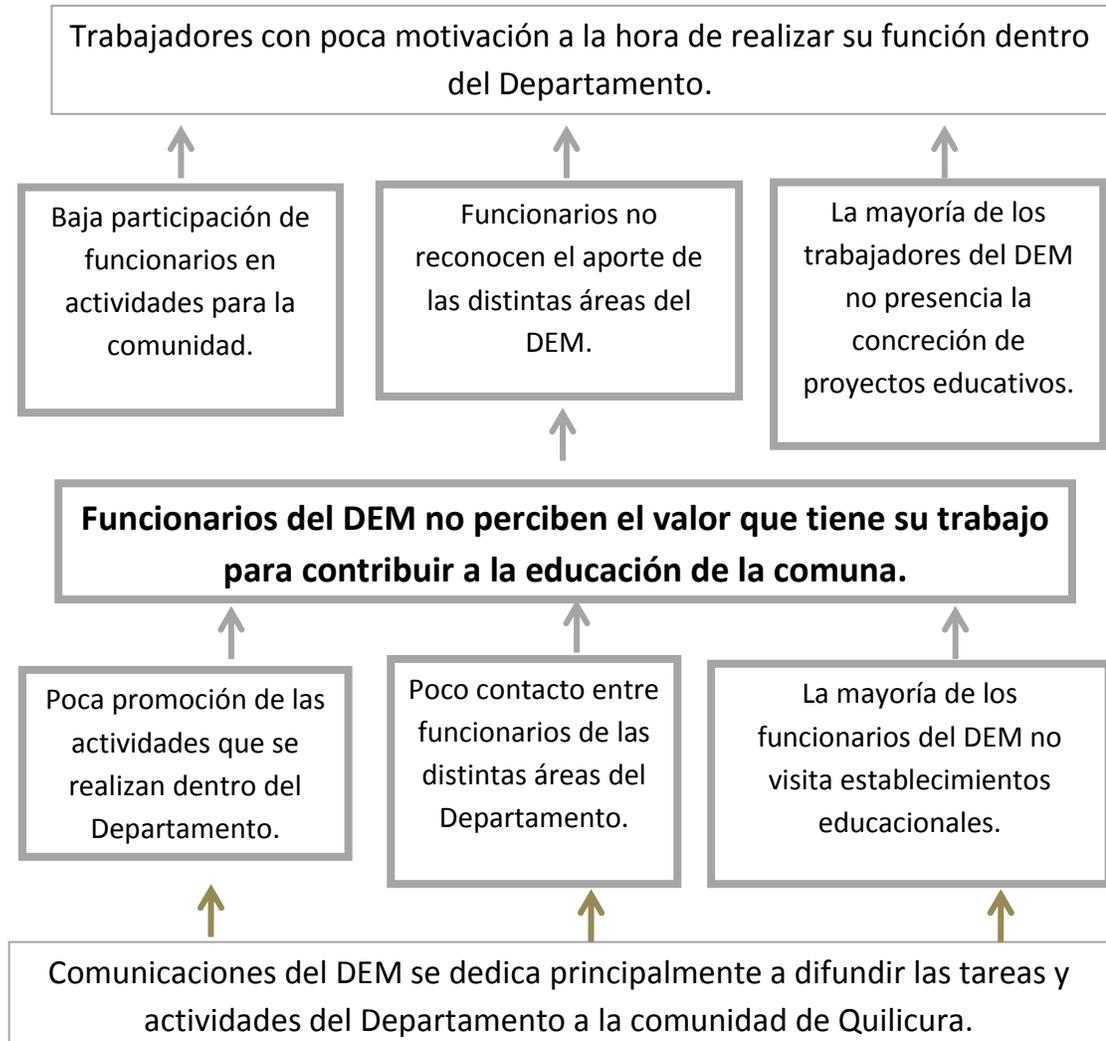
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe difusión de los atributos del Departamento a nivel interno.</li> <li>- La mayoría no sabe con profundidad qué hace el resto de los funcionarios dentro del Departamento.</li> <li>- Baja identificación de funcionarios con su lugar de trabajo.</li> <li>- El 66% de los funcionarios no se siente imprescindible.</li> <li>- El 58% de los funcionarios no percibe reconocimiento de sus superiores.</li> <li>- El 68% de los funcionarios no tiene información de las actividades que organiza el DEM (baja participación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comuna aparece en los medios de comunicación generalmente en noticias de connotación negativa (asaltos, robos, saqueos, etc.).</li> <li>- Funcionarios de administraciones distintas (dos sectores políticos, alto nivel de rumores).</li> <li>- Contingencia educacional del país 2011 (tomas y paros).</li> <li>- Trabajo rutinario en áreas de Finanzas y RRHH.</li> <li>- Baja rotación de funcionarios: rutina se convierte en una amenaza en trabajadores que llevan varios años en el Departamento.</li> </ul>

**Cuadro N°2**

### **3.7 Marco Lógico**

Para detallar el problema principal, se ha recurrido al modelo del Marco Lógico. El método implica la estructuración de los resultados del análisis, que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos del proyecto. Así, a través del árbol del problema podremos establecer el principal problema comunicacional del DEM, las causas que lo provocan y los efectos negativos que se han presentado. El árbol de las soluciones en cambio, deja en positivo todos esos problemas como guía de lo que hay que hacer para solucionarlos.

## Árbol del Problema



Cuadro N°3

## Árbol de las Soluciones



Cuadro N°4

#### 4. Estrategia

Para hacernos cargo del problema definido, se propone una estrategia que permita a los funcionarios del DEM descubrir un sentido de trascendencia en sus labores diarias. Es decir, transmitir lo esencial que es el trabajo de cada uno para el buen funcionamiento de la educación de la comuna, y con eso permitir que miles de niños y jóvenes tengan la oportunidad de surgir y salir de un medio muchas veces vulnerable, donde el círculo de la pobreza es difícil de romper. Por eso, el objetivo es que los funcionarios perciban el enorme valor que tiene su trabajo para Quilicura y que esa premisa sea la principal motivación que tengan para llegar a trabajar todos los días.

Considerando los antecedentes y su respectivo análisis, la presente estrategia propone un plan de acción basado en la participación, con actividades que acerquen a todos los funcionarios lo que significa trabajar en el Departamento de Educación. El área encargada de llevar adelante este plan de acción, será Comunicaciones del DEM, con la coordinadora Marcela Herrera como cargo responsable.

La estrategia consta de 5 etapas (las 4 primeras se pueden desarrollar simultáneamente):

1. **Difusión Interna:** informar a todos los funcionarios de las actividades que se realizan y de los atributos del Departamento.
2. **Participación:** otorgar tiempo y movilización a los funcionarios para asistir a dichas actividades.
3. **Acercamiento:** realizar en el edificio del DEM distintas actividades culturales para funcionarios, alumnos y comunidad.

4. **Endomarketing:** desarrollar una campaña al interior del DEM con elementos identificadores (logo y slogan); transmitir la imagen corporativa.
5. **Intranet:** gestionar la mayor parte de las informaciones por medio de una plataforma web (noticias, correos, informaciones, fotografías y avisos).

#### 4.1 Objetivos

A continuación se detalla lo que propone el presente trabajo investigativo, con sus correspondientes objetivos:

- **Propuesta:** desarrollo de una estrategia comunicacional para el Departamento de Educación de la Municipalidad de Quilicura.
- **Objetivo General:** que los funcionarios del DEM perciban el valor que tiene su trabajo para contribuir la educación de la comuna.
- **Objetivos Específicos:**
  - Lograr una mayor promoción de las actividades que se realizan dentro del Departamento de Educación.
  - Crear más espacios de contacto entre funcionarios de las distintas áreas del Departamento.
  - Lograr que la mayoría de los funcionarios del DEM visite establecimientos educacionales.

#### 4.2 Acciones

Como se detalló en la estrategia, las acciones se llevarán a cabo en 5 etapas, a partir de enero de 2012, y serán implementadas y monitoreadas por el área de Comunicaciones del Departamento de Educación:

- **Difusión Interna:** a través de emailings enviados a los correos electrónicos de todos los funcionarios, se comunicará cada actividad que organice el DEM, como ferias, actos culturales o fiestas de fin de año en establecimientos.
- Plazo: de marzo a diciembre de 2012.
- Evaluación: pauta de evaluación semestral para los 69 funcionarios, en la que se pedirá enumerar la cantidad de actividades que desarrolló el DEM en el semestre y detallar a cuántas se asistió.
- Presupuesto: sin costo, ya que los emailings serán diseñados por los profesionales del área de Comunicaciones del Departamento.
- **Participación:** cada área otorgará el tiempo suficiente a dos de sus funcionarios para que asistan cada mes a una de las actividades que realiza el DEM. Si una de las áreas es la encargada de desarrollar en terreno la actividad (como el área Técnico Pedagógica o la División de Cultura), deberá destinar a funcionarios que no tengan que ver con la organización en terreno. La elección de los funcionarios será al azar y se les deberá proveer de transporte. A través de esta acción los funcionarios conocerán los distintos establecimientos educacionales y compartirán en terreno con compañeros de otras áreas.
- Plazo: de marzo a diciembre de 2012.
- Evaluación: los funcionarios que participen en las actividades (en total diez representantes del DEM para cada actividad), deberán entregar un informe del acto que presenciaron (con opiniones y críticas).
- Presupuesto: bencina del transporte (camioneta municipal). \$200.000 anuales.

