

# ANÁLISIS DE RESULTADOS DIAGNÓSTICO NACIONAL 2016

CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL



# ANÁLISIS DE RESULTADOS DIAGNÓSTICO NACIONAL 2016



CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL



Esta publicación está basada en el estudio "Análisis de Resultados, Diagnóstico Nacional 2016", realizado por Osvaldo Ferreiro Poch, Ph.D. Estadística Universidad de Wisconsin, EE.UU.; Ingeniero Matemático, Universidad de Chile; Ex Secretario General y Ex Juez del Premio Nacional de la Calidad y Renato León Castex, Ingeniero Civil Mecánico de la U. de Chile, Magister en Gestión de Calidad (U. Diego Portales), Examinador del Premio Nacional a la Calidad y del Premio Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión.

A lo anterior, se suman los aportes y comentarios de jefaturas y profesionales de la Unidad Mejoramiento de la Gestión Municipal, del Departamento de Desarrollo Municipal, SUBDERE:

Jimena Valdebenito Palma, Cristian Jara Jara, Teresita Mery Quiroz, Katherine Arancibia Lehner, Luis Rojas Aguirre, Cesar González Orellana, Franklin Troncoso Muñoz.

Agradecemos el apoyo y colaboración brindada por la Unidad de Comunicaciones SUBDERE, así como a los profesionales y jefaturas de las Unidades Regionales SUBDERE, URS.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, División de Municipalidades  
Análisis de Resultados, Diagnóstico Nacional 2016, Calidad de la Gestión Municipal  
Diseño: Simple Comunicaciones  
Impresión: MAVAL  
Impreso en Chile  
Agosto 2017, 1.000 ejemplares

ISBN: 978-956-8468-51-4

# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b>	<b>4</b>
<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>6</b>
<b>PARTE 1: ANTECEDENTES</b>	<b>35</b>
1. Objetivo General y Específicos	38
2. Metodología	38
<b>PARTE 2: RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO GENERAL</b>	<b>40</b>
1. Resultados Globales: Nacional y por Región	40
2. Resultados por Ámbito de Evaluación	43
3. Resultados por Tipología Municipal	45
4. Resultados Municipios del Programa de Calidad	48
5. Resultados Comparativos Globales 2010 - 2016	53
6. Resultados Comparativos por Ámbito de Gestión	56
7. Resultados Comparativos por Tipología	59
8. Resultados Comparativos Municipios del Programa de Calidad	60
9. Resultados Comparativos Enfoque de Género	64
10. Análisis de Correlaciones.	66
<b>PARTE 3: RESULTADOS DIAGNÓSTICO SERVICIOS MUNICIPALES</b>	<b>71</b>
1. Resultados Globales: Nacional y por Región	71
2. Resultados por Servicio Municipal	74
3. Resultados por Tipología Municipal	78
4. Resultados Municipios del Programa de Calidad	80
5. Resultados por Enfoque de Género	85
6. Análisis de Correlaciones	86
7. Análisis de Datos Catastrales	88
<b>PARTE 4: CONCLUSIONES Y HALLAZGOS</b>	<b>100</b>
<b>PARTE 5: ANEXOS</b>	<b>103</b>
ANEXO N°1. Análisis de Detalle por Elemento de Gestión	104
ANEXO N°2. Análisis de Procesos y Resultados	114
ANEXO N°3. Evolución de Resultados 2010 - 2016 por Tipología	116
ANEXO N°4. Evolución de Resultados 2010 - 2016 por Tipología y Ámbito de Gestión	121
ANEXO N°5. Evolución de Resultados 2010 - 2016 Municipios Programa de Calidad por Ámbito de Gestión	123
ANEXO N°6. Análisis de Detalle por Elemento de Gestión	128
ANEXO N°7. Análisis de Procesos y Resultados	136
ANEXO N°8. Análisis de Datos Catastrales por Servicios	137

# PRÓLOGO

**La aplicación anual del “Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal”** forma parte esencial de la estrategia de medición y fortalecimiento integral de la institucionalidad municipal, ya que sus resultados permiten conocer el estado de la gestión organizacional que presentan los municipios del país y su evolución en determinados períodos, en particular, en el proceso relacionado con la entrega de servicios a la ciudadanía.

Está ampliamente establecido que el municipio es la puerta de entrada al Estado, el primer punto de contacto entre éste y las personas. Por lo tanto, conocer en profundidad la funcionalidad de sus procesos constituye, no sólo un deber con la institucionalidad en su conjunto, sino, además, un imperativo ético con los vecinos y vecinas de sus respectivos territorios.

El propósito de esta aplicación, que desde el año 2015 es de carácter anual, es contribuir a la generación de series de datos e información que no sólo permitan reorientar y/o focalizar la política pública de fortalecimiento institucional subnacional, sino -también- servir de insumo para las propias municipalidades y otras instituciones del nivel central y territorial, en el proceso de mejoramiento de los servicios que otorgan a los ciudadanos y ciudadanas. En este sentido, el fortalecimiento de la institucionalidad municipal, busca elevar la calidad de su gestión y competencias para enfrentar nuevos desafíos.

Desde el año 2016, consistente con la diversificación de las demandas de información, el Instrumento Diagnóstico ha experimentado importantes adecuaciones, fundamentalmente en el área vinculada a la entrega de servicios a la comunidad y derivada del compromiso presidencial de avanzar en la constitución de estándares mínimos en la entrega de estos. Para ello, se ha desagregado la información bajo cada uno de los siete servicios priorizados para el año 2016 (Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes; Instalación y Mantenimiento de Alumbrado Público; Retiro, transporte y Disposición Final de Residuos Sólidos Domiciliarios; Ingresos y Actualización del Registro Social de Hogares; Otorgamiento y Renovación de Patentes Comerciales; y Otorgamiento y Renovación de Licencias de Conducir; Otorgamiento y Renovación de Permisos de Circulación). Asimismo, respecto de estos servicios, se indaga el estado de algunos elementos de gestión clave y, adicionalmente, se requiere información catastral de cada uno ellos, buscando determinar y calibrar estándares (de calidad, cantidad y costo) que permitan, eventualmente, constituir la referencia necesaria para su mejoramiento.

Tengo la certeza de que la identificación de las principales tendencias, déficits y oportunidades de mejora de la gestión municipal y sus servicios permitirán focalizar más efectivamente, en conjunto con alcaldes y alcaldesas, aquellas dimensiones de la administración organizacional y la entrega de servicios que requieren con urgencia del diseño y/o rediseño de la política pública adecuada en materia de fortalecimiento y como condición para el desarrollo de los territorios subnacionales.

Finalmente, vaya el reconocimiento para directoras y directores, funcionarios y funcionarias municipales, que se constituyeron en el auténtico factor de éxito, al comprometerse en la resolución de este Diagnóstico, lo que ha permitido permear nuevas materias y conceptos como gestión de calidad, mejoramiento continuo, evaluación de los ámbitos de gestión y estándares de servicios. En suma, la disposición de los municipios para medirse, conocer su estado actual en gestión para poder, ahora con datos objetivos, iniciar o continuar en el proceso de mejoramiento de su gestión y resultados.

**RICARDO CIFUENTES LILLO**

Subsecretario de Desarrollo  
Regional y Administrativo

# PRESENTACIÓN RESULTADOS

## Diagnóstico Nacional 2016

Durante los meses de septiembre y diciembre del 2016 se aplicó el instrumento Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal. El objetivo de su aplicación para la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, en adelante SUBDERE, es conocer el grado de desarrollo de la gestión municipal, que permita focalizar y/o reorientar la política pública de fortalecimiento de la gestión de las municipalidades y de los servicios que otorgan a la ciudadanía. Por otra parte, los resultados obtenidos les permiten a las municipalidades conocer el estado de su gestión, para orientar el mejoramiento de sus planes, programas e inversiones y así entregar mejores servicios a los vecinos y vecinas de la comuna y adicionalmente conocer los niveles de gestión y de datos de siete servicios específicos.

El instrumento Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal, en la versión 2016, está compuesto de dos partes: Diagnóstico General y Diagnóstico Servicios Municipales. En la primera parte se interroga al municipio sobre los niveles de gestión en doce ámbitos de evaluación. En la segunda parte se recoge información sobre la gestión y datos catastrales asociados a siete servicios que presta a la comunidad. A continuación, se presentan los resultados del Diagnóstico Nacional 2016.

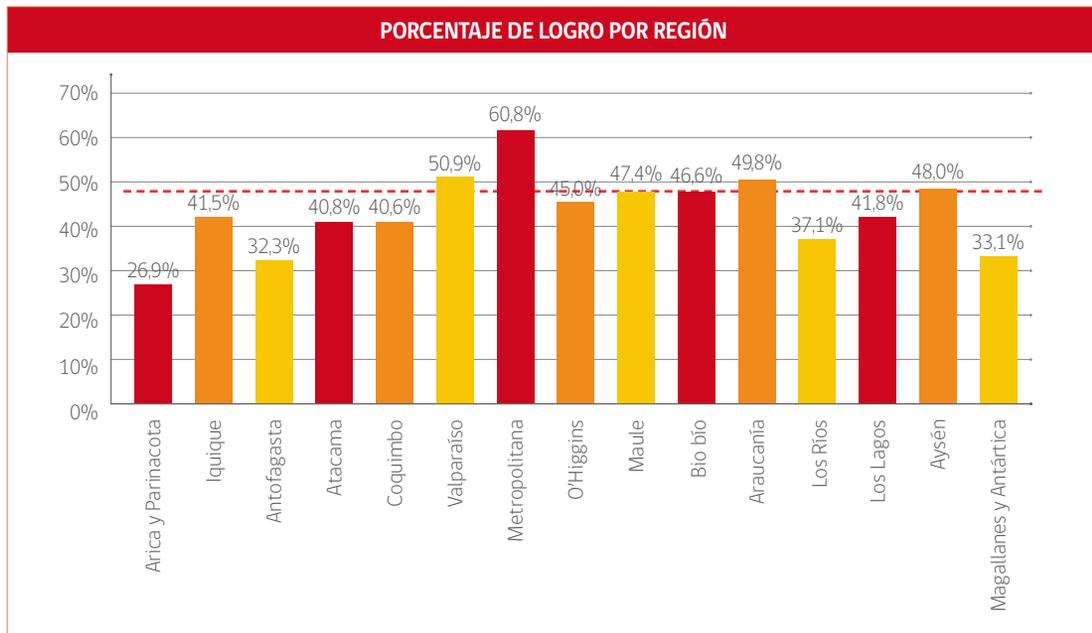
## Resultados Globales: Nacional y por Región

Con respecto al Diagnóstico General, del total de las 345 Municipalidades de nuestro país, 325 respondieron el instrumento de diagnóstico, equivalente al 94,2% de cobertura, lo que significa que su aplicación tuvo características de un censo.

De los 234 puntos posibles de obtener, el promedio nacional obtenido fue de 110,2 puntos, lo que equivale a un 47% de logro, es decir, el valor promedio o media de los puntajes es equivalente al 47% del puntaje máximo posible. Por lo tanto, esta cifra es un parámetro de medición del porcentaje en que el municipio fue capaz de cumplir con los requerimientos del instrumento.

Este resultado se puede interpretar de la siguiente manera: en promedio, las Municipalidades responden que recientemente han instalado prácticas de gestión, que cubren de manera parcial (algunos procesos, servicios) los requerimientos del instrumento diagnóstico y que los datos asociados a dichas prácticas corresponden al último año.

Si se analizan los resultados globales en las 15 regiones del país, se obtiene la distribución de los promedios del puntaje total que se muestra en el siguiente gráfico (la línea roja corresponde al puntaje promedio nacional):

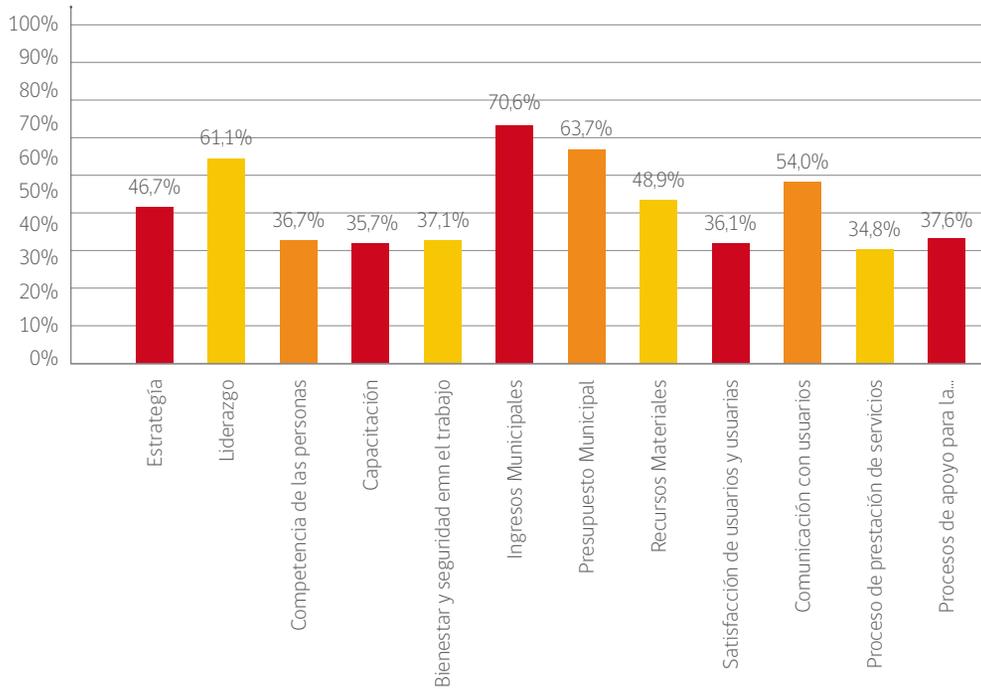


Se observa que las regiones donde sus Municipalidades presentan un mayor porcentaje de logro son la Metropolitana con un 60,8% y la de Valparaíso con un 50%. Por otra parte, las regiones cuyos municipios muestran un menor porcentaje de logro son la de Arica y Parinacota con un 26,9% y la de Antofagasta con un 32,3%.

## Resultados por Ámbito de Gestión

Al hacer un desglose de estos resultados por los doce ámbitos de gestión del instrumento de diagnóstico, los valores del porcentaje de logro se muestran en el gráfico siguiente:

### PORCENTAJE DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN



Los ámbitos de gestión con mayor porcentaje de logro corresponden a Ingresos Municipales con un 70,6%, seguido por el ámbito Presupuesto Municipal con un 63,7%. Esto significa que, en promedio, las Municipalidades responden que en estos ámbitos han establecidos prácticas de gestión que aplican de manera sistemática, es decir, la forma de trabajo sigue un proceso definido que se aplica de manera similar en cada oportunidad y con un despliegue que considera a la mayoría de los actores, o actividades o situaciones que considera el elemento de gestión.

Los ámbitos de gestión con menor porcentaje de logro corresponden a Procesos de Prestación de Servicios con un 34,8% y Capacitación con un 35,7%. Esto significa que, en promedio, las Municipalidades responden que en estos ámbitos hay un importante número de ellas que no han establecido o desarrollado prácticas de gestión o están se encuentran en un nivel de instalación incipientes.

Los mismos resultados anteriores, pero utilizando un gráfico de radar, nos muestra lo siguiente:



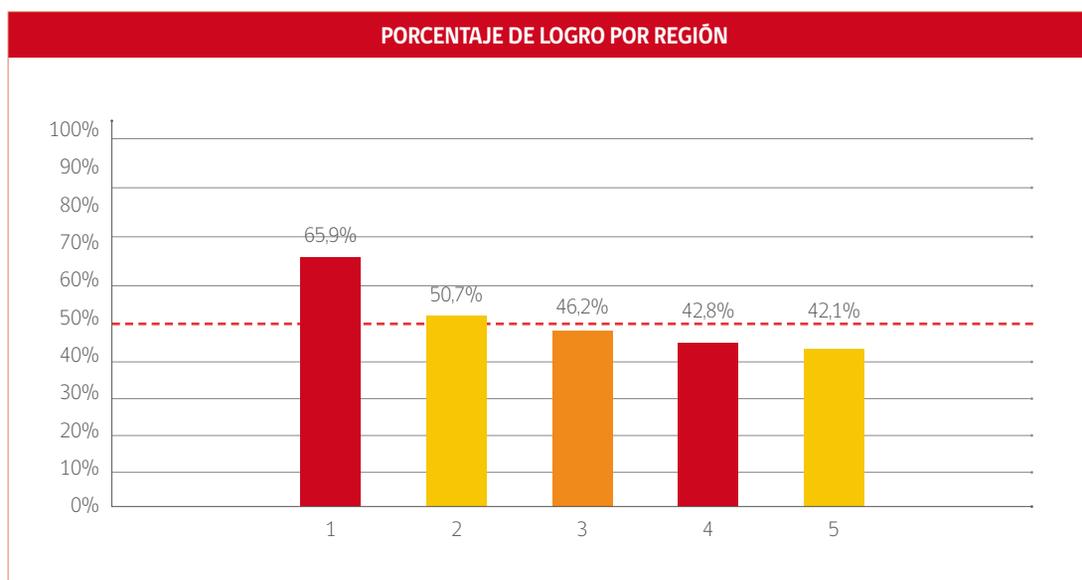
La forma irregular de la figura que se forma, indica que el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión es desigual para los ámbitos evaluados, lo que significa que las iniciativas de mejora deben ir en dos direcciones, una es la nivelación entre los distintos ámbitos y dos el crecimiento propiamente tal. Dicho de manera simple la figura debiera evolucionar a un círculo que va aumentando su diámetro en cada oportunidad que se aplica el diagnóstico.

*El análisis entregado da luces sobre los ámbitos que debieran ser prioritarios en el diseño e implementación de planes de mejora. En particular, la preocupación debiera estar centrada en los procesos de los servicios municipales (principales y de apoyo) que, siendo el centro de su misión, están dentro de los ámbitos con menor porcentaje de logro, es decir, los niveles actuales de las prácticas de gestión presentan una importante brecha con respecto a los requerimientos del diagnóstico.*

*De la misma manera se debe considerar los resultados obtenidos en los ámbitos que están relacionados con el personal (competencias de las personas, capacitación y bienestar y seguridad en el trabajo) los que también presentan brechas relevantes. El alto nivel de gestión de una organización se refleja, entre otras cosas, en procesos de calidad, ejecutados por personas competentes, capacitadas y que evalúan positivamente las condiciones en que realizan su trabajo.*

## Resultados por Tipología Municipal

Si se consideran las cinco tipologías en que se encuentran clasificadas las Municipalidades del país, los promedios del puntaje total obtenidos en cada caso se muestran en el siguiente gráfico (la línea roja indica el promedio nacional):



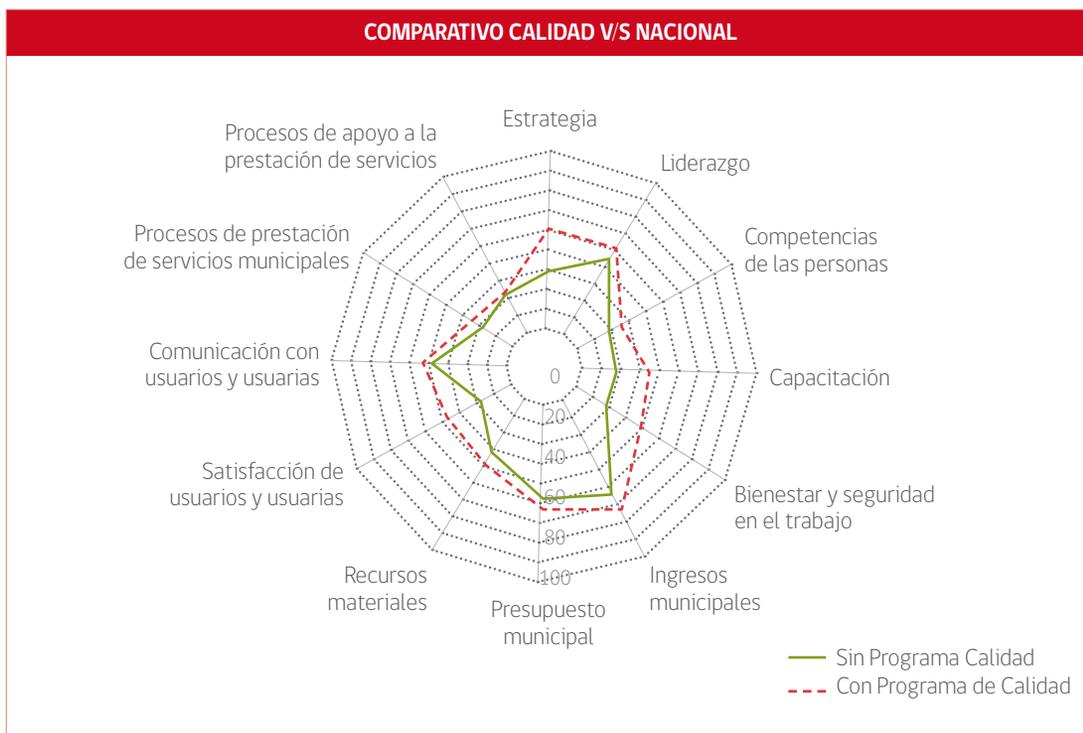
Este resultado indica que hay una relación directa entre la condición de la municipalidad (desde grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo hasta comuna semi urbana y rurales con bajo desarrollo) y el puntaje promedio obtenido. También es interesante observar que, en promedio, los municipios de las tipologías 4 y 5 tienen un comportamiento muy similar y que la diferencia con las municipalidades de las tipologías 2 y 3 es menor al 10%. En cambio, las comunas pertenecientes a la tipología 1 se diferencian claramente del resto.

## Resultados Municipios del Programa de Calidad

Se realizó un análisis diferenciando los resultados obtenidos por las 20 municipalidades que han tenido continuidad en el Programa de Gestión de Calidad, dirigido por SUBDERE. Para este análisis, estos municipios se han clasificado dentro de una tipología especial denominada "Calidad", siendo excluidos de sus categorías de origen (1, 2, 3 y 4).

Las 20 Municipalidades contestaron el Diagnóstico 2016, obteniendo una media o promedio del puntaje total de 132,0 puntos, lo que equivale a un 56,4% de logro, con respecto al puntaje máximo posible de obtener.

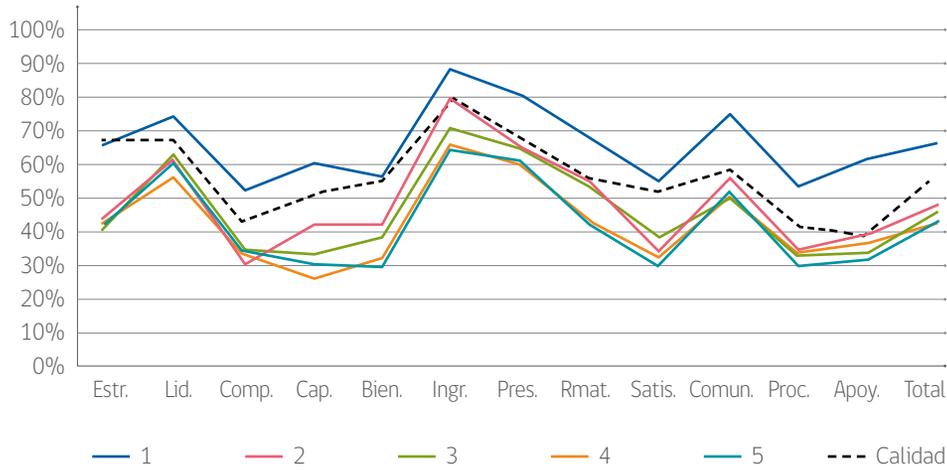
Los resultados obtenidos por las Municipalidades del Programa de Calidad en cada uno de los ámbitos de gestión, se observan en el siguiente gráfico de radar, donde además se comparan con el resto de los municipios:



Cómo se puede observar, la figura que se forma es más regular que la del gráfico que considera el total de las municipalidades, lo que sugiere una mayor homogeneidad del nivel de desarrollo de las prácticas de gestión entre los distintos ámbitos, además de ser de mayor tamaño.

