



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS Y PECUARIAS  
ESCUELA DE CIENCIAS VETERINARIAS



CARACTERIZACION DE UNA UNIDAD MUNICIPAL DE  
MEDIO AMBIENTE DE LA REGION METROPOLITANA

**YAMILETD CAROLINA DURAN HERNANDEZ**

Memoria para optar al Título  
Profesional de Médico Veterinario  
Departamento de Medicina  
Preventiva Animal

**PROFESOR GUÍA: FERNANDO NÚÑEZ SALINAS**

SANTIAGO, CHILE  
2009

## 1. INTRODUCCIÓN

En sólo unas pocas décadas, la comuna de Puente Alto ha presentado un fuerte crecimiento demográfico que, en la actualidad, la posiciona en el primer lugar entre las comunas del país con la cifra más alta de concentración de población, bordeando los 500 mil habitantes (INE, 2002).

Este desarrollo permanente y en aumento, significa para el área de la Salud Pública un constante desafío en cuanto a dar soluciones oportunas y pertinentes a los problemas que surgen entre la interacción urbano-entorno medioambiental.

Es por ello, que la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades hace referencia a dicho tema y señala que “las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con a) La educación y la cultura; b) La salud pública y la protección del medio ambiente...” (Art. 4°). Además, en su artículo N° 22 letra C menciona que la unidad encargada del desarrollo comunitario tendrá como función específica “Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo” (Chile, 2002).

Es así como la comuna de Puente Alto cuenta con el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis, encargado de canalizar y dar solución a gran parte de la problemática medioambiental a través de diversos servicios que ofrece a la comunidad.

En virtud de lo anterior, la presente Memoria tiene por objetivo general **“Caracterizar la estructura, funciones y actividades de la Unidad Municipal de Medio Ambiente (UMMA) de una comuna de la Región Metropolitana y elaborar una propuesta de desarrollo de la Unidad en función del crecimiento de dicha comuna”**.

## 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Aspectos medioambientales

Junto al crecimiento y desarrollo de las ciudades de todo el mundo, se aprecia también la aparición en algunos casos, de problemáticas de carácter medioambientales.

Es inherente a la vida del hombre una relación interaccional con su medio, pues aquél hace uso o sobreuso de los recursos que se le han puesto a disposición, lo cual puede derivar en múltiples consecuencias ya sea benéficas o dañinas tanto para uno como para otro.

Producto de la relación continua hombre-naturaleza, es que surge la necesidad de establecer reglas que lleven a un desarrollo de las ciudades modernas, pero de una forma sustentable. Esto es, *un proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida de las personas, fundado en medidas apropiadas de conservación y protección del medio ambiente, de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones futuras* (Chile, 1994).

Ya en la Constitución Política del Estado de Chile se establece una pauta respecto del tema medio ambiental. El Art. 19 en su número 8 señala el “derecho a vivir en un medioambiente libre de contaminación. Es deber del Estado velar para que este derecho no sea afectado y tutelar la preservación de la naturaleza. La ley podrá establecer restricciones específicas al ejercicio de determinados derechos o libertades para proteger el medioambiente” (Chile, 1980).

Debido al creciente interés por los temas relacionados con el medio ambiente, en el año 1994 se promulga **la Ley N° 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente** y es de esta manera que se comienza a implementar en Chile un sistema nacional de gestión ambiental. Esta ley establece una serie de instrumentos tales como Normas de Calidad Ambiental, Planes de Prevención y Descontaminación, Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, entre otros; además de la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) con sus respectivas oficinas regionales (COREMAS).

La Ley 19.300 señala en su disposición general, en el Artículo 1º, “el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental, las que se regularán por las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo que otras normas legales establezcan sobre la

materia”. La citada Ley en cada uno de sus artículos sucesivos apunta a clarificar conceptos y definir las líneas generales que se deben cumplir para lograr el objetivo y, además, determina sanciones en caso de incurrir en faltas a dicha ley. En el título final menciona la formación de la Comisión Nacional del Medio Ambiente y determina su naturaleza, funciones, constitución y tareas que le compete. En líneas generales, la CONAMA tiene como función proponer e implementar las políticas ambientales, coordinar el aparato público para gestión de las mismas y promover la participación del sector privado y la ciudadanía en estas materias. Establece también el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), que busca ser un instrumento de gestión al cual deben someterse los proyectos de inversión y/o actividades productivas, con el fin de determinar los efectos reales que tendrán sobre el medio ambiente. De esta manera, se intenta evitar el daño ecológico y establecer los responsables cuando se produzca un perjuicio al ambiente (CONAMA, 1993).

En el caso del SEIA, se establece un listado de proyectos que, por su tamaño y características, debe ser sometido a evaluación ambiental. “Sin embargo, existe una serie de pequeños proyectos de escala comunal o local que, si bien no ingresan al sistema EIA, representan potenciales impactos ambientales o molestias a la comunidad que pueden ser abordados mediante una herramienta práctica de uso municipal” (Espinoza *et al.*, 2000). Es en estas situaciones donde la entidad que ejerce jurisdicción y poder local, como es la Municipalidad, cumple un rol de la mayor importancia en la resolución de diversos problemas, entre ellos los medioambientales, que pudiesen surgir en la comunidad que está bajo dicha jurisdicción.

## **2.2 La entidad municipal**

A partir de cada uno de los soportes legales antes mencionados y otros de la más variada índole, es que cada Municipalidad rige su quehacer en las diferentes áreas que le compete. Es así como la Constitución Política del Estado, más específicamente en su Artículo 107, señala que “la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el Alcalde, que es su máxima autoridad, y por el Concejo”.

Otro acápite de la Constitución menciona que: “Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el proceso económico, social y cultural de las respectivas comunas”. Además, clarifica que “una Ley Orgánica Constitucional determinará las funciones y atribuciones de las municipalidades”.

Esta norma constitucional corresponde a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM) N° 18.695, la que debe su origen y naturaleza justamente a la Constitución Política. En ella se establecen las pautas de funcionamiento general de un ente estatal como es el caso de un Municipio. Hace referencia a temas propios de una municipalidad, del Alcalde, del Concejo, de la participación ciudadana, elecciones municipales, de corporaciones, fundaciones y asociaciones municipales (Chile, 2002). Respecto al presente estudio, toma relevancia el Título I referido a la municipalidad en cuanto a sus funciones y atribuciones. El artículo 3° hace mención a las funciones privativas de la entidad dentro del ámbito de su territorio. Entre ellas se destaca el acápite f) referido al aseo y ornato de la comuna.

Asimismo, el artículo siguiente (4°) se refiere a funciones no privativas de las municipalidades. Es decir, aquéllas que podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado. Aquí, es importante destacar la letra b) que establece como función **la salud pública y la protección del medio ambiente**.

A su vez, el Artículo 22 letra c) dictamina que la unidad encargada del desarrollo comunitario tendrá como funciones específicas “proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo”.

La protección del medio ambiente, entonces, es una atribución no privativa de las municipalidades y que se ejerce en conjunto con el resto de las autoridades que tienen competencia ambiental. El ejercicio de esta atribución depende de la creatividad e interés de las autoridades locales, de las competencias de otras autoridades y de la posibilidad de precisar estas funciones e incorporar el tema ambiental en las otras atribuciones de las

municipalidades. Esta indeterminación general ha favorecido el actual clima de ausencia de discusión institucional respecto de la gestión ambiental municipal (Espinoza *et at.*, 2000).

A pesar de ello, las Municipalidades tienen instrumentos básicos que rigen y determinan las pautas generales de acción en cuanto al tema Medioambiental. Varios de los artículos de la Ley sobre Bases Generales del Medioambiente establecen claramente el rol de esta entidad pública. Por ejemplo, menciona que la Municipalidad se encargará de publicitar los extractos correspondientes a proyectos o actividades ambientales que están bajo evaluación en dicha comuna. Además, el Código Sanitario señala que “a las Municipalidades corresponde atender los asuntos de orden sanitario que le entregan el artículo 105 de la Constitución Política del Estado y las disposiciones de este Código”. En efecto, los artículos 11 a 15, correspondientes al Párrafo III de dicho código, señalan las atribuciones y obligaciones sanitarias de las municipalidades del país (Chile, 1968). También se indica que cualquier persona podrá requerir a la municipalidad en cuyo ámbito se desarrollen las actividades que causen daño al medio ambiente para que ésta, en su representación y sobre la base de los antecedentes que el requirente deberá proporcionarle, deduzca la respectiva acción ambiental. Las municipalidades recibirán las denuncias que formulen los ciudadanos por incumplimiento de normas ambientales y las pondrán en conocimiento del organismo fiscalizador competente para que éste les dé curso.

En cuanto a su funcionamiento interno, las Municipalidades se valen de sus propios instrumentos legales basados en leyes superiores para reglamentar diferentes temas como Ferias Libres o Extracción de Basura. Uno de los más utilizados corresponde a las Ordenanzas, que son parte de las atribuciones que confiere la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y establecen normas dentro del ámbito local (territorio comunal).

El Manual N° 5 de Gestión Ambiental de la Asociación Chilena de Municipalidades (Chile, 1995) señala diversas funciones de la Unidad Municipal de Medio Ambiente (UMMA), entre ellas las administrativas y técnicas. De acuerdo a las decisiones administrativas que fije la estructura orgánica, existirán unidades subalternas dentro de la UMMA que se reparten las actividades de corte técnico necesarias para abordar los problemas ambientales particulares de la comuna.

El Manual N° 5 propone tres áreas de acción para la UMMA: ingeniería ambiental, salud ambiental y extensión.

En el primer caso se hace mención al control de la contaminación del aire, control de ruido comunitario (ruido ambiente), control de aguas servidas, residuos industriales líquidos (RILES) y calidad del agua potable, control de residuos tóxicos y peligrosos, diseño de estudios técnicos u operacionales que sean necesarios y actividades de extensión en su área temática y trabajar coordinadamente con el resto de las unidades municipales en casos de emergencias y catástrofes.

La segunda área de acción se relaciona con la salud ambiental. En este caso el Manual de Gestión Ambiental destaca el control del saneamiento de locales de alimentos, ferias, mercados y supermercados. Se refiere a la inspección y eventual sanción de los establecimientos de expendio de alimentos perecibles y no perecibles para asegurar su inocuidad para el ser humano. Habla también del control de insectos, garrapatas y otros artrópodos, control de roedores, control de población canina y felina y control de rabia a través de la vacunación masiva de animales domésticos.

Por último está la extensión, que es un área de apoyo que propicia la participación de la comunidad en todas las iniciativas y programas ambientales desarrollados por el municipio. Entre otros, *la UMMA gestiona y coordina la capacitación ambiental y realiza la difusión sobre los temas de interés. Asimismo, puede realizar “programas de intervención” destinados a crear conductas deseables en la comunidad frente a un determinado problema ambiental* (Chile, 1995).

### **2.3 La comuna de Puente Alto**

De acuerdo al informe *“Análisis Espacial, Información Censal 2002 Comuna de Puente Alto”* realizado por la Dirección de Obras Municipales durante el año 2005, la comuna ha experimentado en los últimos 30 años un fuerte crecimiento tanto en su cantidad de viviendas como en su población. “Para el último censo de población y vivienda 2002 se determinó un número total de 138.668 viviendas, las cuales duplican la cantidad que presentaba la comuna la década anterior. El explosivo aumento de las viviendas es un reflejo de la magnitud del crecimiento demográfico que ha experimentado la comuna en este mismo período” (Municipalidad de Puente Alto, 2005). En cuanto a su población,

Puente Alto en el año 1982 contaba con 113.211 habitantes; cifra que fue cuadruplicada el 2002 llegando a los 492.915 habitantes y, en la actualidad, según una proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en junio de 2006, la concentración de población se aproximaría a los 627 mil habitantes; ubicándola como la comuna más grande a nivel nacional. El más reciente análisis de proyección poblacional para la Región Metropolitana realizado por la SEREMI de Vivienda con datos aportados por el INE, señala que para el año 2020, la Región tendrá 7.421.598 habitantes y la comuna de Puente Alto continuará con un fuerte crecimiento sobrepasando los 900 mil habitantes, lo que implicaría un aumento del 71% respecto del Censo del 2002 (INE, 2006).

#### **2.4 Unidad de Higiene Ambiental y Zoonosis**

Dado el carácter y finalidad de las municipalidades es evidente que éstas tienen una gran gama de obligaciones y la necesidad de satisfacer el bienestar general de la comunidad a la cual sirven, lo que ha llevado -de modo creciente- a incorporar numerosas funciones, atribuciones y obligaciones a la gestión municipal (Espinoza *et at.*, 2000).

Como señalan Espinoza *et at.*, (2000), “es fundamental conocer la manera en que los municipios se encuentran organizados para enfrentar los problemas ambientales e identificar las áreas claves que requieren fortalecimiento para impulsar una gestión ambiental que permita avanzar en la resolución de los aspectos prioritarios de manera creativa, innovadora y con un importante componente de participación comunitaria y cooperación público-privada”.

En el caso específico de Puente Alto, la misión de la Municipalidad busca hacer de la comuna “una ciudad que brinde buena calidad de vida a sus habitantes, a través de políticas que se fundamentan en la generación de oportunidades, inversión y el desarrollo productivo, además de un entorno seguro para los vecinos, dotado de áreas verdes, iluminación y un ambiente grato, transporte, servicios sociales integrados y orientados a la familia”.

Para cumplir con parte de ello, la existencia de la Unidad de Higiene Ambiental y Zoonosis adquiere características de gran importancia. A través de sus servicios de fumigación, desratización, consultorio veterinario, centro de esterilización, entre otros; intenta dar una

solución concreta a los problemas que pudiesen tener los vecinos en cuanto a temas de índole ambientales. De esta forma, se busca responder a la misión del Municipio en cuanto a brindar un ambiente grato y una mejor calidad de vida desde el punto de vista de la salud pública y medioambiental.

## **2.5 El Proceso Administrativo**

### **2.5.1 Conceptualizaciones**

Hablar de administración no es una tarea fácil. A lo largo de la historia ha surgido un sinnúmero de teorías que han ido aportando nuevas y más aristas a esta rama.

Dentro de las teorías clásicas nacidas de la Revolución Industrial, destacan la *administración científica* y la *clásica de la organización*. La primera, promovida principalmente por Frederick Taylor, pretendía determinar en forma científica los mejores métodos para realizar cualquier tarea y seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores. La idea general era incrementar la productividad. “La influencia de la administración científica puede notarse en el énfasis que muchas empresas hacen en el diseño del trabajo, en la selección científica y el desarrollo de los trabajadores... No sólo desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, sino que además preparó el terreno a la profesionalización de esta disciplina” (Stoner y Freeman, 1994). Sin embargo, este modelo con un fuerte énfasis en la productividad y por ende en la rentabilidad, omitía el deseo humano por la satisfacción laboral y las necesidades sociales de los trabajadores como grupo dando pie a la explotación de éstos.

Como consecuencia de lo anterior surge la segunda rama: la teoría clásica de la organización. Ésta centra sus principios en que una buena gestión administrativa cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. El padre de esta escuela fue Henry Fayol quien creía que con “pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios. Esta fe en los métodos cuantitativos la compartía con Taylor. Mientras el interés primordial de este último residía en las *funciones organizacionales*, el de Fayol consistía en la *organización total*”. Dentro de los principios de la administración científica que perduran hasta la actualidad destacan: la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección,

subordinación del interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal y espíritu de equipo (Stoner y Freeman, 1994).

En resumen, la teoría clásica de la organización aporta la idea de que los conocimientos de administración se aplican a todo tipo de actividades de grupos y señala que ciertos principios intangibles afectan la conducta administrativa efectiva y éstos pueden enseñarse.

Posterior a la teoría clásica, nacieron otras que se orientaron más en las personas.

Por ejemplo está la Teoría de Transición cuyo enfoque aportó elementos del área de las relaciones humanas y de la estructura organizacional. En esto fueron precursores de las tendencias que aparecerían después con las escuelas de las ciencias del comportamiento y las ciencias administrativas. Las primeras –con fuerte influencia de la sociología y psicología- indican que “cuando la administración de los empleados estimula un mayor y mejor trabajo, en la organización se dan relaciones humanas reales y efectivas; cuando se deterioran la moral y la eficiencia, se dice que las relaciones humanas no son efectivas” (Stoner y Freeman, 1994).

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. Y se hizo hincapié en la importancia del estilo del administrador. “La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas y menos en las habilidades técnicas. Y aumentó el interés por la dinámica de grupos. En vez de enfocarse al trabajador individual, los administradores empezaron a pensar en procesos y retribuciones en grupo”.

Entre las principales limitaciones de este movimiento se encontraba la dificultad para medir la satisfacción en el trabajo, pues era una respuesta emocional al esfuerzo personal; y era complejo separar el aspecto de la satisfacción del trabajo del rubro de la motivación en éste. Como respuesta, surgió el *enfoque científico del comportamiento* que buscaba aplicar el método científico en sus estudios de las personas en el ambiente de trabajo.

Aquí se introdujo el concepto de “hombre que se autorrealiza” impulsado por el conductista Abraham Maslow y que explicaba más exactamente la motivación del hombre. Según el autor, “las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de una jerarquía. En la parte inferior de ésta se hallan las necesidades físicas y de seguridad. En la parte superior se encuentran las necesidades del ego y las de autorrealización (entre las que se cuenta la

necesidad de significado y crecimiento personal)” (Stoner y Freeman, 1994). Según otros teóricos, este modelo no era capaz de explicar todos los factores que podrían motivar a las personas en su lugar de trabajo.

Sin embargo, este enfoque hizo importantes aportes en las áreas de motivación individual, comportamiento de grupo, relaciones interpersonales en el trabajo y la importancia que tiene el trabajo para el ser humano.

Según Stoner y Freeman, los hallazgos de los conductistas “han hecho que los administradores sean mucho más sensibles y sofisticados en su trato con los subordinados. Esos estudiosos siguen ofreciendo nuevos discernimientos en áreas como el liderazgo, resolución de conflictos, la adquisición y uso del poder, el cambio organizacional y la comunicación”.

Junto al desarrollo tecnológico y el advenimiento de la computadora electrónica, los procedimientos de la investigación de operaciones se formalizaron y se constituyó lo que en la actualidad se conoce como “*escuela de la ciencia administrativa*”.

Ésta esencialmente trabaja con un equipo mixto de especialistas de varias disciplinas para que analice un problema y proponga una solución. “El equipo construye un modelo matemático que simula el problema. El modelo muestra, en términos simbólicos, todos los factores relevantes relacionados con el problema y cómo se interrelacionan. Al cambiar los valores de las variables del modelo y al analizar las diferentes ecuaciones de él con una computadora, el equipo puede determinar cuáles serán los efectos de cada cambio. Al final el equipo presenta un fundamento racional para tomar una decisión”.

Dentro de sus limitaciones, algunos autores señalan que la base matemática de esta escuela es demasiado complicada para comprenderla y utilizarla con rapidez y que no es adecuada para manejar los componentes psicológicos y conductuales en un centro de trabajo.

En la actualidad, la administración identifica tres nuevas perspectivas: el *enfoque de sistemas*, el *de contingencia* y uno nuevo *de las relaciones humanas*.