- **Acercamiento:** se realizarán 3 actividades culturales por semestre en el edificio del DEM; una exclusiva para los funcionarios y dos para los alumnos y la comunidad (para la comunidad se realizarán actividades detalladas en el PADEM; sólo se cambiará la locación). Las actividades para funcionarios, serán talleres de un día sobre arte, literatura y deportes, y tendrán como objetivo acercar temas educativos a los trabajadores y lograr que las distintas áreas interactúen.
  - Plazo: de marzo a diciembre de 2012.
  - Evaluación: pauta de evaluación para los funcionarios que se realizará en diciembre de 2012.
  - Presupuesto: materiales de talleres para los funcionarios, \$200.000 anuales.
  
- **Campaña de Endomarketing:** el área de Comunicaciones, en conjunto con una agencia de publicidad, realizará una campaña de endomarketing que tendrá como objetivo lograr una mayor identificación de los funcionarios con su lugar de trabajo. Para eso, se creará un nuevo logotipo, un slogan y se vestirá al edificio con una nueva imagen corporativa que dinamizará los espacios (branding). Esto último, tiene como objetivo lograr el compromiso de los trabajadores con el Departamento, mediante herramientas visuales que creen un ambiente identificador y que los haga sentirse realmente en su segunda casa (logos identificadores, slogans, imágenes corporativas, campañas gráficas motivacionales). Así, los mismos espacios que antes estuvieron por años con la misma decoración opaca, hoy tomarán color, dinamismo y un carácter comunicacional.
  - Plazos: de enero a diciembre de 2012.

- Evaluación: encuesta a todos los funcionarios que se realizará en diciembre de 2012.
- Presupuesto: Material POP: \$100.000, Pintura de edificio: \$1.000.000, Slogan: \$100.000, Logotipo: \$300.000, Regalos corporativos: \$500.000, Poleras: \$100.000, Autoadhesivos: \$30.000, Pendón: \$80.000. Emailings (5): \$500.000. Total: \$2.710.000 anuales.
- **Intranet:** una vez logrados los objetivos de las etapas anteriores, con una mayor participación e identificación de los funcionarios con el DEM, se procederá a instalar una plataforma web que servirá para informar de noticias relevantes, acceder al correo electrónico institucional, publicar fotografías, comunicarse con otros funcionarios u otras áreas, e informar de cualquier actividad relevante. Se incluye como última etapa, para que los funcionarios otorguen más valor a dicha herramienta, como un espacio exclusivo para ellos. Luego de un año en el que vieron cambios positivos dentro del Departamento, tomarán esta herramienta como una iniciativa que facilitará aun más las comunicaciones del DEM y que ayudará a obtener resultados que beneficiarán directamente a la comuna. Para implementarla se utilizará como puente la página [www.demquilicura.cl](http://www.demquilicura.cl).
- Plazo: septiembre a diciembre de 2012 (para implementar en enero de 2013).
- Evaluación: encuesta a todos los funcionarios en diciembre de 2013.
- Presupuesto: \$3.000.000.

### 4.3 Matriz de diseño de la Estrategia de Comunicaciones

PLANES	PUBLICOS	OBJETIVOS	METAS	CONTENIDOS	MEDIOS	ACCIONES	RESPONSABLES	COSTOS	EVALUACIÓN
Difusión Interna	Funcionarios DEM.	-Aumentar participación de funcionarios en actividades organizadas por el DEM.	Que el 100% de los funcionarios asista a por lo menos a una actividad del DEM en 2012.	Información de fecha y hora de cada actividad organizada por el DEM, con lenguaje dirigido a los funcionarios.	Emailings a los correos electrónicos de todos los funcionarios.	Área de comunicaciones creará un emailing por actividad del DEM y lo enviará a su base de datos.	-Área de comunicaciones DEM.	Sin costos (emailing los creará equipo de comunicaciones, con fotografías gratuitas de bancos de imágenes).	Pauta de evaluación semestral para los 69 funcionarios.
Participación	Funcionarios DEM.	-Hacer visibles resultados del DEM a todos los funcionarios. -Permitir contacto entre funcionarios de distintas áreas. -Lograr que funcionarios conozcan establecimientos.	Aumentar la motivación en todos los funcionarios.	Instancias para observar, opinar y decidir sobre actividades futuras que realice el DEM.	Transporte municipal y tiempo otorgado por jefaturas.	Cada jefe de área permitirá que 2 funcionarios asistan a una actividad, al azar y sin que se repitan.	Todas las áreas del DEM.	Bencina para transporte municipal \$200.000 anuales (marzo a diciembre de 2012).	-Informe de cada funcionario sobre actividad en la que participó. -Informe de jefaturas.

Acercamiento	Funcionarios DEM. Alumnos establecidos. Comunidad.	-Acercar actividades educativas y culturales al edificio del DEM. -Dinamizar lugar de trabajo de funcionarios del DEM. -Permitir contacto entre funcionarios de distintas áreas	-Que funcionarios DEM conozcan y se interesen por actividades para la comunidad. -Explotar habilidades y motivar a funcionarios a participar y aprender.	-Talleres culturales y deportivos para explotar habilidades e intereses de los funcionarios. -Actividades para alumnos y comunidad dentro del DEM para acercar resultados a funcionarios.	Espacio físico disponible (salón de reuniones 2do piso, patio trasero DEM).	-1 taller cultural por semestre exclusivo para los funcionarios (arte, literatura, deportes). -2 actividades del PADEM para alumnos en edificio del DEM.	-Área Comunicaciones. -Área Técnico Pedagógica.	\$200.000 anuales.	Pauta evaluación funcionarios diciembre 2012.
Endomarketing	Funcionarios DEM.	-Lograr identificación de los funcionarios con su lugar de trabajo.	-Que el DEM tenga una imagen corporativa reconocible. -Que funcionarios noten un cambio positivo en su lugar de trabajo.	-Nuevo logo corporativo. -Nuevo slogan. -Nuevos colores corporativos. -Mascota corporativa (para difusión interna y externa).	Material POP, pendón, emailings, regalos corporativos, autoadhesivos, poleras, pintura de edificio.	En conjunto con una agencia de publicidad que se licitará, se implementará una campaña de marketing interno.	-Área Comunicaciones. -Agencia de Publicidad.	\$2.710.000 anuales	Encuesta funcionarios diciembre 2012.

Intranet	Funcionarios DEM.	<p>-Facilitar comunicaciones de funcionarios DEM.</p> <p>-Que funcionarios valoren la preocupación que tiene el Departamento en ellos.</p> <p>-Otorgar una herramienta más para dar sentido de trascendencia a la labor de todos los funcionarios.</p>	<p>-Que funcionarios revisen su correo por esta plataforma.</p> <p>-Que funcionarios se enteren de actividades del DEM por esta vía.</p> <p>-Que se comuniquen las distintas áreas por intranet.</p> <p>-Que funcionarios busquen fotografías de actividades.</p>	<p>Plataforma a la que cada funcionario podrá acceder vía internet con su nombre de usuario y contraseña, con distintas botoneras donde podrán revisar sus correos, acceder a informaciones relevantes, ver fotografías y comunicarse con otros funcionarios y otras áreas.</p>	<p>Computadores con internet (casa u oficina).</p>	<p>Diseñar una plataforma intranet exclusiva para los funcionarios DEM, utilizando como puente el sitio <a href="http://www.demquilicura.cl">www.demquilicura.cl</a> y que esté operativa a partir de enero de 2013.</p>	<p>Área Comunicaciones DEM.</p>	<p>\$3.000.000</p>	<p>Encuesta a funcionarios en diciembre de 2013.</p>
----------	-------------------	--	---	---	--	--	---------------------------------	--------------------	--

**Cuadro N°5**

## **5. Conclusiones**

Con el presente trabajo, fue posible conocer en profundidad la realidad que viven todos los funcionarios del Departamento de Educación de la Municipalidad de Quilicura. A través de entrevistas, una encuesta y un profundo ejercicio etnográfico, se determinaron los intereses, preocupaciones y problemas que han surgido dentro del Departamento, y lo que es más importante, qué es realmente el DEM, cuánto lo conocen sus funcionarios y cuáles son las expectativas que tienen de su lugar de trabajo. Con esa valiosa información y su posterior análisis, llegamos a resultados que nos mostraron el principal problema de esta organización pública.