Si se analiza el comportamiento de los municipios del programa de calidad, comparado con los restantes municipios, desglosados por tipología y por ámbitos de gestión, se obtiene lo siguiente:

### PORCENTAJE DE LOGRO POR TIPOLOGÍA Y ÁMBITO DE GESTIÓN



Los datos indican que las 20 Municipalidades que han aplicado de manera continuada el modelo y las herramientas de calidad, tienen un comportamiento muy similar a los de la Tipología 1, es decir aquellos que cuentan con mayores recursos. Es importante destacar este resultado ya que implica que la mejora de la gestión de los municipios no estaría en función de los recursos con que cuente, sino que es el producto de contar con un modelo de calidad.

*Los resultados del análisis grafican el impacto que tiene la implementación del Programa de Gestión de Calidad. El desempeño de las Municipalidades del Programa de Calidad es superior con respecto a aquellos que no han implementado el Modelo de Calidad Municipal. Este comportamiento se explicaría por aquellos municipios que han tenido continuidad en el programa mencionado cuentan metodologías y herramientas que guían los procesos de mejora de la gestión institucional y que se han aplicado de manera permanente en el tiempo. Un modelo de Calidad permite, a las Municipalidades que lo siguen, disponer de una guía clara, sistemática y completa, para mejorar y eventualmente diseñar procedimientos que mejoren su Gestión, mediante un enfoque integral que abarca todas las áreas, y que busca que las mejoras en la Calidad de la Gestión, se traduzcan finalmente en mejores servicios del municipio para con los ciudadanos que integran y/o interactúan con la comuna. Con ello, al aplicar modelos de calidad, las municipalidades que los aplican pueden aumentar la satisfacción de dichos ciudadanos y la contribución del Municipio a su calidad de vida.*

## Resultados Comparativos Globales 2010 - 2016

Los resultados comparativos de la aplicación del Diagnóstico Nacional de Calidad de la Gestión Municipal entre los años 2010 y 2016, muestran en primer lugar un elevado porcentaje de comunas que responden el instrumento de diagnóstico. Para los casos de los años 2010, 2015 y 2016 se puede hablar de un análisis censal ya que los valores de cobertura alcanzados supera el 90%. Con respecto al año 2013, si bien el tamaño de la muestra obtenida es bastante grande (81,2%), estrictamente no lo podemos considerar un censo y, por ello, sus resultados deben ser necesariamente considerados de menor confiabilidad con respecto a los períodos de análisis.

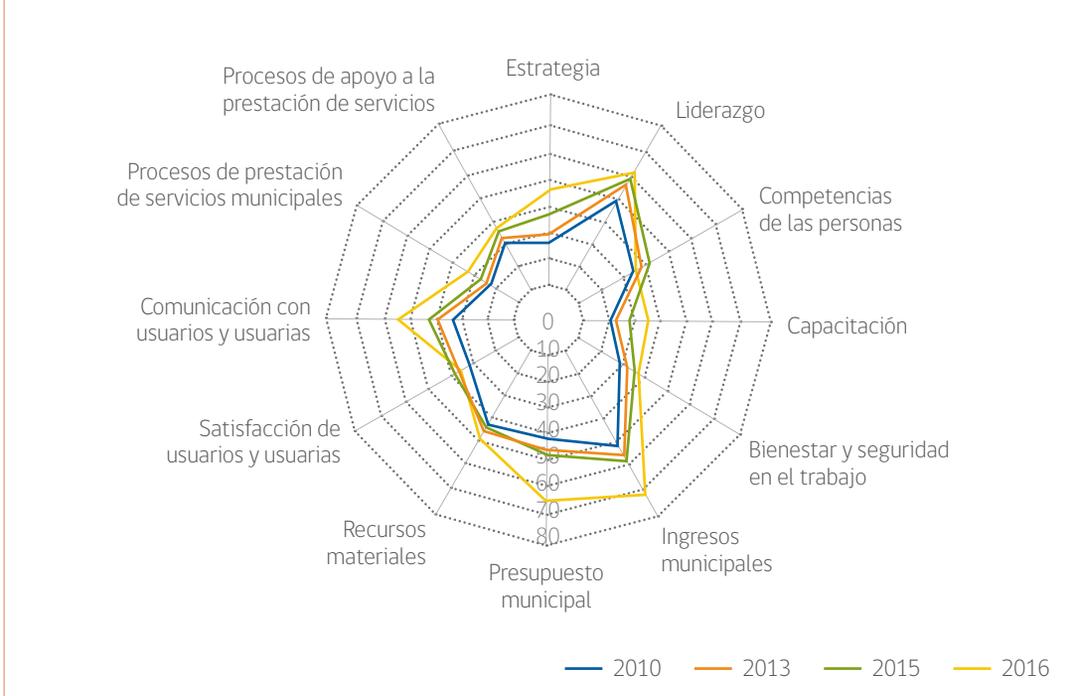
RESULTADOS COMPARATIVOS GLOBALES 2010 - 2016				
DATOS	2010	2013	2015	2016
Nº de Comunas Participantes	331	280	324	325
Porcentaje de Comunas	95,9%	81,2%	93,9%	94,2%
Media Puntaje Total	81,5	88,8	96,4	110,2
Mediana Puntaje Total	75	84	92	107
Puntaje Total Mínimo observado	18	16	24	7
Puntaje Total Máximo observado	227	218	225	234
Puntaje Total Máximo potencial	234	234	234	234

El valor del promedio del Puntaje Total muestra una tendencia positiva, con un crecimiento del 35,2% cuando se comparan los resultados del año 2016 con los iniciales en el año 2010. En los cuatro años bajo análisis la mediana del Puntaje Total también muestra una tendencia creciente y muy cercana al valor de la media lo que avala el hecho que la distribución de valores de puntaje total es bastante simétrica, despejando además un posible efecto de solo algunas comunas. Con respecto a los valores del Puntaje Total Mínimo y Máximo observado no existe una tendencia definida.

## Resultados Comparativos 2010 - 2016 por Ambito de Gestión

El siguiente gráfico de radar muestra los resultados obtenidos en los años 2010, 2013, 2015 y 2016, desglosados por cada uno de los ámbitos de gestión.

## PORCENTAJE DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN



En este "gráfico de radar" la línea que resulta interior corresponde a los resultados 2010, las intermedias a los resultados 2013 y 2015, y la externa a los resultados 2016. Dicho ordenamiento solo es alterado para los ámbitos que no han tenido un crecimiento sostenible (Competencia de las Personas, Satisfacción de Usuarios y Usuarías y Recursos Materiales).

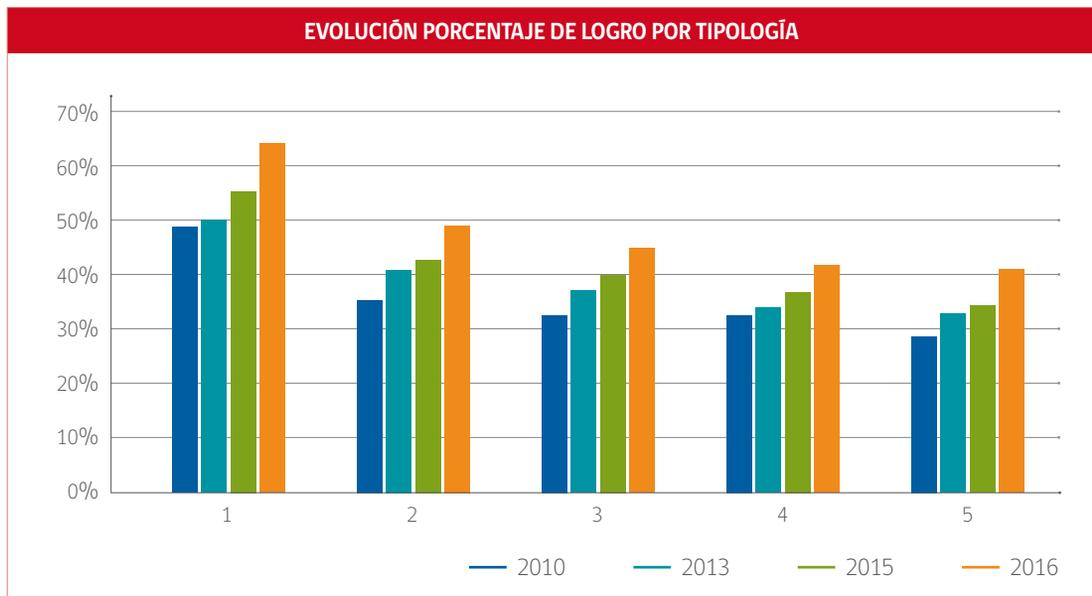
Al analizar los ámbitos que tienen los mayores y los menores porcentajes de logros, se observa que la mayoría de ellos conservan su posición, salvo algunas excepciones. Por ejemplo, si se toman los tres ámbitos con mejor puntaje de logro en los cuatro años de medición, se observa que el 2010 y 2013 fueron Ingresos Municipales, Liderazgo y Recursos Materiales, en ese mismo orden. En el año 2015 se observa un cambio, pasando el ámbito de Liderazgo al primer lugar, seguido de Ingresos Municipales y apareciendo Presupuesto Municipal en tercer lugar. Finalmente, el año 2016 el orden fue Ingresos Municipales, Presupuesto Municipal y Liderazgo.

Por otra parte, si se hace un corte en el 50% de logro, hasta el 2015 solo los ámbitos de Liderazgo e Ingresos Municipales igualaban o superaban esa cifra. A partir del 2016 aparecen los ámbitos de Presupuesto Municipal y Comunicación con Usuarios y Usuarías. En el otro extremo, ya no hay ámbitos que tengan menos de 30% de logro.

Si se hace un análisis para los ámbitos que ocupan los tres últimos lugares de porcentaje de logro se observa que el 2010 y 2013 fueron Estrategia, Procesos de Prestación de Servicios y Capacitación. En el año 2015 el orden es Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios, Procesos de Prestación de Servicios y Capacitación. Para el caso del 2016 estos fueron Procesos de Prestación de Servicios, Capacitación y Satisfacción de Usuarios y Usuarías.

## Resultados Comparativos 2010 - 2016 por Tipología

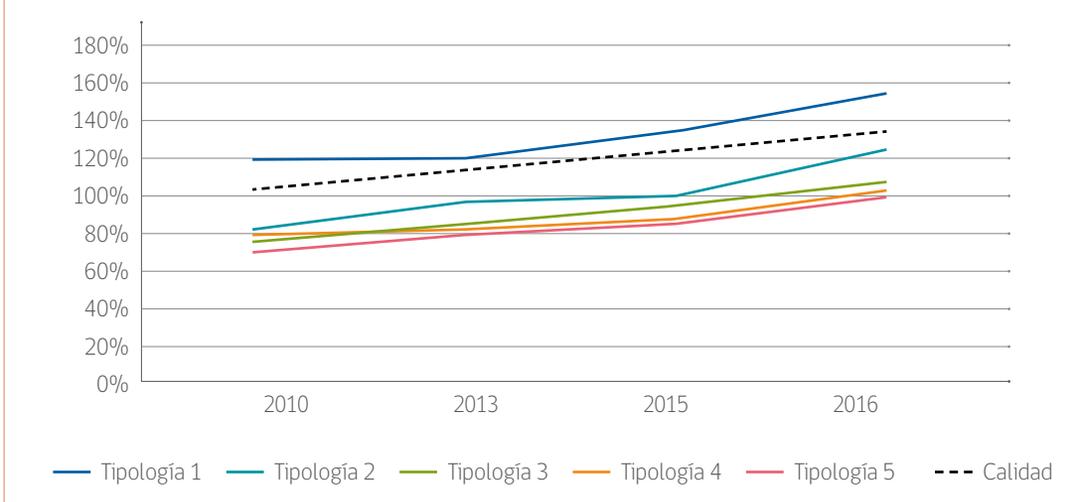
El análisis comparativo de los resultados por tipología municipal correspondiente a los Diagnósticos realizados entre los años 2010 y 2016, muestra tendencias crecientes en el Porcentaje de Logro Promedio en las 5 categorías. Gráficamente, estos resultados se expresan de la siguiente manera:



## Resultados Comparativos 2010 - 2016 Municipios del Programa de Calidad

La evolución del Promedio del Puntaje Total de los municipios del Programa de Calidad muestra una tendencia creciente, en el periodo 2010-2016. Si se compara con el comportamiento de las restantes municipalidades se observa el siguiente comportamiento:

### TENDENCIA PROMEDIO PUNTAJE TOTAL



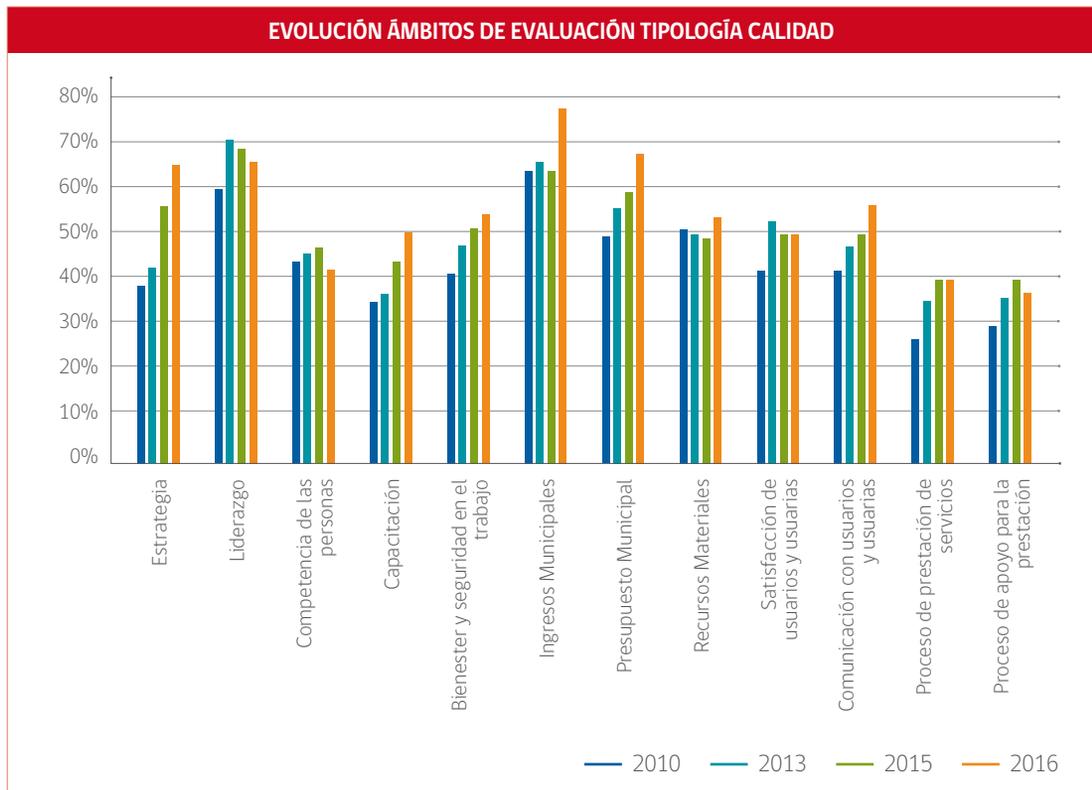
Los 20 municipios bajo análisis presentan una tendencia creciente en el promedio del Puntaje Total, con una tasa de crecimiento del 29,0%, medido entre el puntaje 2010 y 2016. Si bien este valor es similar al del promedio nacional (32%), su importancia radica en que la base para el cálculo (puntaje 2010) es el mayor valor, por lo que, aumento de este nivel en una zona de rendimientos decrecientes es un logro. Por otra parte, es interesante destacar el importante crecimiento de los municipios de la tipología 2 (52% en cuatro años)

Las municipalidades que han tenido continuidad en la implementación del Programa de Calidad, muestran crecimientos en la mayoría de los Ámbitos de Gestión, medidos por el instrumento de Diagnóstico. En especial se puede mencionar los ámbitos de Estrategia, con un crecimiento en el porcentaje de logro de un 27%. También se destacan los crecimientos en el porcentaje de logro en los ámbitos de Presupuesto Municipal (18%), Capacitación (15%), Ingresos Municipales (14,7%) y Comunicación con Usuarios y Usuarías (14%).

Los resultados anteriores están directamente relacionados con el hecho de contar con una metodología y herramientas que orientan a la organización para enfrentar de mejor forma los procesos de mejora.

No obstante, hay dos ámbitos de gestión que deben llamar la atención, que el 2010 presentaban los menores niveles de logro y su crecimiento no ha sido significativo en el tiempo, como son los casos de Procesos de Prestación de Servicios y Procesos de Apoyo en la Prestación de Servicios, es decir, ámbitos referidos con la gestión de procesos, aspecto clave en un modelo de calidad. También hay que prestar atención a la situación del ámbito Competencias de las Personas que tiene un crecimiento negativo, es decir, ha disminuido el porcentaje de logro entre el 2010 y el 2016. Esto es una tendencia no sólo de este grupo sino a nivel nacional.

Gráficamente se tiene:



## Análisis de Correlaciones

Se realizó un estudio de correlaciones entre variables del ámbito de acción de las municipalidades y el Puntaje Total obtenido en el año 2016.

Las variables consideradas en el análisis fueron las siguientes:

- » Dependencia del Fondo Municipal
- » Porcentaje de Ingresos Propios
- » Densidad de Población
- » Distancia a la capital comunal
- » Ingresos Municipales
- » Nivel de Profesionalización
- » Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión
- » Gastos Municipales en gestión Interna
- » Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el Gastos Total en Personal

- » Porcentaje de Gasto en Gestión Interna sobre el total del Gasto
- » Ingreso por Fondo Común Municipal
- » Ingresos Propios Permanentes
- » Número de Funcionario Planta Profesional
- » Número de Profesionales (Planta y Contrata)

Estas variables fueron seleccionadas como resultado de un análisis cualitativo de un gran número de alternativas existentes en el Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), por considerar a priori que pudiera existir alguna relación con el puntaje total del diagnóstico y que tuviera una conexión lógica con la variable Puntaje.

Se realizó un cálculo y análisis de valores del coeficiente de correlación lineal en un intento por determinar qué variable o variables podría(n) explicar en buena medida el comportamiento de la variable "Puntaje Total" para los diferentes municipios.

Es importante recordar que el coeficiente de correlación lineal mide el grado de relación (en el sentido lineal, de una línea recta) entre dos variables correspondientes a escalas intervalares. El coeficiente de correlación puede tomar valores entre -1 y +1. Mientras más cercano sea a  $\pm 1$ , indica una mayor correlación lineal (positiva o negativa) entre las variables. Un valor cercano a 0 indica que hay poca correlación de tipo lineal entre las variables.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

CORRELACIÓN CON PUNTAJE TOTAL	
Variable	Coefficiente de Correlación
Dependencia del Fondo Común Municipal	-0,2253
Porcentaje Ingresos Propios	0,2223
Densidad de Población	0,2497
Distancia a Capital Regional	-0,2340
Ingreso Municipal	0,3721
Nivel Profesionalización	-0,1138
Fondo de Incentivo al mejoramiento de la gestión	-0,0871
Gastos Municipales en Gestión Interna	0,3386
Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el gasto total en personal	0,0191
Porcentaje de Gasto en Gestión interna sobre el total del gasto	-0,1373
Ingreso por Fondo Común Municipal	0,2729
Ingresos Propios Permanentes	0,3498
Número de funcionarios planta profesional	0,3918
Número de profesionales (planta y contrata)	0,3517

El análisis de correlaciones efectuado para el año 2016, no muestra que existan altas relaciones entre el Puntaje Total y las variables utilizadas para el estudio.

Los mayores valores positivos, es decir, relaciones lineales directas, corresponden a Número de Funcionarios Planta Profesional ( $r=0,3918$ ), Ingreso Municipal ( $r=0,3721$ ), Número de Profesionales Planta y Contrata ( $r=0,3517$ ), Ingresos Propios Permanentes ( $r=0,3498$ ) y Gastos Municipales en Gestión Interna ( $r=0,3386$ ). En todo caso estos valores están dentro del rango de correlación positiva débil (menores a 0,5).

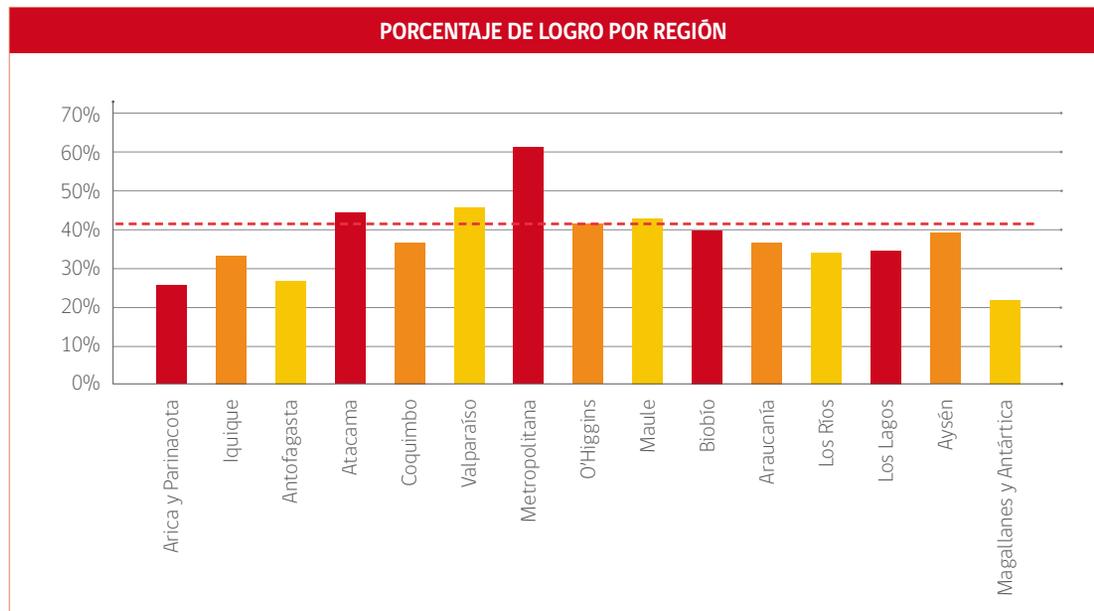
Los valores negativos de mayor importancia, es decir, relaciones lineales inversas, corresponden a Distancia Capital Regional ( $r=-0,2340$ ) y Dependencia del Fondo Común Municipal ( $r=-0,2253$ ).

## Resultados Diagnóstico Servicios Municipales

### Resultados Globales: Nacional y por Región

El promedio o media de los puntajes totales del Diagnóstico de los Servicios Municipales obtenidos por las 325 municipalidades que entregaron sus respuestas alcanzó a 52,6 puntos, lo que equivale a un 40,8% de logro en comparación con el puntaje máximo posible (129 puntos). Este resultado significa que, en promedio, las Municipalidades responden que tienen mecanismos o instrumentos que cubren de manera parcial los requerimientos del diagnóstico.

El resultado de los porcentajes de logro, desagregados por las quince regiones del país es el siguiente (la línea roja muestra el promedio nacional):



La región con mayor porcentaje de logro es la Metropolitana, con un 59,8, seguida por la región de Valparaíso con un 44,8%.

Las regiones que obtienen el menor porcentaje de logro son las de Magallanes y Antártica con un 21,3%, Arica y Parinacota con un 24,8%, la de Antofagasta con un 26,3%.