El primero concibe la organización “como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, da a los administradores una manera de verla como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio. Y al hacerlo, la teoría de sistemas dice que la actividad de cualquier parte de la una organización afecta a la de todas las demás” (Stoner y

Freeman, 1994). Entre sus aportes conceptuales se encuentran: los *subsistemas* (partes que constituyen un sistema global), *sinergia* (el todo es mayor que la suma de las partes), *sistemas abiertos* (son los que interactúan con el ambiente) y *cerrados*, *límite del sistema* (cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente), *flujo* (se refiere a los flujos de información, materiales y energía) y *retroalimentación* (clave de los controles del sistema). Esta teoría aborda la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Entrega un marco de referencia que permite planear acciones y anticipar consecuencias inmediatas y de largo alcance, y ayuda a entender las consecuencias no previstas que pueden presentarse.

El segundo enfoque, también llamado situacional, fue desarrollado por administradores, consultores e investigadores, quienes trataron de aplicar los términos de las grandes escuelas a situaciones reales. En este sentido “la función del administrador consiste en identificar cuáles técnicas en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares, contribuirán a la obtención de las metas de la administración”.

“El enfoque de contingencia acrecienta el de sistemas enfocándose con detalle a las relaciones entre las partes de los sistemas, buscando definir aquellos factores que son cruciales para una tarea específicos, y aclarando las interacciones funcionales entre los factores relacionados” (Stoner y Freeman, 1994).

El tercero denominado nuevo movimiento de las relaciones humanas es “un enfoque integral que combina una perspectiva de la naturaleza humana con el estudio científico de las organizaciones para prescribir cómo deben actuar los administradores efectivos en gran parte de las circunstancias”. Aquí cobran relevancia dos principios:

- a. Un conjunto de fundamentos novedosos: calidad a nivel mundial, mayor capacidad de respuesta a través de una mayor flexibilidad y una continua innovación y mejoría a través de ciclos cortos. A su vez, las organizaciones deben responder con rapidez ante las oportunidades y los retos.
- b. Reconocer que la gente es la “principal fuerza motriz” de cualquier empresa y no tan solo piezas intercambiables. Sólo la gente que forma parte de una compañía puede llevarla al éxito. “Para los administradores esto significa capacitar constantemente a los empleados para que lleven a cabo tareas más complejas,

automatizar el trabajo para disminuir las labores rutinarias y promover la flexibilidad y la creatividad de los trabajadores, difundir la responsabilidad por la innovación, considerar con seriedad la seguridad en el trabajo y darles crédito a los empleados por las mejoras en la productividad...” (Stoner y Freeman, 1994).

Para los efectos prácticos de este estudio y tomando en cuenta las corrientes de pensamiento administrativo antes mencionadas, se puede entender la ADMINISTRACION como “el conocimiento y el esfuerzo organizado del hombre, para lograr eficientemente la satisfacción de una necesidad” (Winslow, 1961).

Otros autores lo verán “como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En otras palabras, consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas y éstas constituyen el personal, elemento fundamental de una organización. Administrar es observar lo que nos rodea. Es “una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que una cierta combinación de medios puedan generar una producción de bienes económicos o socialmente útiles” (Cabrera, 2006).

A la administración también se le ha llamado “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. Esta definición de Mary Parker Follet, se centra en el hecho de que los gerentes cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieren, no desempeñando ellos mismos esas tareas. La administración es eso y mucho más, y de ahí que ninguna definición haya sido aceptada en forma unánime.

A partir de la conjunción de conceptos y evolución de las teorías administrativas, nace la idea de **Proceso Administrativo** “con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar” (Thompson y Antezana, 2008).

Según Stoner y Freeman (1994), la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.

Un *proceso* es una forma sistemática de hacer las cosas que implica una interacción dinámica de sus elementos. Y se define a la administración como un proceso debido a que los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes, realizan sus actividades interrelacionados con el fin de lograr las metas deseadas como organización (Universidad Nacional de Colombia, 2005).

Entonces, el Proceso Administrativo se considerará como cíclico, dinámico e interactivo cuando sus cuatro elementos se analizan desde un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos.

### **Esquema 1: Naturaleza interactiva del Proceso Administrativo**



## 2.5.2 Elementos o funciones del Proceso Administrativo

### 2.5.2.1 Planificación

Es decir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. Cubre la brecha que va desde dónde estamos hasta dónde queremos estar. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían. Es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. Dentro de la planificación se fijan Metas, Objetivos, Estrategias, Planes, Políticas, Programas, Presupuestos, Procedimientos, Métodos y Reglas (Amador, 2008).

Según Stoner y Freeman, este proceso “implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permiten:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos
- El progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido para imponer medidas correctivas

El primer paso en la planificación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones (divisiones, departamentos, etc.) y, una vez éstos escogidos, se fijan los programas para alcanzarlos de forma sistemática.

En cuanto a las metas se puede decir que son importantes porque:

- a. *Proporcionan un sentido de dirección:* los individuos y la organización sin una meta tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Con metas claras se refuerza la motivación.
- b. *Permiten enfocar los esfuerzos:* los recursos son limitados ya sea para las personas o la organización y pueden utilizarse para lograr varias metas. Al establecer solo una meta o una serie de metas relacionadas, existe el compromiso de utilizar de cierta manera los escasos recursos y a establecer prioridades.

- c. *Guían los planes y decisiones*
- d. *Ayudan a evaluar el progreso*: una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a individuos y administradores evaluar sus progresos. En este sentido, las metas son esenciales para la función de *control*, pues aseguran que las acciones emprendidas correspondan a las metas y planes creados para alcanzarlos.

Pero sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos. “Puede que no tengan ni siquiera la idea clara de *qué* es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino...” (Stoner y Freeman, 1994).

Dentro de los tipos de planes más utilizados se encuentran:

- a. *Planes estratégicos*: diseñados por altos ejecutivos y administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.
- b. *Planes operacionales*: indican cómo serán implementados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Toma relevancia en los planes, la definición de misión; que es una meta general basada en las premisas de la planificación que corresponden a objetivos, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo.

Cuando las actividades de una organización se repiten varias veces, una sola decisión o un conjunto de decisiones pueden guiarlas de forma adecuada. De ello nacen los *planes permanentes* que “permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planificación y toma de decisiones, porque las situaciones semejantes se manejan de modo uniforme y previamente establecido” (Stoner y Freeman, 1994).

En general, los principales tipos de planes pueden ser:

- a. *Políticas*: guía general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. Canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. Generalmente son establecidas de manera

formal y deliberada por los administradores de la alta dirección, pero también las hay informales en niveles inferiores de la organización.

- b. Procedimientos estándar: es un conjunto de instrucciones detalladas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo o periódicamente con el fin de dar cumplimiento a la política.
- c. Reglas: establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación.

En lo que respecta a las decisiones, esencialmente, están las *programadas* y las *no programadas*. Las primeras son aquéllas tomadas de acuerdo con alguna política, regla o procedimiento. Toda organización tiene políticas escritas o no escritas que simplifican la toma de decisiones en situaciones recurrentes al limitar o excluir opciones. “En cierta medida limitan las decisiones, ya que es la organización y no el individuo quien decide qué hacer. No obstante, este tipo de decisiones pretende ser liberadoras”.

Las *decisiones no programadas* son aquéllas que se ocupan de problemas no habituales o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con suficiente frecuencia para ser incluido en una política o es tan importante que merece un tratamiento especial, habrá que manejarlo como una decisión no programada.

### **2.5.2.2 Organización**

Trata de determinar qué recurso y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida surge la asignación de las responsabilidades y la autoridad formal determinada a cada puesto. Se puede decir que el resultado a que se llegue con este elemento es el establecimiento de una estructura organizativa. La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa-gente, las tareas y los materiales para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos. Consta de diversas actividades relacionadas, tales como: definición de tareas, selección y colocación de empleados, definir autoridad y responsabilidad, determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, coordinación, jerarquía, etc. (Amador, 2008).

En el fondo, es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad, y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos. Aquí los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, proceso denominado *diseño organizacional*.

Ernest Dale habla de cinco pasos que proveen una buena estructura para la función de organizar (Dale, 1967 citado por Stoner y Freeman, 1994):

- a. Hacer una lista de trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.
- b. Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos (*división del trabajo*).
- c. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. El agrupar empleados y actividades se le denominará *departamentalización*.
- d. Establecer mecanismos para la coordinación. La integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento facilita el logro de los objetivos.
- e. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

La *división del trabajo* en la actualidad apunta a que todas las actividades organizacionales, desde la producción hasta la administración, pueden ser especializadas. Ninguna persona es física ni psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades. En consecuencia surge la división del trabajo, que crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse más rápidamente. Además, genera una variedad de trabajos, permitiendo a la gente escoger o ser asignada a posiciones que concuerden con sus talentos e intereses.

Generalmente, las estructuras organizacionales se trazan en un diagrama denominado organigrama. Éste muestra la *estructura formal* y quién es responsable por determinada acción. Sin embargo, tienden a ocultar muchas características de la estructura como las relaciones interpersonales que integran la denominada *estructura organizacional informal*. En los organigramas los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en la que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen de

acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa. Las líneas que conectan determinados cuadros representan las *cadena de mando* o “quién reporta a quién”. Según Stoner y Freeman, “seleccionar una línea de mando apropiada es importante por dos razones: Primero afecta a la eficiencia. Una línea muy ancha puede significar que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciban muy poca dirección y control. En este caso, los administradores pueden verse obligados a ignorar o tolerar serios errores. En contraste, una línea muy angosta puede significar que los administradores están subaprovechados. Segundo, la línea de mando se relaciona con la estructura organizacional. Las líneas de mando muy angostas crean *estructuras organizacionales verticales* con muchos niveles entre los administradores más altos y más bajos. Aquí una cadena de mando entorpece las decisiones, gran desventaja dentro de un ambiente rápidamente cambiante. Las líneas muy anchas generan *estructuras organizacionales horizontales* con menos niveles administrativos entre la parte superior e inferior”. En la actualidad, la tendencia es apostar por esta última para reducir los costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y para acelerar la toma de decisiones.

Los departamentos de una organización pueden ordenarse o estructurarse formalmente de tres maneras:

- a. Por función: reúne en un departamento a todos quienes realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí.
- b. Por producto/mercado: reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de producto, a los que se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente.
- c. Matricial: aquí existen dos tipos de estructura. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos según se necesite, para poner en práctica programas específicos.

Otro punto importante dentro de la función de organizar es la Coordinación. Este es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. Sin la coordinación, los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones. Empezarían a buscar sus intereses especiales, a menudo a costa de las metas más generales de la organización.

“La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y exigencias de comunicación de las actividades realizadas, así como del grado de interdependencia de las unidades que las ejecutan. Cuando dichas actividades requieren flujo de información entre las unidades o se benefician con él, lo que más conviene es un alto grado de coordinación” (Stoner y Freeman, 1994).

La función de Organización también implica otros conceptos que se relacionan con las formas de ejercer la administración. Entre ellos destacan la *autoridad*, *el poder* y *la influencia*.

La *autoridad* formal se entenderá como un tipo de poder y se funda en el reconocimiento de la legitimidad o legalidad de los intentos de ejercer influencia. A los individuos o grupos que tratan de ejercer la influencia se les reconoce el derecho de hacerlo dentro de los límites establecidos. Este derecho nace de una posición formal en el seno de la organización.

Dentro de este concepto existen diferentes perspectivas. *La clásica* supone que la autoridad se origina en algún nivel muy alto de la sociedad y que luego se transmite legítimamente de un nivel a otro. “Aquí la autoridad formal tiene el derecho de impartir órdenes legítimas y los subordinados tienen obligación de obedecer. Y esta obligación es autoimpuesta” (Stoner y Freeman, 1994). Otra perspectiva es *la de aceptación* y “atribuye la base de la autoridad al que recibe la influencia y no al que la ejerce.

Esta teoría empieza con la observación de que no todas las leyes u órdenes legítimas son obedecidas en cualquier circunstancia. Algunas son aceptadas por el subordinado o *receptor* de la orden, no así otras. El punto fundamental radica en que es el receptor quien decide obedecer o no. Por consiguiente, en la perspectiva de la aceptación, es el receptor y no el que emite la orden quien determina si la autoridad está presente en una ley u orden en particular”.

El *poder* será la capacidad de ejercer influencia. Tener poder es ser capaz de modificar el comportamiento o actitudes de otros. En general, quienes ejercen influencia sobre otros dentro de una organización reciben el nombre de grupos de interés.

En este punto, hay autores que distinguen varias fuentes o bases de poder y cada una de ellas puede presentarse en todos los niveles:

- a. Poder para recompensar: se basa en el hecho de que una persona (influenciador) tenga la capacidad de recompensar a otra (influenciado) por cumplir órdenes u otras disposiciones.
- b. Poder coercitivo: se basa en la capacidad del influenciador para castigar al influenciado por no cumplir con las órdenes. Los castigos pueden incluir desde la pérdida de un privilegio menor hasta el trabajo. Este poder suele utilizarse para mantener un nivel mínimo de desempeño u obediencia entre los subordinados.
- c. Poder legítimo: corresponde al concepto de autoridad. Existe cuando un subordinado o influenciado reconoce que el influenciador tiene un “derecho” o la legitimidad de ejercer influencia (dentro de ciertos límites). Implica que el subordinado tiene la obligación de aceptar ese poder.
- d. Poder de experto: se basa en la creencia de que el influenciador tiene alguna capacidad relevante o conocimiento especial que carece el subordinado.
- e. Poder de referencia: se basa en el deseo del influenciado de identificarse con el que ejerce la influencia o bien de imitarlo. La fuerza del poder de referencia guarda relación directa con factores como el grado de prestigio y administración que el influenciado atribuye al influenciador.

Relacionado con el elemento de organización, el poder y el recurso humano, se encuentra el proceso de evaluación de desempeño que recae en quien detenta dicho poder. En este sentido, existen las *evaluaciones informales* que hablan de un proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo en la organización y se realiza todos los días. Aquí el administrador menciona espontáneamente que un trabajo particular fue realizado bien o mal; o bien el empleado se acerca a él para saber qué opina de la realización de un determinado trabajo. Las *evaluaciones formales*, en cambio, se llevan a cabo cada seis meses o una vez al mes para

calificar el desempeño actual de los subordinados, identificando los aumentos y ascensos merecidos e identificando a aquellos subordinados que necesitan mayor capacitación (Stoner y Freeman, 1994).

Se definirá la *influencia* como las acciones o ejemplos que, en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.

Otro término que cobra importancia dentro de una organización y que se relaciona directamente con la acción de organizar es la *delegación*. Esta puede entenderse como la asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. “La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es evidentemente necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización”.

Lo antes mencionado es la base del *principio escalar*, es decir, que una línea clara de autoridad transcurre desde el nivel más alto hasta el más bajo de la organización.

En este punto cobra relevancia la responsabilidad. Algunos autores dirán que sí se delega y otros que no. Stoner y Freeman señalan que la delegación no es abdicación, no es abandono de las responsabilidades del administrador, no significa que éste pierda el control y no significa que el administrador evita tomar decisiones. Entre las ventajas de la delegación que consideran los expertos, destacan que cuantas más actividades pueda delegar un administrador, mayor oportunidad tendrá de buscar y aceptar más responsabilidades de los administradores de nivel superior. También daría origen a mejores decisiones puesto que los subordinados, por estar más cerca de la “línea de fuego”, tienden a tener una idea más completa y clara de los hechos. Además, la delegación eficaz acelera la toma de decisiones, pues se evita perder tiempo con las consultas de los subordinados a sus superiores para llegar a una decisión; y se logra que aquéllos acepten la responsabilidad y ejerciten su juicio, lo que influye positivamente en la seguridad de sí mismos y la iniciativa.

En la literatura se habla de que hay ciertas condiciones que garantizan una delegación eficaz. Entre ellas están la voluntad del administrador de dar al subordinado verdadera libertad de llevar a cabo las actividades delegadas, dar libertad de cometer errores y aprender de ellos y ver esto como una oportunidad de ofrecer capacitación y apoyo. También es importante la comunicación abierta, pues un administrador que conoce las

capacidades de sus funcionarios puede decidir la manera más realista de qué actividades delega en quién; y analizar factores como la cultura de la organización, los requisitos de las actividades y las capacidades de los subordinados.

De esta manera, una delegación eficaz contribuye a que la organización utilice sus recursos eficientemente: deja suficiente tiempo a los administradores para que se ocupen de actividades más importantes, mejora la toma de decisiones y alienta la iniciativa.

### **2.5.2.3 Dirección**

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales. La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias. Aquí toma importancia el factor humano, las relaciones interpersonales a fin de poder armonizar las mismas y desempeñarse en un ambiente apto y agradable para cumplir con las funciones de cada uno de los participantes. En esta función cobran relevancia los conceptos de Motivación, Liderazgo, Comunicación y Trabajo en Equipo (Amador, 2008). Esta función busca que los administradores contribuyan a que sus empleados den lo mejor de sí.

“Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. Por esta razón los administradores tienen teorías establecidas acerca de la *motivación*, aquellos factores que encauzan, conducen y sustentan la conducta” (Stoner y Freeman, 1994).

Algunas dicen que los administradores determinan la manera más eficiente para realizar actividades repetitivas y motivan a sus trabajadores con un sistema de incentivo efectivo, el cual apunta a que mientras más producen, ganan más dinero. El modelo de las relaciones humanas se inclina por que la motivación sea por medio del reconocimiento de las necesidades sociales de los trabajadores y haciéndolos sentir útiles e importantes. Como respuesta a lo anterior surgió el modelo de los recursos humanos, que considera dos teorías: la X y la Y. La primera apunta a una perspectiva tradicional y sostiene que la gente tiene aversión inherente al trabajo. Por lo tanto, el trabajo es de importancia secundaria y los administradores deben presionar a sus empleados o motivarlos con salarios o muestras de consideración. La segunda (teoría Y) considera que el trabajo es tan natural como descansar

o jugar y que la gente quiere trabajar y, bajo las circunstancias adecuadas, obtienen una gran satisfacción de su trabajo. Aquí, las personas tienen la capacidad de aceptar, de buscar la responsabilidad y aplicar imaginación, ingenio y creatividad a los problemas que pueda presentar la organización.

Perspectivas más actuales sobre la motivación se centrarán en diversos factores que puedan afectar dicha motivación tales como el “qué” de la motivación, la satisfacción por las metas individuales y aspiraciones; en el “cómo”, los procesos de pensamiento que confluyen en la motivación; y en los medios por los cuales se aprende una conducta y otras que consideran las influencias individuales y del medio ambiente.

Otro concepto clave dentro de la función de Dirección es el *Liderazgo*. Se entenderá por éste “al proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo” (Stoner y Freeman, 1994).

Dentro de las funciones del liderazgo (actividades de apoyo al grupo y relación de funciones que tienen que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva) se destacan:

- a. Las de “relación de actividades”, que tienen que ver con la resolución de actividades
- b. Las de “apoyo de grupo” o sociales, donde el administrador se convierte en un mediador con el fin de asegurarse de que los individuos se sientan valorados por el grupo

Según Stoner y Freeman, “un individuo que es capaz de desempeñar *ambos* papeles con éxito obviamente podría ser un líder especialmente eficaz”.

Asimismo, se describe para el liderazgo diferentes estilos. Está el *orientado a lo laboral*, que se caracteriza por una supervisión cercana a los empleados para asegurarse de que el trabajo se realiza de manera satisfactoria. Este estilo le daría mayor importancia al trabajo que se realiza que al crecimiento de los empleados o la satisfacción personal. En cambio el estilo de *orientación al empleado* busca motivar más que controlar a sus subordinados. Intenta lograr una relación amistosa, de confianza y respeto con los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones que les afectan.