Es importante señalar que el área de Comunicaciones actualmente se enfoca en la comunicación externa. Por eso, en un afán de profesionalizar esta área del Departamento, el Municipio solicitó los servicios de un asesor externo al DEM, para descubrir cómo funciona la realidad de los trabajadores del Departamento de Educación.

Si tomamos en cuenta que la misión del DEM es “otorgar a niños, niñas, adolescentes y adultos las mejores herramientas para desarrollarse en el ámbito educacional, social, cultural y medio ambiental, dando a éstos una formación integral para insertarse sin problemas en el mundo actual”, para que se cumpla es importante que ese precepto esté muy claro en todos los profesionales que lo componen. Pero en cambio, nos encontramos con funcionarios con un promedio de diez años de antigüedad, cansados de la rutina y sin mayor interés que el de cumplir lo mínimo exigido por sus superiores.

En el DEM se respira una cultura burocrática que ha afectado la motivación de los trabajadores; la racionalización de las tareas ha llevado a una estandarización de todos los procesos, con funcionarios que se preocupan de

hacer sus tareas específicas, perdiendo de vista la misión del Departamento (Cfr. Deal, 1985, p. 127).

Por lo tanto, los problemas que surgen dentro del Departamento tienen que ver directamente con la motivación. Aquellos que tienen labores de oficina, están más lejanos a los establecimientos educacionales y a la comunidad, por lo que olvidan el objetivo de su trabajo y sucumben a la rutina como guía diaria de sus quehaceres. Eso, desencadena lo que se definió como el principal problema: los funcionarios del DEM no perciben el valor que tiene su trabajo para contribuir a la educación de la comuna.

Para superarlo, se propuso una estrategia basada en la Participación, medio por el cual se buscará romper con los efectos de la burocracia y animar a los funcionarios a ser protagonistas de las metas del Departamento, a pesar de sus rutinarias labores de oficina (Newstrom, 1997, p. 182). Así, se otorgará un sentido de trascendencia que irá más allá de un salario o de las horas extra que acumulen durante el mes. Un medio de comunicación simbólicamente generalizado que consiste en la abnegación de cumplir ciertas tareas poco placenteras, pero por un bien mayor: la educación pública de la comuna (Cfr. Luhmann, 2007, p. 157).

Y eso se logra acercando los resultados del Departamento a los mismos trabajadores. Por lo tanto, se diseñó una estrategia que busca otorgar un sentido de trascendencia al trabajo de los funcionarios, que despierte en ellos una motivación que va más allá de sus salarios: la de ser los protagonistas del desarrollo de miles de niños y jóvenes de la comuna.

Buscando ese objetivo, se desarrolló un plan de acción por etapas que primero se hace cargo de mostrar lo que hace el DEM en la comuna; después se procede a una etapa de directa Participación, en la que se permite a los funcionarios asistir a las diversas actividades que se organizan; luego a una

etapa de acercamiento, en la que dichas actividades se aproximan a los funcionarios en su propio lugar de trabajo; también se da inicio a una campaña de endomarketing para identificar a los funcionarios con el DEM y finalmente se propone desarrollar una plataforma intranet como espacio exclusivo para los funcionarios, la cual se pretende sea más valorada luego de proceder con todas las acciones anteriores.

Cabe destacar que es necesario realizar diagnósticos similares al resto de los stakeholders del DEM y trabajar en coordinación con ellos; así todas las acciones comunicacionales tendrán mayor consistencia.

Por último, es importante recalcar que una mayor participación de los funcionarios en las actividades que se desarrollan en la comuna, es la mejor manera de comenzar a darle sentido a su burocrático y rutinario trabajo, ya que con esa presencia se cumplirá una doble función: la comprensión del aporte que realiza cada área en el Departamento y la corroboración de que el esfuerzo diario, tiene resultados que se plasman en la calidad de vida de la comunidad a la que sirven.

## 6. Bibliografía

AAKER, D., KUMAR, V., DAY, G. (2001). *Investigación de mercados*. México: Limusa Noriega.

ATKINSON, P. y HAMME, M. (1994). *Etnografía Métodos de Investigación*. Barcelona: Paidós.

DEAL, T. y KENNEDY A. (1985). *Las Empresas Como Sistemas Culturales*. Argentina: Sudamericana.

LUHMANN, N. EN RODRIGUEZ, D. (2004). *Gestión Organizacional Elementos para su Estudio*. Santiago: Universidad Católica de Chile.

LUHMANN, N. EN RODRIGUEZ, D. Y OPAZO, M. (2007). *Comunicaciones de la Organización*. Santiago: Universidad Católica de Chile.

MINTZBERG, H. EN RODRÍGUEZ D. (2004). *Gestión Organizacional Elementos para su Estudio*. Santiago: Universidad Católica de Chile.

NEWSTROM, J. y DAVIS K. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Estados Unidos: McGraw Hill.

WEBER, M. EN RODRIGUEZ, D. (2004). *Gestión Organizacional Elementos para su Estudio*. Santiago: Universidad Católica de Chile.

## 7. Anexos

### 7.1 Entrevistas en Profundidad

#### 7.1.1 Entrevista en Profundidad a la Directora del Departamento de Educación (DEM) Liliana Alfaro.

- **¿Hace cuánto es directora del DEM?**

Acabo de cumplir el 12 de septiembre 3 años.

- **¿Desde cuándo hay un equipo de comunicaciones? ¿Cómo se conformó? ¿se enfocan más en las comunicaciones externas o internas?**

No es nuevo, siempre ha estado, hoy día hay más gente, porque antiguamente sólo estaba la jefa de gabinete y había un diseñador; hoy tenemos a 1 periodista, 2 diseñadores y a Marcela; ahora está más conformado. El nuevo alcalde, cuando asume, pone a una jefa de gabinete y ella cumple el rol de transparentar, comunicar y preocuparse de todo lo que le ocurra a los usuarios y de lo que el alcalde quiera transmitir a los usuarios. Desde ahí nace esto; cada vez que tenemos que comunicarle algo a la comunidad lo hacemos a través de cartas, de dípticos, etc. Alguien los tenía que elaborar y por eso se fue buscando a más profesionales del área.

- **La página web está dirigida más hacia la comunidad. ¿Los funcionarios la visitan?**

El rol que cumple el DEM, su objetivo, es más que nada informar a la comunidad cuando hay que informar, orientar cuando hay que orientar sobre lo que está ocurriendo. Y también al revés, rescatar de la comunidad algo que nos parezca interesante. A través de encuestas, focus groups, etc. Yo

creo que los funcionarios del DEM sí visitan la página; los encargados de la página envían correos avisando que se subió material. Por ejemplo ahora me llegó un mail diciendo que subirían algo de los “bafochitos”, entonces cuando llega la información yo pincho y me guían a la página.

- **¿Cuáles son los principales objetivos que tiene el DEM?**

Yo te diría que son cuatro: primero el retener a los alumnos que actualmente tenemos y para la disminución de matrículas en nuestros colegios. Después el aumentar el ingreso a la educación superiores nuestros jóvenes. También está el aumentar los puntajes del SIMCE y por último hacer de esto una educación integral, que invite a la comunidad a participar; no nos preocupamos sólo de los alumnos; también de los vecinos, apoderados, etc.

- **¿Genera problemas internos el que existan funcionarios de distintas administraciones? (motivación de ambos grupos)**

Genera ruido y tiene importancia, pero ahora cada vez genera menos. En un comienzo fue más tema por varios puntos. La gente que se quedó era gente de la otra gestión. La gente que llegó tenía que instalar sus nuevas ideas y propuestas; pero me llamó la atención que eran personas que tenían que ir aprendiendo el mecanismo (en algunos casos). Yo creo que eso generó ruido. Existen 2 grandes grupos: los que están con el alcalde y los que no, pero lo que más se da es que si no se da la orden, la gente no lleva a cabo la acción. Ahí hay un problema, o lo hacen ellos o lo hago yo. Hay que ir preguntando y haciendo una revisión del trabajo que se realiza; si le pides una información a alguien que se está haciendo cargo de un proyecto y es una persona del otro gobierno, evidentemente hay que revisarlo con mayor cuidado. No creo que haya malas intenciones, pero hay que revisarlo por si

se pasa algo y las palabras sean las utilizadas en otra gestión. Cada gestión tiene su lenguaje, sus palabras especiales; hay palabras como “avanzando con más ganas”, “concretización de proyectos”, etc. que son frases propias de esta gestión. La otra gestión también tenía sus frases propias y esas son las que debemos tener cuidado en utilizar en nuestros artículos.

Hay más participación de la gente del gobierno actual, porque se supone que hay un compromiso con su gestión. Con respecto al resto, se les fue quitando ciertas funciones participativas, por lo tanto no tienen obligación de participar. El alcalde ha dicho que no va a obligar a nadie a nada, entonces si hay una persona que no es de la gestión no se le obliga a desfilar o ayudar; las personas solas han ido haciendo otras acciones que les permiten mantenerse en el sistema, aportando cosas que son propias de su especialidad; pero en general no van a las actividades que hacemos.