## Resultados por Servicio Municipal

El resultado del Diagnóstico Nacional de los Servicios Municipales 2016, desagregado por cada uno de los servicios es el siguiente:



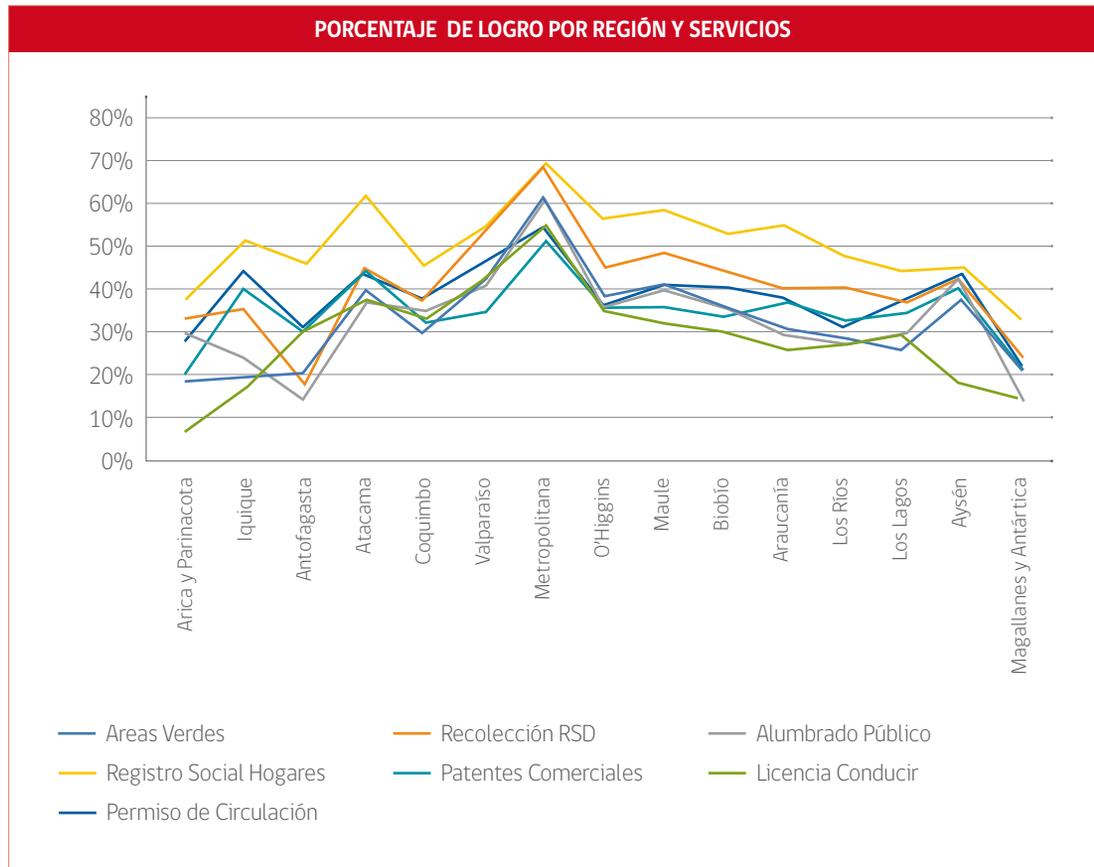
El Servicio Municipal que alcanzó, en promedio, el mayor porcentaje de logro corresponde a Registro Social de Hogares con un 54,1%, seguido por Recolección de Residuos Sólidos con un 45,8% y Permisos de Circulación con un 41,2%. Para los dos casos mencionados, el valor obtenido significa que, en promedio, las Municipalidades responden que en estos servicios existen prácticas de gestión que aplican de manera sistemática o continua y que responden a los requerimientos del instrumento de medición.

No se observan Servicios Municipales que presenten porcentajes de logro muy por debajo del promedio. Por ejemplo, el servicio que obtiene el menor porcentaje de logro es Licencia de Conducir con un 34,1%, valor no tan distanciado de la media. Es decir, la desviación de los porcentajes de logro alrededor de la media es baja.

Es importante mencionar que estos resultados son coherentes con los obtenidos por las Municipalidades en la primera parte del instrumento de diagnóstico y que se refiere a su gestión global, es decir, se produce una validación de los resultados ya que las preguntas de ambas partes están directamente relacionadas.

*La forma regular de la figura que se forma, indica que el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión es similar para los servicios municipales evaluados, solo con la excepción del Registro Social de Hogares que presenta un mayor nivel de desarrollo. Esto implica que las futuras acciones de mejora debieran considerar a todos los servicios por igual para no perder esta uniformidad.*

El análisis desagregado por región y servicios, entrega los siguientes resultados:



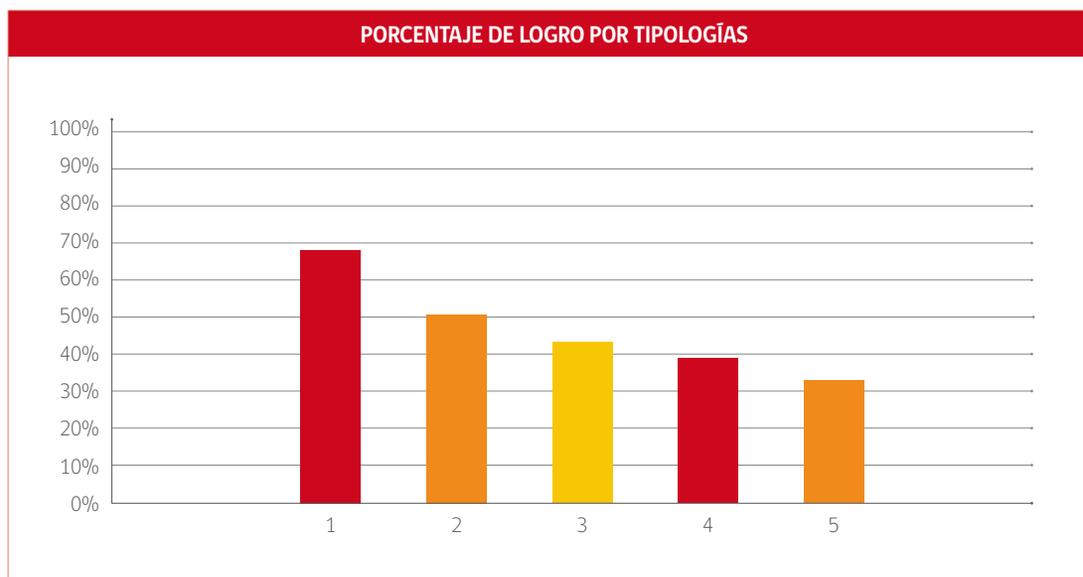
Los mayores porcentajes de logro se encuentran en la región Metropolitana en los servicios de Registro Social de Hogares y Recolección de Residuos Sólidos con 68,6% y 67,1% y en la región de Atacama en el servicio de Alumbrado Público con un porcentaje de logro de 61,5%.

Los menores porcentajes de logro se encuentran en la región de Arica y Parinacota en el servicio de Licencias de Conducir con un 7,4%, seguido por la región de Magallanes y Antártica en los servicios de Alumbrado Público y Licencias de Conducir con un 14,4%.

Al hacer una comparación entre el comportamiento que tienen las regiones en el Diagnóstico General y en el Diagnóstico de los Servicios Generales, se observa que la forma como se ordenan las regiones de mayor a menos cumplimiento de logro es muy similar, lo que significa que existe coherencia en la forma como los municipios contestaron ambas partes del instrumento. Sólo existen diferencias en las municipalidades de la región de La Araucanía, que en el Diagnóstico General ocupa el 8º lugar en porcentaje de logro y en el Diagnóstico de los Servicios Municipales ocupa el 3er lugar. Similar situación, pero en forma inversa, ocurre con las municipalidades de la región de Atacama, que en el Diagnóstico General ocupa el 10º lugar en porcentaje de logro, en cambio en el Diagnóstico de los Servicios Municipales ocupa el 3er lugar.

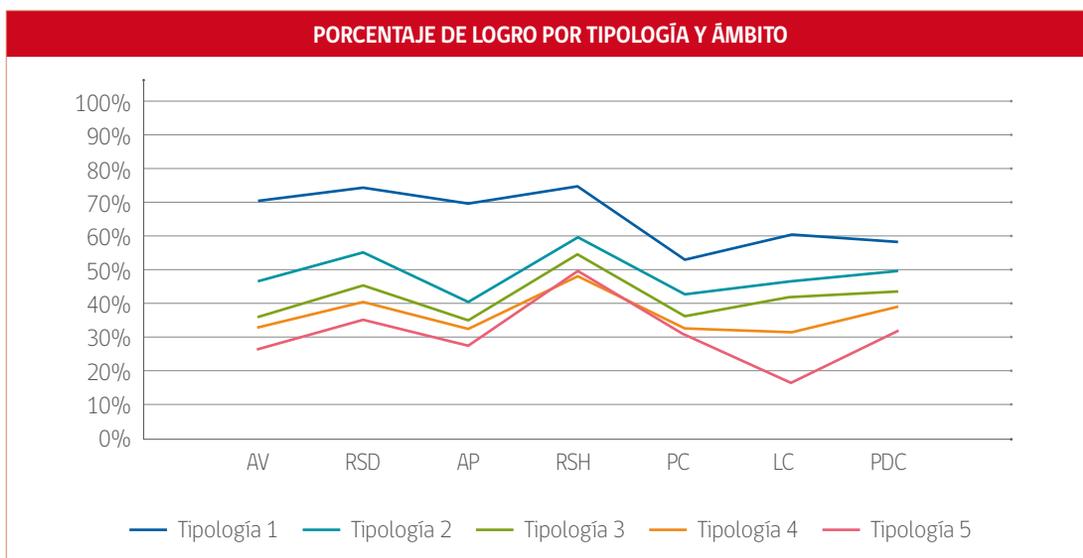
### Resultados por Tipología Municipal

Los resultados del Diagnóstico Nacional de los Servicios Municipales 2016, desglosados por cada una de las 5 tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades del país, son los siguientes:



Los resultados indican que hay una relación entre los porcentajes de logro y la tipología a la cual pertenece cada entidad, es decir, aquellos municipios que pertenecen a la Tipología 1, alcanzan un porcentaje de Logro del 65,7%, en cambio aquellos municipios de la Tipología 5 tienen un porcentaje de Logro de un 30,9%.

De igual forma, si se analizan los porcentajes de logros para cada tipología por cada uno de los Servicios Municipales evaluados, se obtienen los siguientes resultados



En este gráfico es posible observar que el Porcentaje de Logro de los municipios que pertenecen a la Tipología 1 destacan con claridad sobre las otras. Con respecto al comportamiento de las restantes tipologías, estas mantienen su orden, salvo en el caso del Registro Social de Hogares donde los municipios de las tipologías 4 y 5 tiene casi el mismo porcentaje de logro (48,3% y 49,2% respectivamente).

### Resultados Municipios del Programa de Calidad

Del resultado global del Diagnóstico de los Servicios Municipales 2016, se efectuó un análisis diferenciado de los resultados obtenidos por las 20 municipalidades que han tenido continuidad en el Programa de Gestión de Calidad, dirigido por SUBDERE.

Para este efecto, estos municipios se han clasificado dentro de una tipología especial denominada "Calidad", siendo excluidos de sus categorías de origen (1, 2, 3 y 4). El análisis considera, en primer término, los resultados en la aplicación del instrumento diagnóstico y luego se comparan con los obtenidos por el resto de las municipalidades.

Las 20 municipalidades contestaron el Diagnóstico 2015, obteniendo una media o promedio del puntaje total de 61,4 puntos, lo que equivale a un 47,6% de logro, con respecto al puntaje máximo posible de obtener.

La interpretación de estos resultados indica que, en promedio, las municipalidades “de calidad”, tienen instaladas prácticas sistemáticas que responden a los requerimientos del instrumento de diagnóstico y que avanzan hacia una mejora de ellas.

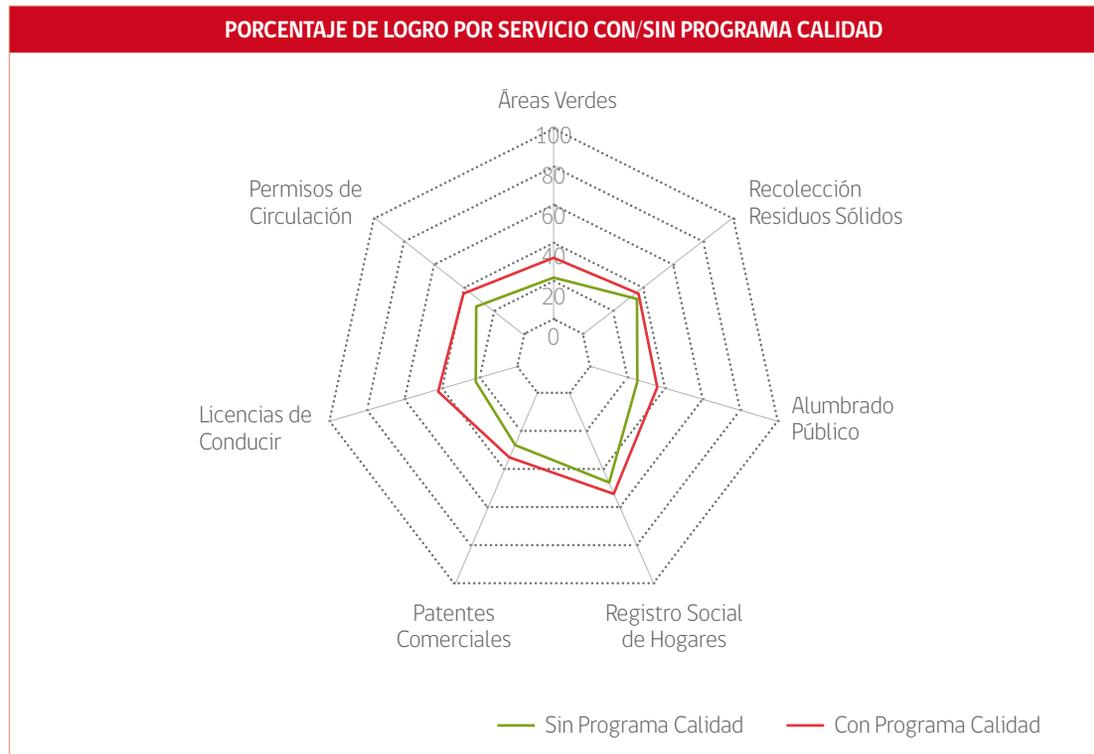
El análisis de los resultados por Servicio Municipal que considera la evaluación, muestra lo siguiente:



El Servicio Municipal que alcanzó, en promedio, el mayor porcentaje de logro corresponde a Registro Social de Hogares con un 57,7%. Si bien el servicio de Patentes Comerciales fue el que obtuvo el menor porcentaje de logro, con un 41,4%, este valor se encuentra sobre el promedio nacional. Los resultados anteriores se pueden interpretar diciendo que en este servicio las municipalidades bajo estudio han logrado instalar prácticas sistemáticas y de mejoramiento.

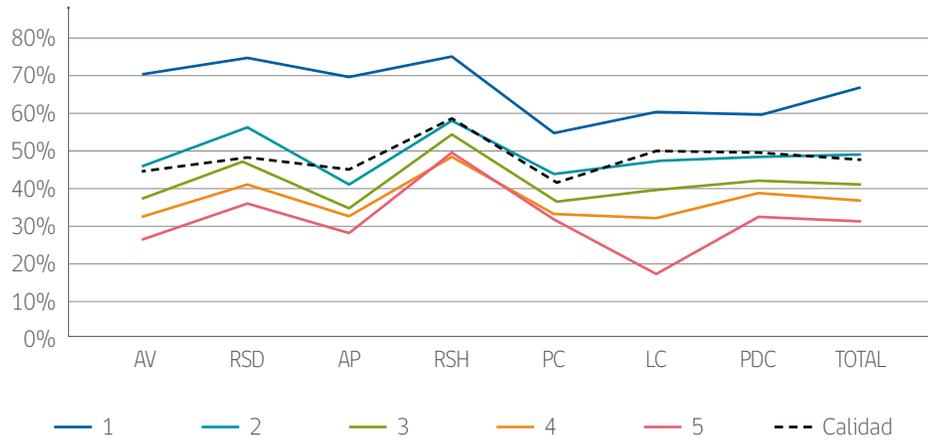
Cómo se puede observar, la figura que se forma es similar a la del gráfico que considera el total de las municipalidades, pero de mayor tamaño.

Al analizar los resultados por Servicios Municipales, comparando los municipios que han tenido continuidad en el Programa de Calidad con el resto de las municipalidades, se obtiene lo siguiente:



Si se realiza un desglose de acuerdo a las cinco tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades del país, considerando a las Municipalidades que han tenido continuidad en el Programa de Gestión de Calidad como un grupo especial, y los servicios municipales evaluados, se puede observar que los municipios del Programa de Calidad tienen un comportamiento muy similar o superior a los de la tipología 2:

### PORCENTAJE DE LOGRO POR TIPOLOGÍA Y SERVICIO



## Analisis de Correlaciones

Se realizó un análisis de correlaciones lineales, para estudiar la asociación entre la variable Puntaje Total Diagnóstico Nacional 2016: Servicios Municipales y diferentes variables potencialmente explicativas. Las variables consideradas en el análisis fueron las mismas que se utilizaron en la primera parte del estudio, es decir:

- » Dependencia del Fondo Municipal
- » Porcentaje de Ingresos Propios
- » Densidad de Población
- » Distancia a la capital comunal
- » Ingresos Municipales
- » Nivel de Profesionalización
- » Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión
- » Gastos Municipales en gestión Interna
- » Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el Gastos Total en Personal
- » Porcentaje de Gasto en Gestión Interna sobre el total del Gasto
- » Ingreso por Fondo Común Municipal
- » Ingresos Propios Permanentes
- » Número de Funcionario Planta Profesional
- » Número de Profesionales (Planta y Contrata)

Se realizó un cálculo y análisis de valores del coeficiente de correlación lineal en un intento por determinar qué variable o variables podría(n) explicar en buena medida el comportamiento de la variable "Puntaje Total" por los diferentes municipios.

Es importante recordar que el coeficiente de correlación describe la fuerza de la relación entre dos conjuntos de variables en escala de intervalos o de razón. El coeficiente de correlación puede tomar valores entre -1 y +1. Mientras más cercano a  $\pm 1$  mayor será la correlación (positiva o negativa) entre las variables. Un valor cercano a 0 indica que hay poca correlación entre las variables.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

CORRELACIÓN CON PUNTAJE TOTAL	
Variable	Coefficiente de Correlación
Dependencia del Fondo Común Municipal	-0,3641
Porcentaje Ingresos Propios	0,3587
Densidad de Población	0,3866
Distancia a Capital Regional	-0,3369
Ingreso Municipal	0,4720
Nivel Profesionalización	-0,2424
Fondo de Incentivo al mejoramiento de la gestión	-0,0391
Gastos Municipales en Gestión Interna	0,4374
Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el gasto total en personal	-0,0607
Porcentaje de Gasto en Gestión interna sobre el total del gasto	-0,1699
Ingreso por Fondo Común Municipal	0,3651
Ingresos Propios Permanentes	0,4349
Número de funcionarios planta profesional	0,5005
Número de profesionales (planta y contrata)	0,4795

El análisis de correlaciones efectuado para el Diagnóstico 2016: Servicios Municipales, no muestra que existan altas relaciones entre el Puntaje Total y las variables utilizadas para el estudio. Sólo existen algunos casos de correlación moderada.

Los mayores valores positivos, es decir, relaciones lineales directas, corresponden a Número de Funcionarios Planta Profesional ( $r=0,5005$ ), Número de profesionales de Planta y Contrata ( $r=0,4795$ ), Ingreso Municipal ( $r=0,4720$ ), Gastos municipales en gestión interna ( $r=0,4374$ ) y Ingresos Propios Permanentes ( $r=0,4349$ ). Todos estos casos están dentro del rango de correlación positiva moderada ( $r \sim 0,5$ ).

Los mayores valores negativos, es decir, relaciones lineales inversa, corresponden a Distancia Dependencia del Fondo Común Municipal ( $r=-0,3641$ ) y Distancia a Capital Regional ( $r=-0,3369$ ).

## Analisis de Datos Catastrales

Con relación al Diagnóstico de los Servicios Municipales, junto con levantar información sobre los procesos y los resultados de cada uno de los siete servicios en evaluación, se solicitó la entrega de datos de los Indicadores de los estándares básicos de calidad, asociados a estos. El resultado del análisis de los datos catastrales se muestra a continuación.

En primer lugar, se realizó una evaluación del alcance de la información entregada, para determinar el tamaño de la población de datos entregados. Para esto se determinó el porcentaje de datos entregados por las Municipalidades con respecto al total de datos solicitados, para cada uno de los servicios. El resultado de este levantamiento es el siguiente:

RESUMEN ANÁLISIS DATOS CATASTRALES		
Servicio	Sin Datos %	Con Datos %
Construcción de Areas Verdes	67,4	32,6
Mantenición de Areas Verdes	62,9	37,1
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	36,1	63,9
Instalación y recambio de Alumbrado Público	46,8	53,2
Mantenición de Alumbrado Público	38,5	61,5
Actualización del Registro Social de Hogares (RSH)	36,1	63,9
Nuevos Ingresos del Registro Social de Hogares (RSH)	33,3	66,7
Patentes Comerciales	49,4	50,6
Licencias de Conducir	52,8	47,2
Permisos de Circulación	45,4	54,6
<b>PROMEDIO</b>	<b>46,9</b>	<b>53,1</b>

*De acuerdo a los valores del promedio nacional, aproximadamente un poco más de la mitad de los municipios del país declararon datos y el resto manifiesta no tenerlos. En este aspecto hay que considerar que la información solicitada corresponde a indicadores específicos por servicios, por lo que es probable que las municipalidades tengan algún tipo de información en cada caso, pero esta no se encuentre fácilmente accesible o no se utilice para calcular las distintas expresiones de la gestión. En este sentido el requerimiento hecho el 2016 debiera haber sido una instancia de aprendizaje para las municipalidades en el sentido de iniciar la práctica de recopilar datos y evaluar estos indicadores, que entreguen información para la toma de decisiones.*

El cuadro anterior indica que los servicios donde la mayor cantidad de municipalidades entregaron datos corresponden Registro Social de Horas con un 65%, Residuos Sólidos Domiciliarios con un 64% y la Mantenición de Alumbrado Público con un 61,5%.

Por otro lado, los servicios donde la mayor cantidad de municipios respondieron no contar con datos corresponden a la Construcción y Mantenición de Áreas Verdes con un 65%, seguido de Licencias de Conducir con un 52,8%.

Por otra parte, se realizó el análisis del cumplimiento de los estándares de cantidad y calidad de los siete Servicios Municipales. Este consistió en comparar el valor del Indicador definido para cada estándar con las respuestas entregadas por los municipios para establecer un perfil de cumplimiento.

Es importante consignar que para el caso del instrumento aplicado el año 2016, el registro de datos catastrales consideró sólo algunos de los estándares establecidos y el resto de la información se refiere a datos de cantidades y costos asociados a los servicios que fueron recogidos como referenciales.