Stoner y Freeman dirán que “la manera en que un administrador dirigirá será sin duda influenciada principalmente por sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencia...”

Pero las características de los subordinados también se deben considerar antes de que los administradores puedan elegir un estilo de liderazgo adecuado”.

El manejo de la comunicación a nivel de una organización puede ser crucial para la ejecución correcta de las actividades que busca lograr las metas de la misma. Toma importancia pues el administrador debe ejecutar diversos roles. En las relaciones interpersonales, actúan como representantes o líderes de su unidad organizacional con subordinados, clientes, proveedores, colegas, etc. También cumple un rol informal al buscar información entre sus contactos sobre cualquier cosa que pudiera afectar a su trabajo y responsabilidades. A su vez, disemina información importante o interesante a terceros. Y en papeles decisionales, los administradores realizan nuevos proyectos, solucionan conflictos y asignan recursos a los miembros y departamentos. Las decisiones que tomen, deberán ser comunicadas a otros interlocutores (Stoner y Freeman, 1994).

En este punto existe la *comunicación vertical* que se realiza en dirección ascendente y descendente. La principal función de esta última es aconsejar, informar, dirigir, instruir y evaluar a los subordinados y entrega información acerca de las metas y políticas organizacionales. La comunicación ascendente intenta suministrar información a los niveles superiores respecto de lo que sucede en niveles más bajos. Aquí se incluyen informes de avance, sugerencias, explicaciones y peticiones de ayuda o de decisiones. Dentro de las desventajas de este tipo de comunicación sobresale el que se filtre, modifique o detenga en cada nivel.

La *comunicación lateral* suele seguir el patrón del flujo de trabajo y tiene lugar entre los miembros de los grupos de trabajo, entre grupos y entre miembros de distintos departamentos. Su finalidad es ofrecer un canal directo en la coordinación y solución de problemas en la organización. De esta forma, se evita enlentecer el procedimiento de dirigir la comunicación por medio de un superior común.

Las organizaciones, cualesquiera sean éstas, están conformadas por un conjunto de individuos. Por consiguiente, en ellas hay formaciones de grupos los cuales se definen como dos o más personas que interactúan e influyen en otras para lograr un propósito común. Básicamente existen dos tipos:

- Formales: son creados deliberadamente por la administración y se hacen cargo de actividades específicas para lograr que la organización logre sus metas. Aquí

prevalece el *grupo de mando*, que incluye a un administrador y a los empleados subordinados de él. En esta clasificación están los grupos formales permanentes (comités, por ejemplo) y temporales (grupos de trabajo o equipos).

- Informales: surgen cuando las personas se reúnen e interactúan de manera regular. Tienden a subordinar algunas de sus necesidades individuales a las del grupo como un todo. A cambio, el grupo los apoya y protege. Este tipo de grupos conservan y fortalecen las normas y valores que sus miembros tienen en común. Dan al grupo un sentimiento de satisfacción social, estatus y seguridad; mantienen a sus miembros en comunicación y ayudan a resolver problemas.

Un punto importante en el trabajo que realicen los miembros de una organización es la *cohesión* que exista entre ellos, pues es un indicador de qué tanta influencia tiene el grupo sobre sus miembros individuales. “Mientras más cohesión tenga el grupo –con más intensidad sientan sus miembros que pertenecen a él- mayor es su influencia. Los grupos con alta cohesión tienen menos tensiones y hostilidades y menos malentendidos que los grupos con menos cohesión”.

“La habilidad administrativa al guiar, pero no dominar, las actividades del grupo es un factor importante para lograr el éxito de un trabajo de grupo. Las sugerencias para resultados eficientes incluyen procedimientos formales para reuniones y alineamientos para los líderes y miembros” (Stoner y Freeman, 1994).

#### **2.5.2.4 Control**

Es la función que se encarga de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa. El propósito y naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir las indeseadas o potenciales. Al igual que la planeación, el control se ejerce **continuamente** a través de evaluación personal, informes periódicos de desempeño e informes especiales (Amador, 2008).

Básicamente, esta función consta de los siguientes elementos:

- a. Establecer normas y métodos para medir rendimiento: idealmente las metas y objetivos establecidos en la planificación, deben estar definidos en términos claros y mensurables que incluyen plazos específicos.
- b. Medir el desempeño: debe ser un proceso constante y repetitivo.
- c. Comparar este desempeño con las normas establecidas o el estándar: se debe comparar los resultados obtenidos con las metas o criterios determinados con anterioridad.
- d. Si se detectan deficiencias, emprender acciones correctivas: este paso es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que requiere intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, o bien, un cambio en las normas ya establecidas.

La razón de ser de la función de control es vigilar el avance y corregir errores. Pero también ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que éstos producen en el avance de la organización (Stoner y Freeman, 1994).

Dentro de los tipos de control se encuentran:

- a. Los *anteriores a la acción*: garantizan que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto. La calendarización también cae en este tipo de control (ayuda a calcular el tiempo que requerirá la acción para llevarla a cabo). Con este control se busca evitar que se presenten problemas y no arreglarlos una vez ocurridos.
- b. *Directivos o controles de avance*: Tienen como fin descubrir las desviaciones respecto de alguna norma o meta y permitir que se realicen correcciones antes de terminar determinada serie de acciones. Estos dan resultado sólo si el administrador es capaz de obtener información precisa y oportuna sobre los cambios del ambiente o el avance hacia la meta deseada.
- c. *Sí/no o de selección*: representan un proceso de reconocimiento para aprobar aspectos concretos de un procedimiento o para satisfacer condiciones específicas antes de continuar con las operaciones.

- d. *Posteriores a la acción:* miden los resultados de una acción que ha concluido. Puede establecer las causas de cualquier desviación que se aleje del plan o el estándar y los resultados se aplican a actividades futuras similares. También se utilizan para recompensar o alentar a los empleados.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL:**

El presente estudio tiene por finalidad caracterizar la estructura, funciones y actividades de la Unidad Municipal del Medio Ambiente (UMMA) de una comuna de la Región Metropolitana y elaborar una propuesta de desarrollo de la Unidad en función del crecimiento de dicha comuna.

#### **3.2 ESPECÍFICOS:**

- 3.2.1 Describir la organización de la UMMA existente en la comuna seleccionada en función del proceso administrativo.
- 3.2.2 Identificar las funciones y actividades que realiza habitualmente como también en forma ocasional la UMMA de la comuna.
- 3.2.3 Conocer la percepción que la comunidad usuaria de la UMMA tiene de ella, en cuanto a sus servicios y a las necesidades potenciales por satisfacer.
- 3.2.4 Ofrecer propuestas que tiendan a mejorar la organización y funcionamiento de la UMMA de la comuna.

## **4. MATERIALES Y MÉTODO**

El presente trabajo se realizó en la comuna de Puente Alto para cuyo efecto se hizo un estudio de la organización, funcionamiento y actividades que realiza la Unidad Municipal de Medio Ambiente de la I. Municipalidad de dicha comuna.

### **4.1 Materiales**

En cuanto a recursos materiales, se procedió a la elaboración de una pauta de entrevista que se efectuó al personal directivo de la Unidad Municipal de Medio Ambiente en estudio (médico veterinario Encargado) (Anexo N° 1).

A su vez, se construyó un formulario de encuesta de opinión el que fue aplicado a una muestra de unidades vecinales seleccionadas aleatoriamente entre los dirigentes inscritos en el registro de la Unión Comunal de la Municipalidad de Puente Alto (UCM de PA) y a 100 vecinos de la comunidad; a fin de conocer la percepción de éstos respecto de la función y calidad del servicio que presta la Unidad Municipal de Medio Ambiente de la comuna (Anexo N° 2). Al formulario de encuesta, se adjuntó un instructivo explicativo de ella, a fin de hacer más comprensible y homologable la terminología empleada, así como las respuestas obtenidas (Anexo N° 3).

Para el procesamiento de la información y análisis estadístico, se utilizaron los equipos computacionales de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Chile, aplicando el Programa de Análisis Estadístico Epi-info versión 6.0.

### **4.2 Métodos**

A fin de cumplir con los objetivos específicos 1 y 2 del presente trabajo, se efectuó un estudio de la estructura, funciones y actividades que realiza la UMMA de la Municipalidad de Puente Alto y para ello se recabó la información necesaria, mediante:

- Obtención de los documentos que acreditan la organización y funcionamiento administrativo institucional tales como organigramas, manuales de procedimientos, manejo de personal, políticas, manejo presupuestario aplicado en general en la Municipalidad y en particular en la UMMA en estudio. En este último caso, se obtuvo la información referida a

las normativas y procedimientos técnicos y jurídicos que aplica la UMMA en cada una de sus funciones de servicio a la comunidad (Reglamento municipal interno y Ordenanzas).

-Entrevista pauteada con el Encargado de la UMMA respectiva, utilizando un formulario específico para este efecto (Ver Anexo N° 1); cuyos principales contenidos indagaron en tipo de estructura, funciones y actividades, personal de la unidad y capacitación, recursos materiales, procedimientos, reglamentación y documentación, política ambiental, sistema de gestión ambiental, participación ciudadana, financiamiento y marco legal. Para la consecución de este punto, la memorista sostuvo entrevista personal y directa con el médico veterinario Encargado.

-Visita a las dependencias de la unidad y acceso a la documentación de registros de las actividades desarrolladas por la unidad, a fin de constatar “in situ” el manejo de la información técnica efectuada en la unidad.

- Recopilación de documentos en las dependencias de la referida unidad, a fin de recabar la información.

Para la consecución del objetivo N° 3, se aplicó una encuesta de opinión a una muestra de 50 dirigentes comunitarios y a 100 vecinos seleccionados por muestreo dirigido entre aquellos que acuden a la UMMA solicitando los diferentes servicios de ésta.

### Diseño muestral

El universo considerado para seleccionar a los dirigentes encuestados correspondió a la totalidad de dirigentes pertenecientes a las 180 Juntas de Vecinos o Unidades Vecinales en funciones inscritas en la Municipalidad durante el primer semestre de 2007. De este total de dirigentes, se seleccionó mediante muestreo dirigido a 50 de ellos que correspondían a distintas Unidades Vecinales sin considerar el cargo que tenían en sus respectivas directivas. El tamaño muestral señalado se determinó de acuerdo al número promedio de Unidades Vecinales que asistían a las reuniones mensuales de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos.

La encuesta consideró las siguientes glosas (Ver Anexo 2):

- Conocimiento de los servicios entregados por la UMMA
- Solicitud de dichos servicios y causales

- Importancia que se le asigna a los diferentes problemas medioambientales que atiende la UMMA
- Vía por la cual se adquiere el servicio
- Servicio más solicitado
- Calificación de la atención servicios recibidos
- Rapidez en cuanto a la entrega del servicio una vez solicitado
- Explicación de los procedimientos para realizar el servicio por parte del personal
- Calificación del servicio entregado
- Sugerencias e inquietudes

Las etapas a seguir para la aplicación de la encuesta, fueron las siguientes:

- a) Contacto mediante carta con el Encargado de la Unidad Municipal de Medio Ambiente y con los Encargados del Departamento de Organizaciones Comunitarias
- b) Elaboración del formulario de encuesta
- c) Validación del formulario de encuesta
- d) Aplicación del formulario de encuesta
- e) Depuración de la información
- f) Codificación y tabulación de la información
- g) Análisis de los datos
- h) Conclusiones

La encuesta fue realizada mediante entrevista personal de la memorista y personal capacitado de la Municipalidad en un periodo aproximado de seis meses durante el 2007.

De esta forma se conoció la opinión de la comunidad respecto de los servicios que presta la Unidad Municipal de Medioambiente (UMMA) de la comuna y las necesidades más urgentes que a juicio de la comunidad ésta debería satisfacer.

#### Análisis de la Información

El análisis de la información obtenida mediante las encuestas fue de tipo descriptivo, utilizando distribución de frecuencias y cuyos resultados fueron referentes para la consecución del objetivo general del presente trabajo.

Con los resultados obtenidos, se estableció un conjunto de sugerencias tendientes a facilitar la gestión y calidad de los servicios prestados por la UMMA de acuerdo a las demandas actuales y futuras de la comunidad.

Todos los antecedentes antes mencionados permitieron determinar, además, la realidad operacional, administrativa y funcional en que se encuentra dicha Unidad.

## **5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **5.1 Caracterización de la UMMA de acuerdo al Proceso Administrativo**

La existencia de *Unidades Municipales de Medio Ambiente (UMMA)* es una condición básica para que se pueda mejorar la importante relación medio ambiente–municipio–comuna en Chile. Ello ayuda a los municipios a prepararse para asumir nuevas atribuciones y para utilizar mejor aquellas hoy existentes. El Manual N° 5 de Gestión Ambiental de la Asociación Chilena de Municipalidades señala que desde la perspectiva del proceso de descentralización administrativa en el país, la presencia del área de medio ambiente en la estructura orgánica de las municipalidades constituirá un importante avance para los gobiernos locales.

Del creciente número de problemas ambientales “pendientes” –los cuales no son tratados en la actualidad por ninguna instancia- muchos tienen una fuerte connotación local, exigiendo una respuesta municipal. Contar con una UMMA en cada municipio o grupo de municipios permite ejecutar las tareas actuales relacionadas con el medio ambiente y, a la vez, prepararse para asumir nuevos desafíos (Chile, 1995).

Es dentro de este contexto medio ambiental que surge la UMMA de la Municipalidad de Puente Alto con el fin de prevenir diferentes problemas que aquejan a los vecinos de la comuna.

#### **5.1.1 Organización**

En su Art. 15, la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 señala que la denominación que pueden presentar las distintas unidades dentro del municipio son: Dirección, Departamento, Sección u Oficina. Y las UMMA no escapan a ello (Chile, 2002). En el caso específico de la Municipalidad de Puente Alto, la unidad recibe el nombre de **Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis** y depende directamente de la Dirección de Aseo, Ornato y Áreas Verdes (Ver Anexo N° 4), la cual tiene por objeto “atender mediante la utilización óptima de los recursos disponibles el aseo de los espacios públicos,

la adecuada recolección y disposición de las basuras y la contribución al mejoramiento del ornato y medio ambiente de la comuna”<sup>1</sup>.

De lo anterior llama la atención, en primer término, que la Unidad Municipal de Medio Ambiente esté inserta en una Dirección cuya denominación tiene escasa relación con las acciones y propósitos fundamentales que persigue una UMMA y, en segundo lugar, que esta última apunta a un concepto mucho más amplio y trascendente que el aseo, ornato o cuidados de las áreas verdes de un espacio determinado. Es más, estas acciones debiesen estar supeditadas o ser “parte de” una gestión medio ambiental y no al revés.

En cuanto a estructuras administrativas, en el Manual N° 5 de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) se destacan ciertas ventajas y desventajas. El nivel departamental está en una escala menor que las Direcciones cuando éstas existen, en cuanto al acceso a recursos físicos y humanos y a la posibilidad de una rápida gestión de proyectos. Su dotación presupuestaria está directamente vinculada a los proyectos y/o programas que ejecute en el cumplimiento de sus funciones.

Al tener menor rango, el Departamento de Medio Ambiente podría enfrentar reducidas posibilidades de interlocución con los niveles directivos del municipio. Una manera de prevenir esta situación es colocar a la jefatura del Departamento en el escalafón directivo, como se ha hecho en algunos casos a la luz de la Ley de Plantas Municipales de 1994. En cambio, cuando se encuentra a nivel de Dirección, las ventajas se derivan de su alto rango en la estructura municipal. Esto le otorga al tema ambiental mayor jerarquía y, por tanto, le favorece en cuanto al acceso a la asignación presupuestaria, la dotación de personal, la obtención de recursos físicos y las posibilidades de ejecución expedita de proyectos. Una posible *desventaja* sería el eventual entorpecimiento de la coordinación intramunicipal, es decir, entre las distintas unidades de la municipalidad (Por ejemplo con Dirección de Obras, Departamento de Aseo, Departamento de Emergencia y Protección civil que son las unidades que solicitan mayormente tanto los servicios como recursos humanos de la UMMA). Esto ocurriría en el caso de que las demás Direcciones, en vez de asumir un rol de coordinación con la UMMA, vertieran todo lo relacionado con el medio ambiente en esta unidad.

---

<sup>1</sup> Puente Alto, 2007. Extracto de objetivos y funciones de la Dirección de Aseo, Ornato y Áreas Verdes de la Municipalidad de Puente Alto publicado en [www.mpuentealto.cl](http://www.mpuentealto.cl)

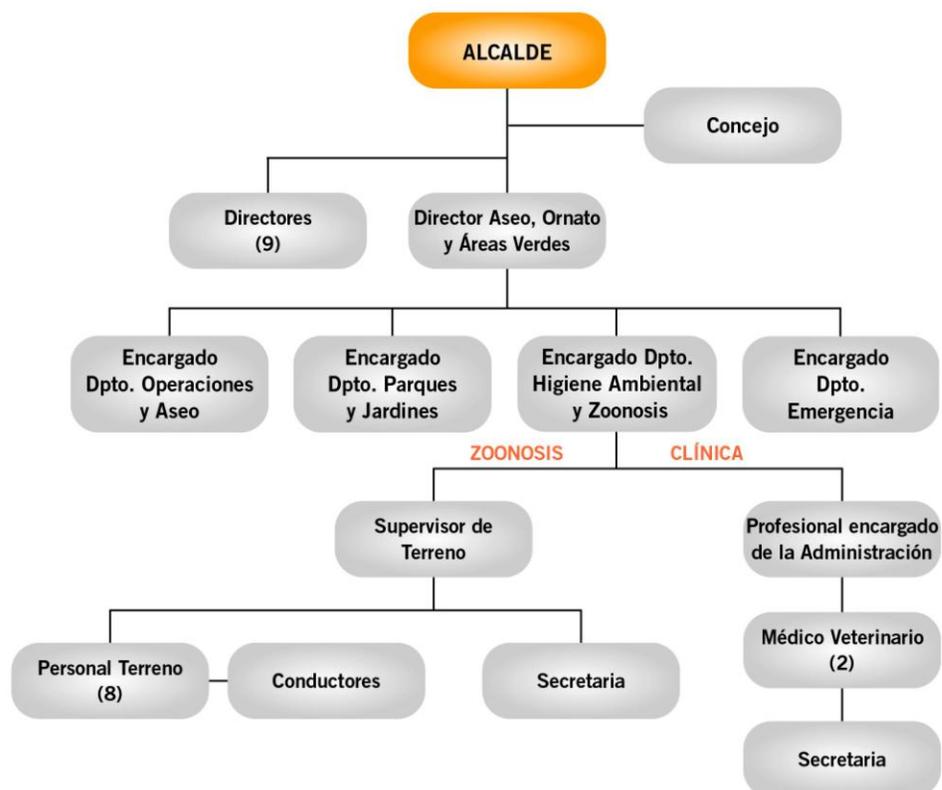
Una manera de prevenir este escenario –según el Manual N° 5- sería el funcionamiento complementario de un Comité Ambiental, conformado por técnicos y jefes de las direcciones del municipio, facilitando la participación de éstos en la gestión ambiental. Este Comité cooperaría con las labores de coordinación desempeñadas por las Secretarías Comunales de Planificación y Coordinación (SECPLAC) permitiendo así el manejo adecuado de los problemas complejos y multifactoriales a los que se enfrenta el municipio, cuya solución requiere de la participación y colaboración de todos los estamentos internos (Chile, 1995).