- **¿Cuáles son los principales problemas comunicacionales que percibe?**

Por una falta de tiempo, a veces no se alcanzan a comunicar las acciones. Debido a la dinámica y la vorágine, a veces no se alcanza a comunicar. Otras veces se alcanza a comunicar verbalmente, pero yo siento que cuando las cosas se comunican así, a la gente le entra por un oído y le sale por el otro (parece que..., me da la impresión que hay algo...) entonces no quedan establecidas. Una de las cosas que nos falta es que la gente debe acostumbrarse a que lo que se escucha es lo que se dijo. Pero como eso no se da tan fácilmente, cuando yo quiero comunicar algo lo hago por memo interno, así la persona toma conocimiento. También hago reuniones generales; por ejemplo si para el 18 vamos a hacer una fonda y quiero que todos participen, entonces cito a una reunión general, así todo el mundo está enterado que se va a hacer una actividad. Ahí incluimos a todos los

funcionarios, desde mantención. Todos tienen derecho a hablar, a plantear sus posiciones, etc.

- **En el caso del jardín Amanecer, ¿Hubo apoyo desde comunicaciones del municipio?**

Desde el jefe de comunicaciones del municipio se entregó un poco el lineamiento, o qué es lo que el alcalde tenía pensado respecto a los profesionales que estaban involucrados. Eso es lo que me transmitieron; el alcalde dijo si eso es así, entonces hay que despedir (antes de dar la respuesta a los medios). Yo sabía que esa iba a ser la respuesta del alcalde, pero de todas maneras uno tiene que estar seguro de la versión de él antes de dar una respuesta.

En general los lineamientos al principio eran más directos, nos daba más orientaciones. Hoy día uno va aprendiendo, uno ya sabe cuáles son las palabras que ocupa el alcalde, qué es lo que quiere decir. Por ejemplo ahora, la editorial del PADEM la hice yo, y antes yo la mandaba a comunicaciones del municipio. El primer año lo hizo comunicaciones, el segundo año lo hicimos nosotros y lo revisó comunicaciones, y este año no ha pasado por comunicaciones del municipio, pasó directamente por el alcalde el que dijo que estaba todo ok. Creo que ya tenemos claro en comunicaciones del DEM qué es lo que quiere decir el alcalde y su política, sus ideas, cuáles son las palabras, etc.

En la contingencia uno tiene que ser criterioso y pensar qué haría el Alcalde o qué pensaría el Alcalde. En el caso del jardín Amanecer yo fui la vocera, pero eso se fue dando. Cuando me dicen que estaban los medios de comunicación yo dije que no iría hasta que me explicaran de qué se trata. Cuando me digan de qué se trata yo lo puedo abordar. Lo hicieron, estaba

dentro de mi área, tuve que responder y tomé decisiones. Eso no lo consulté, yo tomé la decisión de que había que despedirla porque sabía que el Alcalde estaría de acuerdo. Pero nunca tuve un periodista al lado en un primer momento que me haya ayudado. En general nos mantuvimos solos. El departamento de comunicaciones no tuvo un rol importante; actuamos yo y la jefe de gabinete; no hubo un aporte por parte del municipio ni del DEM (no había periodista en ese momento o estaba recién llegado).

Ahora si le pido a un periodista que me acompañe o me dé lineamientos, va a estar. Creo que el equipo ha avanzado mucho; este periodista es bueno, redacta, ha sido un apoyo. Por ejemplo me tocó el viernes una titulación de enseñanza media; uno no tiene tiempo para redactar todo y él me hizo un escrito que le quedó bastante bien y no tuve que cambiarle nada. Y me sirvió para leerlo. Una tiene que ir preparada y el periodista que está ahora cumple muy bien con ese rol; él también ha entendido la línea del alcalde porque cuando uno va a hablar, debe hablar en nombre del alcalde, no voy a hablar como Liliana Alfaro, en general uno siempre va en nombre o representación del alcalde.

- **Pensando ahora, ¿qué hubiese hecho o dejado de hacer en ese entonces?**

Creo que no hubiese cambiado nada, porque llegó un medio mostrando evidencias, no podía negar algo que estaba viendo. Cuando uno le niega algo a los medios es peor, porque después hay que lavar la imagen de no haber querido atender a nadie. Con un equipo de comunicaciones hubiese sido más fácil, porque es distinto cuando un periodista te dice “directora priorice esto”; eso es más fácil, porque en la reunión que tuvimos con el

ministro Lavín y el Alcalde y todos los apoderados del jardín (cuando les comunicamos la situación); ahí había un periodista al lado mío, lo que fue muy importante. Él me decía léelo calmadamente, o haz tal cosa.

Otra cosa que me pareció positiva en ese caso, es que trabajamos con una psicóloga y ella también hizo un gran aporte, porque llega un momento en que me dice “ahora todo el mundo está calmado, más relajado; es el momento de cerrar” (terminar la reunión). También me pasó en el caso de un abuso sexual, la psicóloga también me guió. Es importante la participación de una psicóloga frente a un hecho de esta índole, porque ella va observando los comportamientos de las personas.

Yo fui el principal canal con los padres; después se desvió a la OPD. Cada vez que hay una crisis, es importante llevar a cabo a lo que uno se compromete. Nosotros prometimos poner cámaras de televisión y lo hicimos. En ese caso Lavín las ofreció y las tuvo que entregar; nosotros las instalamos en otro jardín. Los papás pueden ver desde su casa a sus niños en la página. Tenemos los jardines con matrículas completas y no se fue ningún niño.

- **¿En qué consisten las reuniones semanales con las jefaturas? ¿Fue una iniciativa del depto. de comunicaciones?**

Tratamos de reunirnos una vez a la semana la jefa de finanzas, el jefe de RRHH, la jefa del área jurídica y la jefa técnica pedagógica. Ahí tomamos decisiones e intentamos que sea una vez por semana; después cada jefatura habla con su equipo.

- **¿El correo electrónico funciona como principal medio de comunicación entre jefaturas y funcionarios?**

Creo que el email es un gran avance, es algo que usamos bastante, lo usamos todos. Creo que los únicos que no lo están usando es la gente de mantención. Pero todos tienen un jefe y todos los jefes se manejan por correo.

Los canales son memos, reuniones y correos electrónicos.

La capacidad de respuesta del correo es inmediata; se contesta. Si me mandan algo a mí, yo respondo. Existe esa dinámica de responder todos los mails.

- **¿Cómo es la capacidad de respuesta de cada área? ¿Cuánto afecta la burocracia?**

Puede ser una traba, pero en el sistema público es lo que me puede salvar de un sumario; aunque me demore en un memo u oficio, es un medio de verificación. Es cierto que es muy lento, pero a mí como directora me permite poder defenderme y documentar todo lo que se hace. El equipo de comunicaciones del DEM ha ido entendiendo que todo lo que hacemos debe ser por escrito, por ejemplo, esta sala cuándo la vamos a prestar, qué cosas tiene, quién es el responsable, cuándo la devuelve, y en general hemos avanzado en eso. O si necesitas que alguien hable contigo, ya hubo una reunión en la que se dijo que se debería hablar contigo, entonces esa persona te tiene que atender. En otro tiempo podrías haber estado dando vueltas, pero cuando uno lo conversa y lo pone por escrito, hay que cumplir. El temor de estos cargos, es que mientras tú lo haces bien no te dicen nada, pero cuando metes un error puede ser fatal.

- **¿Cuáles son los principales problemas que han generado las movilizaciones estudiantiles en el DEM?**

Desde que comenzó esto, con la mirada del Alcalde y en general de la gente que trabaja aquí, estamos todos apoyando y de acuerdo con las movilizaciones. Cuando salíamos de las tomas negociamos con jóvenes. Se hizo un equipo de negociación, entre los que estaba yo, un profesor asesor y un joven de organizaciones juveniles. Así que nosotros entregamos el colegio con acta protocolar que decía ustedes se hacen cargo del colegio, con tantas cosas, ustedes son responsables del colegio, etc. Les pasamos colchonetas, alimentación etc. Les dejamos televisor, teléfonos funcionando, equipos para jugar a la pelota, los organizamos. Eso fue bastante productivo, pero después la ACES (Asamblea Coordinadora de Estudiantes Secundarios) internamente decidió que ya no se conversaba con los externos, que políticamente ellos se iban a organizar solos. El vínculo fue que cada vez que a alguien le falta algo ellos van a pedirlo y nosotros se los damos. Lo otro es que cuando están con alguna problemática se la solucionamos. El otro día intentaron entrar a robar y nosotros de inmediato llamamos a seguridad ciudadana o mandamos a Carabineros. Si llueve estamos preocupados de que tengan sus cosas básicas, etc. Ahora son pocos los alumnos que van quedando, y es un tema que nos ha ido preocupando, pero hay una coordinación.