Los indicadores que fueron incluidos en el instrumento diagnóstico 2016 son los siguientes:

Servicio	Indicador	Valor Indicador
Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante	5 m <sup>2</sup> de áreas verdes por habitante
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes.	40% a 60%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	3
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales	100%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de a mantención en un año	100%
Residuos Sólido Domiciliarios	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	1 a 3 veces por semana
	Tasa de respuesta de reclamos de la recolección y transporte en un periodo.	100%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relación al número de luminarias comunales totales	100%
Registro Social de Hogares	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo periodo	100%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	100%
Patentes Comerciales	Porcentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos.	100%
Licencia de Conducir	Porcentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con respecto al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos.	100%
Permisos de Circulación	Porcentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con respecto al total de permisos de circulación solicitados y que cumplen con los requisitos.	100%

Para cada caso se evaluaron los porcentajes de municipalidades que cumplían el estándar, los que no cumplían, los que no respondieron o el valor del indicador es 0% y los casos de errores en el ingreso de la información (por ejemplo, porcentajes mayores a 100%, tasas no reales, etc.). Los resultados son los siguientes:

### ANÁLISIS CUMPLIMIENTO DE ESTANDARES

Servicio	Indicador	Estándar	Cumple	No Cumple	Sin Info.	Error
Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas urbanas	5m <sup>2</sup> /h	20,6%	20,9%	43,4%	15,1%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas rurales	5m <sup>2</sup> /h	5,5%	11,1%	78,8%	4,6%
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes	40% a 60%	3,1%	5,8%	72,0%	19,1%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	3	17,2%	2,8%	75,1%	4,9%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas	100%	31,7%	29,2%	39,1%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales	100%	12,9%	12,9%	74,2%	0,0%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	100%	8,6%	8,0%	82,8%	0,6%
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	1 a 3 veces por semana	82,5%	0%	15,1%	2,5%
	Tasa de respuestas de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	100%	7,7%	6%	85,8%	0,6%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relación al número de luminarias comunales totales	100,0%	30,8%	32,0%	37,2%	0,0%
Registro Social de Hogares (RSH)	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo período	100%	7,1%	64,0%	28,9%	0,0%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	100%	9,2%	72,0%	18,8%	0,0%
Patentes Comerciales	Pocentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	25,2%	40,6%	34,2%	0,0%
Licencias de Conducir	Pocentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con relación al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	11,4%	41,8%	46,8%	0,0%
Permisos de Circulación	Pocentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con relación al total de permisos de circulación solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	44,9%	23,4%	31,7%	0,0%

Del total de estándares definidos para los Servicios Municipales (47) se solicitó información a los municipios para 15 de ellos. En general se observa un importante porcentaje de indicadores para los cuales no se entregó información, alcanzando en algunos casos valores por sobre el 80%.

De los indicadores que donde hay un mayor porcentaje de cumplimiento del estándar, en primer lugar, se encuentra el que se refiere a la frecuencia de recolección de residuos sólidos domiciliarios con un 82,5% de los municipios que lo cumple. Cabe consignar que en este caso el estándar considera una frecuencia entre 1 y 3 veces a la semana. Si se desglosa este valor se encuentra que un 68,3% tiene una frecuencia de recolección de 3 o más veces a la semana, un 12% lo hace dos veces por semana y sólo el 2% recolecta los residuos una vez a la semana.

Luego se tienen los casos del Porcentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente con respecto a todos los solicitados en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos, con un 44%, en todo caso bastante lejos del 100% solicitado.

Con respecto a los indicadores donde se observa un menor cumplimiento de los estándares, se tienen los casos de los m<sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto a los m<sup>2</sup> de áreas verdes con un 3,1% de las comunas y el caso de los m<sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitantes en zonas rurales con un 5,5% de los municipios. En todo caso estos resultados deben ser tomados con reserva, dado el alto porcentaje de municipalidades que no presentaron datos (72% y 78% respectivamente).

El servicio donde los municipios declaran el mayor porcentaje de no cumplimiento del estándar, corresponde a los dos indicadores del Servicios de Registro Social de Hogares con 72% y un 64% en cada caso.

Finalmente hay que observar aquellos casos donde hubo un mayor porcentaje de registro de datos erróneos (por ejemplo, cantidades totales en vez de porcentajes), como es el caso del indicador sobre m<sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto al total de m<sup>2</sup> de áreas verdes donde casi el 20% de las respuestas entregadas era erróneas. Lo anterior supone, para una próxima oportunidad un reforzamiento sobre la comprensión de los datos que se solicitan y sus unidades de medición.

Se realizó un análisis similar al anterior, pero considerando sólo a los 20 municipios que han tenido continuidad en el Programa de Calidad. Los resultados obtenidos son los siguientes:

**ANÁLISIS CUMPLIMIENTO DE ESTANDARES MUNICIPIOS CALIDAD**

Servicio	Indicador	Valor Indicador	Cumple Estandar	No Cumple Estandar	Sin Datos	Errores
Construcción y Mantenición de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas urbanas	5m <sup>2</sup> /h	35,0%	10,0%	45,0%	10,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas rurales	5m <sup>2</sup> /h	0,0%	15,0%	85,0%	0,0%
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes	40% a 60%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	3	5,0%	0,0%	95,0%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas	100%	25,0%	35,0%	40,0%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales	100%	15,0%	10,0%	75,0%	0,0%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	100%	0,0%	15,0%	85,0%	0,0%
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	1 a 3 veces por semana	70,0%	0%	25,0%	5,0%
	Tasa de respuestas de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	100%	0,0%	5%	90,0%	5,0%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relaciónal número de luminarias comunales totales	100,0%	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%
Registro Social de Hogares (RSH)	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo período	100%	5,0%	75,0%	20,0%	0,0%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	100%	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%
Patentes Comerciales	Pocentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	30,0%	40,0%	30,0%	0,0%
Licencias de Conducir	Pocentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con relación al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	10,0%	50,0%	40,0%	0,0%
Permisos de Circulación	Pocentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con relación al total de permisos de circulación solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	55,0%	10,0%	35,0%	0,0%

*Nuevamente se observa que, si bien en algunos casos hay mejores resultados de cumplimientos de estándares que el promedio nacional, estos no son significativos para definir una tendencia. Por lo tanto, los municipios del Programa de Calidad tienen las mismas oportunidades de mejora que sus pares.*

Finalmente se efectuó un análisis de la información relacionada con los costos de los servicios, desagregados por tipología municipal. Es importante mencionar dos aspectos relacionados con la calidad de la información. En primer lugar, se detectaron una gran cantidad de errores en la entrega de los datos, particularmente cuando se solicitaban costos unitarios y se entregaba el costo total. En segundo término, hay una alta dispersión de los datos lo que genera la interrogante sobre la forma en que calcularon los costos unitarios y la fuente de datos utilizadas. No obstante, este primer ejercicio puede entregar alguna aproximación sobre el tema de los costos de la prestación de los servicios municipales.

El resultado obtenido de la evaluación de la información es la siguiente:

COSTOS PROMEDIOS SERVICIOS POR TIPOLOGIA (\$)						
Servicio	Costo	Tipología 1	Tipología 2	Tipología 3	Tipología 4	Tipología 5
Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes	Costo Total Anual de la construcción de áreas verdes por m2	121.943	32.496	64.774	33.325	82.698
	Costo m2 anual de la mantención de áreas verdes en zonas urbanas	12.782	33.203	8.781	16.904	29.133
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Costo Anual de la prestación del Servicio de recolección y transporte	1.305.048.396	871.674.975	330.491.884	213.719.172	114.349.477
	Costo Anual de la recolección y transporte por tonelada	33.255	27.319	33.732	43.734	38.838
Alumbrado Público	Inversión anual municipal de instalación y/o recambio de luminarias	439.381.934	354.618.875	117.898.419	168.345.324	70.834.512
	Costo promedio de instalación y/o recambio por luminaria	516.452	486.986	177.552	300.595	270.296
	Costo Promedio de mantención por luminaria	12.342	30.017	54.377	44.135	34.729
	Costo del consumo mensual total	111.560.161	110.863.778	32.962.939	14.560.084	9.156.407
	Costo consumo mensual por luminaria	5.800	11.399	6.391	7.887	8.359
Registro Social de Hogares (RSH)	Costo unitario de actualización de un RSH	7.193	4.277	5.421	6.958	6.803
	Costo unitario del RSH de nuevo ingreso	8.631	5.421	7.222	10.104	9.259
Patentes Comerciales	Costo unitario de la prestación del servicio	37.471	7.458	17.630	27.927	27.206
Licencias de Conducir	Costo unitario de la prestación del servicio	22.406	22.347	19.926	23.235	19.424
Permisos de Circulación	Costo unitario de la prestación del servicio	13.103	28.351	15.015	28.371	15.569

# ANÁLISIS DE RESULTADOS DIAGNÓSTICO NACIONAL 2016

---

CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

# 1 | ANTECEDENTES

**A partir del año 2010, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE,** inició la aplicación del instrumento "Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión Municipal", con el propósito de recoger información a nivel de todo el país sobre la gestión de los municipios y utilizar el resultado de su análisis para orientar la política pública de fortalecimiento institucional subnacional y avanzar en la descentralización, en la profundización de la democracia y en el desarrollo de los territorios.

La aplicación de este instrumento de diagnóstico ha permitido que todas las municipalidades del país puedan conocer, de manera rápida, una evaluación de los niveles de gestión y así contar con elementos objetivos para la mejora continua de sus servicios.

Hasta la fecha el instrumento de Diagnóstico se ha aplicado en cuatro oportunidades (2010, 2013, 2015 y 2016) buscando en todas ellas un carácter censal, obteniendo un nivel de respuestas cercanas al 100% de los municipios. Estas condiciones permiten no sólo realizar un análisis específico de los resultados 2016 sino también efectuar un análisis comparativo como, por ejemplo, el estudio de tendencias.

El instrumento de diagnóstico y evaluación “Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión Municipal” corresponde a un extenso, completo y riguroso instrumento para el diagnóstico del nivel de gestión municipal, inspirado en el “Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”. Su enfoque es amplio abarcando los diversos ámbitos de gestión municipal, reflejados en sus 12 secciones:



Cada sección comienza por una explicación de su marco de referencia, con el fin de ubicar al lector (y a quienes responden) del contexto de las preguntas que vienen a continuación. Las consultas corresponden a las inquietudes específicas que se espera que responda la municipalidad y que permitirán visualizar su avance en gestión, en relación al ámbito de que se trate y que han sido ya especificados. A su vez, cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta correspondientes a diferentes niveles de logro en la gestión municipal en relación al ítem en cuestión. El instrumento cuenta con 78 preguntas en total. Incluye instrucciones detalladas sobre su llenado, tanto en el aspecto de quiénes deben hacerlo como de aspectos prácticos relacionados.

En la versión 2016 del instrumento, se agregaron 43 preguntas -con respecto a la versión de 2015 con el objeto de conocer el estado actual de los niveles de prestación de siete servicios municipales y determinar la brecha respecto de sus estándares básicos, como también los medios de verificación, lo que constituye la base de la política pública gestionada por SUBDERE para el mejoramiento de la calidad de los servicios que las municipalidades otorgan a los vecinos y vecinas.

Los servicios municipales considerados en la medición son:

1. Áreas Verdes y Jardines
2. Alumbrado Público
3. Recolección de Residuos Sólidos Domiciliarios
4. Registro Social de Hogares
5. Patentes Comerciales
6. Permisos de Circulación
7. Licencias de Conducir

Como datos de contexto, las 345 municipalidades del país, están agrupadas en 5 categorías o tipologías, de acuerdo a un conjunto de variables definidas por SUBDERE:

- » **Tipología 1:** Grandes Comunas Metropolitanas con Desarrollo Alto y/o Medio
- » **Tipología 2:** Comunas Mayores con Desarrollo Medio
- » **Tipología 3:** Comunas Urbanas Medianas con Desarrollo Medio
- » **Tipología 4:** Comunas Semiurbanas y Rurales con Desarrollo Medio
- » **Tipología 5:** Comunas Semiurbanas y Rurales con Bajo Desarrollo

Por otra parte, existen 20 municipalidades que han continuado aplicando el modelo de calidad de los servicios municipales y que han ejecutado acciones para mejorar su gestión, el que puede ser considerado como una categoría o tipología especial y que al comparar sus resultados con el resto del universo de municipios es posible medir el impacto que el modelo ha tenido sobre estas instituciones.

Para la correcta aplicación del Diagnóstico Nacional 2016, Calidad de la Gestión Municipal, la SUBDERE diseñó un plan de trabajo que incluyó el desarrollo de una aplicación WEB para el registro de las respuestas, la impresión y distribución de facsímil del instrumento entre las municipalidades, la ejecución de 20 talleres de capacitación en las 15 capitales regionales del país y el diseño y distribución de productos multimedia para la enseñanza del uso de la aplicación WEB. Es importante el esfuerzo de difusión del Modelo Municipal de Calidad y los beneficios de aplicarlo, como los resultados a través de las tres aplicaciones a la fecha evidencian.

Todo lo anterior fue liderado por el equipo de la Unidad de Mejoramiento de la Gestión Municipal del Departamento de Desarrollo Municipal de la SUBDERE apoyado por las Unidades Regionales de la Subsecretaría (URS).

El siguiente informe da cuenta del análisis y la interpretación de los datos resultantes de la aplicación del instrumento Diagnostico Nacional 2016 Calidad de la Gestión Municipal y la comparación con los resultados obtenidos el 2010, 2013 y 2015.

## Objetivo General y Específicos

### Objetivo General

Analizar e interpretar los datos y resultados del Diagnóstico Nacional 2016, Calidad de la Gestión Municipal, y realizar una comparación con los resultados obtenidos en los años 2010, 2013 y 2015.

### Objetivos Específicos

- » Describir y analizar los resultados de la aplicación, a través de técnicas estadísticas que permitan obtener conclusiones, tanto a nivel municipal como a nivel agregado.
- » Describir y analizar la información en relación a indicadores y variables relevantes en el ámbito de la gestión que no están considerados en el instrumento Diagnóstico, tales como tipología, dotación de personal, ingresos, presupuesto, finanzas, ruralidad, pertenecientes o no a los programas de mejoramiento de la gestión municipal de SUBDERE, elementos de gestión con enfoque de género existentes, entre otros.
- » Realizar una comparación entre los resultados del 2016 con relación a los obtenidos en los años 2010, 2013 y 2015.
- » Describir y analizar la información respecto de los siete servicios estandarizados que son objeto del Diagnóstico 2016, tanto en las preguntas sobre procesos, como asimismo en las de datos y relacionadas con indicadores y variables relevantes en el ámbito de la gestión, considerando tipología, municipios con o sin apoyo de los programas de Gestión de Calidad, ruralidad, elementos de gestión con enfoque de género existentes, entre otros. Todo lo anterior, constituirá la línea base de las futuras mediciones del Diagnóstico.

## Metodología

Para el cumplimiento de los objetivos general y específicos se consideraron dos dimensiones de trabajo: Diagnóstico General y Diagnóstico Servicios Municipales.

Para el caso de la dimensión del Diagnóstico General, se trabajó en tres ejes principales:

- » Estudio del comportamiento de los puntajes obtenidos por los municipios en los 12 ámbitos de evaluación.
- » Análisis Comparativo de los resultados 2010, 2013, 2015 y 2016 para la identificación de tendencias
- » Estudio de asociación (Coeficiente de Correlación Lineal) entre la variable Puntaje Total y diferentes variables potencialmente explicativas. (cualitativas y cuantitativas).

Se muestran los resultados de los puntajes totales y de cada ámbito de evaluación, obtenidos por los municipios en el año 2016 en tablas y gráficos que permitan conocer su comportamiento y sacar conclusiones al respecto. Se realizó un estudio de asociación de variables de las municipalidades con respecto a la variable principal que es el Puntaje Total. El análisis comparativo de los resultados 2010, 2013, 2015 y 2016 incluye un estudio de tendencias y análisis de variabilidad, que permite obtener conclusiones sobre el desarrollo que ha tenido el municipio en el periodo bajo estudio.

En lo que se refiere a la dimensión Diagnóstico Servicios Municipales, el desarrollo del trabajo se orientó en dos ejes:

- » Estudio del comportamiento de los puntajes obtenidos por los municipios en los 7 servicios en evaluación.
- » Estudio de asociación (Coeficiente de Correlación Lineal) entre la variable Puntaje Total y diferentes variables potencialmente explicativas (cualitativas y cuantitativas).

Se muestran los resultados de los puntajes totales y de servicio en evaluación, obtenidos por los municipios en el año 2016 en tablas y gráficos que permitan conocer su comportamiento y sacar conclusiones al respecto. Se realizó un estudio de asociación de variables de las municipalidades con respecto a la variable principal que es el Puntaje Total.

# 2 | RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO GENERAL

## Resultados Globales: Nacional y por Región

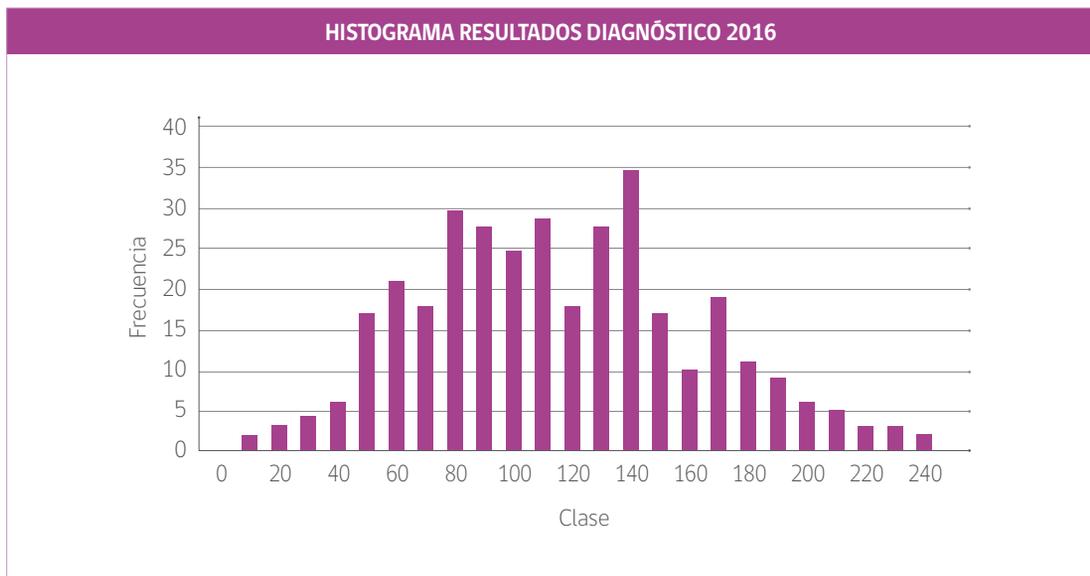
De acuerdo a los resultados de la aplicación del Diagnóstico de la Calidad de la Gestión Municipal 2016, del total de 345 Municipalidades del país respondieron 325 de ellas, constituyendo un 94,2% de cobertura.

El promedio o media de los puntajes totales del diagnóstico obtenidos por las 325 municipalidades participantes alcanzó a 110,2 puntos, lo que equivale a un 47% de logro, es decir, el valor promedio o media de los puntajes es equivalente al 47% del puntaje máximo posible, que son 234 puntos.

Este resultado se puede interpretar de la siguiente manera: en promedio, las Municipalidades responden que recientemente han instalado prácticas de gestión, que cubren de manera parcial (algunos procesos, servicios) los requerimientos del instrumento diagnóstico y que los datos asociados a dichas prácticas corresponden al último año.

RESULTADOS DIAGNÓSTICO NACIONAL 2016	
Descripcion	Valor
Nº de Comunas con respuestas	325
Porcentaje de Comunas con respuestas	94,2%
Media Puntaje Total	110,2
Mediana Puntaje Total	107
Puntaje Total Mínimo observado	7
Puntaje Total Máximo observado	234
Puntaje Total Máximo Potencial	234

El valor de la mediana, valor central del conjunto de puntajes totales, es de 107 puntos, muy cercana al promedio, lo que indicaría que la distribución de valores de puntajes totales sigue una distribución simétrica. Lo anterior se confirma en el siguiente gráfico que corresponde al Histograma, que muestra la distribución de frecuencia de los Puntajes Totales, obtenidos por las municipalidades.



El Histograma correspondiente al Diagnóstico Nacional 2016 nos indica que los Puntajes Totales que obtuvieron los municipios tienden a aproximarse a una distribución Normal (gráfico simétrico y con valores más frecuentes en su parte central, salvo por una cierta cola a la derecha, lo que significa algún grado de asimetría positiva, es decir algunos valores a la derecha de la media se alejan más que los valores a la izquierda. Esto significa que, en la práctica, algunos municipios presentan puntajes bastante mayores que el común de sus pares.

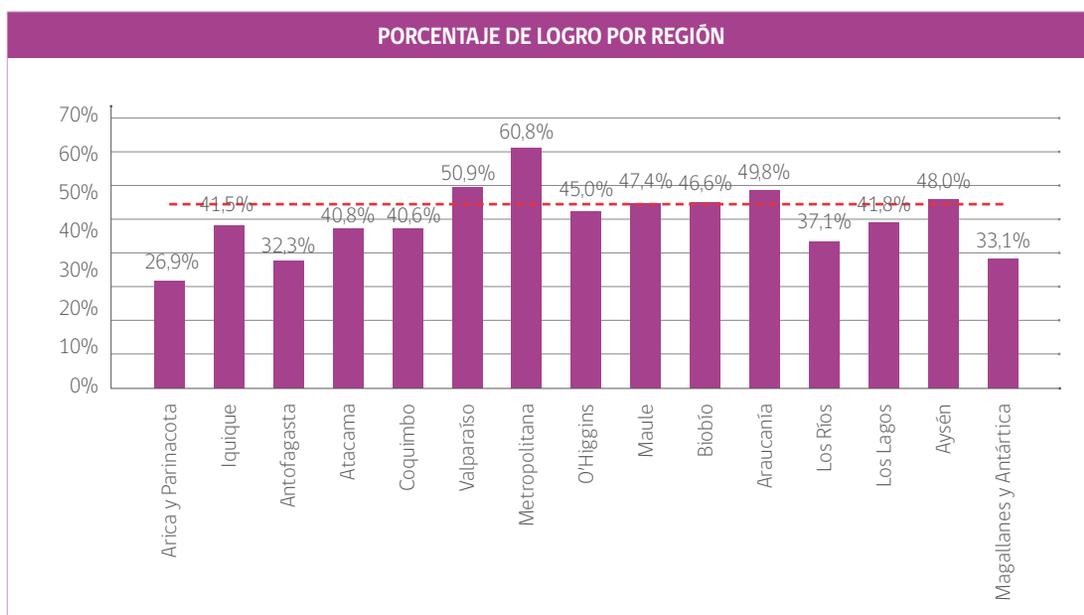
Al repetir el análisis, sin considerar el puntaje de las 5 municipalidades de mayor puntaje, el histograma se acerca más a mostrar el comportamiento de una distribución normal. Ello refuerza la conclusión de que, en general, los Puntajes Totales presentan un comportamiento aproximadamente Normal, exceptuando a algunos municipios que, por razones diversas, obtienen puntajes muy altos en comparación con el resto. Tales puntajes pueden ser considerados como “atípicos” en relación con el conjunto general de valores.

El resultado del Diagnóstico Nacional 2016, desglosado por regiones es el siguiente:

ANÁLISIS POR REGION				
Región		Nº de Comunas	Puntaje Promedio	Porcentaje de Logro
15	Arica y Parinacota	3	63,0	26,9%
1	Tarapacá	7	97,1	41,5%
2	Antofagasta	8	75,6	32,3%
3	Atacama	9	95,4	40,8%
4	Coquimbo	15	95,0	40,6%
5	Valparaíso	36	119,1	50,9%
13	Metropolitana	46	142,3	60,8%
6	O'Higgins	31	105,4	45,0%
7	Maule	30	111,0	47,4%
8	Bio Bio	52	109,0	46,6%
9	Araucanía	31	116,6	49,8%
14	Los Ríos	12	86,8	37,1%
10	Los Lagos	27	97,7	41,8%
11	Aysén	8	112,4	48,0%
12	Magallanes y Antártica	10	77,4	33,1%

De acuerdo a las cifras que muestra el cuadro anterior, la región con mayor porcentaje de logro es la Metropolitana, con un 60,8%, seguida por la región de Valparaíso con un 50,9%, las únicas que superan el 50%.