Un punto importante que menciona el Manual N° 5 de la ACHM es que la inserción efectiva de la UMMA en la estructura jerárquica municipal no obedece tanto al estrato en el que se sitúa. Más bien se debe hacer notar la “línea vertical” de la cual depende, y la calificación técnica del ámbito municipal en el cual se inserta. Puede ser conveniente que dependa de la línea de asesoría técnica del Alcalde y del Concejo, sin depender necesariamente de ellos (Chile, 1995).

En lo referido al ordenamiento a nivel jerárquico, se aprecia en el esquema 2 que la UMMA de la Municipalidad de Puente Alto pertenece al igual que los Departamentos de Operaciones y Aseo, Parques y Jardines y Emergencia a la Dirección de Aseo, Ornato y Áreas verdes (DAO). Y ésta, a su vez, se posiciona a un mismo nivel jerárquico que otras nueve Direcciones en todo el municipio. Las cuatro unidades que conforman la DAO por su ubicación en el organigrama, detentarían el mismo “peso jerárquico”.

**Esquema 2:** Resumen del Organigrama de la Municipalidad en que se encuentra el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis

### ORGANIGRAMA MUNICIPAL



**Fuente:** Elaboración propia

Dentro de las funciones administrativas, el Manual de Gestión Ambiental de la ACHM menciona algunas que debiesen realizar los jefes o directores de una UMMA. En la práctica éstas se aprecian en mayor o menor grado en la UMMA en estudio:

- Del Director o Jefe de la UMMA:
  - Planificar las líneas de acción
  - Establecer la orgánica o estructura más adecuada a los funcionarios de la UMMA
  - Controlar la gestión

- Coordinar interna y externamente las actividades
- Evaluar los programas en desarrollo

De las funciones antes señaladas, el Encargado prácticamente las realiza a cabalidad, excepto el control de gestión que es una tarea que se lleva a cabo en conjunto con el supervisor de terreno; pues es éste último quien está más interiorizado de las acciones y resultados que se cumplen día a día. A su vez, el Encargado es quien también diseña los programas específicos para su Departamento.

• De los jefes subalternos:

- Diseñar los programas específicos de su área
- Supervisar la ejecución de los procedimientos técnicos
- Emitir informes de gestión
- Controlar el personal a su cargo
- Ejecutar labores de fiscalización
- Controlar el avance de los programas
- Coordinar su accionar con las otras unidades subalternas
- Realizar estudios específicos de diagnóstico o estudios operacionales para mejorar la gestión
- Llevar registros y estadísticas de sus actividades

Para los efectos del presente estudio, quien desarrolla las funciones de jefe subalterno es el supervisor de terreno. En este sentido, y de acuerdo a lo observado en las visitas a la UMMA, este subalterno es quien, principalmente, se aboca a supervisar la ejecución de los procedimientos técnicos, controlar el personal a su cargo, controlar el avance de los programas y llevar registro y estadísticas de sus actividades. En cuanto a las otras funciones, éstas se realizan fundamentalmente cuando son **expresamente** solicitadas y su ejecución recae en el Encargado de la UMMA, lo cual implicaría una concentración de las funciones. De ello se puede inferir que al interior del Departamento existe una baja tendencia a la delegación de funciones, lo que puede manifestarse en una recarga laboral para el Encargado con la consecuente disminución de eficiencia en su trabajo.

### 5.1.1.2 Situación organizativa del Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis

La información referente a la situación organizativa interna del Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis de la Municipalidad de Puente Alto y para dar cumplimiento a los objetivos específicos 1 y 2 del presente estudio, se obtuvo mediante entrevista al Encargado de dicha unidad.

#### 5.1.1.2.1 Recursos Humanos

De acuerdo a lo informado por el Encargado del Departamento, la dotación de personal comprende distintos niveles: profesionales, técnicos-operativos y administrativos de acuerdo a las funciones y actividades que desarrolla la unidad.

Según su apreciación, el número de personal administrativo lo considera suficiente, no así el número de personal técnico-profesional. En este punto señaló que se debería aumentar la cantidad de Médicos Veterinarios (a lo menos tres) para dicha unidad, pero no justificó su aseveración.

En lo que respecta a la línea de mando de la unidad, la responsabilidad recae en el Encargado (médico veterinario) y luego le sucede el jefe o supervisor de terreno (técnico agrícola) y un profesional del área veterinaria a cargo de las funciones técnico-administrativas de clínica. De esta manera, en caso de ausentarse el Encargado; el área de Higiene Ambiental se le delega al supervisor de terreno y en caso de que éste no se encontrase, se nombra a un funcionario de confianza del mismo, pero de un nivel inferior en la jerarquía para que organice el trabajo de terreno diario. En el área veterinaria, el profesional administrativo es quien subroga al Encargado, pero sólo para ejecutar con normalidad las actividades de esa unidad (Ver esquema 2).

El área de Higiene Ambiental cuenta con ocho fumigadores y una secretaria para los temas administrativos (atención de público, atención telefónica, recopilación de información sobre trabajos realizados, digitación de informes, etc.). El área de veterinaria tiene un médico veterinario para las atenciones clínicas, un cirujano veterinario para las esterilizaciones y una secretaria. Si bien lo anterior es conocido por los funcionarios, no existe un organigrama que grafique y explicita la línea de mando y muestre claramente las

jerarquías verticales. Ello muchas veces puede llevar a generar confusión respecto de las funciones que le corresponde a cada trabajador y de su lugar real dentro de esa jerarquía.

En el caso del Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis de esta Municipalidad, quien ejerce el mando es un Encargado y no un Jefe. Dicho cargo responde a la situación de que se encuentra fuera de la orgánica municipal, pues es un trabajador a honorario que presta sus servicios a la organización. Si bien éste tiene prácticamente las mismas atribuciones que un funcionario de planta o contrata para ejercer su cargo y tomar decisiones, desde un punto de vista crítico, carece de autoridad o bien legalidad frente a las diferentes unidades municipales para llevar a cabo su tarea, como asimismo está imposibilitado de manejar recursos monetarios municipales. Ello pudiese implicar una limitante para los efectos de efectuar gestiones o coordinar labores de mayor nivel con autonomía o independencia, pues requiere de la aprobación de un Jefe; que en este caso es el Director de Aseo, Ornato y Áreas Verdes.

De acuerdo a la literatura descrita y a lo apreciado en las visitas a terreno, la autoridad que se ejerce es la del tipo formal; es decir, se imparten órdenes que deben ser acatadas sin dar cabida a una mayor participación de los subordinados. Esto muchas veces, genera un descontento en los funcionarios que tienen ideas de mejoramiento para el Departamento. Además, se observó que el tipo de poder que prima es el legítimo y del experto, o sea, el personal reconoce que el Encargado tiene un “derecho” para llevar a cabo su influencia y es la persona con mayores conocimientos para guiarlos en las labores que deben desempeñar. Este ejercicio de la administración si bien consigue resultados, muchas veces incide en una disminución de la motivación de los empleados, pues éstos no son escuchados en la toma de decisiones, factor importantísimo para lograr un mayor grado de compromiso al interior de una organización. Sobre este último punto, se debe señalar que las decisiones sobre el funcionamiento del Departamento, es decir, qué y cómo se harán las cosas pasan por resoluciones y acuerdos entre el Encargado y el supervisor de terreno y, obviamente, por los jefes superiores. El resto de los funcionarios pertenecientes a la UMMA no tiene participación alguna o injerencia en esta instancia, lo cual denotaría una forma autoritaria de ejercer el poder.

En cuanto a las evaluaciones del recurso humano, se utilizan las informales ya sea diariamente o al final de cada mes. En este sentido, el Encargado debe analizar el desempeño de cada uno de sus funcionarios de acuerdo a un formulario entregado por la Dirección y cuyos parámetros básicos a considerar corresponden a responsabilidad, compromiso, eficiencia y calidad del trabajo, los cuales son calificados con los conceptos Bueno, Regular o Malo.

#### 5.1.1.2.2 Recursos materiales

En lo que se refiere a infraestructura y recursos materiales, la UMMA cuenta con una oficina ubicada en la Dirección de Aseo, Ornato y Áreas Verdes, una bodega para guardar insumos y maquinaria y un sector de duchas con casilleros para ropa sucia y limpia destinadas a los funcionarios de terreno. En cuanto a equipamiento, la oficina está dotada de mobiliario (escritorios y repisas para guardar documentación), dos computadores y teléfono.

Para las salidas diarias a terreno, a la unidad le proporcionan vehículos (servicio externo) de traslado de los funcionarios a los diferentes sectores de la comuna de acuerdo a la planificación llevada a cabo por el jefe de terreno. Se utilizan dos camionetas para la baja temporada y tres para la alta.

En cuanto a maquinarias, el Encargado señaló que su unidad cuenta con pulverizadoras a motor (10) y manuales (11) para realizar las acciones de fumigación.

El Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis también abarca el área de atención veterinaria. En infraestructura cuenta con una recepción, una sala de asistencia para los casos clínicos y un pabellón de cirugía. En lo que se refiere a insumos, esta área está provista de medicamentos y drogas y los materiales adecuados para esterilizaciones.

El funcionamiento administrativo de la unidad responde básicamente en Clínica a demanda espontánea y, en Higiene Ambiental, es de acuerdo a las solicitudes que realizan los vecinos vía telefónica o personalmente ya sea al Departamento o a la Oficina de Partes municipal principalmente. En este último caso, las solicitudes son enviadas a la Dirección de Aseo, Ornato y Áreas verdes y posteriormente derivadas a la oficina de la UMMA. En

una primera instancia, dichas solicitudes son dejadas y recibidas por escrito y -una vez realizadas- archivadas y guardadas año a año.

Durante el 2007 se innovó en este aspecto y se puso en marcha un sistema de intranet municipal denominado Sistema de Atención Municipal (SAM). Este cumple con similares características que el escrito, pero busca una mejora en cuanto a la celeridad de recepción de dichas solicitudes por cuanto se digita en la Oficina de Partes o en cualquier Unidad municipal. De esta manera, se maneja un archivo virtual que contiene diversa información del contribuyente y el servicio que ha solicitado. Al momento de ingresar y guardar la información, el personal capacitado para manejar el sistema puede obtenerla de inmediato. En el caso específico de la unidad en estudio, la secretaria o el Encargado pueden acceder a los datos y dar curso a la solicitud. Por consiguiente, el servicio debiese ser más rápido al disminuir la cantidad de conductos administrativos.

El sistema cuenta con tres estados (1, 2 y 3) para cada solicitud. El 1 es recibido, el 2 indica que está en realización o por realizar y el 3 señala que el servicio solicitado se ha hecho. También existe la posibilidad de anular una solicitud.

Independiente y complementario al sistema de intranet, para el ordenamiento de las distintas informaciones que maneja la unidad, el Encargado señaló que cuenta también con archivos escritos, carpetas y archivos computacionales que avalan el trabajo realizado.

Para la consecución del principal objetivo de la unidad que es responder con eficiencia y eficacia a las demandas de los vecinos, cada día a primera hora se desarrolla un plan de trabajo por parte del supervisor de terreno. Este consiste en determinar qué sectores de la comuna recibirán los servicios y –de esta manera- se coordinan los móviles (vehículos) para que durante mañana y tarde se realicen las diferentes labores.

Para ello se cuenta con un mapa de toda la comuna, la que está dividida en 4 sectores.

De acuerdo a lo mencionado por el supervisor de terreno, se destina dos días a un solo sector por sus características espaciales (amplia extensión) y el resto es de acuerdo a la demanda que va surgiendo.

En este sentido, quizá sería interesante desarrollar una planificación con mayor antelación del trabajo en terreno y evitar la improvisación de las rutas en el mismo día, con el fin de optimizar los tiempos de traslado y el trabajo en su totalidad.

Para los beneficiados con el servicio de fumigación existe una ficha de atención que señala exigencias a los moradores e identificación personal (datos personales y motivo de fumigación) y en casos de fumigación en recintos como colegios o consultorios, se lleva una serie de copias en papel con instrucciones post fumigación para colocar al interior de ellos, con el fin de que la gente de dichos establecimientos esté advertida del servicio realizado, de acuerdo a lo estipulado en el Art. 85 del Reglamento de Pesticidas de uso sanitario y doméstico (Chile, 2005).

### **5.1.2 Dirección**

Este punto –según la revisión bibliográfica- implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. En este aspecto, el Encargado de la UMMA señaló que el trabajo motivacional del personal se basa principalmente en que cada uno de ellos entienda la importancia de su trabajo en cuanto a que ayudan a dar una mejor calidad de vida a los vecinos de la comuna. Para ello, ocasionalmente se efectúan reuniones discursivas en la unidad que buscan reforzar la idea antes mencionada. Asimismo, cada vez que es posible se envía al personal (de acuerdo a sus funciones) a realizar cursos de capacitación, charlas o seminarios que se relacionen con temas como zoonosis, medio ambiente o protección laboral.

De acuerdo a lo observado y teniendo en cuenta lo visto en la revisión bibliográfica, el tipo de dirección o liderazgo que prima en este Departamento es el orientado a lo laboral (enfocado más en el trabajo que en el empleado) con grupos formales de trabajo que responden a una interacción y comunicación vertical del tipo descendente (Jefe encargado → trabajador). Si bien esta forma de ejercer el liderazgo consigue resultados, genera relaciones más bien distantes y frías que pudiesen hacer sentir al funcionario no tomado en cuenta en su dimensión de persona. Ante la eventualidad de que se originen conflictos al interior de la UMMA; la vía más utilizada de resolución de éstos no es la negociación consensuada de todos los miembros involucrados, sino que las determinaciones son conversadas entre el Encargado y su jefe subalterno para luego darlas a conocer al resto de los funcionarios. Quizá sería interesante intentar incluir el ejercicio de un liderazgo que se complemente con el orientado al empleado y con relaciones también horizontales para generar un ambiente más cálido de trabajo, donde cada individuo sienta que es una pieza

crucial dentro de la organización y que su opinión es válida y valiosa, y de esta manera lograr una mayor cohesión y compromiso de grupo con su Departamento y con las metas que se persiguen.

En lo que respecta al tema de comunicación, éste básicamente es vertical. Al interior de la UMMA es en general descendente, pero existe una retroalimentación ascendente al entregar un resumen y registro de los trabajos realizados en el día al supervisor de terreno. A nivel interdepartamental o intramunicipal, las comunicaciones siguen conductos regulares más bien formales. El principal medio de comunicación para informar o solicitar algún servicio hacia o bien desde la UMMA es el memorándum, el cual muchas veces se convierte en una instancia burocrática al tener que pasar por diferentes funcionarios y/o unidades para su conformidad antes de su destino final. En términos de comunicación vertical ascendente, se observó con mayor frecuencia los informes mensuales de los trabajos realizados por la UMMA y los de desempeño de sus funcionarios, que eran entregados al Director. Complementario a lo anterior, también existe la comunicación lateral sin tanta formalidad, pero entre iguales dentro de la jerarquía (Llamadas telefónicas y conversaciones directas, fundamentalmente). Este procedimiento es utilizado preferentemente para efectos de coordinación de actividades de diferentes departamentos, lo que permite un accionar más expedito.

En las instancias de que la UMMA requiera de algún servicio cotidiano de algún departamento dentro de su Dirección (Por ejemplo: aseo, regar áreas verdes, reparaciones, etc.), se debe contar con la autorización del jefe encargado del área en cuestión. En los casos que las peticiones impliquen uso de materiales o insumos, **siempre** se solicitan vía memorándum interno con el objeto de respaldar las salidas y aprobar el trabajo efectuado.

### **5.1.3 Planificación**

Para dar origen a la estructura, funciones, programas y actividades existentes en la UMMA, el Encargado señaló que se hizo necesario hacer un diagnóstico simple de los principales problemas medioambientales que aquejan a la comuna por medio de visitas a terreno y demandas de la propia comunidad. Una vez conocidos éstos y relacionados con las características de la comuna, se elaboró un plan de trabajo que tendiera a prevenir enfermedades transmitidas por vectores, mejorar la calidad de vida de la población como

asimismo satisfacer la demanda de la comunidad. Todo lo anterior, con la aprobación del jefe superior que es el Director.

#### 5.1.3.1 Políticas

Las políticas de que se sirve el municipio para dar cabida a la realización de la misión institucional que es mejorar la calidad de vida de los vecinos, se sustentan en el marco legal general que rige para todos los municipios (Constitución Política del Estado, Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, entre muchas otras y las relacionadas directamente con las actividades de la UMMA), además de las propias como son las ordenanzas o reglamentos internos.

De acuerdo a las respuestas dadas por el médico veterinario Encargado de la unidad; ésta cuenta con una definida Política de Salud Ambiental, la cual apunta básicamente a responder de la mejor manera posible con sus servicios a las demandas de la comunidad en la prevención de enfermedades zoonóticas y otras por medio de control de vectores y la vacunación antirrábica. Si bien dicha política es conocida por cada uno de los funcionarios que trabaja en la unidad, no existe un documento escrito que contenga “in extenso” la política misma así como sus objetivos, meta y estrategias.

De acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado, la UMMA cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) como marco referencial tal que hace posible identificar y determinar los impactos ambientales significativos, prioridades, requisitos legales y reglamentos específicos. Además, éste puede establecer estructuras ambientales apropiadas, facilitar actividades de planificación, control, monitoreo, acciones correctivas, auditorías y revisión y capacidad de adaptación a cambios circunstanciales. Sin embargo, dicho SGA tampoco está explicitado por escrito.

Básicamente, la Política de Salud Ambiental y el SGA de la unidad se rigen por lo establecido a nivel de planes de promoción de salud comunal, ordenanzas municipales (específicamente la N° 10 sobre Normas ambientales sanitarias básicas y zoonosis), Código sanitario y reglamentos de la SEREMI de Salud.

Todo lo anterior debiese ser conocido por cada funcionario que trabaja en el Departamento con el objeto de tener clara su labor, cuáles son los límites y competencias y cuáles son las restricciones en el desempeño de su trabajo.

### 5.1.3.2 Programas

A nivel intradepartamental, se cuenta con una serie de programas que constituyen los servicios que presta la unidad a la comuna. Algunos de ellos se realizan de forma permanente y otros cuando se presenta el problema. Entre estos, el Encargado destaca los programas de:

- control de zoonosis
- control de plagas
- control de alimentos
- saneamiento básico
- y control demográfico de población canina y felina

Éstos se encuentran documentados y hacen mención de la justificación de su existencia, los objetivos que persiguen y las actividades concretas por realizar. En específico, se habla de fumigaciones para el control de artrópodos importantes en salud pública, sanitizaciones de lugares públicos, control de roedores en cursos de agua, control de roedores en inmuebles, programa de zoonosis y control de rabia, control de ectoparásitos y endoparásitos caninos y programa de control de población de caninos.

### 5.1.3.3 Recursos

La mantención y ejecución de cada una de las acciones programáticas de la unidad debe contar con recursos. En este sentido, la LOCM N° 18.695 señala en su artículo 6° que la gestión municipal debe contar con ciertos instrumentos, entre ellos con un presupuesto municipal anual. Es aquí donde toma relevancia el Reglamento Interno N° 6 de la Municipalidad de Puente Alto, el cual indica en su Art. 1° que éste “regula los procedimientos internos generales para las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios que se requieran para el funcionamiento de la Municipalidad...”. Asimismo menciona en su Art. 3° que “la Municipalidad deberá elaborar un Plan anual de compras y contrataciones, el que se confeccionará considerando los antecedentes que entreguen las Direcciones Municipales a más tardar el 30 de septiembre de cada año” (Municipalidad de Puente Alto, 2007).