La gente se tiene que informar, a los funcionarios les he explicado en qué consiste, porque en la medida que perdamos matrículas y en la medida que no tengamos buenos resultados, existe la posibilidad muy cercana de que venga alguna fundación u organización externa y se haga cargo del Departamento de Educación. Pero yo creo que eso los funcionarios lo ven lejano y no es tan lejano, porque ya es ley. La gente no le ha tomado el peso

y el profesorado tampoco. Cuando hablamos de estas organizaciones que van a hacerse cargo, son organizaciones que vienen con cierta mirada de eficiencia, efectividad y eficacia. Pueden ser fundaciones, grupos educativos que se juntan, etc. Llegan, hacen un estudio, preguntan cuántos profesores hay, cuántos alumnos, etc. Uno de los problemas que se dice es que las municipalidades o los DEM, no han sido capaces de gestionar los recursos que llegan, o no les alcanzan los recursos. Entonces ellos tendrían que hacer un estudio de la cantidad de gente que hay (alumnos, personal, rol de cada uno) y evidentemente es una mirada economicista y netamente de eficiencia y lo van a lograr. Ese es un tema que la gente no ha percibido; yo se los he comentado en reuniones, les he dicho que en la medida que estemos atrasados, en la medida que venga Contraloría y diga ustedes están atrasados en esto, a nosotros nos van a venir a intervenir. Y se lo he dicho a los profesores, porque lo que nos ha salvado es que nosotros seguimos pagando el sistema de previsión y no estamos atrasados en esas cosas (pago de isapres, afp, etc.). Si no ya estaríamos con una intervención. Yo creo que no lo han hecho porque todavía no tienen la gente para hacerlo. Nosotros tenemos hoy día 7.369 alumnos y Lampa tiene 500 alumnos, entonces la idea es juntar comunas y hacer un solo departamento; eso significa disminución. La ley dice eso, que se puede organizar de esa forma. Entonces según la cantidad de matrículas se pueden asociar otras comunas al departamento.

Está la Superintendencia de Calidad y la Agencia de Calidad, la primera va a controlar, la segunda verificará los procesos internos que se producen en los establecimientos, entonces cuando un colegio no cumple con un resultado, se interviene a través de un equipo, y ese equipo puede ser una consultora, una fundación, etc. Y el gobierno puede decir que como acá hay 7 mil

alumnos, esta comuna tiene 2 mil, juntemos todas estas comunas, y ese departamento va a ser dirigido por tales personas.

- **¿Existe un problema de doble jefatura con las áreas del DEM? (municipio o DEM) ¿Ellos toman las decisiones finales?**

Existió una competencia, pero hemos ido aprendiendo; tanto la gente del municipio como del departamento de educación ha aprendido que debemos trabajar en conjunto, porque el jefe de Comunicaciones del Municipio tiene el discurso del Alcalde, y eso nos guste o no nos guste es así; él es el jefe de campaña por decirlo de alguna manera. Acá existía la dinámica de que se le mandaban las cosas, pero quizás debido a su demanda de trabajo, se retrasaba en devolvernos y decirnos estamos de acuerdo o cambien tal cosa.

Los tiempos son distintos en el Municipio y en el DEM; por eso tuvimos varios impasses, porque en el momento mismo en que teníamos que desarrollar algo nos daban el ok o las correcciones, y nos veíamos apretados de tiempo. Pero ellos también veían un problema en nosotros, porque también hay procedimientos que hay que hacer y mecanismos que son importantes; la gente debe entender que un trabajo no se hace de un día para otro. Entonces yo dispuse que los funcionarios enviaran sus cosas con 10 días de antelación al municipio, y eso se mejoró. Pero si mandamos un o dos días antes, no llegábamos al plazo. Todos tienen sus tiempos y sus espacios, así también creo que había un problema nuestro. La responsabilidad es compartida, porque allá, aunque hayan tenido muchas cosas, podrían haber tenido una autosuficiencia, eso de “todo pasa por mí”. Una cosa como de gallitos, y yo como Directora estaba al medio, entonces directamente llamaba al Director de Comunicaciones y le decía que le enviaría algo para que revisara y no había problemas, pero si lo enviaba otra

persona, la cosa se quedaba estancada. Yo creo que eso tenía que ver con una situación de doble jefatura.

- **¿Hay cuestionamientos de la comunidad por ser la desmunicipalización uno de los temas de las demandas estudiantiles?**

En general la gente no culpa al DEM por la situación; han entendido que es un problema a nivel nacional. Internamente sí hay grupos políticos que quieren decir que hay problemas productos de la gestión local, pero son los menores (del gobierno anterior). Les conviene decir que en este colegio no hay inversión, etc. Yo llegué al final de la otra gestión y creo que los colegios han avanzado enormemente. Después del terremoto tuvimos cosas graves que hemos solucionado; esta gestión ha respondido rápido a la contingencia.

### **7.1.2 Entrevista en Profundidad a Periodista del Departamento de Educación (DEM) Piero Jara.**

- **¿Existe un equipo de comunicaciones establecido? ¿Cómo se creó?**

Este equipo se conformó a principios de año; primero estaba Cristian que es diseñador y Patricio que es el encargado de informática. Yo hacía los soportes gráficos y el soporte tecnológico del DEM, además de la plataforma web (página del DEM), a lo que se sumó la plataforma mateo: un software de gestión educacional. Cuando llegué cambiamos la página y generamos un nuevo portal; la misma dirección pero con más contenidos: videos, secciones, galería de imágenes, etc.

El equipo trabaja formado hace 2 meses; ahora tenemos a Jorge que es fotógrafo y diseñador también. Antes que llegara yo no había un equipo de comunicaciones. Marcela es nuestra coordinadora y jefa de gabinete; ella es la que lidera el equipo, marca la línea editorial, etc.

- **¿Cuál es tu principal función dentro del departamento?**

Yo estoy a cargo del contenido de la página, además trabajamos en la parte protocolar, en la conexión que tenemos con la parte de alcaldía, porque también dependemos de ellos. Todo lo que sale en el diario Independiente (comunal) sobre educación, se publica a partir de lo que hacemos acá. Estamos encargados de la difusión, con la creación de volantes, afiches, eventos con escuelas, instituciones, etc. Todo lo que es contenido lo generamos acá en el DEM. También estamos generando una revista digital; estamos en la última etapa. Es harta pega porque son 10 colegios, más jardines, escuelas, actividades extraescolares, becarios, etc.

- **¿Cuáles son las principales herramientas comunicacionales para difundir?**

Son 3, el diario comunal el Independiente, la revista digital que estamos creando y la página web [www.demquilicura.cl](http://www.demquilicura.cl). A veces ocupamos los medios locales como la radio local. El Independiente a veces circula con el diario La Cuarta. El resto de los soportes son los gráficos, tanto en la escuela como en la vía pública, a través de afiches, gráficos, etc. También entregamos volantes a la gente; nosotros participamos de operativos en terreno incluso en eventos de otros departamentos: por ejemplo en un operativo de salud va gente de salud y nosotros nos presentamos con un módulo y le entregamos información a la gente para que pueda acceder a los beneficios de los jardines y escuelas municipales, talleres de centros de padres y otras cosas.

- **¿Hay algún procedimiento establecido en caso de alguna crisis? (cómo fue el caso del jardín amanecer; cómo se contuvo a los medios).**

No hay comité de crisis. Yo lo había planteado por algo que había pasado unas dos semanas antes. Tiene que haber un comité de crisis, debe haber una vocería. Eso fue una crisis donde se intervino a partir de comunicaciones de la alcaldía. Aquí intervinimos nosotros sin mucha ayuda. Una vez que le hicimos el seguimiento a la noticia nos empezamos a anticipar. Yo atendí a los medios una vez que explotó la noticia; la directora dictó los parámetros a seguir, entonces a partir de eso cuando a un medio se le entrega una declaración por parte de la autoridad máxima, debe seguir siendo el mismo canal. Lo que yo hice fue ordenar; no podíamos tener un punto de prensa para no agrandar la crisis; lo que hice fue atención a la

prensa canal por canal. Apoyamos a la directora en lo que se podía o no decir, etc.

La directora se expuso; a mi no me pareció muy bien porque no había un discurso estructurado y porque al ser un tema muy emocional los medios podían aprovecharse de que ella es mujer. Las segundas cuñas ya fueron más medidas porque nos juntamos y discutimos las vocerías. Ahí me hice más cargo, hasta que los medios fueron dejando la noticia atrás. Cada vez que hay un tema con los medios, la Directora se dirige a mí, a nuestro equipo. Hubo otro problema en el que un papá reclamó porque apareció en Mega sin su consentimiento; el papá se sintió ofendido y acá yo intervine y me comuniqué con los productores y el programa no salió al aire. Hemos tratado de generar que cada situación que se presente se me derive y veamos en equipo cómo lo podemos solucionar. Acá estamos un poco aislados comunicacionalmente, porque las noticias de Quilicura generalmente no son positivas.