Las regiones que obtienen el menor porcentaje de logro son las de Arica y Parinacota con un 26,9%, la de Antofagasta con un 32,3% y la región de Magallanes y Antártica con un 33,1%.



## Resultados por Ámbito de Evaluación

Los resultados del Diagnóstico Nacional 2016, desagregados por ámbitos de gestión son los siguientes:

RESULTADOS DIAGNÓSTICO 2016, SEGÚN ÁMBITOS DE GESTIÓN				
Ámbitos de Evaluación		Puntaje Máximo	Puntaje Promedio	% de Logro
1	Estrategia	24	11,2	46,7%
2	Liderazgo	18	11,0	61,1%
3	Competencia de las personas	15	5,5	36,7%
4	Capacitación	21	7,5	35,7%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	24	8,9	37,1%
6	Ingresos Municipales	18	12,7	70,6%
7	Presupuesto Municipal	30	19,1	63,7%
8	Recursos materiales	9	4,4	48,9%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	18	6,5	36,1%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	15	8,1	54,0%
11	Proceso de prestación de servicios	21	7,3	34,8%
12	Procesos de apoyo para la prestación	21	7,9	37,6%
<b>Total</b>		<b>234</b>	<b>110,2</b>	<b>47,1%</b>

El ámbito de gestión que alcanzó, en promedio, el mayor porcentaje de logro (relación entre puntaje promedio y el puntaje máximo a alcanzar en cada ámbito de gestión) corresponde a Ingresos Municipales con un 70,6%, seguido por Presupuesto Municipal con un 63,7%. Para los dos casos mencionados, el valor obtenido significa que, en promedio, las Municipalidades responden que en estos ámbitos existen prácticas que se aplican periódicamente y que responden a la mayoría de los requerimientos del instrumento de medición y que poseen datos de los últimos tres años.

Los ámbitos de gestión con menor porcentaje de logro correspondieron a Proceso de Prestación de Servicios y Capacitación con un 34,8% y 35,7%, respectivamente, lo que implica que hay un importante número de municipalidades que no han desarrollado prácticas de gestión en estos ámbitos o son de un nivel incipiente, por lo que deben ser consideradas como oportunidades de mejora.

El siguiente gráfico Radar muestra el siguiente comportamiento de los promedios por ámbito de gestión:



La forma irregular de la figura que se forma, indica que el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión es desigual para los ámbitos evaluados, lo que significa que las iniciativas de mejora deben ir en dos direcciones, una es la nivelación entre los distintos ámbitos y dos el crecimiento propiamente tal. Dicho de manera simple la figura debiera evolucionar a un círculo que va aumentando su diámetro en cada oportunidad que se aplica el diagnóstico.

*El análisis entregado da luces sobre los ámbitos que debieran ser prioritarios en el diseño e implementación de planes de mejora. En particular, la preocupación debiera estar centrada en los procesos de los servicios municipales (principales y de apoyo) que, siendo el centro de su misión, están dentro de los ámbitos con menor porcentaje de logro, es decir, los niveles actuales de las prácticas de gestión presentan una importante brecha con respecto a los requerimientos del diagnóstico.*

*De la misma manera se debe considerar los resultados obtenidos en los ámbitos que están relacionados con el personal (competencias de las personas, capacitación y bienestar y seguridad en el trabajo) los que también presentan brechas relevantes. El alto nivel de gestión de una organización se refleja, entre otras cosas, en procesos de calidad, ejecutados por personas competentes, capacitadas y que evalúan positivamente las condiciones en que realizan su trabajo.*

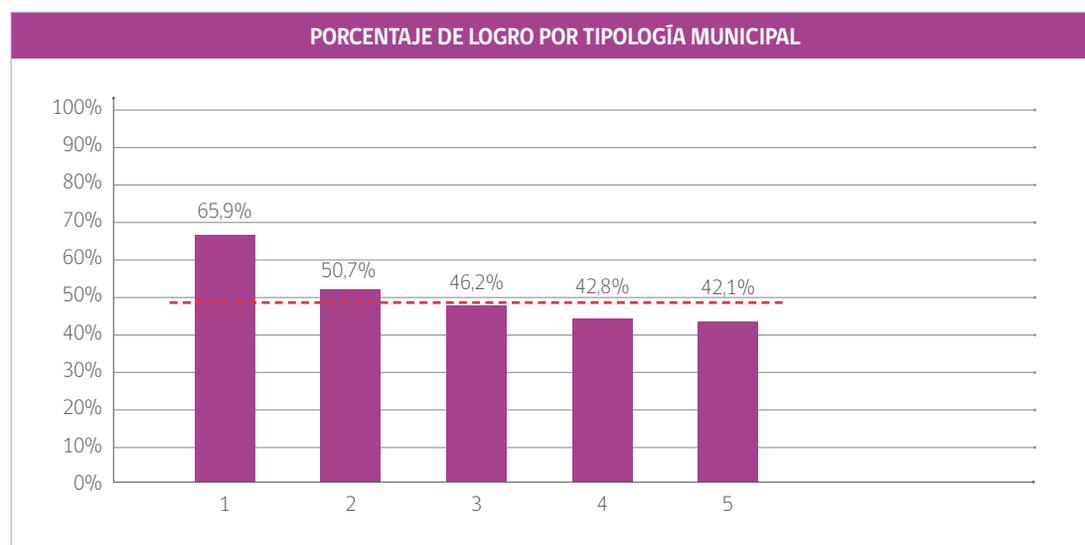
## Resultados por Tipología Municipal

Los resultados del Diagnóstico Municipal 2016, desagregados por las 5 tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades del país, son los siguientes:

RESULTADOS DESGLOSADOS POR TIPOLOGIA MUNICIPAL		
Tipología	Puntaje Promedio	% de Logro
1	154,2	65,9%
2	118,6	50,7%
3	108,2	46,2%
4	100,2	42,8%
5	98,4	42,1%

Los resultados indican que hay una relación entre los porcentajes de logro y la tipología a la cual pertenece cada entidad, es decir, aquellos municipios que pertenecen a la Tipología 1, alcanzan un porcentaje de Logro del 65,9%, en cambio aquellos municipios de la Tipología 5 tienen un % de Logro de un 42,1%.

Gráficamente se observa lo siguiente (la línea roja representa el promedio nacional):



El resultado anterior sugiere que hay una relación entre la condición de la municipalidad y el puntaje obtenido: A mayor desarrollo (comunidades metropolitanas con desarrollo alto o medio) mayor puntaje promedio. Esta condición se rompe cuando se trata de los municipios que han implementado el Programa de Calidad, como veremos más adelante.

Sin perjuicio de lo anterior, es interesante observar que, en promedio, los municipios de las tipologías 4 y 5 tienen un comportamiento muy similar (42,8% y 42,1% respectivamente) y que la diferencia con las municipalidades de la tipología 2 y 3 es menor al 10%. En cambio, las pertenecientes a la tipología 1 se diferencian claramente del resto.

Por otra parte, al realizar el análisis de los porcentajes de logros para cada tipología y por cada uno de los ámbitos de gestión evaluados, se obtienen los siguientes resultados:

**PORCENTAJE DE LOGRO POR TIPOLOGÍA Y ÁMBITOS DE EVALUACIÓN**

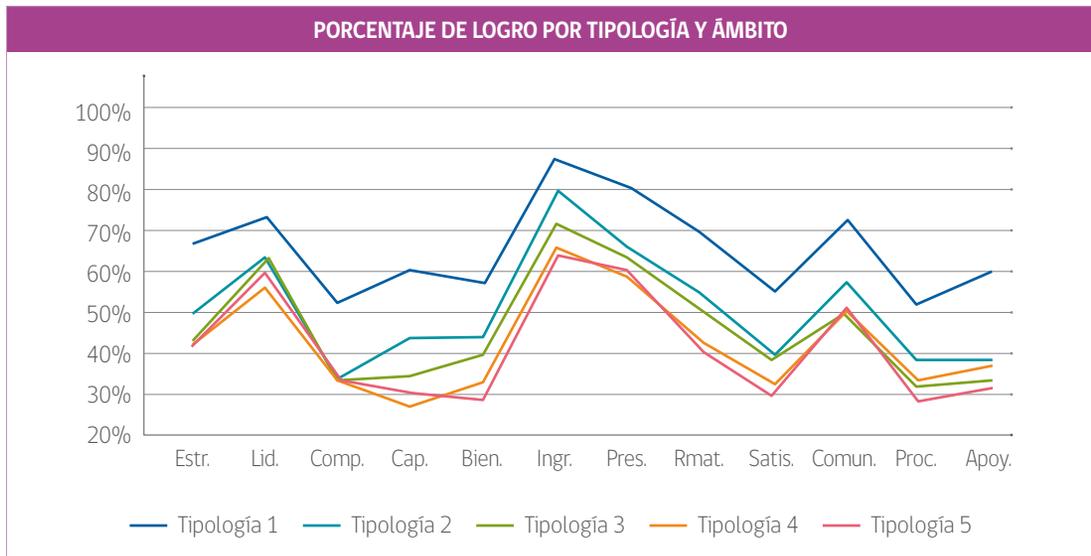
Tipología	Estr.	Lid.	Comp.	Cap.	Bien.	Ingr.	Pres.	Rmat.	Satis.	Comun.	Proc.	Apoy.
1	66,6	73,5	52,0	60,8	56,9	87,7	81,0	68,9	55,2	72,7	52,6	59,8
2	49,4	63,1	33,9	43,6	44,1	79,0	65,7	54,9	39,2	57,4	38,2	38,2
3	43,2	62,6	34,1	34,7	40,0	71,4	63,3	51,1	38,5	49,7	31,8	33,6
4	42,2	55,7	33,6	27,0	32,9	65,6	58,9	43,3	32,4	50,3	33,4	36,3
5	43,0	59,7	34,6	30,5	28,6	63,7	60,2	41,6	29,1	50,8	29,2	31,5

De acuerdo a la tabla anterior, se puede observar que el mayor porcentaje de logro corresponde al ámbito de Ingresos Municipales para los municipios de la Tipología 1 (grandes comunas metropolitanas, con alto y/o medio desarrollo) con un 87,7%, es decir las municipalidades responden tener prácticas sistemáticas, desplegadas y con datos de los últimos tres años para este ámbito.

En cambio, el menor porcentaje de logro se encuentra en el ámbito de Capacitación para los municipios de la Tipología 4 (comunas semiurbanas y rurales, con desarrollo medio), que obtiene un 27,0%.

*Este último resultado debe llevar a un análisis mayor dado que se reconoce que la capacitación es una herramienta relevante para el desarrollo de prácticas de gestión, en especial para las municipalidades de comuna con mayores necesidades.*

Los mismos datos anteriores, pero expresados gráficamente, muestran cómo se comportan los municipios, de acuerdo a su tipología, en los diferentes ámbitos de gestión evaluados:



El gráfico confirma lo indicado anteriormente, en el sentido que el Porcentaje de Logro de los municipios que pertenecen a la Tipología 1 destaca con claridad. En cambio, el mismo indicador para las restantes tipologías (2, 3, 4 y 5) mantienen su orden, pero en forma menos clara y con superposiciones en algunos casos, especialmente en el ámbito 3 (Competencia de las Personas) donde prácticamente todas ellas tienen el mismo porcentaje de logro (diferencia menor de un 2%).

*Este último dato no es menor porque indica que, salvo el caso de la Tipología 1, el resto de las municipalidades tienen un nivel similar en materia de competencias de su personal, independiente de la tipología, y que en general corresponden a prácticas incipientes. Esto constituye un área de mejora transversal, por la cantidad de municipios que considera (más del 85%)*

## Resultados Municipios del Programa de Calidad de Calidad

Se realizó un análisis diferenciando los resultados obtenidos por las 20 municipalidades que han tenido continuidad en el Programa de Gestión de Calidad, dirigido por SUBDERE. Para este análisis, estos municipios se han clasificado dentro de una tipología especial denominada "Calidad", siendo excluidos de sus categorías de origen (1, 2, 3 y 4). Dicho análisis considera, en primer término, los resultados en la aplicación del instrumento diagnóstico y luego se comparan con los obtenidos por el resto de las municipalidades.

De los 32 Municipios que fueron parte del Programa de Gestión de Calidad y que ingresaron en los años 2007, 2008 y 2009, 20 de ellos continuaron aplicando sus metodologías y herramientas. En estos casos se puede decir que los principios y las prácticas de la gestión de calidad pasaron a formar parte de su quehacer, independiente del apoyo externo que pudieran recibir.

Los resultados generales obtenidos por las 20 Municipalidades bajo estudio son los siguientes:

RESULTADOS 2016, MUNICIPIOS DE CALIDAD	
Descripción	Valor
Nº de Comunas con respuestas	20
Porcentaje de Comunas con respuestas	100%
Media Puntaje Total	132,0
Mediana Puntaje Total	127,0
Puntaje Total Mínimo observado	45,0
Puntaje Total Máximo observado	220,0
Puntaje Total Máximo potencial	234

El cuadro anterior nos indica que las 20 municipalidades contestaron el Diagnóstico 2015, obteniendo una media o promedio del puntaje total de 132,0 puntos, lo que equivale a un 56,4% de logro, con respecto al puntaje máximo posible de obtener.

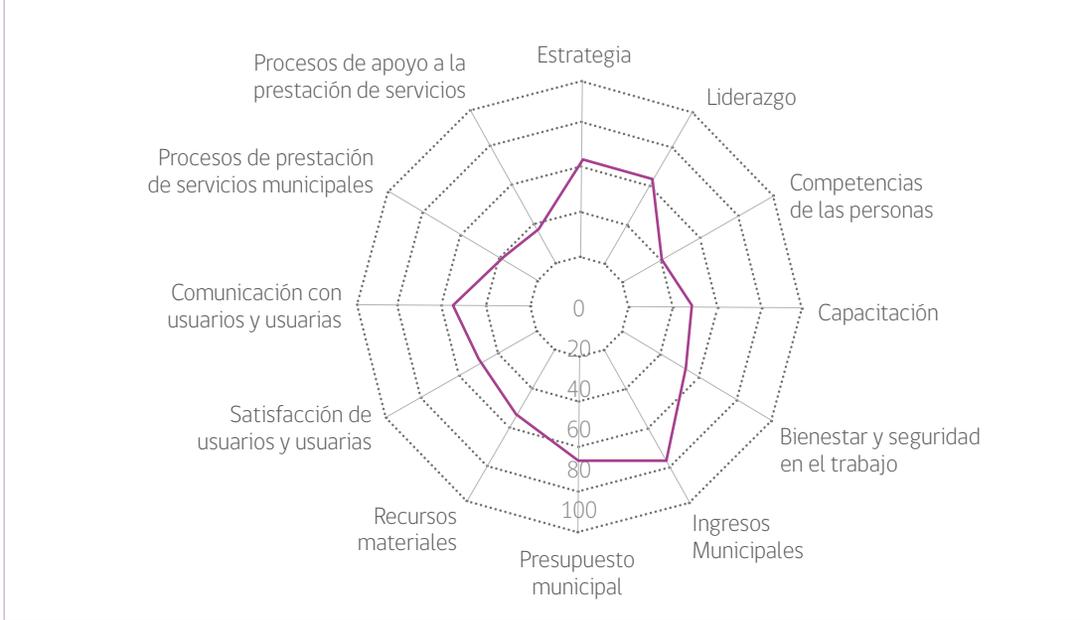
El puntaje máximo logrado fue de 220 puntos, lo que equivale a un porcentaje de logro del 94,0%. En el otro extremo tenemos que el puntaje mínimo fue de 45 puntos, lo que equivale a un porcentaje de logro del 19,2%.

Los resultados del Diagnóstico Nacional 2016 de los Municipios de Calidad, por ámbitos de gestión son los siguientes:

<b>RESULTADOS DIAGNOSTICO 2016, MUNICIPIOS DE CALIDAD SEGÚN ÁMBITOS</b>				
<b>Ámbitos de Evaluación</b>		<b>Puntaje Máximo</b>	<b>Puntaje Promedio</b>	<b>% de Logro</b>
1	Estrategia	24	15,8	65,8
2	Liderazgo	18	11,9	66,1
3	Competencia de las personas	15	6,4	42,7
4	Capacitación	21	10,7	51,0
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	24	13,3	55,4
6	Ingresos Municipales	18	14,2	78,9
7	Presupuesto Municipal	30	20,4	68,0
8	Recursos Materiales	9	5,0	55,6
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	18	9,3	51,7
10	Comunicación con usuarios y usuarias	15	8,6	57,3
11	Proceso de prestación de servicios	21	8,6	41,0
12	Procesos de apoyo para la prestación	21	8,1	38,6
<b>Total</b>		<b>234</b>	<b>132,0</b>	<b>56,4</b>

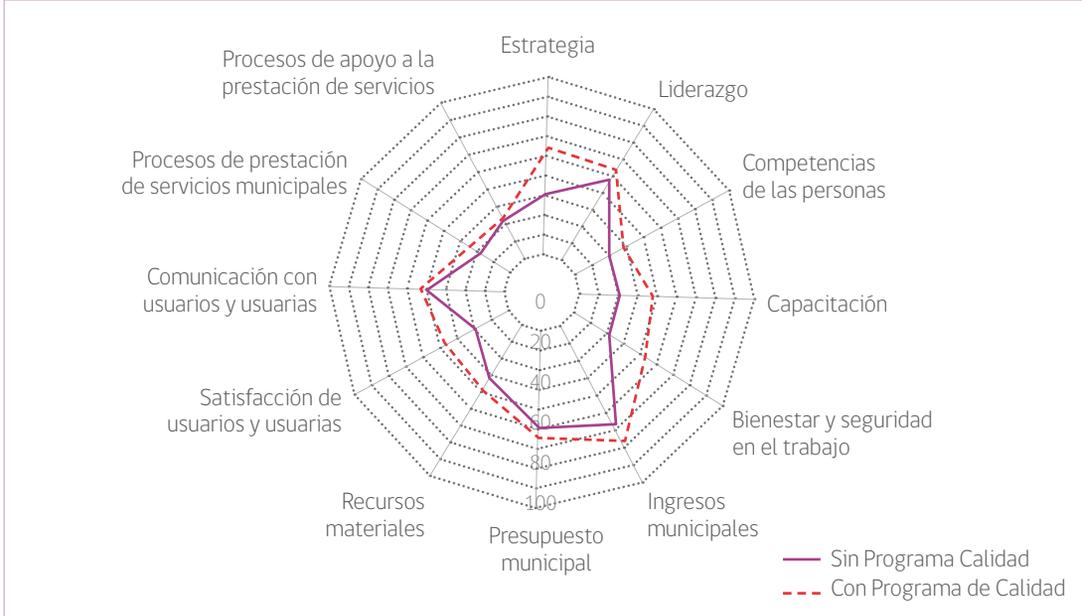
El ámbito de gestión que alcanzó, en promedio, el mayor porcentaje de logro corresponde a Ingresos Municipales con un 78,9%, seguido por Presupuesto Municipal con un 68,0%. Los resultados anteriores se pueden interpretar diciendo que, en los ámbitos indicados, las municipalidades bajo estudio han logrado instalar prácticas sistemáticas con buenos niveles de despliegue y mejoramiento. Los resultados anteriores se pueden graficar de la siguiente manera:

### PORCENTAJE DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN CON PROGRAMA DE CALIDAD



Cómo se puede observar, la figura que se forma es más regular que la del gráfico que considera el total de las municipalidades, lo que sugiere una mayor homogeneidad del nivel de desarrollo de las prácticas de gestión entre los distintos ámbitos, además de ser de mayor tamaño.

### PORCENTAJE DE LOGRO CON/SIN PROGRAMA CALIDAD



Si se realiza un desglose de acuerdo a las cinco tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades del país, considerando a las Municipalidades que han tenido continuidad en el Programa de Gestión de Calidad como un grupo especial, los resultados que se obtiene son los siguientes:

RESULTADOS DIGANOSTICO 2016, MUNICIPIOS CALIDAD POR TIPOLOGIA		
Tipología	Puntaje Promedio	Porcentaje De Logro
1	153,5	65,6%
2	123,6	52,8%
3	106,3	45,4%
4	100,9	43,1%
5	98,4	42,1%
<b>Calidad</b>	<b>132</b>	<b>56,4%</b>

Los datos indican que las 20 Municipalidades que han aplicado de manera continuada el modelo y las herramientas de calidad, tienen un comportamiento muy similar a los de la Tipología 1, es decir aquellos que cuentan con mayores recursos. Es importante destacar este resultado ya que implica que la mejora de la gestión de los municipios no estaría en función de los recursos con que cuente, sino que es el producto de contar con un modelo de calidad.

Por otra parte, cabe señalar que el grupo de los 20 municipios están compuesto por instituciones que pertenecen a la tipología 1 (3 casos), tipología 2 (6 casos), tipología 3 (7 casos) y tipología 4 (4 casos). Si se realiza una comparación para cada tipología (sin y con Programa) los resultados son los siguientes:

Tipología	Puntaje Promedio (Sin Programa)	Puntaje Promedio (Con Programa)
1	153,5	163,0
2	123,6	144,8
3	106,3	117,9
4	100,9	114,3
5	98,4	N/A

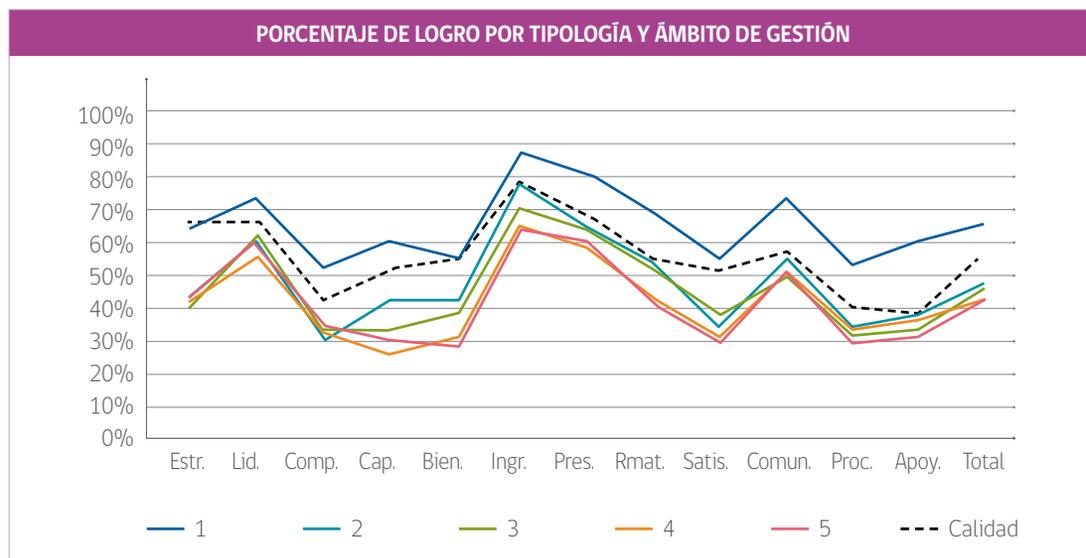
Es importante observar que en todas las tipologías el Puntaje Total promedio de las municipalidades en el Programa de Calidad son superiores al del caso de los municipios que no han participado en dicho programa (se excluye la tipología 5 donde no hay municipalidades en el programa).