Teniendo en cuenta lo anterior, el Encargado realiza un estudio presupuestario anual que contempla, entre otros ítems:

- insumos: plaguicidas, rodenticidas, medicamentos (antibióticos, anestésicos, antieméticos, etc.), productos para desinfección (alcohol, povidona yodada, amonio cuaternario, etc.) y para procedimientos médico veterinarios (gasa, algodón, cintas adhesivas, etc.)

- materiales: para la confección de cebos para roedores y material quirúrgico para esterilizaciones, por ejemplo.

- equipos: pulverizadoras a mano y motor, repuestos

- personal y sueldo: la cantidad y tipo de personal depende de las actividades que realiza el Departamento y se relacionará con la demanda por los servicios que se aprecie cada año.

En lo que se refiere a fijación de sueldos, éste se menciona en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales (Ley N° 18.883) y rige para cada unidad municipal. En su Art. 9° dice que todo cargo municipal necesariamente deberá tener asignado un grado de acuerdo con la importancia de la función que se desempeñe y, en consecuencia, le corresponderá el sueldo de ese grado y las demás remuneraciones a que tenga derecho el funcionario (Chile, 1989).

En términos generales, el financiamiento del departamento se adquiere a través de la Alcaldía, es de carácter anual y su variación dependerá de una proyección que toma como base la demanda de servicios (gastos) del año anterior.

#### 5.1.3.4 Normas y Reglamentación de Procedimientos

Amparados en la Ley N° 18.695 y la N° 16.744 sobre Accidentes en el Trabajo y Enfermedades Profesionales, surge el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad N° 10 (Municipalidad de Puente Alto, 2001). En él se hace mención a las obligaciones que tiene el Municipio en este aspecto, pero también a las que les competen a sus funcionarios. Sin perjuicio de lo anterior, existen las denominadas instrucciones, que son directivas impartidas a los subalternos de acuerdo a la realidad de cada departamento. En este sentido, el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis tiene instrucciones en cuanto a uso de vestimenta adecuada y medidas de protección para funcionarios de terreno al desarrollar labores de fumigación y desratización, la forma de utilizar los equipos de seguridad e higiene personal luego de terminar cada jornada. Al igual que en otros aspectos, si bien

éstos son conocidos por la vía oral, no existen manuales de procedimiento por escrito para cada una de las acciones y que recuerden dichas instrucciones al personal. La falta de ellos pudiese generar confusión u olvido de algún paso importante en la metodología de trabajo, lo que se puede traducir en algún accidente de trabajo.

#### **5.1.4 Control**

El Encargado informó que evaluar y corregir el trabajo que se está realizando se sustenta en la supervisión en terreno de las acciones y de evaluaciones mensuales de las mismas y del personal a cargo.

En lo que respecta al control de las tareas en terreno, éstas se evalúan de acuerdo a un registro mensual que contempla las solicitudes realizadas, las nulas y las pendientes. Si bien manejar esta estadística es importante para conocer a cuánta población se está beneficiando, sería importante desarrollar un sistema de control que fije plazos máximos de realización de una solicitud (tiempo de espera) y también que contenga pautas para controlar la calidad del trabajo realizado. En un sentido amplio, el control que se realiza en la UMMA considera principalmente una medida cuantitativa de las acciones realizadas. De acuerdo a lo observado, no se apreció mediciones cualitativas que proporcionaran una idea de la calidad del servicio o del desempeño de los funcionarios en terreno. A su vez, la medición cuantitativa no respondía a ninguna meta planificada de antemano; sino que era de acuerdo a la demanda que se generara mes a mes.

##### 5.1.4.1 Control de actividades y materiales

Junto al trabajo de entrega de servicios, que implica gasto de insumos y materiales; se realiza una labor interna de control de los productos utilizados durante el día. Esta consiste en que antes de salir a terreno se entrega una copia de una Guía de Salida con los productos entregados de bodega a cada responsable de la ruta. Al volver de terreno, el encargado de bodega debe realizar la reducción real de productos utilizados en los servicios entregados durante el día (fumigación de insectos, pour-on contra garrapatas y rodenticidas). Este trabajo se hace de forma diaria y está a cargo del jefe/supervisor de terreno, quien a fin de mes entrega una estadística de las labores realizadas y de los productos utilizados y lo que queda en stock de bodega. Los respaldos de control de entradas y salidas de insumos y

materiales corresponden a la Guía de Salida y, para el caso de las vacunas antirrábicas, se maneja una tarjeta de existencias con entradas y salidas y la copia del certificado de vacunación.

No existen sistemas de control de insumos y/o materiales computacionales, sólo manuales. Si bien este sistema puede resultar efectivo, puede darse a entender como poco transparente, porque muchas veces los cálculos se deben enmendar o borrar en los mismos cuadernos o tarjetas de existencia cuando se ha realizado un mal cálculo, sin mediar una tercera persona que apruebe dicha corrección; lo cual puede generar desconfianza en la forma como se lleva el control de bodega.

Además, existen los controles “externos” que consisten en las auditorías que –según el Encargado- son realizadas por la Contraloría General de la República aproximadamente cada 5 a 8 meses sobre los gastos en que ha incurrido la UMMA en insumos y materiales.

## **5.2 Funciones y actividades de la UMMA**

De acuerdo a las respuestas logradas mediante la entrevista, se deduce que la UMMA sería la unidad encargada de la gestión ambiental, por lo tanto “tendría importantes responsabilidades de coordinación del trabajo en varios niveles como son el Intramunicipal (al interior del municipio), Intermunicipal (entre dos o más municipios) y Extramunicipal (del municipio con servicios públicos y otras entidades a nivel provincial, regional y nacional)” (Vásquez, 2002).

Según el Encargado, en el Departamento se realizan funciones de planificación y programación de las actividades, coordinación de tareas con otras unidades, Direcciones e instituciones externas, asesoría a otras unidades respecto de temas de su competencia técnica, trabajo en terreno (función operativa) y su supervisión, formulación de proyectos, control y educación a la comunidad.

El Manual N° 5 propone para la UMMA tres grandes áreas de acción: ingeniería ambiental, salud ambiental y extensión. Es en la segunda área donde la UMMA en estudio concentra sus mayores esfuerzos. El énfasis de la unidad está dado en la prevención y control de distintas zoonosis y plagas de importancia para la salud pública.

### 5.2.1 Actividades permanentes

Entre los servicios u acciones que ofrece constantemente la UMMA a la comunidad están (Municipalidad de Puente Alto, 2007):

- **Fumigación de patios y hogares contra insectos:** Su objetivo es controlar la proliferación de artrópodos de importancia en salud pública de acuerdo a las solicitudes que realiza la comunidad por demanda espontánea, detecciones de problemas y por vigilancia epidemiológica.

- **Desratización en cursos de agua:** Su justificación radica en que en la comuna de Puente Alto existe una elevada cantidad de cursos de agua y canales de regadío, los cuales constituyen un lugar ideal para la proliferación de roedores. Su objetivo apunta a controlar la población urbana sobre todo de *Rattus norvegicus*. Para ello, se aplican cebos rodenticidas en bloques parafinados en riberas de cursos de agua, pero en lugares donde no causen daños a terceros.

- **Desratización de hogares y patios:** Se justifica por la característica de los roedores de tener ciclos reproductivos cortos y aumentar rápidamente su población, por su gran adaptación a condiciones adversas y por ser vectores de numerosas enfermedades. El objetivo apunta a su control mediante desratizaciones en los lugares de mayor presencia de roedores y por demanda de la población. Para ello se aplica cebos rodenticidas en forma de pellets o bloques parafinados. También se desratizan sectores aledaños a micro basurales, lugares abandonados, demoliciones y cuando se realizan movimientos de tierra.

- **Sanitizaciones de lugares públicos:** Busca la prevención de infecciones hacia la comunidad. Se realiza la desinfección de letrinas, baños y otras dependencias que pudiesen ser foco de insalubridad.

- **Control de ecto y endoparásitos:** su justificación radica en que las mascotas son posibles vectores de enfermedades y responsables de transmitir zoonosis parasitarias. Aquí se busca el control o bajar la infestación de garrapatas en la comuna. Para ello se realiza fumigación de los espacios y aplicación de productos pour on e inyectables en caninos.

- **Vacunación antirrábica:** Se justifica debido a que la comuna ha presentado casos positivos de rabia en murciélagos, es relevante la vigilancia epidemiológica y la educación de la población. El objetivo de este punto es el control de la rabia urbana mediante la

vacunación de los animales domésticos de Puente Alto. La principal actividad que se desarrolla es la vacunación de perros y gatos mayores de seis meses de edad y sanos, por medio de la demanda espontánea y la realización de vacunaciones masivas. Asimismo, el Departamento mantiene el envío de muestras de animales domésticos y silvestres al Instituto de Salud Pública para su diagnóstico.

- **Control de la población:** Recepción y recolección de animales enfermos entregados en forma voluntaria por sus dueños.

También la UMMA realiza Atención Veterinaria Primaria y cuenta con un Centro de Esterilización. El objetivo de esta área es llevar a cabo un control de las mascotas sanas y uno demográfico de la población canina y felina de la comuna<sup>2</sup>.

#### 5.2.2 Actividades esporádicas

De manera ocasional y de acuerdo a las demandas de las organizaciones de la comunidad, la UMMA participa en visitas operativas de atención veterinaria que se enmarcan en el denominado *Operativo 24 Horas*. Este consiste en la entrega de los distintos servicios que tiene la Dirección de Aseo, Ornato y Áreas Verdes a un sector determinado de la comuna durante un día. Entre ellos destaca poda de árboles, arreglo de plazas, hermoejamento de juegos infantiles, retiro de basuras y escombros y, -en el caso específico de la UMMA- la realización de vacunación masiva de caninos y felinos contra la rabia, desparasitaciones externas de animales adultos e internas para el caso de cachorros, retiro y recepción de animales enfermos y, además, recibe solicitudes de fumigación, desratización y control de garrapatas para ser realizadas durante el día o bien son programadas para los días consecutivos.

Nuevamente llama la atención que se coordinen actividades tan disímiles que involucran por una parte el área salud y, por otra, el aseo y ornato de los espacios públicos.

Otro de los programas que están contemplados dentro de las actividades de la UMMA, pero que no se realiza de forma periódica, es el control de alimentos. Este se efectúa

---

<sup>2</sup> Se debe precisar que en 2007, la unidad fue dividida y se creó el Departamento de Veterinaria, el cual asumió dichas funciones.

principalmente para fechas específicas tales como Semana Santa y Fiestas Patrias y en coordinación con la Dirección de Inspección General y muchas veces en colaboración con la Seremi de Salud. En este aspecto se realiza un trabajo de inspección de locales, verificación de denuncias, control sanitario de ferias y locales y control de lugares clandestinos.

En cuanto al área de extensión que se menciona en el Manual de Gestión Ambiental, la UMMA en estudio realiza charlas educativas, pero de forma más esporádica y respondiendo principalmente a inquietudes de diversas organizaciones e instituciones comunales. No es un programa habitual de la unidad. Las charlas que se dictan principalmente incluyen temas sobre Tenencia Responsable de Mascotas, Plagas o Manipulación de alimentos para Semana Santa, según sea el requerimiento de quienes las solicitan.

### 5.3 Percepción de dirigentes y vecinos sobre la UMMA

#### 5.3.1 Resultados de la encuesta efectuada a dirigentes vecinales

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 50 dirigentes vecinales de la comuna de Puente Alto, se destaca que un 80,0% de éstos conoce la UMMA y dice saber de los servicios que ésta presta a la comunidad. Al momento de consultar por la realización de acciones de la UMMA en sus viviendas o unidades vecinales, los encuestados respondieron lo siguiente (Tabla 1):

**TABLA 1: Acciones realizadas por la UMMA en viviendas o unidades vecinales según sus dirigentes**

Acciones realizadas	SI		NO		N/C	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fumigación de patios y hogares contra insectos	35	70,0	7	14,0	8	16,0
Desratización de viviendas y en cursos de agua	30	60,0	9	18,0	11	22,0
Visitas operativas de atención veterinaria	16	32,0	20	40,0	14	28,0
Consulta Veterinaria	15	30,0	20	40,0	15	30,0
Esterilización de caninos y felinos	10	20,0	24	48,0	16	32,0
Vacunación contra la rabia	21	42,0	19	38,0	10	20,0
Recepción y recolección de caninos y felinos enfermos	15	30,0	21	42,0	14	28,0
Control de garrapatas	29	58,0	13	16,0	8	16,0
Charlas educativas	5	10,0	26	52,0	19	38,0

N/C: no contesta

De la tabla se desprende que los dirigentes han solicitado varias de las acciones que realiza la UMMA de la comuna de Puente Alto. Destacan la fumigación de patios y hogares contra insectos con un 70,0%, la desratización con un 60,0% y el control de garrapatas con un 58,0%.

En cuanto a otros servicio u acciones que presta la UMMA; las charlas educativas, esterilizaciones a caninos y felinos, y recepción y recolección de perros y gatos enfermos aparecen en una proporción más baja de solicitudes en el total de las acciones que realiza la unidad.

De todas las acciones realizadas (Tabla 2), las de mayor importancia para los dirigentes encuestados que respondieron a las consultas –desde el punto de vista de la salud y el bienestar de la familia-, corresponden a fumigación de patios y hogares con un 34,0%, desratización de viviendas con un 22,0% y la recepción y recolección de caninos y felinos enfermos así como la vacunación contra la rabia con un 10,0%

**TABLA 2: Acciones más importantes desde el punto de vista de la salud y bienestar de la familia según opinión de dirigentes vecinales**

<b>Importancia según dirigentes</b>		
	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Fumigación de patios y hogares contra insectos	17	34,0
Desratización de viviendas y en cursos de agua	11	22,0
Recepción y recolección de caninos y felinos enfermos	5	10,0
Vacunación contra la rabia	5	10,0
Visitas operativas de atención comunitaria	3	6,0
Esterilización de caninos y felinos	3	6,0
Control de garrapatas	2	4,0
No contesta	4	8,0

Se debe mencionar que el 76,0% de los encuestados señalaron que durante el periodo 2006-2007 solicitó alguna de las acciones que ofrece el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis de la Municipalidad de Puente Alto y el principal motivo respondió a una necesidad de tipo comunitaria con un 80,0% (ver tabla 3).

**TABLA 3: Motivación de solicitud de acciones que ofrece el Departamento**

<b>Motivo de solicitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Necesidad personal	3	6,0
Necesidad comunitaria	40	80,0
No contesta	7	14,0

En la Tabla 4 se puede apreciar que entre las acciones solicitadas durante el 2006-2007, las de mayor demanda correspondieron a la desratización con un 24,6%, la fumigación de viviendas con un 22,9% y el control de garrapatas con un 18,0%.

**TABLA 4: Tipo de acciones solicitadas por dirigentes durante el periodo 2006-2007**

<b>Tipos de acciones solicitadas durante año 2006-2007</b>		
	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Fumigación de patios y hogares contra insectos	14	22,9
Desratización de viviendas y en cursos de agua	15	24,6
Visitas operativas de atención veterinaria	3	4,9
Esterilización de caninos y felinos	1	1,6
Vacunación contra la rabia	2	3,3
Recepción y recolección de caninos y felinos enfermos	8	13,0
Control de garrapatas	11	18,0
No contesta	6	9,8
Ninguna	1	1,6

En relación a las vías empleadas para obtener la prestación del servicio por parte de la unidad, la Tabla 5 señala:

**TABLA 5: Vías de solicitud de acciones a la UMMA**

<b>Vías de solicitud de acciones</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Oficina de partes	34	56,7
Por teléfono al Departamento	12	20,0
Personalmente al Departamento	7	11,7
Organizaciones comunitarias	4	6,6
A través de vecinos	1	1,6
Alcalde	1	1,6
Nunca lo ha solicitado	1	1,6

La principal vía utilizada para solicitar la acción fue la Oficina de Partes (56,7%). Una segunda alternativa fue la vía telefónica a la UMMA (20,0%) y un 11,7% señaló que lo había pedido de forma personal en las oficinas de la misma.

En cuanto a las últimas acciones solicitadas, los dirigentes se inclinaron por la fumigación de patios y hogares contra insectos con un 30,0%, la desratización de viviendas con un 22,0% y un 13,0% por la recepción y recolección de caninos y felinos enfermos.

Fue importante también conocer la percepción que ellos tienen de la calidad de la atención al momento de la realización de los servicios prestados por la unidad (Tabla 6).

**TABLA 6: Calificación de la atención al realizar el servicio**

Calificación de la atención	MUY BIEN		BIEN		REGULAR		MAL		N/C	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fumigación de patios y hogares contra insectos	19	42,0	7	16,0	3	7,0	1	2,0	15	33,0
Desratización de viviendas y en cursos de agua	10	22,0	9	20,0	3	7,0	0	0,0	23	51,0
Visitas operativas de atención veterinaria	8	18,0	1	2,0	2	4,0	1	2,0	33	73,0
Consulta Veterinaria	4	9,0	3	7,0	2	4,0	1	2,0	35	78,0
Esterilización de caninos y felinos	6	14,0	1	2,0	1	2,0	1	2,0	36	80,0
Vacunación contra la rabia	10	22,0	3	7,0	1	2,0	1	2,0	30	67,0
Recepción y recolección de caninos y felinos enfermos	8	18,0	0	0,0	1	2,0	1	2,0	35	78,0
Control de garrapatas	16	35,0	3	7,0	3	7,0	1	2,0	22	49,0
Charlas educativas	2	4,0	0	0,0	1	2,0	1	2,0	41	91,0

N/C: no contesta

Es así como en la Tabla 6 se puede apreciar que la fumigación de patios y hogares obtuvo un 42,0% de calificación Muy Bien y un 16,0% con Bien. Un 35,0% calificó Muy Bien al control de garrapatas y el 7,0% con Bien. La desratización tuvo un 22,0% de Muy Bien y un 20,0% se inclinó por Bien. Un bajo porcentaje calificó las atenciones como malas (2,0%). Llama la atención que un alto número de encuestados no contestaron frente a algunas atenciones específicas. Por ejemplo, el 91,0% no calificó las charlas educativas, un

80,0% a las esterilizaciones y un 78,0% a la consulta veterinaria, de lo que se puede deducir que no lo han solicitado o bien no lo conocen.

Al solicitárseles a los encuestados hacer comentarios respecto de la atención funcionaria recibida al momento de hacerles el servicio (Tabla 7) se observó que un 25,0% de ellos aprobó la atención y tuvieron una buena percepción de ésta y sus funcionarios. Las mayores quejas o comentarios negativos (14,0%) apuntaron al servicio y un 41,0% no dio ningún tipo de opinión.

**TABLA 7: Comentarios acerca de la atención dada por la UMMA**

<b>Comentarios acerca de la atención</b>		
	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Aprobación/Percepción positiva de la atención y funcionarios</b>	11	25,0
<b>Reclamos/Quejas: Sobre los Funcionarios</b>	4	9,0
<b>Sobre los Servicios</b>	6	14,0
<b>Sugerencias al servicio</b>	5	11,0
<b>No contesta</b>	18	41,0

En relación a los tiempos de espera desde que solicitaron una acción hasta que ésta se realizó, la Tabla 8 señala la rapidez de respuesta.