Yo soy el único periodista del DEM; al frente (en el Municipio) hay dos periodistas más.

- **¿Hace cuánto funciona la página del DEM?**

La página funciona desde el año pasado, pero con contenido actualizado desde marzo de este año.

- **¿Cuál es el principal objetivo de la página? ¿Está dirigida a la comunidad o a los funcionarios?**

La parte de intranet la manejamos más por correo, los funcionarios saben de noticias, indicaciones o labores más por su correo electrónico: invitaciones etc. Ellos reciben en promedio diez correos diarios. La página está pensada

para la comunidad y pretendemos que se transforme en una plataforma más que en una página web. A través de la página del DEM, se accede al software educacional Mateo. Los apoderados pueden revisar todo lo que respecta a la parte académica, curricular y conductual de su hijo las 24 horas del día. Hay un usuario en la página, pero es sólo para los encargados, administradores de la página; no es para todos los funcionarios del DEM. Los funcionarios pueden entrar como usuarios a la página pero no pueden modificar el contenido; sólo pueden acceder a sus correos. Patricio y yo somos los que tenemos acceso a modificar contenido.

Nosotros estamos conectados a un sistema y podríamos generar un intranet, pero el trabajo acá es mucho más administrativo. La gente que trabaja acá de todas maneras de entera a través de la página, incluso participan en muchas actividades. Pero los funcionarios en sí, se enteran de todo vía correo electrónico.

- **¿Han afectado de alguna manera las movilizaciones del 2011 al Departamento?**

No mucho, porque ahora sólo están movilizados los liceos. Algunas escuelas lo hicieron pero en lapsos muy cortos. La cantidad de visitas que tenemos corrobora el éxito en la difusión; tenemos casi 20 mil visitas desde marzo. El promedio fue 25 mil en todo el año pasado; hay un interés de la comunidad que accede a los servicios multimedia, las notas, plataforma Mateos, galería de fotos, etc. La gente se está acercando; algunos llegan por la página del municipio donde también hay una pestaña. La gente sabe de la página por el diario Independiente, volantes, por el sitio del Municipio que tiene un link donde se nombran los Departamentos y la difusión por

parte de las escuelas. Además todos nuestros soportes gráficos llevan impresa la página, como un bus del DEM, volantes, etc.

- **¿Se percibe una diferencia entre funcionarios de administración anterior y administración nueva?**

En cuanto a participación se percibe algunas veces, pero en general la cultura organizacional del DEM no es mala; de los 70 funcionarios del DEM, deben participar en las actividades unos 50. Y no sólo en cosas que tienen que ver con festividad, también en manifestaciones, paros, etc. Hay buena comunicación en ese aspecto. El que haya jefaturas por área influye en que la comunicación interna no sea tan mala: áreas Técnica, Financiera, de RRHH, Finanzas, Comunicaciones. Obviamente en algo afecta que hayan funcionarios de dos períodos, pero no se expone mucho, yo no creo que sea una razón principal de las fallas en comunicaciones.

- **¿Cuáles crees que son los principales problemas comunicacionales dentro del DEM?**

El principal problema es la conexión que se tiene con Alcaldía; debería haber un trasvase más rápido de la información. Tiene que ver con los tiempos políticos, que no tienen que ver con los tiempos normales. En Comunicación todo debe ser inmediato, pero para que aquí haya inmediatez debe haber un proceso antes, y ése es el proceso que se demora. La toma de decisiones tiene que ver con otros tiempos que no se manejan aquí.

Nosotros somos el Departamento de un Municipio, no somos el municipio en sí, por lo que el poder de decisión está al otro lado, depende de ellos, y eso puede hacer más lenta las cosas. Aquí todo se hace a partir de una planificación que es el PADEM; es nuestra hoja de ruta, pero en la cotidianidad, la contingencia a veces marca otras cosas. Por ejemplo

visitas connotadas a nuestros jardines infantiles; eso significa movimiento de personas, recursos, gráficos, cobertura, etc.

Tenemos programadas varias ferias pero sin las fechas, porque eso depende de muchos factores: clima, logística, etc. Como cuando la contingencia del país marca otra cosa; por ejemplo cuando la inauguración de un jardín topó con un paro nacional. Todo eso tenemos que comunicarlo y a veces se escapa de la gestión propia. Ahí es cuando uno trata de explicar a la gente que hay imponderables que no podemos prever.

- **¿Han tenido evaluaciones de desempeño?**

Internas sí hemos tenido, no del Municipio. Las prepara el psicólogo laboral. Son muy macro; las evaluaciones más concretas de nuestro trabajo se generan a partir de reuniones. Tenemos reuniones generalmente los lunes. A veces nos reunimos con empresas que van a participar de ferias u otras actividades. Siempre estamos conversando; la última feria tecnológica estuvo a cargo de la Unidad Técnica Pedagógica; ahí la jefa de UTP se presenta, nos muestra lo que se pretende y ahí cada encargado de área propone; por ejemplo, yo de la difusión, los gráficos de los afiches, etc. Cada uno propone e informa a las áreas que pueden apoyar. Esas reuniones se coordinan también con gente del Municipio: con RRPP y con Comunicaciones, para que sea difundido tanto a la comunidad, medios de comunicación y autoridades. La participación de las autoridades siempre es primordial porque se muestra el trabajo que se hace desde el departamento. Toda la comunicación se genera digital y físicamente, a través de minutas, invitaciones, programas, volantes, etc. También se hacen reuniones de coordinación con departamentos sociales.

- **¿Qué acciones pueden mejorar las comunicaciones dentro del DEM?**

Aquí hemos hablado de una intranet, incluso hice un plan de trabajo cuando llegué que tiene que ver con comunicaciones internas, porque también me preocupa. La comunicación interna hasta ahora la he trabajado vía correo electrónico y reuniones, pero intranet es un tema que ya se ha puesto en la mesa. Hasta ahora he gestionado la comunicación con sólo esos dos soportes, aunque creo que sería bueno que hubiese un área, incluso dentro de la misma página del DEM, que generara comunicaciones internas, con lo complicado que significa eso. Porque la comunicación interna tiene que ver con la cultura organizacional y la comunicación externa es lo que queremos transmitir a la comunidad y es totalmente distinto.

Están los planes de eso, y también los planes de generar campañas de difusión; lo que más hemos notado y que ha dado resultados son las campañas de difusión; además el Municipio nos ha pedido que le demos más importancia a eso. Esos son los dos puntos fundamentales de nuestras comunicaciones. Aquí podemos tener muchas herramientas gráficas, etc. que nos favorezcan, pero el box populy va a seguir siendo la forma en que llega el mensaje a las personas. Nosotros somos una comunidad bien particular, si bien estamos cerca de la ciudad y hemos crecido bastante, también tenemos rasgos bien particulares que tienen que ver con tradiciones, con que somos una comuna “al norte de Santiago”; estamos cerca pero a la vez lejos de Santiago, con una cultura propia, un lenguaje propio, con un Alcalde independiente; todo eso le añade a la forma en que se comunica un trato especial hacia la gente y gente que participa mucho a diferente de otras comunas. En otros lugares se generan actividades, pero se generan a partir de gente que va hacia las comunas, como en la florida,

pueblo alto, etc. Aquí la gente participa con sus escuelas, centros de padres, etc. Hay un interés y nosotros lo hemos hecho carne, tratando de que el mensaje sea cercano. Por eso hemos partido más por las comunicaciones externas, pero el interno no podemos dejarlo de lado tampoco.

### **7.1.3 Entrevista en Profundidad a jefe de Recursos Humanos del Departamento de Educación (DEM) Tito Aranda.**

- **¿Por qué vía se comunica con los funcionarios del DEM?**

Vía teléfono o personalmente me dirijo con el funcionario que tengo que hablar.

- **¿Hay un espacio para RRHH en la página del DEM?**

Todos tenemos correo institucional demquilicura.cl o quilicura.cl; cualquier necesidad se notifica a través del email. Lo ideal es que en la mañana se abra el correo institucional, porque el principal espacio para comunicarse es a través de correo electrónico. Comunicaciones se encarga de actualizar la página del DEM. Lo último que se subió fue sobre el liceo Bicentenario.

- **¿Cuál es la relación con los docentes de los establecimientos y los directores?**

Hay un nexo muy importante. Todos postulan a los trabajos a través del DEM: profesores, asistentes en educación y servicios menores como nocheros, administrativos, etc. A los profesores los derivó con Érica Parada y la señora Marilú, que se encargan de ver las necesidades de cada establecimiento (profesores de básica, inglés, matemáticas, etc.). Después Cristian, el psicólogo, en base al perfil que se requiere, hace las pruebas psicológicas.