Si se desglosan los porcentajes de logro por tipología y por ámbito de gestión, los resultados son los siguientes:

PORCENTAJE DE LOGRO POR TIPOLOGÍA Y ÁMBITOS DE GESTIÓN CON Y SIN PROGRAMA DE CALIDAD													
Tipología	Estr.	Lid.	Comp.	Cap.	Bien.	Ingr.	Pres.	Rmat.	Satis.	Comun.	Proc.	Apoy.	Total
1	65,2	73,3	52,5	60,0	55,9	87,6	80,3	68,5	54,5	74,0	53,2	60,5	65,6
2	43,4	61,1	30,9	41,8	42,0	78,6	64,0	53,9	33,5	55,6	34,4	38,6	48,2
3	40,4	62,3	33,5	33,3	38,4	70,5	64,1	52,1	37,7	49,0	32,3	33,3	45,6
4	42,1	55,8	33,3	26,1	31,8	65,3	58,9	42,9	32,3	50,3	33,2	36,2	42,5
5	43,0	59,7	34,6	30,5	28,6	63,7	60,2	41,6	29,1	50,8	29,2	31,5	42,1
<b>Calidad</b>	<b>65,8</b>	<b>66,1</b>	<b>42,3</b>	<b>51,0</b>	<b>55,2</b>	<b>78,9</b>	<b>68,0</b>	<b>55,0</b>	<b>51,4</b>	<b>57,3</b>	<b>40,7</b>	<b>38,3</b>	<b>56,4</b>

La lectura de los datos muestra que los municipios clasificados en la tipología "Calidad" se ubican en el primer lugar en el ámbito 1 (Estrategia) y en el segundo lugar en todos los restantes, salvo en el ámbito 12 (Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios) donde se ubica en tercer lugar, pero con resultados prácticamente similares a los de la tipología 2.

Lo anterior se expresa gráficamente en la siguiente figura:



Los resultados del análisis grafican el impacto que tiene la implementación del Programa de Gestión de Calidad. El desempeño de las Municipalidades del Programa de Calidad es superior con respecto a aquellos que no han implementado el Modelo de Calidad Municipal. Este comportamiento se explicaría por aquellos municipios que han tenido continuidad en el programa mencionado cuentan metodologías y herramientas que guían los procesos de mejora de la gestión institucional y que se han aplicado de manera permanente en el tiempo. Un modelo de Calidad permite, a las Municipalidades que lo siguen, disponer de una guía clara, sistemática y completa, para mejorar y eventualmente diseñar procedimientos que mejoren su Gestión, mediante un enfoque integral que abarca todas las áreas, y que busca que las mejoras en la Calidad de la Gestión, se traduzcan finalmente en mejores servicios del municipio para con los ciudadanos que integran y/o interactúan con la comuna. Con ello, al aplicar modelos de calidad, las municipalidades que los aplican pueden aumentar la satisfacción de dichos ciudadanos y la contribución del Municipio a su calidad de vida.

## Resultados Comparativos Globales 2010 - 2016

Los resultados comparativos de la aplicación del Diagnóstico Nacional de Calidad de la Gestión Municipal entre los años 2010 y 2016, muestran en primer lugar un elevado porcentaje de comunas que responden el instrumento de diagnóstico. Para los casos de los años 2010, 2015 y 2016 se puede hablar de un análisis censal ya que los valores de cobertura alcanzados supera el 90%. Con respecto al año 2013, si bien el tamaño de la muestra obtenida es bastante grande (81,2%), estrictamente no lo podemos considerar un censo y, por ello, sus resultados deben ser necesariamente considerados de menor confiabilidad con respecto a los períodos de análisis.

RESULTADOS GENERALES APLICACIÓN DIAGNOSTICO NACIONAL 2016, CALIDAD DE LA GESTION MUNICIPAL, COMPARADO CON 2010, 2013 Y 2015				
Datos	2010	2013	2015	2016
Nº de Comunas Participantes	331	280	324	325
Porcentaje de Comunas	95,9%	81,2%	93,9%	94,2%
Media Puntaje Total	81,5	88,8	96,4	110,2
Mediana Puntaje Total	75	84	92	107
Puntaje Total Mínimo observado	18	16	24	7
Puntaje Total Máximo observado	227	218	225	234
Puntaje Total Máximo potencial	234	234	234	234

El valor del promedio del Puntaje Total muestra una tendencia positiva, con un crecimiento del 35,2% cuando se comparan los resultados del año 2016 con los iniciales en el año 2010. En los cuatro años bajo análisis la mediana del Puntaje Total también muestra una tendencia creciente y muy cercana al valor de la media lo que avala el hecho que la distribución de valores de puntaje total es bastante simétrica, despejando además un posible efecto de solo algunas comunas. Con respecto a los valores del Puntaje Total Mínimo y Máximo observado no existe una tendencia definida.

Para efectos de aislar algún efecto o explicar alguna situación especial que puedan tener los casos de las municipalidades que no han contestado el diagnóstico en cada uno de los años, se realizó un levantamiento de estos casos asociándolo a su tipología. El resultado se muestra en la siguiente tabla:

MUNICIPIOS QUE NO CONTESTAN POR TIPOLOGIA					
Tipología	Total	2010	2013	2015	2016
1	47	1	11	1	3
2	37	1	7	2	4
3	56	2	11	2	4
4	96	7	14	5	5
5	109	3	22	11	4
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>14</b>	<b>65</b>	<b>21</b>	<b>20</b>

En el año 2010 la mayor cantidad de municipios que no contestaron la encuesta corresponden a la tipología 4 con 7 casos. En los años 2013 y 2015 estos municipios corresponden a la tipología 5, con 22 y 11 casos respectivamente. En el caso del 2016 no hay una tipología que se destaque por sobre las otras, es decir, la cantidad de municipios que no contestaron el diagnóstico se distribuyen homogéneamente entre ellas.

La misma tabla anterior pero expresada en porcentajes sobre el total de municipalidades, que no contestaron en cada año, muestra lo siguiente:

DISTRIBUCION MUNICIPIOS QUE NO CONTESTAN					
Tipología	Total	2010	2013	2015	2016
1	47	7,1%	16,9%	4,8%	15,0%
2	37	7,1%	10,8%	9,5%	20,0%
3	56	14,3%	16,9%	9,5%	20,0%
4	96	50,0%	21,5%	23,8%	25,0%
5	109	21,4%	33,8%	52,4%	20,0%
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Al calcular el porcentaje de municipios que no contestaron el diagnóstico por cada tipología con relación al total de municipalidades que pertenecen a cada una de ellas, se obtiene que:

PORCENTAJE DE MUNICIPIOS QUE NO CONTESTAN POR TIPOLOGIA					
Tipología	Total	2010	2013	2015	2016
1	47	2,1%	23,4%	2,1%	6,4%
2	37	2,7%	18,9%	5,4%	10,8%
3	56	3,6%	19,6%	3,6%	7,1%
4	96	7,3%	14,6%	5,2%	5,2%
5	109	2,8%	20,2%	10,1%	3,7%

En el año 2010 los casos con menores respuestas fueron los municipios de la tipología 4 con un 7,3%. En el año 2013 esto ocurrió con la tipología 1 con un 23,4%. En el año 2015, esto se produjo con la tipología 5 con un 10,1%. Finalmente, en el año 2016, la tipología 2 es la con menos respuestas, con un 10,8%.

Sin embargo, en términos generales, la distribución de los municipios que no contestan el diagnóstico en cada año es aproximadamente uniforme entre tipologías. Los únicos casos que escapan de esta regla son la tipología 4 el año 2010, nuevamente la 4 en 2013 (¡pero esta vez por tener mucha respuesta!), la tipología 5 el 2015 y la tipología 2 el 2016, cuyos valores porcentuales (7,3%, 14,6%, 10,1% y 10,8% respectivamente) son sustancialmente distintos de las otras cifras.

*Es interesante destacar que en el año 2016 disminuyó de manera importante los municipios de la tipología 5 que no contestaban el diagnóstico. Por otra parte, los resultados del 2016 sugieren que se debe investigar las causas que llevaron a los municipios de la tipología 2 a no contestar, a diferencia del año anterior y el 2010 (el valor del 2013 no se considera, dada la situación especial de ese año).*

*Finalmente podemos indicar que hay una municipalidad que nunca ha contestado el diagnóstico, 3 municipalidades que no la han contestado en tres de las cuatro ocasiones y 16 municipalidades que no la han contestado en dos ocasiones. En este grupo también debe ponerse mayor apoyo y ayuda en el futuro.*

## Resultados Comparativos 2010 - 2016 por Ambito de Gestión

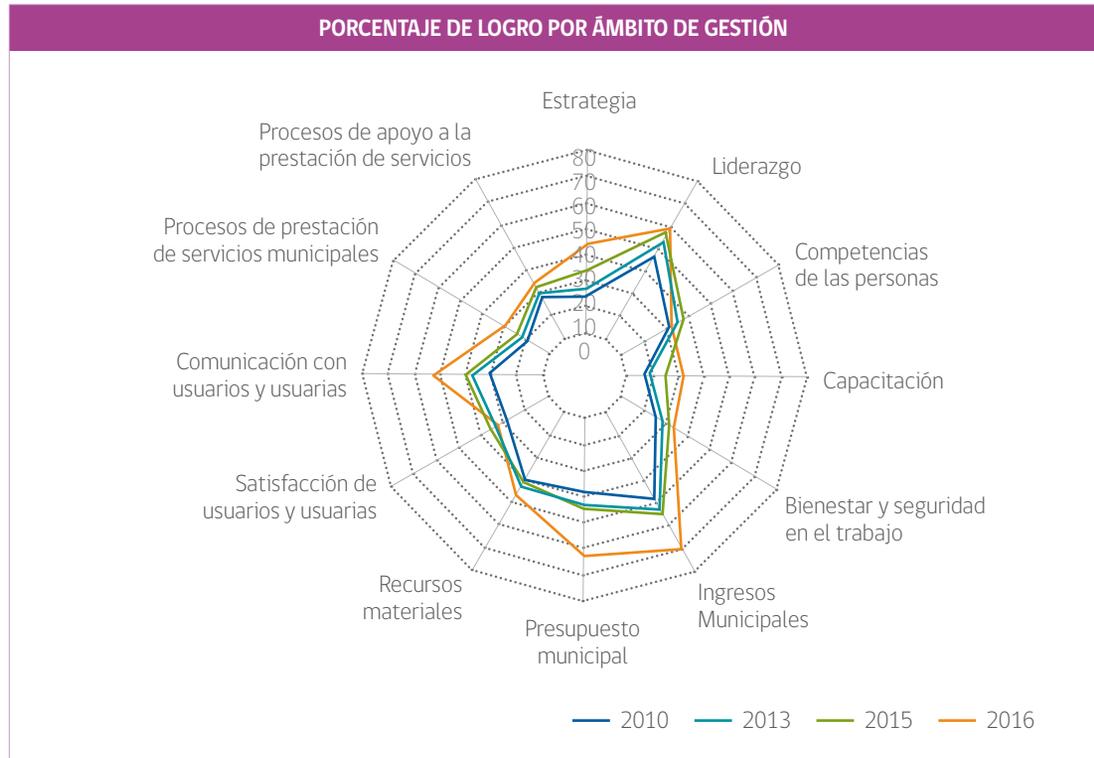
Los resultados obtenidos en los años 2010, 2013, 2015 y 2016, desglosados por cada uno de los ámbitos de gestión que se evalúa, son los siguientes:

COMPARACION DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL POR ÁMBITO DE GESTIÓN									
Ámbitos de Evaluación	Puntaje máximo	2010		2013		2015		2016	
		Puntaje Promedio	% de Logro						
Estrategia	24	6,9	28,8%	7,4	31,0%	9,1	38,0%	11,2	46,7%
Liderazgo	18	9,0	50,0%	9,9	55,2%	10,7	59,4%	11,0	61,1%
Competencia de las personas	15	5,4	35,9%	5,8	38,7%	6,1	40,9%	5,5	36,7%
Capacitación	21	4,7	22,2%	4,9	23,3%	6,1	29,2%	7,5	35,7%
Bienestar y seguridad en el trabajo	24	7,1	29,7%	7,8	32,6%	8,7	36,3%	8,9	37,1%
Ingresos Municipales	18	9,2	51,3%	10,0	55,3%	10,2	56,6%	12,7	70,6%
Presupuesto municipal	30	12,4	41,5%	13,6	45,5%	14,2	47,5%	19,1	63,7%
Recursos materiales	9	3,8	42,3%	4,1	45,5%	3,9	43,8%	4,4	48,9%
Satisfacción de usuarios y usuarias	18	5,9	32,6%	6,5	36,3%	7,0	38,9%	6,5	36,1%
Comunicación con usuarios y usuarias	15	5,2	34,9%	6,1	40,8%	6,5	43,3%	8,1	54,0%
Proceso de prestación de servicios	21	5,1	24,4%	5,6	26,7%	6,1	28,9%	7,3	34,8%
Proceso de apoyo para la prestación	21	6,8	32,2%	7,2	34,3%	7,6	36,2%	7,9	37,6%
<b>Totales</b>	<b>234</b>	<b>81,5</b>	<b>35,5%</b>	<b>87,2</b>	<b>38,8%</b>	<b>96,3</b>	<b>41,6%</b>	<b>110,1</b>	<b>46,9%</b>

De los resultados del porcentaje de logro desglosados por ámbito de gestión, considerando los cuatro años de aplicación del Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión Municipal, se observa que la mayoría de ellos muestran una tendencia sostenidamente creciente, salvo los casos de los ámbitos Competencia de las Personas y Satisfacción de Usuarios y Usuarias que muestran un menor valor el año 2016 con relación al 2015 (36,7% el 2016 versus el 40,9% el 2015 en el primer caso y 38,9% el 2015 versus 36,1% el 2016), y el ámbito de Recursos Materiales que muestra un menor valor el año 2015 con relación al 2013 (43,8% el 2015 versus 45,5% el 2013).

Hay un importante aumento en el porcentaje de logro en los ámbitos Ingresos Municipales (de un 56,6% el año 2015 a un 70,6% el año 2016) y Presupuesto Municipal (de un 47,5% el año 2015 a un 63,7% el año 2016). También podemos mencionar el mayor porcentaje de logro en el ámbito de Comunicación con usuarios y usuarias que aumento en casi 11 puntos que el año anterior y en el ámbito Estrategia que subió en casi 9 puntos con respecto al 2015 y Capacitación que aumentó 6 puntos que el año anterior.

Gráficamente los resultados anteriores se observan de la siguiente forma:

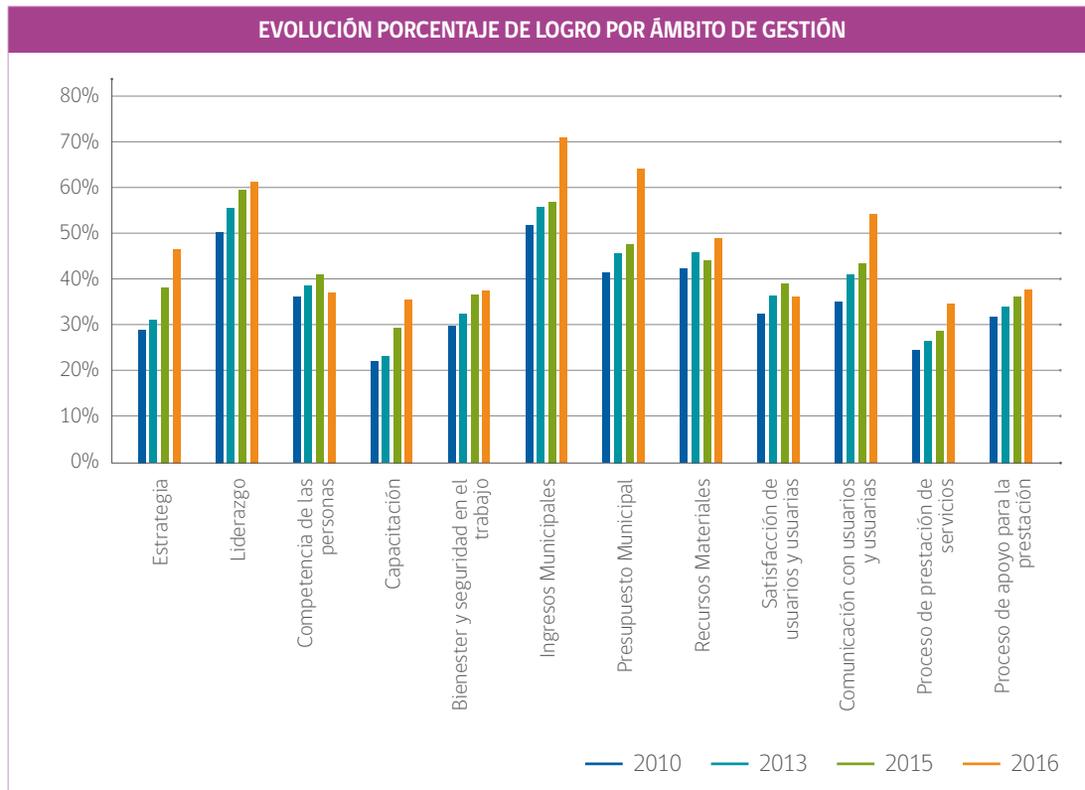


En este "gráfico de radar" la línea que resulta interior corresponde a los resultados 2010, las intermedias a los resultados 2013 y 2015, y la externa a los resultados 2016. Dicho ordenamiento solo es alterado para los ámbitos que no han tenido un crecimiento sostenible (Competencia de las Personas, Satisfacción de Usuarios y Usuarias y Recursos Materiales).

Al analizar los ámbitos que tienen los mayores y los menores porcentajes de logros, se observa que la mayoría de ellos conservan su posición, salvo algunas excepciones. Por ejemplo, si se toman los tres ámbitos con mejor puntaje de logro en los cuatro años de medición, se observa que el 2010 y 2013 fueron Ingresos Municipales, Liderazgo y Recursos Materiales, en ese mismo orden. En el año 2015 se observa un cambio, pasando el ámbito de Liderazgo al primer lugar, seguido de Ingresos Municipales y apareciendo Presupuesto Municipal en tercer lugar. Finalmente, el año 2016 el orden fue Ingresos Municipales, Presupuesto Municipal y Liderazgo

Por otra parte, si se hace un corte en el 50% de logro, hasta el 2015 solo los ámbitos de Liderazgo e Ingresos Municipales igualaban o superaban esa cifra. A partir del 2016 aparecen los ámbitos de Presupuesto Municipal y Comunicación con Usuarios y Usuaris. En el otro extremo, ya no hay ámbitos que tengan menos de 30% de logro.

Si se hace un análisis para los ámbitos que ocupan los tres últimos lugares de porcentaje de logro se observa que el 2010 y 2013 fueron Estrategia, Procesos de Prestación de Servicios y Capacitación. En el año 2015 el orden es Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios, Procesos de Prestación de Servicios y Capacitación. Para el caso del 2016 estos fueron Procesos de Prestación de Servicios, Capacitación y Satisfacción de Usuarios y Usuaris.

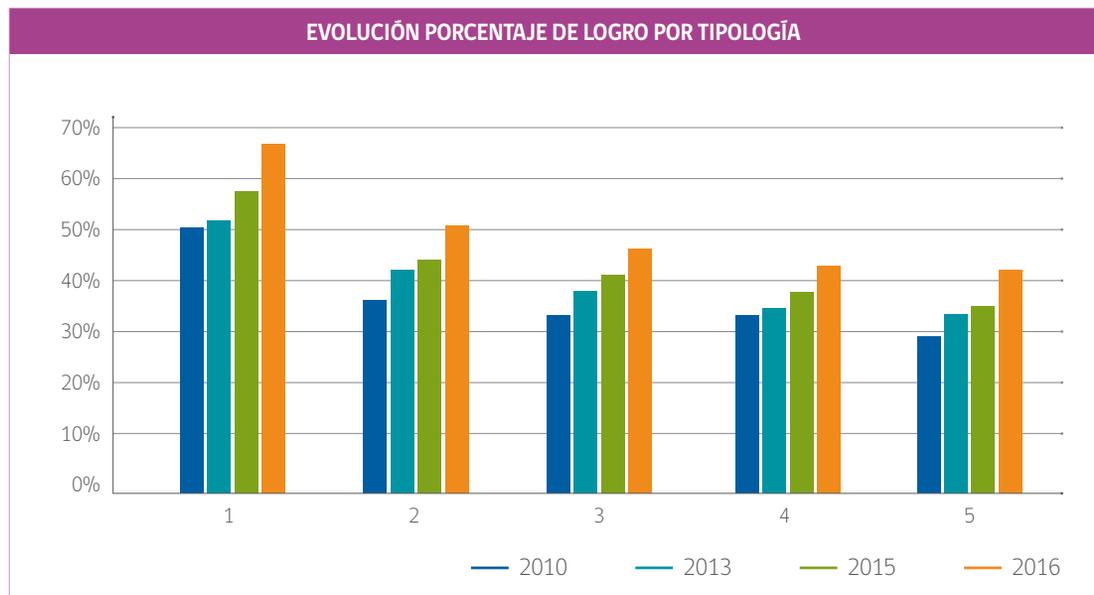


## Resultados Comparativos 2010 - 2016 por Tipología

El análisis comparativo de los resultados por tipología municipal correspondiente a los Diagnósticos realizados entre los años 2010 y 2016, muestra tendencias crecientes en el Porcentaje de Logro Promedio en las 5 categorías.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR TIPOLOGÍA, DIAGNOSTICO 2016, COMPARADO CON EL 2010, 2013 Y 2015								
Tipología	2010		2013		2015		2016	
	Puntaje Promedio	% de Logro						
1	118,0	50,4%	120,7	51,6%	133,5	57,1%	154,2	65,9%
2	85,5	36,5%	98,7	42,2%	103,1	44,1%	118,6	50,7%
3	78,4	33,5%	88,6	37,9%	96,7	41,3%	108,2	46,2%
4	78,3	33,5%	81,8	34,9%	89,0	38,0%	100,2	42,8%
5	68,7	29,4%	78,9	33,7%	83,1	35,5%	98,4	42,1%

Gráficamente, estos resultados se expresan de la siguiente manera:



El porcentaje de crecimiento que han tenido los Puntajes Totales Promedio, entre los años 2010 y 2016 para las diferentes Tipologías, son los siguientes:

TIPOLOGIA	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE PUNTAJE (2010 A 2016)
1	30,7%
2	38,8%
3	38,1%
4	27,9%
5	43,2%

El mayor crecimiento porcentual de los puntajes promedios se ha producido para los municipios correspondientes a las Tipologías 2, 3 y 5. La menor tasa de crecimiento corresponde a las municipalidades de la tipología 4 con un 27,9%.

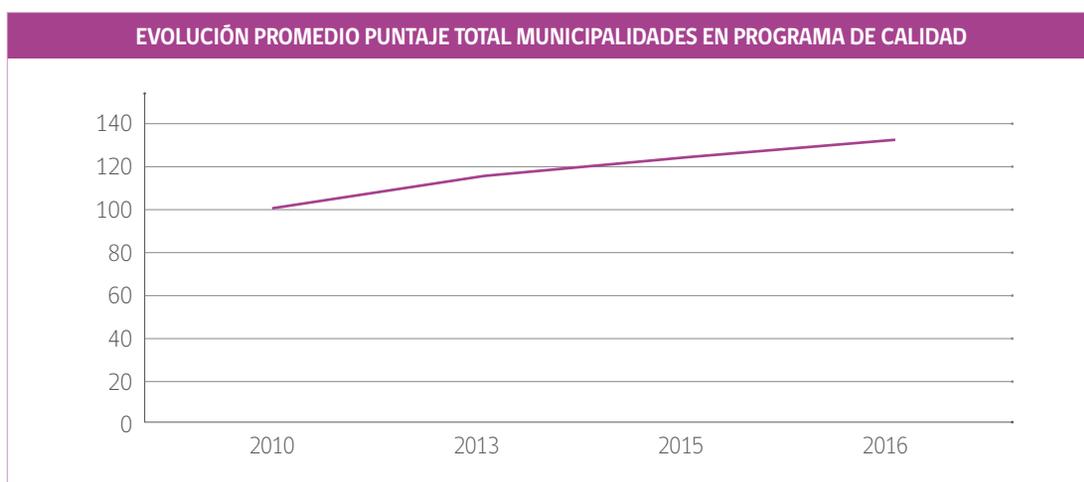
En Anexo se entrega un detalle de los porcentajes de logro por tipología para cada ámbito de gestión evaluado en el instrumento de diagnóstico.