**TABLA 8: Tiempo de espera de realización de la acción**

<b>Rapidez de la realización de la acción</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>1-7 días</b>	17	34,0
<b>8-15 días</b>	16	32,0
<b>16 días-1 mes</b>	5	10,0
<b>Más de un mes</b>	5	10,0
<b>Nunca</b>	2	4,0
<b>No contesta</b>	5	10,0

En efecto un 34,0% de los encuestados esperaron menos de una semana para que su solicitud fuese realizada y un 32,0% señaló que el tiempo de espera fue de entre 8 y 15 días. Sólo dos personas (4,0%) manifestaron no haber recibido nunca la acción solicitada.

En cuanto al desempeño de los funcionarios en terreno, el 75,0% de los dirigentes indicaron que éstos explicaron el procedimiento así como un 73,0% recibió las recomendaciones correspondientes a cada acción.

En relación a la calidad de los servicios prestados por la UMMA, los encuestados señalaron (Tabla 9):

**TABLA 9: Calificación de la calidad de los servicios prestados por la UMMA**

Calificación de los servicios prestados	EXCELENTE		BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		N/C o N/S	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fumigación de patios y hogares contra insectos	20	44,0	8	18,0	1	2,0	4	9,0	12	27,0
Desratización de viviendas y en cursos de agua	14	31,0	6	13,0	3	7,0	2	4,0	20	44,0
Visitas operativas de atención veterinaria	6	13,0	3	7,0	0	0,0	3	7,0	33	73,0
Consulta Veterinaria	4	9,0	3	7,0	0	0,0	4	9,0	34	75,0
Esterilización de caninos y felinos	4	9,0	1	2,0	0	0,0	4	9,0	36	80,0
Vacunación contra la rabia	5	11,0	7	16,0	0	0,0	3	7,0	30	66,0
Recepción y recolección de caninos y felinos enfermos	8	18,0	4	9,0	2	4,0	4	9,0	27	60,0
Control de garrapatas	13	29,0	8	18,0	1	2,0	3	7,0	20	44,0
Charlas educativas	3	7,0	1	2,0	1	2,0	3	7,0	37	82,0

N/C: no contesta

En la Tabla 9 se observa que un 44,0% de los encuestados calificó de Excelente el servicio de fumigación de patios y hogares. Un 18,0% lo consideró Bueno, un 2,0% Regular, un 9,0% Deficiente y un 27,0% no respondió la encuesta en este aspecto. Un 31,0% encontró Excelente la desratización de viviendas, un 13,0% Bueno, un 7% Deficiente y un 44,0% no contestó. El 29,0% de los encuestados consideró Excelente el servicio de control de garrapatas, un 18,0% Bueno, un 2,0% Regular, un 7,0% Deficiente y un 44,0% no dio respuesta.

Cabe destacar el alto porcentaje de quienes no contestaron para los servicios de charlas educativas (82,0%), esterilización de caninos y felinos (80,0%) y consulta veterinaria (75,0%); de lo cual se podría deducir la falta de conocimiento de esos servicios que entrega la UMMA.

A los encuestados también se les solicitó realizar comentarios acerca de los servicios existentes en la UMMA. En la tabla 10 se puede apreciar lo siguiente:

**TABLA 10: Comentarios de los dirigentes acerca de los servicios prestados**

<b>Comentarios acerca del servicio prestado</b>		
	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Aprobación</b>	10	23,0
<b>Reclamos/Quejas:</b>		
<b>Sobre Funcionarios</b>	1	2,0
<b>Sobre los Servicios</b>	4	9,0
<b>Sugerencias de mejoramiento de servicios</b>	8	19,0
<b>No contesta</b>	20	47,0

En general, un 23,0% de los dirigentes encuestados aprueba los servicios prestados por la UMMA tal como están y un 9,0% expresa reclamos o quejas acerca de éstos. Un 19,0% enfoca sus comentarios en la entrega de sugerencias de mejoramiento a la UMMA.

Al momento de pedirles sugerencias de nuevas acciones o servicios (Tabla 11), los dirigentes señalaron lo siguiente:

**TABLA 11: Sugerencias de servicios o acciones a la UMMA**

<b>Sugerencias de otras acciones o servicios</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Entrega de más información y educación de temas relacionados con el Departamento</b>	5	14,0
<b>Acciones contra palomas</b>	2	6,0
<b>Control de malos olores</b>	1	3,0
<b>Mayor control de n° de mascotas en domicilio</b>	1	3,0
<b>No contesta</b>	27	75,0

Un 14,0% de los encuestados sugiere la entrega de mayor información acerca del Departamento mismo y de los servicios que presta. Asimismo, una mayor educación en cuanto a temas que se relacionan directamente con la UMMA. Lo cual concuerda en gran

medida con lo observado durante el periodo de estudio en cuanto a que el área de extensión era la menos desarrollada por el Departamento.

De modo específico, destaca la sugerencia de tener un servicio u acción contra palomas (6,0%), y un 3,0% sugiere control de malos olores y mayor control del número de mascotas por viviendas. Un 75,0% de los dirigentes no contestó a la pregunta.

Con el propósito de conocer la percepción de los dirigentes respecto de la presencia de un Médico Veterinario en una UMMA, se les consultó si consideraban importante la labor de éste en una unidad con estas características y el **96,0%** de ellos contestó afirmativamente. Las principales razones que adujeron, apuntaron a que este profesional es el más idóneo y capacitado por sus conocimientos (24,0%) y porque éste puede aclarar las dudas de los vecinos y ayudar a resolver los problemas de la comunidad (50,0%).

Para saber si las personas conocen de qué se trata el trabajo del Departamento en estudio, se les preguntó si conocían el concepto “Zoonosis”. Un 33,0% de los encuestados respondió que sí, pero al momento de solicitarles que nombraran alguna enfermedad zoonótica, un 39,0% no contestó y ninguno dio una respuesta correcta.

### **5.3.2 Resultados de la encuesta efectuada a vecinos**

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 100 vecinos de la comuna de Puente Alto sobre la UMMA, el 81,0% de ellos dijo tener conocimiento de ésta y sabía de los servicios que ésta presta a la comunidad.

En cuanto a las acciones que ofrece la UMMA, los vecinos señalaron lo siguiente (Tabla 12):

**Tabla 12: Acciones realizadas por la UMMA en las viviendas de los vecinos de Puente Alto**

Acciones realizadas	SI		NO		N/C	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fumigación de patios y hogares contra insectos	60	61,0	6	6,0	33	33,0
Desratización de viviendas y en cursos de agua	20	20,0	19	19,0	60	61,0
Visitas operativas de atención veterinaria	29	29,0	15	15,0	55	56,0
Consulta Veterinaria	17	17,0	18	18,0	64	65,0
Esterilización de caninos y felinos	13	13,0	20	20,0	66	67,0
Vacunación contra la rabia	22	22,0	18	18,0	59	60,0
Recepción y recolección de caninos y felinos enfermos	38	38,0	9	9,0	52	53,0
Control de garrapatas	42	42,0	7	7,0	50	51,0
Charlas educativas	4	4,0	24	24,0	71	72,0

N/C: no contesta

De la Tabla 12 se desprende que un 61,0% de los encuestados afirmó que se le había realizado fumigación contra insectos en sus viviendas, un 42,0% mencionó el control de garrapatas y un 38,0% la recepción y recolección de caninos y felinos enfermos.

Cabe destacar que un alto porcentaje de los vecinos encuestados no contestó a las preguntas relacionadas con extensión y veterinaria. El 72,0% no se pronunció sobre las charlas educativas, el 67,0% sobre la esterilización de caninos y felinos y el 65,0% sobre la consulta veterinaria; lo que puede ser indicativo de que los vecinos no tienen conocimiento de que la UMMA da esos servicios a la comunidad o no acceden a ellos por la vía municipal.

En cuanto a la percepción de los vecinos sobre la importancia que ellos le asignan a estas acciones con respecto a la salud y bienestar familiar (Tabla 13) se aprecia lo siguiente:

**Tabla 13: Acciones de importancia en salud y bienestar según la opinión de vecinos**

<b>Importancia según vecinos</b>		
	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Fumigación de patios y hogares contra insectos</b>	31	31,0
<b>Desratización de viviendas y en cursos de agua</b>	9	9,0
<b>Consulta Veterinaria</b>	4	4,0
<b>Esterilización de caninos y felinos</b>	3	3,0
<b>Vacunación contra la rabia</b>	2	2,0
<b>Recepción y recolección de caninos y felinos enfermos</b>	10	10,0
<b>Control de garrapatas</b>	4	4,0
<b>Charlas educativas</b>	2	2,0
<b>No contesta</b>	35	35,0

El 31,0% de los vecinos encuestados se inclinó por la fumigación de patios y hogares contra insectos posicionándola como la acción más importante, luego un 10,0% señaló la recepción y recolección de caninos y felinos enfermos y un 9,0% la desratización. La mayoría de los encuestados (35,0%) no respondió a la pregunta.

También se les consultó si habían solicitado alguna de dichas acciones durante los años 2006 y 2007. El 45,0% de los vecinos encuestados respondió afirmativamente, un 22,0% dijo no haber pedido ninguna acción y el 33,0% no contestó.

En cuanto a la motivación de solicitar los servicios, la principal razón de requerimiento respondió a una necesidad de tipo personal (44,0%) y en segundo lugar fue la comunitaria con un 38,0%.

En la Tabla 14 se puede apreciar que de las acciones pedidas durante el periodo 2006-2007 a la UMMA, las de mayor demanda fueron la fumigación de patios y hogares con un 21,0%, le siguió el control de garrapatas con un 12,0% y la desratización con un 7,0%. Un 51,0% de los vecinos no respondió la pregunta.

**Tabla 14: Tipo de acciones solicitadas por los vecinos durante el periodo 2006-2007**

<b>Tipos de acciones solicitadas por vecinos durante año 2006-2007</b>		
	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Fumigación de patios y hogares contra insectos	21	21,0
Desratización de viviendas y en cursos de agua	7	7,0
Visitas operativas de atención veterinaria	1	1,0
Consulta veterinaria	2	2,0
Esterilización de caninos y felinos	1	1,0
Vacunación contra la rabia	1	1,0
Recepción y recolección de perros y gatos enfermos	4	4,0
Control de garrapatas	12	12,0
No contesta	51	51,0

Para obtener la prestación del servicio de la UMMA, la Tabla 15 muestra que las vías utilizadas para ese fin fueron preferentemente la petición de forma personal al Departamento (21,0%). La segunda alternativa fue a través de juntas de vecinos con un 14,0% y en tercer lugar por medio de la Oficina de partes y por vía telefónica a la UMMA, ambos con un 7,0%. Un 51,0% no contestó a la pregunta.

**Tabla 15: Vías de solicitud de acciones utilizadas por vecinos**

<b>Vías de solicitud de acciones</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Oficina de partes	7	7,0
Por teléfono al Departamento	7	7,0
Personalmente al Departamento	21	21,0
A través de juntas de vecinos	14	14,0
No contesta	51	51,0

En cuanto a las acciones solicitadas por última vez, el 20,0% dijo haber pedido la fumigación de casas y patios, un 9,0% el control de garrapatas y un 6,0% la desratización de su vivienda.

Con el objeto de conocer la percepción de los vecinos respecto de la calidad de la atención recibida al momento de la realización de algún servicio, la Tabla 16 muestra lo siguiente:

**Tabla 16: Calificación de la atención al momento de realizar las acciones**

Calificación de la atención	MUY BIEN		BIEN		REGULAR		MAL		N/C	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fumigación de patios y hogares contra insectos	25	25,0	18	18,0	1	1,0	0	0,0	56	56,0
Desratización de viviendas y en cursos de agua	7	7,0	4	4,0	0	0,0	1	1,0	88	88,0
Visitas operativas de atención veterinaria	3	3,0	3	3,0	0	0,0	1	1,0	93	93,0
Consulta Veterinaria	6	6,0	1	1,0	1	1,0	0	0,0	92	92,0
Esterilización de caninos y felinos	1	1,0	3	3,0	1	1,0	0	0,0	95	95,0
Vacunación contra la rabia	1	1,0	7	7,0	1	1,0	0	0,0	91	91,0
Recepción y recolección de perros y gatos enfermos	4	4,0	13	13,0	1	1,0	0	0,0	82	82,0
Control de garrapatas	8	8,0	16	16,0	1	1,0	0	0,0	75	75,0
Charlas educativas	0	0,0	1	1,0	0	0,0	0	0,0	99	99,0

N/C: no contesta

En la fumigación de patios y hogares contra insectos, un 25,0% de los vecinos calificaron como Muy Bien la atención; un 18,0% como Bien y un 1,0% como regular.

Un 8,0% de los encuestados calificó con Muy Bien al control de garrapatas, un 16,0% se inclinó por Bien y sólo el 1,0% encontró Regular dicha atención.

En cuanto a la desratización, un 7,0% la calificó con Muy Bien y un 4,0% con Bien. El 88,0% no contestó.

Una gran número de encuestados no respondió a la pregunta. En este sentido las acciones menos calificadas en cuanto a su atención fueron las charlas educativas con un 99,0%, la esterilización de caninos y felinos con un 95,0% y las visitas operativas de atención veterinaria con el 93,0%; de lo cual se puede inferir que existe desconocimiento de esos servicios por parte de la comunidad.

Al pedirles comentarios acerca de la atención funcionaria recibida al momento de realizarles el servicio, en la Tabla 17 se aprecia que un 8,0% de los encuestados aprobó el tipo de atención dado. Un 2,0% manifestó quejas sobre los servicios entregados y el 4,0% dio sugerencias de mejoramiento. Un 85% no realizó ningún tipo de comentario.

**Tabla 17: Comentarios acerca de la atención dada por la UMMA**

<b>Comentarios acerca de la atención</b>		
	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Aprobación/Percepción positiva de la atención y funcionarios</b>	8	8,0
<b>Reclamos/Quejas: Sobre los Servicios</b>	2	2,0
<b>Sugerencias al servicio</b>	4	4,0
<b>Nunca ha solicitado</b>	1	1,0
<b>No contesta</b>	82	85,0

Con respecto al tiempo de espera de los vecinos desde el momento en que solicitaron la acción hasta que ésta se realizó, la Tabla 18 señala la rapidez de respuesta.

**Tabla 18: Tiempo de espera de realización de la acción**

<b>Rapidez en la realización de la acción</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>1-7 días</b>	25	25,0
<b>8-15 días</b>	11	11,0
<b>16 días-1 mes</b>	8	8,0
<b>Más de un mes</b>	4	4,0
<b>Nunca</b>	1	1,0
<b>No contestaron</b>	51	51,0

El 25,0% de los encuestados que respondieron a la pregunta, dijo que la acción fue realizada en un plazo de 7 días.

Un 11,0% entre 8 y 15 días, un 8,0% entre 16 días y un mes, un 4,0% tuvo que esperar más de un mes para recibir la acción y sólo una persona (1,0%) señaló no haber recibido nunca la acción.

En lo referido al desempeño de los funcionarios en terreno, un 43,0% de los vecinos que respondieron a la pregunta, dijeron que éstos sí explican el procedimiento así como un 44,0% recibió las recomendaciones respectivas a cada acción.

En cuanto a la calidad de los servicios prestados por la UMMA a la comunidad, los vecinos señalaron lo siguiente (Tabla 19):

**Tabla 19: Calificación de la calidad de los servicios prestados por la UMMA**

Calificación de los servicios prestados	EXCELENTE		BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		N/C	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fumigación de patios y hogares contra insectos	16	16,0	30	30,0	4	4,0	1	1,0	49	49,0
Desratización de viviendas y en cursos de agua	7	7,0	8	8,0	5	5,0	3	3,0	77	77,0
Visitas operativas de atención veterinaria	7	7,0	8	8,0	4	4,0	4	4,0	77	77,0
Consulta Veterinaria	9	9,0	6	6,0	3	3,0	4	4,0	78	78,0
Esterilización de caninos y felinos	7	7,0	2	2,0	2	2,0	5	5,0	84	84,0
Vacunación contra la rabia	12	12,0	5	5,0	2	2,0	4	4,0	77	77,0
Recepción y recolección de caninos y felinos enfermos	9	9,0	12	12,0	3	3,0	4	4,0	72	72,0
Control de garrapatas	12	12,0	19	19,0	3	3,0	2	2,0	64	64,0
Charlas educativas	1	1,0	2	2,0	2	2,0	9	9,0	86	86,0

N/C: no contesta

El 16,0% de los vecinos consideró Excelente el servicio de fumigación de patios y hogares y un 30,0% lo calificó de Bueno. Un 12,0% consideró también Excelente el control de garrapatas y la vacunación contra la rabia. Asimismo, un 19,0% calificó de bueno el control de garrapatas. En tanto la consulta veterinaria y la recepción y recolección de caninos y felinos enfermos obtuvieron una calificación de Excelente con el 9,0%. El servicio que recibió mayor porcentaje de calificación Deficiente fue charlas educativas con un 9,0%. Nuevamente se destaca un alto porcentaje de vecinos que no contestaron, posiblemente por desconocer algunos servicios de la UMMA.

En directa relación con la pregunta anterior, se les solicitó a los encuestados dar algún comentario respecto del servicio. En la Tabla 20 se muestra que un 11,0% dio sugerencias de mejoramiento y un 6,0% mostró estar conforme con lo que hace la UMMA. Un 78,0% no contestó y un 5,0% se quejó del servicio.

**Tabla 20: Comentarios de los vecinos acerca de los servicios entregados**

<b>Comentarios acerca del servicio prestado</b>		
	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Aprobación</b>	6	6,0
<b>Reclamos/Quejas:</b>		
<b>Sobre los Funcionarios</b>	0	0,0
<b>Sobre los Servicios</b>	5	5,0
<b>Sugerencias de mejoramiento</b>	11	1,1
<b>No contesta</b>	76	78,0

Al consultarles qué otros servicios u acciones debiese ofrecer a la comunidad la UMMA Puente Alto, los vecinos respondieron mayoritariamente (Tabla 21) que les gustaría contar con más servicios que tengan relación con sus mascotas. En este sentido, un 5,0% sugirió esterilizaciones para animales con dueño y también los vagos. Un 2,0% se inclinó por aumentar las prestaciones de servicios de la Veterinaria y tener mayor control y preocupación por los perros vagos.

Otro 2,0% comentó necesaria la entrega de más información sobre el Departamento y mayor educación sobre temas que se relacionan con éste. Un 86,0% no respondió.

**Tabla 21: Sugerencias de acciones u otros servicios**

<b>Sugerencias de otras acciones o servicios</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Entrega de más información y educación de temas relacionados con el Depto.</b>	2	2,0
<b>Aumentar servicios que se relacionen con las mascotas:</b>		
<b>Mayor control y preocupación por los perros vagos</b>	2	2,0
<b>Esterilizaciones (animales con dueño y vagos)</b>	4	5,0
<b>Veterinaria con más servicios (Por ej. Hospitalización)</b>	2	2,0
<b>Aumentar operativos de atención comunitaria</b>	1	1,0
<b>Dar más beneficios a personas de escasos recursos</b>	1	1,0
<b>No contesta</b>	76	86,0

Otro aspecto medido en la encuesta fue la importancia de contar con un Médico Veterinario en una UMMA. Un **58,0%** de los vecinos consideró importante la presencia y labor de este

profesional. Las principales razones que dieron para fundamentar sus respuestas, fueron que un Veterinario puede aclarar dudas y ayudar a la comunidad a resolver diferentes problemas (30,0%) y que es la persona más capacitada e idónea por sus conocimientos (16,0%).