Hay veces en que la Directora se contacta conmigo para manifestar algún déficit de profesionales, pero por lo general llega a RRHH mediante un oficio. Llega a recepción, sube a la Directora del DEM, ella ve a qué área corresponde y lo dirige a esa área. A veces llega directamente a mí y si

corresponde a la señora Érica, me contacto con ella y le comunico que se requiere un profesor.

Los oficios también sirven para manifestar reclamos. Por ejemplo, una auxiliar de aseo considera que su labor y capacidad de estudios merece un cambio de funciones, es decir, una especie de asenso. Eso se canaliza a través de mí. A través de la oficina de partes se canalizan todas las inquietudes de los trabajadores: felicitaciones, amonestaciones, peticiones de asenso, etc. A veces me llega a mí directo, pero yo lo ingreso a la oficina de partes para que se haga el conducto regular.

- **¿Cómo es el nivel de rumores al interior del Departamento?**

Está en un nivel medio alto. Muchas veces te enteras de cosas por rumores antes que se haga la notificación efectiva.

- **Cuando un funcionario se acerca a conversar sobre su salario, ¿se dirige a RRHH primero?**

Existen las jefaturas; cada jefatura tiene una cantidad de funcionarios; muchos se dirigen a hablar directamente con sus jefaturas y esa jefatura lo conversa conmigo. Hay otros que directamente conversan con la Directora del DEM. No existe un procedimiento; no hay manual de procedimiento ni de roles sino de funciones. Parte de la libertad es que si yo no les doy respuesta satisfactoria, ellos pueden ir a hablarlo con la jefatura. Nosotros de todas maneras nos juntamos (las jefaturas) una vez a la semana y analizamos ciertos puntos.

- **¿Qué conflictos causa el tener funcionarios de administración antigua y administración nueva?**

A partir de ahora hacia las elecciones se van a crear dos fuertes grupos políticos dentro del DEM. Creo que las amistades se dan según la condición que hay dentro del Departamento. Por ejemplo, nosotros por estar en jefaturas, tenemos menos relación con los demás, pero dentro de las mismas áreas se dan más las amistades: RRHH, Remuneraciones, Adquisiciones y Finanzas, etc. Existe a veces eso de que yo me junto con el de arriba (2do piso), pero es muy limitado, son los menos. El resto es a través de la tendencia política (yo apoyo a este concejal, soy de este sector político, etc.). Todo se ve reflejado en la política. Tanto el antiguo como el nuevo gobierno tiene sus grupos; hay sectores. Existe la crítica, existe la comparación y a veces se trata de no hacer bien las cosas para demostrar que este nuevo gobierno no está haciendo las cosas bien. Cada vez me convengo más de que eso puede estar pasando. No se da el “yo voy a hacer bien mi trabajo, voy a cuidar mi pega independiente del gobierno que esté”. Influye bastante el de qué sector es uno; no existe un compromiso de funcionario público. El fondo de ir rasgando la muralla todos los días es que la muralla finalmente se caiga y eso se hace a través de comentarios, de hacer las cosas mal, de tratar de afectar la reputación del DEM afuera.

No sé qué grado de conciencia hay de eso, pero sí existe. Ahora quizás no afecta tanto, pero el síntoma ya está y va in crescendo, y puede que algún día se haga incontrolable.

Independiente que tú hables con una persona y le digas que me da lo mismo del color que seas, lo único que me interesa es que trabajes y hagas la pega bien, eso es inmanejable e incontrolable porque yo no puedo garantizar que la persona que esté ahí, esté haciendo bien el trabajo. Se da

porque este es un trabajo lento, de procesos, cuando culmina el proceso han pasado varios meses.

- **¿Cuáles son las principales quejas de los funcionarios?**

Son casi de funcionamiento, quejas domésticas. Las quejas entre estafetas, auxiliares de servicios menores o del resto del personal es que por ejemplo los auxiliares no hacen bien su trabajo y está todo sucio, o que los estafetas no cumplen con su trabajo y sacan mucho la vuelta. Acá se saca harto la vuelta; tienes muchas horas libres, porque el auxiliar hace el aseo cuando se están yendo todos, y en el día limpian pero mucho menos, a su ritmo. Los estafetas también, van al centro por una carta y pueden volver a las 5 de la tarde haciendo trámites. No tenemos la certeza si en una mañana lo hacen.

Las quejas son en ese sentido; que sale 50 veces a fumar, que se meten a facebook. Hemos tratado de cortar facebook; hay muchas cosas que no tienen normativa; no existe una normativa básica para poder desempeñarse aquí. Por ejemplo, llegan a las 8.30, pero toman desayuno entre 8.30 y 9; entre esa hora muchos van a comprar; puedes pillar un gran número de funcionarios comprando. O la salida de almuerzo de 2 a 3, también se aprovecha para llegar más tarde.

Generalmente la queja es personal; si no es conmigo es con su jefatura y si no con la Directora. Si hablan con la Directora ella me llama y si hablan conmigo, en la reunión yo se lo comento a la Directora. Tratamos de verlo nosotros siempre.

- **Cuál fue la reacción de los funcionarios con la crisis del jardín Amanecer; ¿hubo petición de mayor información? ¿se les explicó lo que estaba ocurriendo?**

Como Departamento de Educación manejamos bien cuidadosamente el tema; nos abocamos 100% a apoyar a los padres del jardín infantil. Aquí lo único que hicimos fue comentar lo que había salido en televisión y la gente se enteró a base de rumores y comentarios. Aquí no hubo una reunión como Departamento y como funcionarios exponiendo la situación. Como jefaturas teníamos que resolver ciertas problemáticas, como el despido de los funcionarios y la contratación de nuevos funcionarios, pero dar explicaciones de lo que estaba ocurriendo, no pasó. Tampoco hubo funcionarios que exigieron una explicación; el tema se trató bajo perfil y si algún funcionario estaba interesado en tener antecedentes, nunca se negaron; en cambio sí se hizo el comentario de pasillos.

- **¿Cómo es la selección de equipo y personal?**

Hay intervención del Alcalde siempre que hay una necesidad o cuando hay un despido para que se cree esta necesidad. Se informa al frente y el Alcalde dice proceder o no proceder en base a los requerimientos. Nosotros, si bien en un 90% nos regimos por el código del trabajo, somos funcionarios públicos; eso significa que para poder despedir a alguien tengo que tener las pruebas y si no las tengo, debo iniciar una breve investigación; pero sólo si yo tengo las condiciones que a mí me da el código del trabajo, yo lo puedo despedir. Ahí se crea una vacante y generalmente se cubre desde “al frente” (Municipio). Salvo que haya una necesidad y haya que cubrirla inmediatamente. En ese caso se hace una postulación, se ven los requisitos.

Políticamente también se cubre. Cada sector político tiene su personal y su gente de confianza; eso ocurre en todos los Departamentos de la Municipalidad. Eso genera lo que hablamos al principio, guetos políticos. A veces llegan tarjetas directas del municipio, del Alcalde o concejales en los que se pide considerar gente para ciertos cargos. Esa persona viene, se

entrevista, etc. Nosotros hacemos el conducto regular con las personas que nos recomiendan, para tener el fundamento de que tal persona cumple o no cumple con los requerimientos de determinada área. Cuando he dicho que no cumple el perfil no me han dicho nada. Antiguamente llegaba una tarjeta y había que contratar nada más; ahora hay un ordenamiento. Pero sí hay cosas que no podemos decir que no, como la contratación de puestos clave. También pasan por un proceso, ese es mi fundamento. Hay veces que no hay cupo, y hay que crear un cupo, moviendo gente, etc.; se crea la necesidad.

- **¿Cómo es el nivel de motivación de los funcionarios?**

Existe un contagio de desmotivación. Aquí hay sectores que trabajan y sectores que no trabajan a vista y paciencia de todos. Hay un aprovechamiento político porque cuesta mucho que echen a un funcionario. No se trata de desconocimiento de roles; cada persona que trabaja aquí sabe específicamente lo que tiene que hacer, su rol y función. Unos más, unos menos, pero sí se nota que hay gente que trabaja más que otros, y gente que reclama más que otros.

- **¿Cómo se armó el equipo de Comunicaciones?**

Es relativamente nuevo, se fue armando de apoco; hoy día es el departamento de comunicaciones. Antiguamente era departamento nada más. Hoy día tenemos una plataforma importante, está tomando vida el departamento de comunicaciones. Hubo una necesidad de contratar gente en comunicaciones, pero esa necesidad fue cubierta por gente de “al frente” (políticos) o por la necesidad de ciertas jefaturas. Llega un periodista que recomienda alguien del equipo y se le hace una entrevista, informe psicológico, etc.

Yo llegué al equipo de RRHH en enero y el psicólogo en marzo, entonces somos nuevos en esto, estamos recién dándole una estructura, peso, credibilidad a la contratación de personas. Hoy día se está dando un ordenamiento. Si contrato un técnico en párvulos que esa persona tenga reales conocimientos en técnico en párvulos.