## Resultados Comparativos 2010 - 2016 Municipios del Programa de Calidad

El análisis de tendencias de los resultados obtenidos por las 20 Municipalidades que han continuado implementando el Programa de Gestión de Calidad es el siguiente:

RESULTADOS GENERALES DIAGNOSTICO NACIONAL, MUNICIPIOS EN PROGRAMA DE CALIDAD				
Datos	2010	2013	2015	2016
Nº de Comunas que responden	20	19	20	20
Porcentaje de Comunas	100%	95%	100%	100%
Media Puntaje Total	102,3	115,2	123,3	132,0
Mediana Puntaje Total	97	109	118	127,0
Puntaje Total Mínimo observado	59	58	60	45,0
Puntaje Total Máximo observado	157	195	193	220,0
Puntaje Total Máximo potencial	234	234	234	234,0

Gráficamente se observa la siguiente evolución del Promedio del Puntaje Total

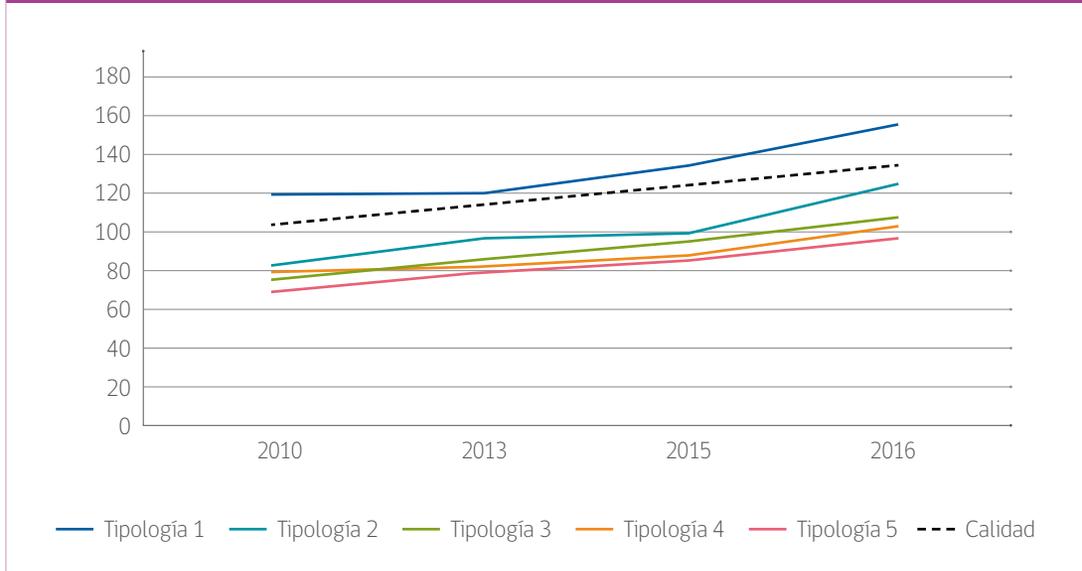


El análisis general de tendencias, considerando el Puntaje Total Promedio para cada Tipología y el Grupo de Calidad, nos muestra los siguientes resultados:

ANÁLISIS DEL PROMEDIO DE PUNTAJES POR TIPOLOGÍA					
Tipologías	2010	2013	2015	2016	% Crecimiento
Calidad	102,3	115,2	123,3	132,0	29,0%
Tipología 1	118,6	119,7	133,0	153,5	29,4%
Tipología 2	81,2	94,8	99,4	123,6	52,2%
Tipología 3	75,7	84,6	93,7	106,3	40,4%
Tipología 4	77,3	80,7	87,4	100,9	30,5%
Tipología 5	68,7	78,9	83,1	98,4	43,2%

La última columna de esta tabla indica la Tasa de Crecimiento por cada Tipología, comparando los valores 2010 y 2016. Gráficamente se observa lo siguiente:

### TENDENCIA PROMEDIO PUNTAJE TOTAL



Los 20 municipios bajo análisis presentan una tendencia creciente en el promedio del Puntaje Total, con una tasa de crecimiento del 29,0%, medido entre el puntaje 2010 y 2016. Si bien este valor es similar al del promedio nacional (32%), su importancia radica en que la base para el cálculo (puntaje 2010) es el mayor valor, por lo que, aumento de este nivel en una zona de rendimientos decrecientes es un logro. Por otra parte, es interesante destacar el importante crecimiento de los municipios de la tipología 2 (52% en cuatro años)

Se realizó un análisis de tendencias, desagregando los resultados obtenidos por las 20 municipalidades que han tenido continuidad en la aplicación del Programa de Gestión de Calidad, por Ámbitos de Gestión. Dichos municipios se consideran, para este análisis, dentro de una tipología especial llamada "Calidad".

Los resultados obtenidos son los siguientes:

ANÁLISIS MUNICIPIOS CALIDAD POR ÁMBITO DE GESTIÓN					
Ámbitos de Evaluación	2010	2013	2015	2016	Porcentaje Crecimiento
	% Logro	% Logro	% Logro	% Logro	
Estrategia	38,8	42,5	56,7	65,8	27,0
Liderazgo	60,6	71,3	69,2	66,1	5,5
Competencia de las personas	44,7	46,7	48,0	42,3	-2,4
Capacitación	36,0	36,8	44,8	51,0	15,0
Bienestar y seguridad en el trabajo	41,7	48,5	52,1	55,2	13,5
Ingresos Municipales	64,2	66,4	64,2	78,9	14,7
Presupuesto municipal	50,0	56,1	59,8	68,0	18,0
Recursos materiales	52,2	51,5	50,0	55,0	2,8
Satisfacción de usuarios y usuarias	42,5	53,5	51,4	51,4	8,9
Comunicación con usuarios y usuarias	43,3	48,4	51,3	57,3	14,0
Proceso de prestación de servicios	28,1	36,3	40,5	40,7	12,6
Proceso de apoyo para la prestación	31,2	37,1	41,4	38,3	7,1

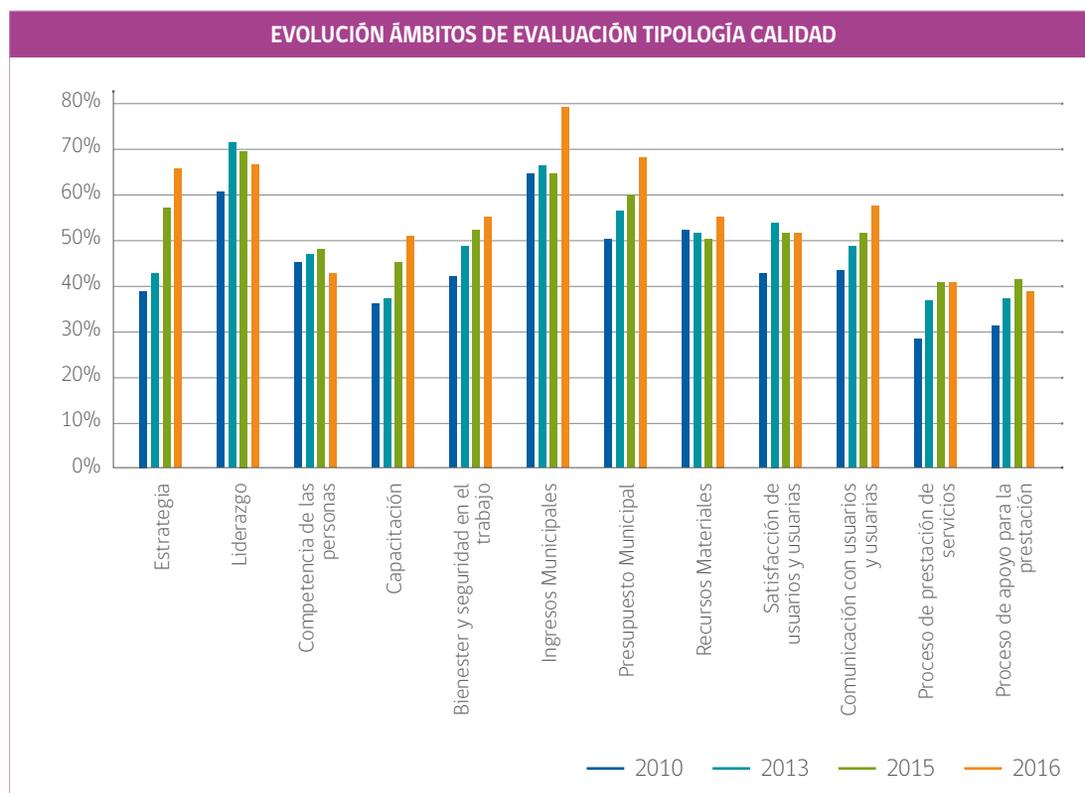
Las municipalidades que han tenido continuidad en la implementación del Programa de Calidad, muestran crecimientos en la mayoría de los Ámbitos de Gestión, medidos por el instrumento de Diagnóstico. En especial se puede mencionar los ámbitos de Estrategia, con un crecimiento en el porcentaje de logro de un 27%. También se destacan los crecimientos en el porcentaje de logro en los ámbitos de Presupuesto Municipal (18%), Capacitación (15%), Ingresos Municipales (14,7%) y Comunicación con Usuarios y Usuarías (14%).

Los resultados anteriores están directamente relacionados con el hecho de contar con una metodología y herramientas que orientan a la organización para enfrentar de mejor forma los procesos de mejora.

No obstante, hay dos ámbitos de gestión que deben llamar la atención, que el 2010 presentaban los menores niveles de logro y su crecimiento no ha sido significativo en el tiempo, como son los casos de Procesos de Prestación de Servicios y Procesos de Apoyo en la Prestación de Servicios, es decir, ámbitos referidos con la gestión de procesos, aspecto clave en un modelo de calidad.

También hay que prestar atención a la situación del ámbito Competencias de las Personas que tiene un crecimiento negativo, es decir, ha disminuido el porcentaje de logro entre el 2010 y el 2016. Esto es una tendencia no sólo de este grupo sino a nivel nacional.

Gráficamente se tiene:



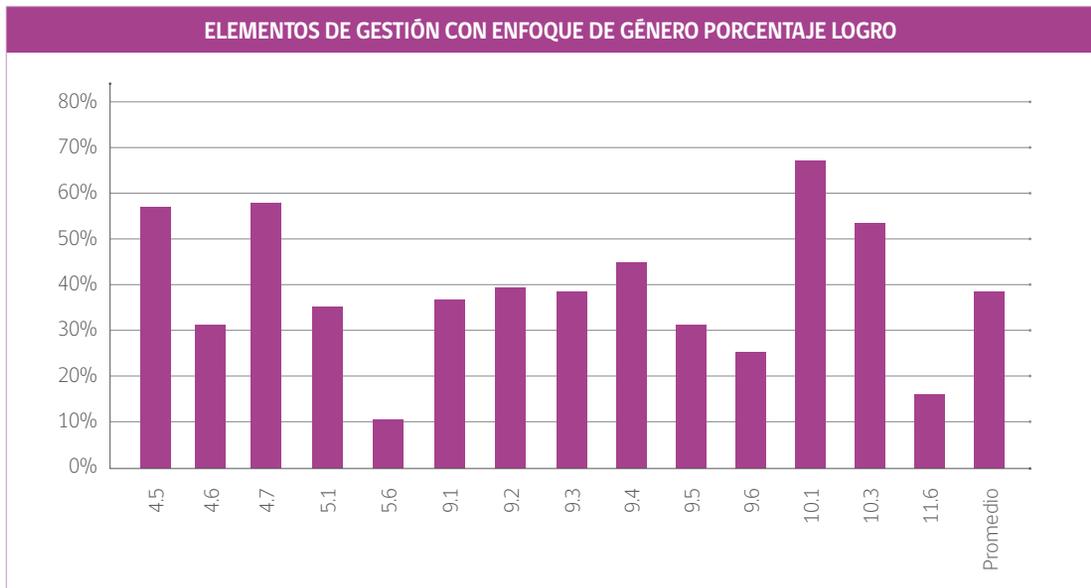
En Anexo, se presenta un análisis de tendencias que considera la evolución del porcentaje de logro promedio en cada ámbito de gestión, considerando las 5 tipologías municipales, pero separando las 20 municipalidades con continuidad del Programa de Calidad, las que se consideran como grupo distinto (y se excluyen de las tipologías a las cuales pertenecen).

## Resultados Comparativos 2010 - 2016 Enfoque de Genero

En el instrumento de Diagnóstico Nacional 2016, Calidad de la Gestión Municipal, existen 14 Elementos de Gestión, que incluyen en su redacción el enfoque de género. Con el fin de evaluar cuál es el comportamiento de este tipo de elementos, se realizó un análisis particular de ellos, calculando cuál es el puntaje promedio que obtienen los municipios y su respectivo porcentaje de logro. Los resultados obtenidos son los siguientes:

ANÁLISIS ELEMENTOS DE GESTIÓN CON ENFOQUE DE GENERO		
Elemento de Gestión	Puntaje Promedio	Porcentaje Logro
4.5	1,7	57,0%
4.6	0,9	31,5%
4.7	1,7	57,5%
5.1	1,1	35,2%
5.6	0,3	10,9%
9.1	1,1	36,6%
9.2	1,2	39,7%
9.3	1,2	38,7%
9.4	1,3	44,9%
9.5	0,9	31,3%
9.6	0,8	25,8%
10.1	2,0	66,8%
10.3	1,6	53,5%
11.6	0,5	16,3%
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,2</b>	<b>39,0%</b>

Gráficamente, esto se expresa de la siguiente manera:



De los resultados obtenidos, se observa que los Elementos de Gestión que poseen Enfoque de Género y que obtienen los mayores porcentajes de logro son el 10.1% (Definición y administración de los canales de comunicación pertinentes para cada servicio para entregar información a usuarios y usuarias) con un 66,8%, el 4.7% (Datos de la cantidad de personas que han participado en actividades de capacitación) con un 57,5%.

Por otra parte, los Elementos de Gestión que poseen Enfoque de Género y que obtienen los menores porcentajes de logros son el 5.6% (Datos del nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad) con un 10,9% y el 11.6% (Datos sobre el cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios) con un 16.3%.

## Analisis de Correlaciones

Se realizó un estudio de correlaciones entre variables del ámbito de acción de las municipalidades y el Puntaje Total obtenido en el año 2016.

Las variables consideradas en el análisis fueron las siguientes:

- » Dependencia del Fondo Municipal
- » Porcentaje de Ingresos Propios
- » Densidad de Población
- » Distancia a la capital comunal
- » Ingresos Municipales
- » Nivel de Profesionalización
- » Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión
- » Gastos Municipales en gestión Interna
- » Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el Gastos Total en Personal
- » Porcentaje de Gasto en Gestión Interna sobre el total del Gasto
- » Ingreso por Fondo Común Municipal
- » Ingresos Propios Permanentes
- » Número de Funcionario Planta Profesional
- » Número de Profesionales (Planta y Contrata)

Estas variables fueron seleccionadas como resultado de un análisis cualitativo de un gran número de alternativas existentes en el Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), por considerar a priori que pudiera existir alguna relación con el puntaje total del diagnóstico y que tuviera una conexión lógica con la variable Puntaje.

Se realizó un cálculo y análisis de valores del coeficiente de correlación lineal en un intento por determinar qué variable o variables podría(n) explicar en buena medida el comportamiento de la variable "Puntaje Total" para los diferentes municipios.

Es importante recordar que el coeficiente de correlación lineal mide el grado de relación (en el sentido lineal, de una línea recta) entre dos variables correspondientes a escalas intervalares. El coeficiente de correlación puede tomar valores entre  $-1$  y  $+1$ . Mientras más cercano sea a  $\pm 1$ , indica una mayor correlación lineal (positiva o negativa) entre las variables. Un valor cercano a 0 indica que hay poca correlación de tipo lineal entre las variables.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

CORRELACIÓN CON PUNTAJE TOTAL	
Variable	Coefficiente de Correlación
Dependencia del Fondo Común Municipal	-0,2253
Porcentaje Ingresos Propios	0,2223
Densidad de Población	0,2497
Distancia a Capital Regional	-0,2340
Ingreso Municipal	0,3721
Nivel Profesionalización	-0,1138
Fondo de Incentivo al mejoramiento de la gestión	-0,0871
Gastos Municipales en Gestión Interna	0,3386
Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el gasto total en personal	-0,0191
Porcentaje de Gasto en Gestión interna sobre el total del gasto	-0,1373
Ingreso por Fondo Común Municipal	0,2729
Ingresos Propios Permanentes	0,3498
Número de funcionarios planta profesional	0,3918
Número de profesionales (planta y contrata)	0,3517

El análisis de correlaciones efectuado para el año 2016, no muestra que existan altas relaciones entre el Puntaje Total y las variables utilizadas para el estudio.

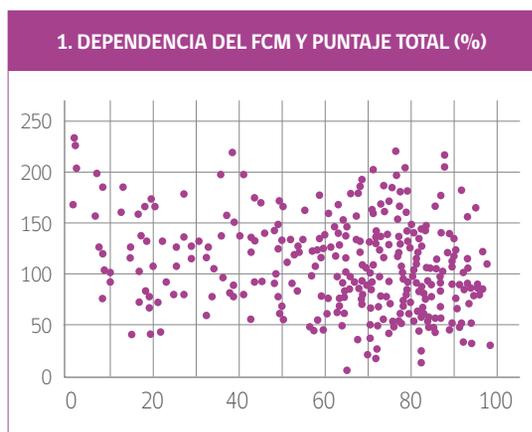
Los mayores valores positivos, es decir, relaciones lineales directas, corresponden a Número de Funcionarios Planta Profesional ( $r=0,3918$ ), Ingreso Municipal ( $r=0,3721$ ), Número de Profesionales Planta y Contrata ( $r=0,3517$ ), Ingresos Propios Permanentes ( $r=0,3498$ ) y Gastos Municipales en Gestión Interna ( $r=0,3386$ ). En todo caso estos valores están dentro del rango de correlación positiva débil (menores a 0,5).

Los valores negativos de mayor importancia, es decir, relaciones lineales inversas, corresponden a Distancia Capital Regional ( $r=-0,2340$ ) y Dependencia del Fondo Común Municipal ( $r=-0,2253$ ).

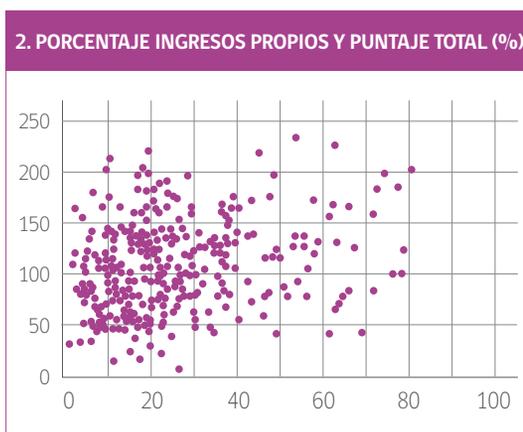
A continuación, se muestran los diagramas de dispersión de estas variables, lo que permite observar gráficamente su comportamiento.

Recordemos que los diagramas de dispersión son diagramas estadísticos que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos. Los datos se muestran como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina la posición en el eje horizontal X y el valor de la otra variable determinado por la posición en el eje vertical Y.

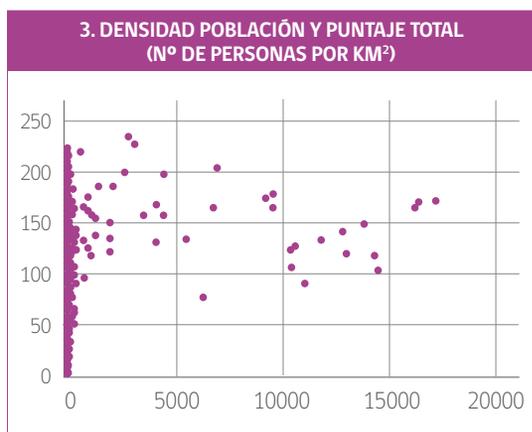
Un diagrama de dispersión permite observar si existe algún tipo de correlación entre las variables. Esta correlación puede ser positiva (aumento), negativa (descenso), o nula (las variables no están correlacionadas).



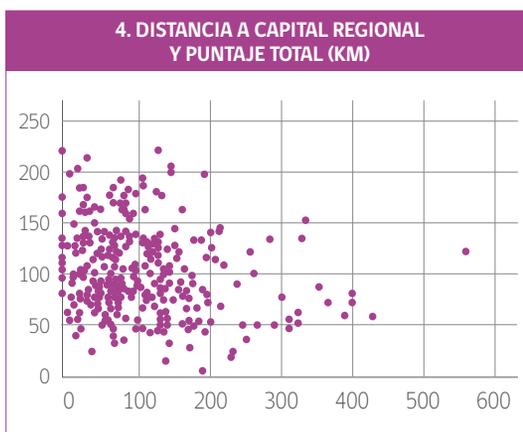
No se observa cambio importante en la variabilidad del "Puntaje Total" según el valor de "Dependencia del FCM", ni según "Porcentaje de Ingresos Propios".



No se observa cambio importante en la variabilidad del "Puntaje Total" según el valor de "Dependencia del FCM", ni según "Porcentaje de Ingresos Propios".

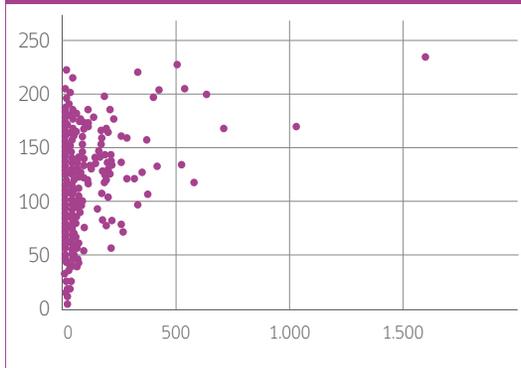


Solo para comunas muy pequeñas se obtienen valores a su vez muy pequeños para "Puntaje Total". Superado un mínimo de población, no hay evidencia de que el "Puntaje Total" esté asociado con la población de una comuna.



No se observa asociación entre "Distancia a la Capital Regional" y "Puntaje Total" de las municipalidades de las comunas correspondientes.

**5. INGRESO MUNICIPAL Y PUNTAJE TOTAL (M\$)**



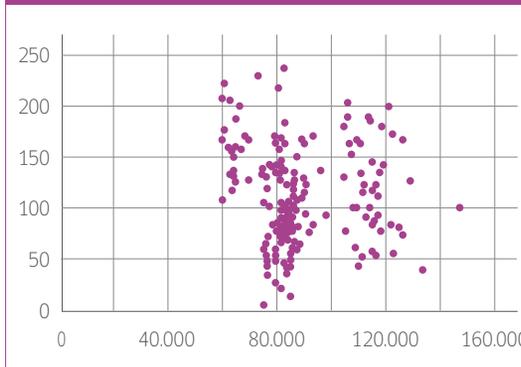
Se observa una cierta asociación positiva o directa entre "Ingreso Municipal" y "puntaje Total" de los municipios.

**6. NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN Y PUNTAJE TOTAL (%)**



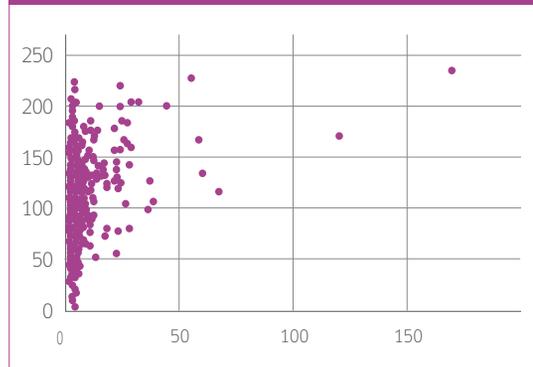
No se observa asociación entre "Nivel de Profesionalización" y "Puntaje Total".