También se les preguntó por el concepto de “Zoonosis”. Un 51,0% admitió no saber de qué trata y un 11,0% indicó que sí sabía qué era una zoonosis. Al momento de solicitarles que nombraran alguna zoonosis, sólo una persona mencionó la Salmonelosis, el 78,0% no contestó y un 2,0% dijo no saber. El resto de los encuestados (nueve personas) dio una definición del concepto, de los cuales seis tenían una noción correcta de éste.

## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio y respondiendo a los objetivos general y específicos, se puede concluir lo siguiente:

1. La planificación de la UMMA se enmarca y rige de acuerdo a diferentes instrumentos legales; ya sean generales, específicos y los de la propia organización. Estos son utilizados para llevar a cabo los distintos programas que desarrolla; sin embargo, no existe una Política por escrito que especifique claramente las metas y objetivos que persigue dicha UMMA. Sólo los programas tienen justificación y objetivos. Tampoco se aprecia un Plan de trabajo detallado que sistematice el funcionamiento de la misma.
2. La organización de la UMMA corresponde al Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis y está dada por una línea jerárquica que muestra que ésta depende directamente de la Dirección de Aseo, Ornato y Áreas Verdes (DAO).
3. Quien conduce la jefatura es un Encargado (Médico Veterinario), figura que se encuentra fuera de la orgánica municipal, pero que en la práctica no es impedimento para el normal funcionamiento del Departamento. Además, esta organización se caracteriza por el ejercicio de una autoridad de tipo formal y un poder legítimo y experto con escaso ejercicio de delegación de funciones.
4. La dirección (liderazgo) que se observó en la UMMA está dada por un énfasis en la actividad laboral y con una comunicación principalmente vertical. Se aprecia poca participación de los funcionarios en el proceso de toma de decisiones. En lo que respecta a la motivación, ésta se basa en algunas capacitaciones y en discursos orales de parte de la jefatura.
5. El control del personal, de las actividades programadas y del manejo de insumos se basa en evaluaciones mensuales de desempeño de cada funcionario, estadísticas de trabajos realizados y de un sistema manual diario de entradas y salidas de insumos.

Además, existe un control interno que puede realizar la Dirección que lleva el mismo nombre y el externo, que está a cargo de la Contraloría General de la República.

6. La UMMA desarrolla funciones de planificación, organización, dirección y control permanentemente. Asimismo, puede realizar asesorías y coordinación con otras unidades municipales, entidades extra municipales y la comunidad. Sus actividades se centran básicamente en la sanidad ambiental, para lo cual cuenta con programas habituales y ocasionales.
7. En lo que se refiere a la percepción que se tiene de la UMMA, una amplia mayoría de los dirigentes y vecinos encuestados conoce al Departamento y sus servicios. En general, las personas tienen una apreciación positiva de éste; por cuanto califican la atención y los servicios mayoritariamente con un muy bien y como excelentes. A su vez, se aprecia que varios de los servicios y actividades desarrollados por la UMMA no son ampliamente conocidos por los vecinos, especialmente las charlas educativas y las acciones relacionadas con el área veterinaria.

## **7. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO**

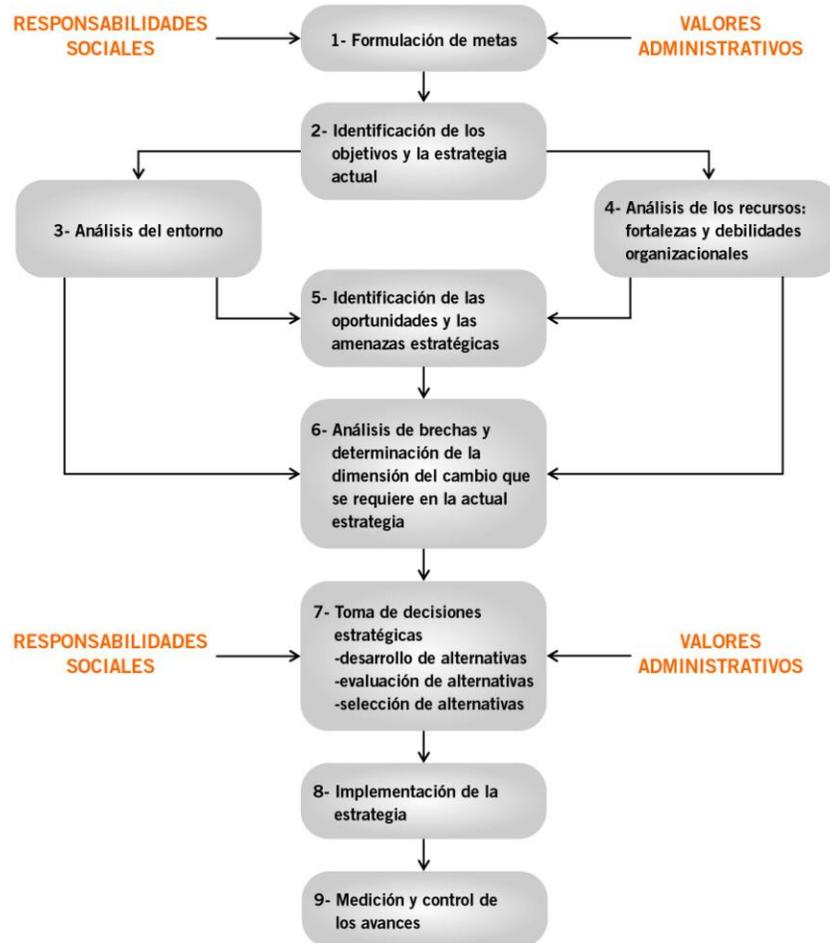
Las 334 municipalidades que existen en Chile presentan problemas ambientales extremadamente diferentes, ya sea en términos geográficos y de recursos –tanto los de capacidad técnica (personal especializado), financieros y de infraestructura– así como también respecto de sus necesidades y requerimientos. Esto produce una gran heterogeneidad de estructuras internas en los municipios, por lo que la creación y el funcionamiento de una Unidad de Medio Ambiente también varía entre ellos (Chile, 1995).

De acuerdo a lo observado durante el desarrollo del presente estudio en la UMMA de Puente Alto y teniendo presente las ideas actuales que se manejan sobre el proceso administrativo, es que se detallan las siguientes propuestas de mejoramiento para el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis de la comuna:

### **7.1 Planificación**

- Para esta función del proceso administrativo se sugiere realizar una reformulación de la misión, metas y objetivos utilizando el modelo propuesto por Stoner y Freeman:

## PASOS DEL PROCESO FORMAL DE PLANIFICACIÓN



La idea del esquema anterior es seguir una metodología directa y fácil de entender al momento de llevar a cabo cualquier tipo de Planificación en una organización.

El Paso 1 es ¿Qué queremos? Implica entender la misión de la organización y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos.

Paso 2: ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos? Aquí se identifican los objetivos actuales de la organización y su estrategia.

Paso 3: ¿Qué es aquello que necesitamos hacer? El análisis del entorno busca descubrir las formas en que los cambios del entorno económico, tecnológico, sociocultural y político/legales de una organización la afectará indirectamente y las formas en que influirá en ella por ejemplo competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales.

Paso 4: ¿Qué somos capaces de hacer? Esto consiste en analizar los recursos y es importante para determinar ventajas y desventajas competitivas (fortalezas y debilidades frente a competidores actuales y futuros).

Paso 5: ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer? Implica la identificación de oportunidades estratégicas y riesgos. Todos los pasos anteriores se combinan con éste para descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta.

Paso 6: ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a donde queremos? Apunta a la determinación del grado de cambio estratégico requerido. Luego de hacer un análisis de recursos y el ambiente, los resultados de la estrategia actual pueden ser proyectados. Cuanto más tiempo tenga la estrategia de haber sido establecida y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será efectuar la proyección. A continuación se establece si se modifica o no la estrategia o su realización.

Paso 7: Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos. En el fondo se apunta a la toma de decisiones estratégicas. Si hay cambio de estrategia, el paso siguiente requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

Paso 8: Hazlo. Implica poner en marcha las estrategias.

Paso 9: Verifique frecuentemente para asegurar de que lo que se hace está bien. Esto conlleva a la medición y control del progreso. A medida que se pone en práctica el plan, los administradores deben comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas.

- Asimismo se propone documentar **por escrito** la Política de la UMMA. Esta debiese contener la meta general de la misma basada en las premisas de la planificación de la organización (misión) con sus objetivos, valores y su ámbito de acción. La idea de contar con un documento escrito es lograr un reforzamiento de la identidad de la organización para así favorecer la unidad y motivación de sus miembros. Esta política debiese ser conocida por cada uno de los funcionarios del departamento para lo cual debiesen tener una copia del documento.

- Desarrollar Protocolos o Manuales de Procedimientos por escrito de medidas de seguridad y uso de equipamiento que deben ser adoptados por cada uno de los funcionarios en terreno para el correcto funcionamiento de las labores de fumigación y desratización.

- Se sugiere desarrollar Instructivos con la información general de cómo funciona el Departamento (horarios de entrada y salida, en qué momentos o situaciones se aplicará sanciones, etc.) para el personal en forma escrita. Cada funcionario debiese tener una copia de ellos. De esta manera la jefatura se asegura que el personal tenga conocimiento de lo que debe o no debe hacer en las distintas situaciones.

- Para mejorar el servicio en terreno y optimizar el trabajo, se sugiere implementar un sistema de trabajo en terreno basado en una **Sectorización** de la comuna acompañado de una planificación por adelantado de los trabajos por realizar. Se podría dividir la comuna en un número pequeño de sectores (el supervisor de terreno señaló que hay 4) y asignarles un día para la realización de los servicios de acuerdo a las solicitudes que llegan a la unidad. De esta forma se sistematizan los esfuerzos y, con el tiempo, agilizaría los esfuerzos y optimizaría recursos tales como tiempo en ruta y combustible. A su vez, la sectorización ayudaría a mejorar los tiempos de espera de los servicios desde que fueron solicitados.

- Se propone dar cabida a una participación activa de la comunidad en los temas medio ambientales, pues ellos entregan una percepción más realista de las situaciones que viven a diario en sus sectores y sus necesidades. Se sugiere crear o reforzar reuniones periódicas para conversar acerca de los problemas de los vecinos y utilizar dicha instancia para recabar ideas de mejoramiento. Podría ejecutarse con diferentes organizaciones comunitarias.

En la medida que se incorpora a las personas en proyectos y decisiones “conjuntas”, éstos valoran más las medidas y velan mejor por su cumplimiento.

- Se propone incorporar a la programación de la UMMA un calendario anual de charlas educativas con temas de interés que se relacionan con la unidad. Éstas pueden planificarse a nivel de sedes vecinales o colegios por ejemplo y debiesen acompañarse por material escrito que refuerce el discurso oral (creación de dípticos, trípticos, folletos informativos, etc.). De esta manera se genera un vínculo con la comunidad y ésta se siente parte de un proyecto, por lo cual fomenta el compromiso de lograr los objetivos que se persiguen como Departamento.

## 7.2 Organización

- Se sugiere desarrollar un Organigrama donde quede clara la línea jerárquica y división del trabajo.

- Para los casos de delegación de actividades se sugiere implementar la siguiente pauta:

- a. Establecer una línea clara de autoridad desde lo más alto hasta el nivel más bajo y decidir qué actividades se pueden delegar
- b. Cada persona debe rendir cuentas sólo a un superior para no dar pie a confusiones
- c. Asignar la obligación de rendir cuentas por determinadas actividades al nivel más bajo, pero que tenga habilidades e información suficientes para llevarlas a cabo (registrar las horas de entrada, por ejemplo)
- d. Dar a los subordinados suficiente autoridad para realizar las tareas delegadas
- e. Asegurarse de que los subordinados comprendan que son responsables de lograr resultados específicos
- f. Establecer un sistema de retroalimentación: se puede generar un sistema de fechas de control y/o información a fin de estar enterado de los avances. Hay que tener claro que mientras más control se ejerza, se efectúa menos delegación.

Aquí se debe proporcionar toda la información relevante sobre la actividad. Es importante desarrollar un clima de comunicación libre y abierta entre el administrador (encargado) y la persona a la que se le delega la responsabilidad.

- Para potenciar la coordinación entre departamentos se sugiere utilizar un sistema de información vertical fluida, de manera que los datos se transmitan hacia arriba y hacia abajo. Cuando el número de contactos entre los departamentos crece de manera significativa, se sugiere crear un enlace permanente entre ellos. A través de un enlace efectivo, los empleados entienden las necesidades de su unidad así como las responsabilidades y preocupaciones de otras unidades.

A su vez, se propone desarrollar un flujo de información oportuna intradepartamental, interdepartamental e interinstitucional, y también con la comunidad.

### 7.3 Dirección

- Se sugiere implementar un **calendario de capacitaciones anuales** para el personal con el propósito de reforzar sus competencias. Con ello se promueve el desarrollo de los funcionarios y, por consiguiente, los mantiene motivados. Además de lograr uniformar criterios y desarrollar habilidades en las distintas materias que le competen. De esta manera, se garantiza una adecuada ejecución de los programas que desarrolla el Departamento.

- Se sugiere probar una administración con participación, donde se permita a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones (entregar sugerencias a sus jefes, por ejemplo). Esto ayuda a generar mayor seguridad en sí mismo al subordinado y sentirse partícipe importante de la organización, lo cual redundaría en un mayor compromiso y mejor desempeño.

- Se sugiere implementar *reuniones de diagnóstico* cada tres meses entre jefes y subordinados para identificar áreas de problemas y determinar si se están haciendo bien las cosas o si se requiere cambios.

- Se sugiere promover el reforzamiento positivo cuando se ha realizado un buen trabajo y decir claramente al personal cuando algo se está haciendo mal. Esto evita la confusión dentro de una organización.

- Se propone implementar un sistema de administración en equipo Estilo 9,9 del Grid Administrativo desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton (Blake y Mouton, 1984 citado por Stoner y Freeman, 1994). Aquí cada pieza es clave en la consecución de metas y objetivos. El interés está puesto en la producción y también en la moral y satisfacción de los empleados. Según sus autores, este estilo “mejorará el desempeño, disminuirá el ausentismo y la rotación, y favorecerá una gran satisfacción”.

#### 7.4 Control

- Se propone definir objetivos y metas medibles para cada una de las acciones que desarrolla la unidad. Ejemplo: Cobertura de vacunación en % de población estimada durante un año.

- Se propone idear un sistema de control de calidad del servicio y de la atención. Ejemplo: Llamar al vecino y realizar una pequeña encuesta sobre el trabajo realizado.

- Se sugiere llevar un control de bodega más estricto a cargo de una sola persona (bodeguero). En este sentido, es importante primeramente realizar un registro de insumos y maquinaria totales para determinar el Inventario. Aquí es importante llegar a un consenso en cuanto a unidades de medidas por utilizar con cada insumo.

- Se propone desarrollar un registro diario de entradas y salidas que puedan traspasarse a una planilla o programa de inventario computacional. La idea de esto es determinar el stock para realizar a tiempo un nuevo pedido. A su vez, optimiza el trabajo del bodeguero en cuanto a los tiempos destinados a dicha labor y a contar con un sistema m.

- Se propone también hacer inventarios semanales de un producto en específico para determinar si las salidas y entradas están en directa relación con el trabajo realizado.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

**AMADOR J.**, 2008. Proceso administrativo. [en línea] < [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com) > [consulta: diciembre 2008]

**BLAKE, ROBERT; MOUTON, JANE.** 1984. The New Managerial Grid III. **In:** STONER, J., FREEMAN, R. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994. p 514.

**CABRERA E.**, 2006. Fundamentos de administración. [en línea] <[www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/fundamentosdeadministracion](http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/fundamentosdeadministracion) > [consulta: diciembre 2008]

**CHILE. ASOCIACIÓN CHILENA DE MUNICIPALIDADES.** 1995. Manual N° 5 de Gestión Ambiental Municipal. Santiago, Chile. 273 p.

**CHILE. COMISIÓN NACIONAL DE MEDIO AMBIENTE.** 1994. Ley N° 19.300 Bases generales del medio ambiente. 9 de marzo de 1994.

**CHILE. MINISTERIO DEL INTERIOR.** 1989. Ley N° 18.883 Estatuto Administrativo para Funcionario Municipales. 29 diciembre 1989.

**CHILE. MINISTERIO DEL INTERIOR.** 2002. Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades. 3 mayo 2002. pp 11-14.

**CHILE. MINISTERIO DE SALUD.** 1968. Decreto con Fuerza de Ley N° 725 Código Sanitario. 31 enero 1968.

**CHILE. MINISTERIO DE SALUD.** 2005. Decreto N° 157 Reglamento de pesticidas de uso sanitario y doméstico. 30 junio 2007. 30 p.

**CHILE. MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA.** 1980. Constitución Política del Estado. 8 agosto 1980.

**CONAMA. COMISIÓN NACIONAL DE MEDIO AMBIENTE.** 1993. Principios de Evaluación de Impacto Ambiental. Secretaria Técnica y Administrativa de la Comisión Nacional del Medio Ambiente. Santiago, Chile.

**DALE, E.** 1967. Organization. **In:** STONER, J., FREEMAN, R. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994. p 336.

**ESPINOZA, G.; VALENZUELA, F.; JURE J.; TOLEDO, F.; PRAUS, S.; PISANI P.**, 2000. Gestión municipal: Políticas, planes y programas ambientales. Experiencias En los municipios de Alhué, El Bosque y Lampa. Centro de Estudios para el Desarrollo. Santiago, Chile. 348 p.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS.** 2002. Censo 2002. Santiago, Chile, 2002.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS.** 2006. Chile: Estimaciones y proyecciones de población por sexo y edad. Comunas. 1990-2020. Santiago, Chile.

**MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO.** 2001. Reglamento interno de higiene y seguridad N° 10. Santiago, Chile. 19 p.

**MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO.** 2005. Informe “Análisis espacial, información censal 2002 comuna de Puente Alto”. Dirección de Obras Municipales. Santiago, Chile. 73 p.

**MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO.** 2007. Programas para el año 2007. Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis. Santiago, Chile.

**MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO.** 2007. Reglamento de Contrataciones y Adquisiciones N° 6. Santiago, Chile.

**MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO.** 2009. [en línea] <<http://www.mpuntealto.cl/pagina/aseo.html>> [consulta: febrero 2009]

**STONER, J.; FREEMAN, R.** 1994. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. pp. 3-643.

**THOMPSON M., ANTEZANA J.** 2008. El Proceso administrativo. [en línea]. Disponible en: <[www.promonegocios.net/asministracion/proceso-administrativo.html](http://www.promonegocios.net/asministracion/proceso-administrativo.html)> [consulta: diciembre 2008]

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.** 2005. [en línea]. <[www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/docs_curso/contenido.html)> [consulta: diciembre 2007]

**VÁSQUEZ, J.** 2002. Estudio sobre la organización y funcionamiento de las Unidades Municipales de Medio Ambiente (UMMA) a nivel municipal. Región Metropolitana. Memoria Título Médico Veterinario. Santiago, Chile. U. Chile, Fac. Cs. Veterinarias y Pecuarias. 110 p.