- **¿Has percibido desconocimiento de roles en algunos funcionarios?**

No hay desconocimiento de roles; cada persona que trabaja aquí sabe específicamente lo que tiene que hacer, su rol y función. Unos más, unos menos, pero sí se nota que hay gente que trabaja más que otros y gente que reclama más que otros.

- **¿Cómo consideras la capacidad de respuesta de los funcionarios de distintas áreas?**

Hay dos puntos importantes: nosotros como jefatura y los funcionarios entre sí. Cuando yo pido como jefatura no hay mayores problemas. Yo creo que eso también ocurre en el resto de las jefaturas. Ahora cuando un administrativo le pide que haga algo a otro administrativo, ahí existe una lentitud en la respuesta. Debe ser mínima, pero con nosotros como jefatura es mucho más rápido. Sí existe un respeto a la jerarquía, la superioridad normativa de que soy el jefe, así como yo tengo arriba de mí a la Directora. La Directora también nos solicita a nosotros y creo que también es bastante rápido (2 a 3 días dependiendo lo que se solicita). Ahora si se pide para el mismo día, yo instruyo a mi gente para que sea así y si no se logra, tengo los argumentos para justificar por qué no se logró.

- **¿Realizan alguna reunión de evaluación en cuanto al funcionamiento del DEM?**

Este año 2011, a fines de julio, hicimos una autoevaluación de todos los funcionarios. Una autoevaluación muy amplia: cumplo con mi horario, cumplo con las normativas, cumplo con mi horario de salida, cumplo en mi horario con todo lo que se me solicita o requiero horas extras para hacerlo, etc. Esto se hizo mediante una encuesta de papel y lápiz (siempre, casi siempre, nunca, casi nunca). Habían dos preguntas: qué puedo hacer yo para mejorar el sistema y qué pueden hacer nuestros jefes para solucionar el sistema. Ahora estamos elaborando una evaluación a nivel de jefatura con respecto a nuestros funcionarios; mi jefatura es distinta a la jefatura de adquisiciones; el trabajo es distinto. Si bien hay preguntas que serán iguales, la diferencia será en base a lo que cada sector desempeña. Esperamos hacer esta evaluación a fines de diciembre. La idea es hacerla cada 6 meses, a pesar de que hay gente que dice para qué hacen esto si todo va a seguir siempre igual; no faltan quienes tratan de echar para abajo estas iniciativas. El riesgo es que cada área trate de falsear un poco la información; eso es inevitable.

No existe una estructura para subir sueldo, aparte del reajuste. Uno de los descontentos de los funcionarios administrativos es eso. Existe la remuneración y las tan solicitadas horas extras. Nosotros hemos luchado por que se acaben las horas extras, pero es muy difícil porque los funcionarios cuentan con eso como parte de su sueldo. Muchas veces en la tarde no hacen nada y se quedan a hacer horas extras para terminar lo atrasado. Eso obviamente genera descontento de los pares, que ven que algunos no hacen nada en el día y trabajan en la tarde. Y cuando hablas con esas personas, se molestan. Nosotros hemos tratado de cuantificar las horas trabajadas y hemos ido lenta pero progresivamente bajando las horas; ya hemos bajado 8 horas que para ellos es bastante plata. Hablando del global: colegios, jardines infantiles y DEM: el 90% vive de las horas extras;

ellos cuentan con eso, es una obligación. A pesar de que la ley es clara, el artículo 30, 31 y 32 de la ley del trabajo dice que las horas extras yo las instauró y administro cada 3 meses.

Yo puedo decirle a un funcionario que el otro mes no tiene horas extras, no es una obligación darlas, pero si no se las doy me significa un conflicto tremendo: la persona no tendrá para comer, sacará mucho menos de remuneración, etc. El problema es que de las 48 horas, cuántas trabajarán. Por ejemplo los funcionarios del complejo José Miguel Carrera que estaba en toma durante 3 meses, vinieron a reclamarme a mí que no sacaban nada de sueldo, porque el DEM les sigue pagando aunque no estén trabajando, pero sin las horas extra. El tema es que en la semana no están trabajando, pero llegaron a un acuerdo con los que están en toma de ir a limpiar sábados y domingo, y llegó una solicitud para que les pagaran como horas extra. Vienen las asociaciones a reclamar, pero mañana vuelven al colegio y tendrán que volver a trabajar por algo que no hicieron.

Hay veces que hacemos cursos y seminarios, y lo primero que preguntan es si ese día les pagaremos como horas extra. No hay una motivación de mejoramiento del desempeño.

- **¿A tu juicio cuáles son los principales problemas comunicacionales dentro del DEM?**

No hay mucha comunicación entre los funcionarios; todo llega a través del rumor. Por ejemplo yo pido la carpeta de un funcionario para sacar unos antecedentes y el funcionario llega en la tarde a mi oficina, porque le habían informado que habían sacado su carpeta y que era para despedirlo. Cuesta mucho controlar eso. Eso disminuye el trabajo y el buen desempeño; la burocracia pública funciona así. Todo tiene que ser un papel; un documento

en que baje y suba se puede demorar 4 días. Hemos tratado de normar ciertos procedimientos pero cuesta mucho, problemas de convivencia, de rumores, de crear amistades y comentar temas de conversaciones privadas, enterarse de cosas que no tenemos por qué enterarnos, gente que no participa en nada, los señores “no”.

- **¿Aquí en RRHH los funcionarios saben la importancia que tienen dentro del DEM?**

Sí por supuesto; esta es la rueda principal del DEM porque está la contratación del personal; está todo lo que es Licencias médicas; aquí empieza la rueda hacia remuneraciones; si nosotros no hacemos bien la pega esto se transmite.

Aquí tenemos licencias médicas, ingresos, pagos y descuentos. Si hago mal el trabajo respecto a la contratación de un personal (cosa que ha ocurrido), debo tratar de solucionarlo; por ejemplo cuando contrato a una persona como auxiliar de servicios menores como auxiliar técnico en párvulos, hay bastante diferencia en su remuneración. Ahí se habla con la gente, tratamos de solucionar el problema de inmediato para que no haya problema. Pero hoy tenemos una rueda media plana en un lado, que es todo lo atrasado que hay.

Aquí se trabaja con mucho papel, eso genera atochamiento y lentitud para trabajar. Aquí todo lo que es contratación, se va hacia la dirección de control, después a jurídico, luego a administración, secretaría y alcalde. Eso es todo un proceso y termina cuando lo ha firmado el Alcalde y el Secretario Municipal, y ahí ha pasado un mes o mes y medio. Si ahí hay un error, nos demoramos otro mes y medio en subsanar ese error para que comience todo de nuevo. Hoy estamos tratando de modificar eso.

## 7.2 Resultados Encuesta

1. ¿Qué cree usted que piensa la comunidad de Quilicura acerca del DEM?	
	%
Es muy importante	6,00%
Importante	78,00%
Poco Importante	16,00%
No es Importante	0,00%

2. ¿Con cuál de estos conceptos identifica más su labor dentro del DEM?	
	%
Estabilidad	14,00%
Rutina	14,00%
Proyección	22,00%
Vocación	50,00%

3. ¿Usted se siente imprescindible dentro del DEM?	
	%
Sí	32,00%
No	68,00%

4. ¿Percibe reconocimiento de su labor por parte de sus superiores?	
	%
Sí	42,00%
No	58,00%

5. ¿Cómo considera la labor educacional de Quilicura con respecto a la de otras comunas similares?	
	%
Mejor	14,00%
Igual	38,00%
Peor	0,00%
No lo sé	48,00%

6. ¿Cuál es su principal barrera cuando no asiste a una actividad para la comunidad organizada por el DEM?	
	%
Falta de tiempo	26,00%
Falta de interés	6,00%
Desinformación	68,00%
Otro	0,00%

7. ¿Cómo definiría la importancia de su trabajo para la educación de Quilicura?	
	%
Es muy importante	32,00%
Importante	62,00%
Poco Importante	0,00%
No es Importante	6,00%

8. ¿Siente que la comunidad de Quilicura reconoce su trabajo por la educación?	
	%
Sí	52,00%
No	48,00%

9. Si un amigo o familiar le pregunta dónde matricular a su hijo en la comuna de Quilicura, ¿le recomendaría un establecimiento municipal?	
	%
Sí	60,00%
No	40,00%

10. ¿Matricularía o ha matriculado a uno de sus hijos en un establecimiento municipal de Quilicura?	
	%
Sí	46,00%
No	54,00%

11. ¿Cómo percibe el nivel de compromiso de los funcionarios del DEM con la educación de la comuna?	
	%
Todos comprometidos	0,00%
La mayoría comprometidos	36,00%
La minoría comprometidos	60,00%
Nadie comprometido	4,00%