**WINSLOW, Frederick.** 1961. Principios de la administración científica. Editorial Herrero Hnos. S.A. México. 274 p.

**ANEXO N° 1:**  
**Formulario de entrevista al encargado de la UMMA**  
**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS Y PECUARIAS**  
**DEPTO. MEDICINA PREVENTIVA ANIMAL**

**UMMA DE LA MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:** \_\_\_\_\_  
**ENCARGADO DE LA UNIDAD:** \_\_\_\_\_  
**TÍTULO:** \_\_\_\_\_  
**TIEMPO DE TRABAJO EN LA UNIDAD:** \_\_\_\_\_

**A. ESTRUCTURA**

1. ¿A qué nivel jerárquico dentro de la estructura municipal existente de la I. Municipalidad de Puente Alto corresponde?:
- |              |          |         |
|--------------|----------|---------|
| Dirección    | Sí ..... | No..... |
| Departamento | Sí ..... | No..... |
| Oficina      | Sí ..... | No..... |
| Otro         | Sí ..... | No..... |
- Si es sí, nombre .....
2. Señale la dependencia administrativa de su Unidad:
- |                 |                         |
|-----------------|-------------------------|
| Dirección ..... | Departamento .....      |
| Nombre .....    | Nombre .....            |
| SECPLAC .....   | Dirección de Aseo ..... |
| DIDECO .....    | DOM .....               |
| Salud .....     | Otro .....              |
3. ¿Qué nombre recibe su cargo?  
 .....

**B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES**

4. Su unidad cumple funciones de:
- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| Planificación ..... | Operación .....                |
| Programación .....  | Supervisión .....              |
| Coordinación .....  | Formulación de Proyectos ..... |
| Asesoría .....      | Control .....                  |
| Delegación .....    | Otros .....                    |

5. PROGRAMAS DE LA UNIDAD DE HIGIENE AMBIENTAL Y ZONOSIS DE LA I.M. PTE. ALTO Y TIPO DE PROFESIONAL A CARGO

PROGR AMA	PERSONA A CARGO											
	S I	N O	MED. VET.	ING. AGRO.	ING. SAN.	ING. FORES.	ING. EJ. AMB	MÉD.	ASIST. SOC.	TÉC- NICO	FUNC. ADM.	OTRO
Control de												
Zoonosis												
Control de												
Alimentos												
Saneamiento												
Básico												
Control de												
Plagas												
Contaminación												
del aire												
Control demog.												
Canino												

Observaciones y sugerencias:

---



---

6. ACTIVIDADES DE CONTROL DE ZONOSIS Y ENCARGADOS DE EJECUCIÓN

PROGRAMA	SI	NO	MUNICIPAL						PRIVADOS					
			Vac.	Vigilanc.	Desp.	Fumig.	Educac.	Otro	Vac.	Vig.	Desp.	Fum.	Educ.	Otro
Control de Zoonosis														
Rabia														
Toxoplasmosis														
Chagas														
Hanta														
Otros														

Observaciones y sugerencias:

---



---

7. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON SALUD OCUPACIONAL Y EJECUTORES

PROGRAMA			QUIEN LO REALIZA	
	SI	NO	Municipalidad	Privados
Salud Ocupacional				
Denuncia de ruidos, olores, etc.				
Confección de catastros de industrias				
Informe de solicitud de talleres				
<b>OTROS</b>				

Observaciones y sugerencias:

---

8. ACTIVIDADES DE CONTROL DE PLAGAS. FORMAS DE REALIZACIÓN Y EJECUTORES

PROGRAMA			QUIEN LO REALIZA											
	SI	NO	MUNICIPALIDAD					PRIVADOS						
			BAÑOS	FUM.	TRAMPAS	CEBOS	OTROS	BAÑOS	FUM.	TRAMPAS	CEBOS	OTROS		
Control de Plagas														
Chinches														
Vinchucas														
Garrapatas														
Pulgas														
Piojos														
Termitas														
Moscas														
Mosquitos														
Roedores														
Palomas														
Murciélagos														
<b>OTROS</b>														

Observaciones y sugerencias:

---

9. ACTIVIDADES DE CONTROL DE ALIMENTOS Y EJECUTORES

PROGRAMA	SI	NO	QUIEN LO REALIZA								
			MUNICIPALIDAD				PRIVADOS				
			Profes.	Técnico	Inspect.	Otros	Profes.	Técnico	Inspect.	Otros	
<b>Control de Alimentos</b>											
Informes técnicos											
Inspecc. de locales											
Verificación de denuncias											
Control sanitario de ferias y locales											
Elaboración de catastros											
Control clandestinos											
<b>OTROS</b>											

Observaciones y sugerencias:

---

10. ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO BÁSICO Y EJECUTORES

PROGRAMA	SI	NO	QUIEN LO REALIZA			
			MUNICIP.		PRIVADOS	
<b>Saneamiento Básico</b>						
Calidad del Agua						
Disposición de Excretas						
Disp. Basuras						
Sanitizaciones						
Desinf. Viviendas						
<b>OTROS</b>						

Observaciones y sugerencias:

---

11. PROGRAMA DE CONTROL DEMOGRÁFICO DE POBL. CANINA Y FELINA Y SUS ACTIVIDADES

			PROCEDIMIENTO		
	SI	NO	Esterilización	Eutanasia	Otros
Municipal					
Privado					

Observaciones y sugerencias:

---

12. PROGRAMA DE CONTAMINACIÓN DEL AIRE, ACTIVIDADES Y EJECUTORES

		QUIEN LO REALIZA									
		LA MUNICIPALIDAD						PRIVADOS			
PROGRAMA	SI	NO	Elab. Infor.	Visitas Terreno	Verif. Sanc.	Otros	Elab. Inf.	Visitas Terreno	Verif. Sanc.	Otros	
<b>Contaminación del Aire</b>											
Verificación de Chimeneas											
Colaboración de control de fuentes fijas contaminantes											
Colaboración en denuncias											
<b>OTROS</b>											

Observaciones y sugerencias:

---





Observaciones y sugerencias:

---

---

16. ¿Considera suficiente el N° de personal administrativo con que cuenta la Unidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta es No, ¿Cuántos considera necesarios? Justifique

---

---

17. ¿Considera suficiente el N° de personal técnico con que cuenta la Unidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta es No, ¿Cuántos considera necesarios? Justifique \_\_\_\_\_

#### **D. RECURSOS MATERIALES**

18. Su Unidad, ¿Cuenta con un lugar asignado físico de trabajo? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. Tipo de lugar de trabajo:

	SI	NO	SUFICIENTE	INSUFICIENTE	ADECUADO	INADECUADO
Oficina						
Bodega						
Sala de Reunión						

20. Equipamiento:

- a. Lugar físico
- Mobiliario Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - Computador Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - Teléfono Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - Fax Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - Otros \_\_\_\_\_

Observaciones y sugerencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. Vehículos Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

c. Maquinaria Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Observaciones y sugerencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- d. Sala de Asistencia Veterinaria Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Clínica Veterinaria Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - Pabellón Quirúrgico Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones y sugerencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

e. Equipos de protección personal Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

f. Insumos

	SI	NO	Suficiente	Insuficiente
Drogas				
Medicamentos				
Mat. Quirúrgico				

Observaciones y sugerencias: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**E. PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIÓN, DOCUMENTACIÓN**

21. ¿Existen manuales documentados de sus procedimientos? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

22. En su Unidad, ¿Se realiza Auditorías? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- Interna \_\_\_\_\_
- Externa \_\_\_\_\_
- Estatal \_\_\_\_\_

23. ¿Quién (s) la realiza (n)?

- Personal del Municipio \_\_\_\_\_
- Privados \_\_\_\_\_

24. ¿Cada cuánto tiempo se realizan?

- 1 a 4 meses \_\_\_\_\_
- 5 a 8 meses \_\_\_\_\_
- 9 a 12 meses \_\_\_\_\_
- 1 a 2 años \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

25. ¿Cómo ordena la información que obtiene de su Unidad?

INFORMACIÓN	ARCHIVOS	CARPETAS	COMPUTADOR	OTROS
Control Zoonosis				
Saneam. Básico				
Control Plagas				
Control pobl. Canina				
Control alimentos				
Cont. Aire				
Atenciones Veterinarias				

23. ¿Cuenta con programas para actuar frente a situaciones de emergencia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

25. Tiene contactos, convenios o acuerdos con:

- ONEMI Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Qué tipo? \_\_\_\_\_

- SEREMI Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Qué tipo? \_\_\_\_\_

- OTROS \_\_\_\_\_

Observaciones y sugerencias:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**F. POLÍTICA AMBIENTAL**

26. ¿Están definidas las Políticas de Salud Ambiental de su Servicio?      Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
27. ¿Se encuentran estas Políticas debidamente documentadas?      Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
28. ¿Cuál es el principal objetivo de su Política ambiental?      \_\_\_\_\_
29. ¿Cómo identifica y estructura las acciones correctivas de sus programas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
30. ¿Hace cuánto tiempo incluye la variable medio ambiental en su Política de acción?  
- 1 a 11 meses      \_\_\_\_\_  
- 1 a 2 años      \_\_\_\_\_  
- 3 a 4 años      \_\_\_\_\_  
- 5 años y más      \_\_\_\_\_
31. El programa genera relaciones con:  
- Juntas de Vecinos      \_\_\_\_\_  
- ONGs      \_\_\_\_\_  
- Clubes Deportivos      \_\_\_\_\_  
- Grupos ecológicos      \_\_\_\_\_  
- Centros de madres      \_\_\_\_\_  
- Organizaciones religiosas      \_\_\_\_\_  
- Otros      \_\_\_\_\_

**G. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL**

32. ¿Cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental establecido?      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_
33. Su SGA permite:  
- Establecer una Política Ambiental apropiada      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_  
- Identificar y determinar los Impactos Ambientales significativos      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_  
- Identificar prioridades      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_  
- Identificar requisitos legales y reglamentarios específicos      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_  
- Establecer objetivos y metas ambientales adecuadas      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_  
- Establecer estructuras ambientales apropiadas      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_  
- Facilitar actividades de planificación, control, Monitoreo, acciones correctivas, auditoría y revisión      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_  
- Capacidad de adaptación a cambios circunstanciales      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_
34. ¿Cuenta con un Consejo o comité Asesor Ambiental Municipal?      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_
35. ¿Con qué periodicidad se reúnen?  
\_\_\_\_\_  
Observaciones y sugerencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
36. ¿Qué función cumple?  
- Planificación      \_\_\_\_\_  
- Programación de actividades      \_\_\_\_\_  
- Tomar decisiones      \_\_\_\_\_  
- Asesoría      \_\_\_\_\_  
- Otros      \_\_\_\_\_
- Observaciones y sugerencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**H. PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD**

37. ¿EL Encargado se reúne con la Unión Comunal de Juntas de Vecinos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones y sugerencias: \_\_\_\_\_

38. ¿Con qué periodicidad se reúnen?

- Una vez al mes \_\_\_\_\_
- Cada tres meses \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_

39. La Unidad se encarga de desarrollar tareas educativas tales como:

- Talleres Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Charlas Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Cursos Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Programas en Colegios Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Programas en Organizaciones sociales Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

40. ¿Quién realiza estas tareas educativas?

\_\_\_\_\_

41. De los siguientes problemas ambientales de su comuna, ¿Cuáles serían los más importantes?

(Ordenar de mayor a menor)

- a. Contaminación por basura y/o microbasurales en vía pública \_\_\_\_\_
- b. Perros vagos \_\_\_\_\_
- c. Presencia de roedores \_\_\_\_\_
- d. Detección de garrapatas \_\_\_\_\_
- e. Falta de áreas verdes \_\_\_\_\_
- f. Detección de chinches \_\_\_\_\_
- g. Contaminación de cursos de agua \_\_\_\_\_
- h. Molestias por industrias, fábricas, talleres \_\_\_\_\_
- i. Otros \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

42. De acuerdo a su percepción, en los últimos años estos problemas han:

	AUMENTADO	DISMINUIDO	MANTENIDO
a			
b			
c			
d			
e			
f			
g			
h			
i			

43.

¿A través de qué medios lo mide? \_\_\_\_\_

Observaciones y sugerencias:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**I. FINANCIAMIENTO**

44. ¿De qué forma adquiere fondos para el funcionamiento de su Unidad?

- Alcaldía \_\_\_\_\_
- Intendencia \_\_\_\_\_
- Gobernación \_\_\_\_\_
- Sector privado \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

45. ¿Cómo se concretan estos recursos?

- Presupuesto anual \_\_\_\_\_
  - Presentación de proyectos \_\_\_\_\_
  - Fondos fijos \_\_\_\_\_
  - Otros \_\_\_\_\_
- 
- 

46. Principalmente ¿A qué se destina estos recursos?

\_\_\_\_\_

---

**J. MARCO LEGAL**

47. ¿Con qué instrumentos legales funciona su Unidad?

- Ley \_\_\_\_\_
- Decretos \_\_\_\_\_
- Reglamentos \_\_\_\_\_
- Resoluciones \_\_\_\_\_
- Normas \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

48. ¿Quién receptiona las denuncias de los vecinos sobre actividades dañinas para el medio ambiente?

\_\_\_\_\_

---

49. ¿Cuánto tiempo se demoran en notificar a la fuente contaminante?

- 1 a 15 días \_\_\_\_\_ 30 a 45 días \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
- 15 a 30 días \_\_\_\_\_ 45 a 60 días \_\_\_\_\_

50. En caso de incumplimiento ¿A qué organismo solicita que se cumplan las sanciones?

\_\_\_\_\_

---

51. ¿Tiene convenios de acción con el SEREMI?

- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

52. ¿De qué tipo?

\_\_\_\_\_

---

**ANEXO N° 2**  
**Formulario de Encuesta**  
 UNIVERSIDAD DE CHILE  
 FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS Y PECUARIAS  
 DEPTO. MEDICINA PREVENTIVA ANIMAL

**DIRIGENTES DE UNIDADES VECINALES DE LA COMUNA DE PUENTE ALTO**  
**HIGIENE AMBIENTAL Y ZOONOSIS**

Unidad vecinal que representa:..... Sector:.....  
 Nombre dirigente: ..... Cargo: .....  
 Dirección: ..... Teléfono: .....

1. ¿Ha escuchado Ud. hablar o conoce el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis de la Municipalidad de Puente Alto?

a. Sí \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_

2. ¿Conoce usted los servicios o acciones que presta el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis de la Municipalidad de Puente Alto?

a. Sí \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_

3. Si la respuesta es SI:

¿Cuáles de las siguientes acciones que realiza el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis de la Municipalidad de Puente Alto han sido realizadas en su vivienda o en su Unidad Vecinal?

Acciones	SI	NO
Fumigación de patios y hogares contra insectos		
Desratización de viviendas y en cursos de agua		
Visitas operativas de atención comunitaria		
Consulta Veterinaria		
Esterilización de perros y gatos		
Vacunación canina contra la rabia		
Recepción y recolección de perros y gatos enfermos		
Control de garrapatas		
Charlas educativas		
Otro:		

4. De todas las acciones mencionadas, señale las tres más importantes para Usted desde el punto de vista de la salud y bienestar de su familia:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

5. ¿Ha solicitado durante el año 2006 y el presente año alguna de las acciones que ofrece el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis?

a. Sí \_\_\_\_\_

b. No \_\_\_\_\_

Si es Sí, ha sido por:

- necesidad personal \_\_\_\_\_

- necesidad comunitaria \_\_\_\_\_

¿Cuál o cuáles?:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Mediante qué forma ha solicitado Usted acciones del Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis? Marque el o los que correspondan:

a. En forma personal en Oficina de Partes

b. Por teléfono al Depto. de Higiene Ambiental y Zoonosis

c. En forma personal al Depto. de Higiene Ambiental y Zoonosis

d. Otros: \_\_\_\_\_

Marque aquí

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál fue la última acción que solicitó?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuándo? \_\_\_\_\_

**8. Al momento de solicitar dichas acciones, ¿Cómo fue atendido?**

<b>Acciones</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>
Fumigación de patios y hogares contra insectos				
Desratización de viviendas y en cursos de agua				
Visitas operativas de atención comunitaria				
Consulta Veterinaria				
Esterilización de perros y gatos				
Vacunación canina contra la rabia				
Recepción y recolección de perros y gatos enfermos				
Control de garrapatas				
Charlas educativas				
Otro:				

**Comentario:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**9. La acción que UD. solicitó, en cuanto a tiempo de espera para ser realizada fue:**

Marque aquí

- a. 1 - 7 días \_\_\_\_\_
- b. 8 - 15 días \_\_\_\_\_
- c. 16 días – 1 mes \_\_\_\_\_
- d. Más de un mes \_\_\_\_\_
- e. Nunca \_\_\_\_\_

**10. Al momento de realizar las acciones, los funcionarios a cargo:**

<b>Acción</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Explican el procedimiento		
Hacen recomendaciones		

**11. ¿Cómo calificaría UD. los servicios prestados por el Depto. de Higiene Ambiental y Zoonosis de la Municipalidad de Puente Alto?**

SERVICIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Fumigación de patios y hogares contra insectos				
Desratización de viviendas y en cursos de agua				
Visitas operativas de atención comunitaria				
Consulta Veterinaria				
Esterilización de perros y gatos				
Vacunación canina contra la rabia				
Recepción y recolección de perros y gatos enfermos				
Control de garrapatas				
Charlas educativas				
Otros: _____				

**Comentario:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**12. ¿Qué otro(s) servicio(s) o acciones cree UD. que el Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis de Puente Alto, debiese ofrecer a la comunidad además de los indicados más arriba?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**13. ¿Considera Ud. importante la labor de un Médico Veterinario en un Departamento de Higiene Ambiental y Zoonosis?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Si la respuesta es Si. Explique la razón:**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Sabe Ud. qué significa la palabra Zoonosis: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_**

**Si la respuesta es Si. Nombre alguna:** \_\_\_\_\_

**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS Y PECUARIAS**  
**DEPTO. MEDICINA PREVENTIVA ANIMAL**

**INSTRUCTIVO DE ENCUESTA**

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda en el espacio correspondiente
2. Con el fin de evitar interpretaciones erróneas, a continuación se hace un listado de conceptos utilizados en esta encuesta con su respectiva definición:
  - a. **Fumigar:** Acción de desinfectar aplicando productos químicos
  - b. **Insectos:** (**Insecta**, en latín, literalmente "cortado en medio") son una clase de animales invertebrados, del filo de los artrópodos, caracterizados por presentar un par de antenas, tres pares de patas y cuatro pares de alas (que, no obstante, pueden reducirse o faltar).
  - c. **Desratización:** Acción y efecto de desratizar
  - d. **Desratizar:** exterminar las ratas y ratones de un lugar
  - e. **Esterilización:** Procedimiento que destruye la capacidad reproductiva de un ser vivo. Procedimiento quirúrgico consistente en la extirpación de los órganos reproductivos de hembras y machos.
  - f. **Vacunación:** : introducción en el cuerpo de un germen que no produce enfermedad para estimular la inmunidad del animal
  - g. **Vacuna:** líquido que hace que el cuerpo desarrolle defensas (inmunidad) contra una enfermedad.
  - h. **Inmunidad:** protección celular y química (anticuerpos) del animal contra los gérmenes y el cáncer. La inmunidad puede conseguirse por vacunación.
  - i. **Rabia:** infección viral que se transmite a través de la mordedura de algunos animales de sangre caliente. Ataca el sistema nervioso y si no se trata, es 100 por ciento fatal en los animales.

## ANEXO N°4: ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE PUENTE ALTO