**7. FIGEM Y PUNTAJE TOTAL (M\$)**



No se observa asociación entre "FIGEM" y "Puntaje Total".

**8. GASTOS MUNICIPALES EN GESTIÓN INTERNA Y PUNTAJE TOTAL (M\$)**



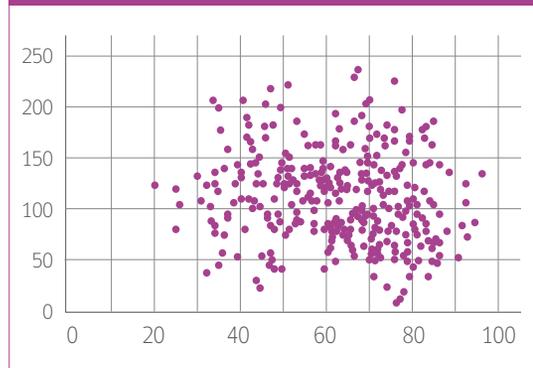
Se observa una cierta asociación positiva o directa entre "Gastos Municipales en Gestión Interna" y "Puntaje Total".

**9. GASTOS EN CAPACITACIÓN Y PUNTAJE TOTAL (%)**



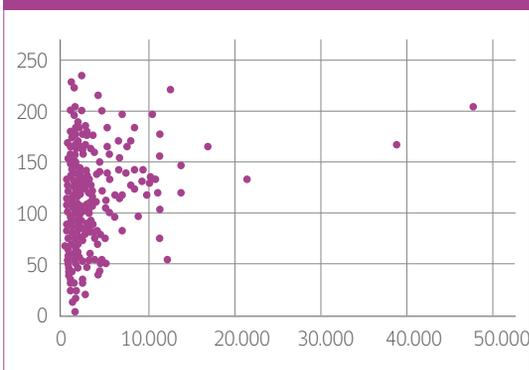
No se observa cambio importante en la variabilidad de "Puntaje Total" según el valor de "Capacitación", ni según "Porcentaje Gasto Gestión Interna sobre Gasto Total".

**10. PORCENTAJE GASTO GESTIÓN INTERNA SOBRE GASTO TOTAL Y PUNTAJE TOTAL (%)**



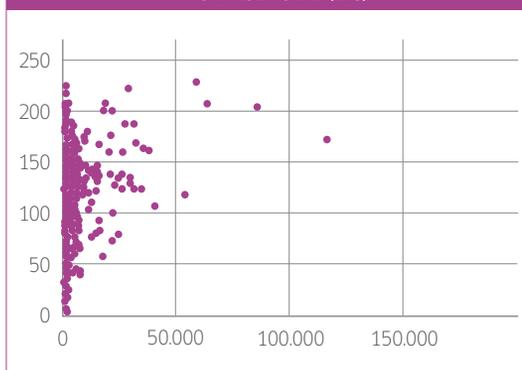
No se observa cambio importante en la variabilidad de "Puntaje Total" según el valor de "Capacitación", ni según "Porcentaje Gasto Gestión Interna sobre Gasto Total".

11. INGRESO POR FCM Y PUNTAJE TOTAL (M\$)



Se observa un cierto nivel de asociación positiva o directa entre "Puntaje Total" e "Ingreso por FCM", y especialmente entre "Puntaje Total" e "Ingresos Propios Permanentes".

12. INGRESOS PROPIOS PERMANENTES Y PUNTAJE TOTAL (M\$)



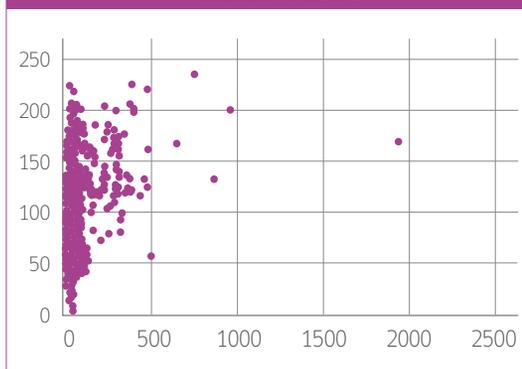
Se observa un cierto nivel de asociación positiva o directa entre "Puntaje Total" e "Ingreso por FCM", y especialmente entre "Puntaje Total" e "Ingresos Propios Permanentes".

13. N° DE PROFESIONALES DE PLANTA Y PUNTAJE TOTAL (N°)



Se observa un cierto nivel de asociación positiva o directa entre "Puntaje Total" e "N° de Profesionales de Planta", y entre "Puntaje Total" e "Funcionarios Planta y Contrata".

14. FUNCIONARIOS PLANTA Y CONTRATA PUNTAJE TOTAL (N°)



Se observa un cierto nivel de asociación positiva o directa entre "Puntaje Total" e "N° de Profesionales de Planta", y entre "Puntaje Total" e "Funcionarios Planta y Contrata".

Se puede notar que los comentarios a los gráficos de Dispersión son concordantes con los valores calculados para las correlaciones presentadas en la tabla "Correlación con Puntaje Total".

De los gráficos anteriores, se ratifica lo indicado anteriormente, en el sentido que no existen altas correlaciones entre el Puntaje Total y las variables utilizadas para el estudio, es decir, no hay evidencia de asociación (lineal) entre las variables.

Sin perjuicio de lo anterior, en el caso de las variables asociadas a recursos económicos, en algunos gráficos es posible observar que los municipios que tienen los mayores ingresos obtienen mayores puntajes (por ejemplo ver gráficos de Puntaje Total v/s Ingresos Propios Permanentes.)

# 3 | RESULTADOS DIAGNÓSTICO SERVICIOS MUNICIPALES

## Resultados Globales: Nacional y por Región

El promedio o media de los puntajes totales del Diagnóstico de los Servicios Municipales obtenidos por las 325 municipalidades que entregaron sus respuestas alcanzó a 52,6 puntos, lo que equivale a un 40,8% de logro en comparación con el puntaje máximo posible (129 puntos). Este resultado significa que, en promedio, las Municipalidades responden que tienen mecanismos o instrumentos que cubren de manera parcial los requerimientos del diagnóstico.

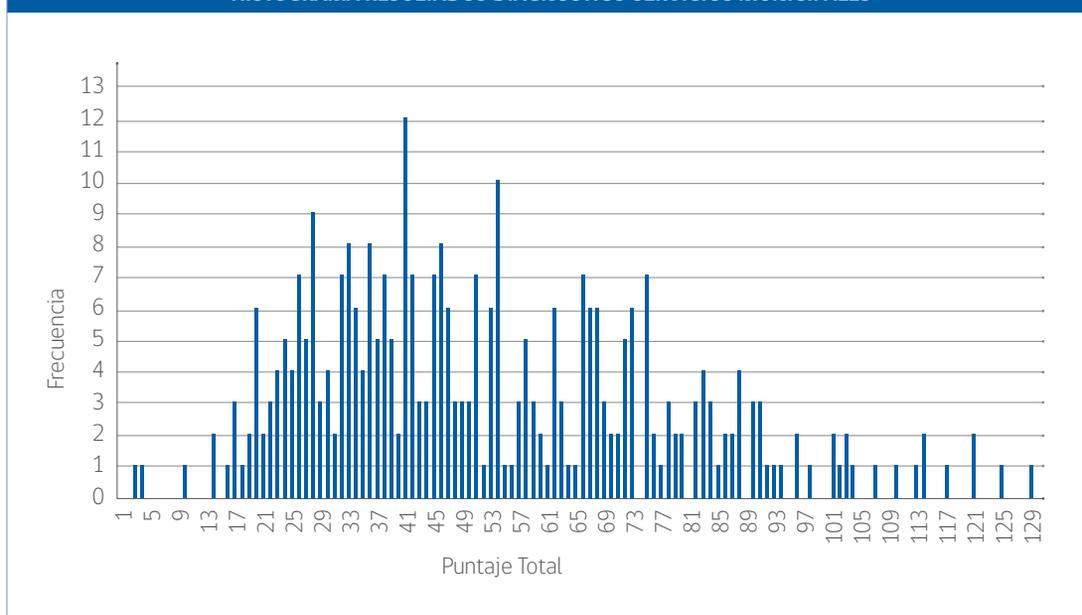
El valor de la mediana, valor central del conjunto de puntajes totales, es de 47 puntos, muy cercana al promedio, lo que indicaría que la distribución de valores de puntajes totales sigue una distribución normal. Lo anterior se confirma en el Histograma, que muestra la distribución de frecuencia de los Puntajes Totales, obtenidos por las municipalidades.

### RESULTADOS DIAGNOSTICO SERVICIOS MUNICIPALES 2016. CUADRO GENERAL

Descripcion	Valor
Nº de Comunas con respuestas	325
Porcentaje de Comunas con respuestas	94,2%
Media Puntaje Total	52,6
Mediana Puntaje Total	47
Puntaje Total Mínimo observado	3
Puntaje Total Máximo observado	129
Puntaje Total Máximo Potencial	129

El Histograma correspondiente al Diagnóstico Nacional 2016: Servicios Municipales, nos indica que los Puntajes Totales que obtuvieron los municipios tienden a aproximarse a una distribución Normal (gráfico simétrico y con valores más frecuentes en su parte central) salvo por una cierta cola a la derecha, lo que significa algún grado de asimetría positiva, es decir algunos valores a la derecha de la media se alejan más que los valores a la izquierda. Esto significa que, en la práctica, algunos municipios presentan puntajes bastante mayores que el común de sus pares.

### HISTOGRAMA RESULTADOS DIAGNÓSTICO SERVICIOS MUNICIPALES



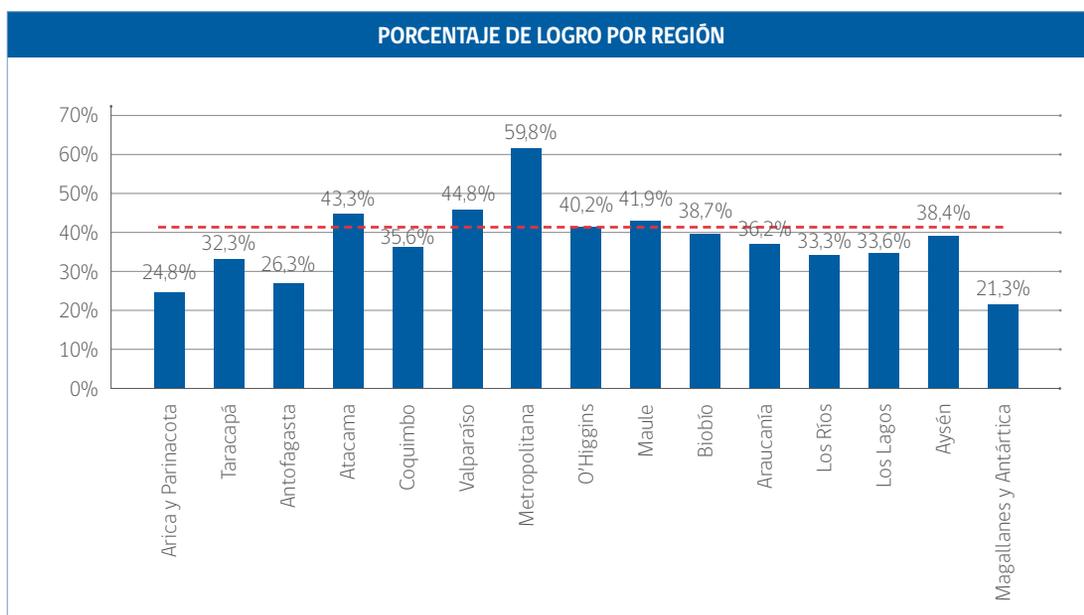
El resultado de los puntajes promedios y los porcentajes de logro, desagregados por las quince regiones del país es el siguiente:

ANÁLISIS POR REGIÓN				
	Region	N° De Comunas	Puntaje Promedio	Porcentaje Logro
15	Arica y Parinacota	3	32,0	24,8
1	Tarapacá	7	41,7	32,3
2	Antofagasta	8	33,9	26,3
3	Atacama	9	55,8	43,3
4	Coquimbo	15	45,9	35,6
5	Valparaíso	36	57,8	44,8
13	Metropolitana	46	77,1	59,8
6	O'Higgins	31	51,9	40,2
7	Maule	30	54,0	41,9
8	Bio Bio	52	49,9	38,7
9	Araucanía	31	46,7	36,2
14	Los Ríos	12	43,0	33,3
10	Los Lagos	27	43,3	33,6
11	Aysén	8	49,6	38,4
12	Magallanes y Antártica	10	27,5	21,3

De acuerdo a las cifras que muestra el cuadro anterior, la región con mayor porcentaje de logro es la Metropolitana, con un 59,8%, seguida por la región de Valparaíso con un 44,8%.

Las regiones que obtienen el menor porcentaje de logro son las de Magallanes y Antártica con un 21,3%, Arica y Parinacota con un 24,8%, la de Antofagasta con un 26,3%.

Gráficamente se tiene lo siguiente (la línea roja indica el promedio nacional):



## Resultados por Servicio Municipal

El resultado del Diagnóstico Nacional de los Servicios Municipales 2016, desagregado por cada uno de los servicios es el siguiente:

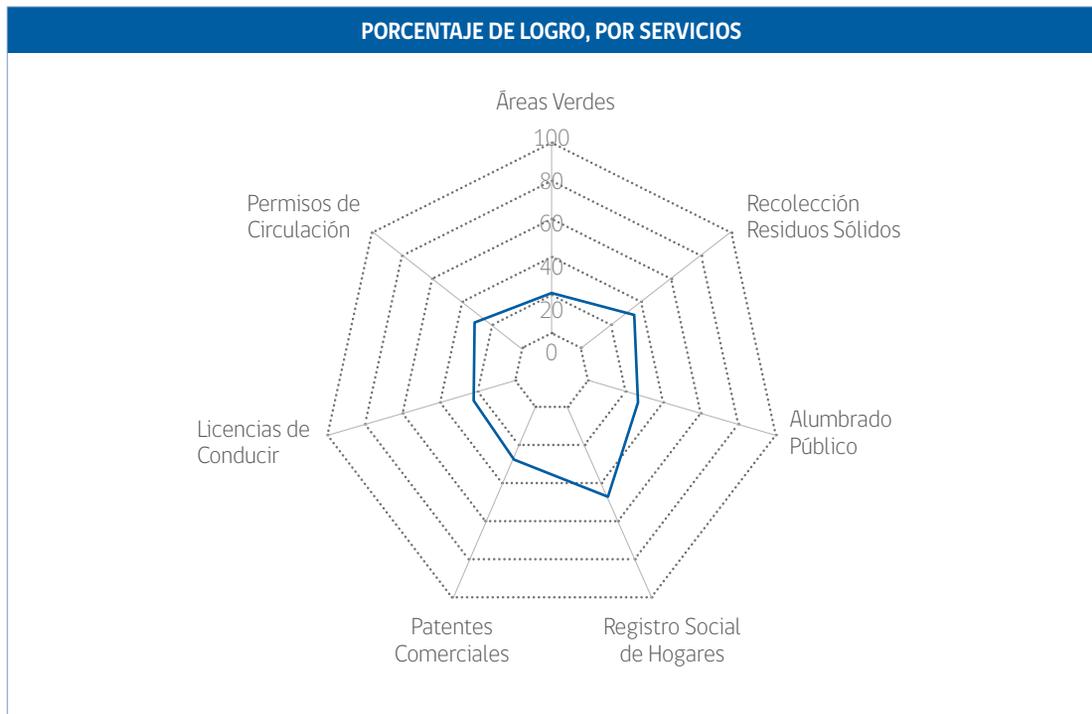
RESULTADOS DIAGNÓSTICO SERVICIOS MUNICIPALES 2016, POR SERVICIO				
Servicio		Puntaje Máximo	Puntaje Promedio	% de Logro
1	Areas Verdes	21	8,0	37,9%
2	Recolección Residuos Sólidos	21	9,6	45,8%
3	Alumbrado Público	18	6,8	37,5%
4	Registro Social de Hogares	15	8,1	54,1%
5	Patentes Comerciales	18	6,6	36,9%
6	Licencias de Conducir	18	6,1	34,1%
7	Permisos de Circulación	18	7,4	41,2%
<b>Total</b>		<b>129</b>	<b>52,6</b>	<b>40,8%</b>

El Servicio Municipal que alcanzó, en promedio, el mayor porcentaje de logro corresponde a Registro Social de Hogares con un 54,1%, seguido por Recolección de Residuos Sólidos con un 45,8% y Permisos de Circulación con un 41,2%. Para los dos casos mencionados, el valor obtenido significa que, en promedio, las Municipalidades responden que en estos servicios existen prácticas de gestión que aplican de manera sistemática o continua y que responden a los requerimientos del instrumento de medición.

No se observan Servicios Municipales que presenten porcentajes de logro muy por debajo del promedio. Por ejemplo, el servicio que obtiene el menor porcentaje de logro es Licencia de Conducir con un 34,1%, valor no tan distanciado de la media. Es decir, la desviación de los porcentajes de logro alrededor de la media es baja.

Es importante mencionar que estos resultados son coherentes con los obtenidos por las Municipalidades en la primera parte del instrumento de diagnóstico y que se refiere a su gestión global, es decir, se produce una validación de los resultados ya que las preguntas de ambas partes están directamente relacionadas.

El siguiente gráfico Radar muestra el comportamiento promedio de los servicios municipales:



Este gráfico permite visualizar el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión en cada uno de los Servicios Municipales, medidos como el porcentaje de logro alcanzado, es decir la relación entre el puntaje total promedio obtenido por las municipalidades y el puntaje máximo a alcanzar.

*La forma regular de la figura que se forma, indica que el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión es similar para los servicios municipales evaluados, solo con la excepción del Registro Social de Hogares que presenta un mayor nivel de desarrollo. Esto implica que las futuras acciones de mejora debieran considerar a todos los servicios por igual para no perder esta uniformidad.*

El análisis desagregado por región y servicios, entrega los siguientes resultados:

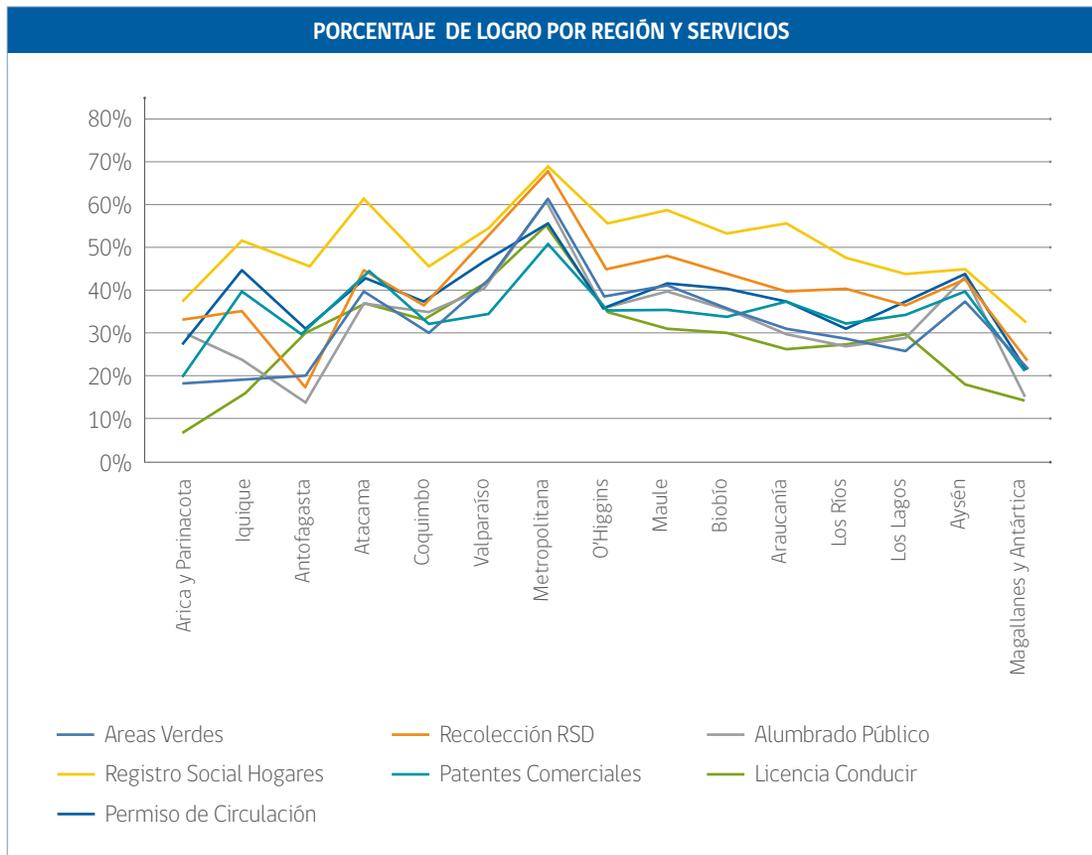
**PORCENTAJE DE LOGRO POR REGIÓN Y SERVICIOS**

Región	AV	RSD	AP	RSH	PC	LC	PDC
Arica y Parinacota	19,0	33,3	29,6	37,8	20,4	7,4	27,8
Tarapacá	19,7	35,4	23,8	51,4	39,7	16,7	44,4
Antofagasta	20,2	17,3	14,6	45,8	29,9	30,6	31,3
Atacama	39,2	44,4	37,0	61,5	43,8	37,0	43,2
Coquimbo	30,2	36,8	35,2	45,3	32,6	33,3	38,1
Valparaíso	42,2	52,9	41,0	54,3	34,7	42,1	47,1
Metropolitana	61,3	67,1	60,9	68,6	50,8	55,2	54,7
O'Higgins	38,2	45,6	36,2	56,3	35,8	35,3	36,2
Maule	40,8	48,1	39,4	58,2	35,7	31,7	40,7
Bío Bío	36,1	43,8	35,6	53,1	34,0	30,1	40,2
Araucanía	31,0	40,4	29,7	54,8	36,6	26,2	37,8
Los Ríos	28,6	40,5	27,3	47,8	32,9	27,3	31,0
Los Lagos	26,1	37,2	29,0	44,2	34,4	29,0	37,7
Aysén	38,1	42,3	43,1	45,0	39,6	18,1	43,8
Magallanes y Antártica	21,9	23,8	14,4	32,7	21,7	14,4	21,7

Los mayores porcentajes de logro se encuentran en la región Metropolitana en los servicios de Registro Social de Hogares y Recolección de Residuos Sólidos con 68,6% y 67,1% y en la región de Atacama en el servicio de Alumbrado Público con un porcentaje de logro de 61,5%.

Los menores porcentajes de logro se encuentran en la región de Arica y Parinacota en el servicio de Licencias de Conducir con un 7,4%, seguido por la región de Magallanes y Antártica en los servicios de Alumbrado Público y Licencias de Conducir con un 14,4%.

Gráficamente los resultados se expresan en la siguiente figura:



Al hacer una comparación entre el comportamiento que tienen las regiones en el Diagnóstico General y en el Diagnóstico de los Servicios Generales, se observa que la forma como se ordenan las regiones de mayor a menos cumplimiento de logro es muy similar, lo que significa que existe coherencia en la forma como los municipios contestaron ambas partes del instrumento. Sólo existen diferencias en las municipalidades de la región de La Araucanía, que en el Diagnóstico General ocupa el 8º lugar en porcentaje de logro y en el Diagnóstico de los Servicios Municipales ocupa el 3er lugar. Similar situación, pero en forma inversa, ocurre con las municipalidades de la región de Atacama, que en el Diagnóstico General ocupa el 10º lugar en porcentaje de logro, en cambio en el Diagnóstico de los Servicios Municipales ocupa el 3er lugar.

Para confirmar las observaciones anteriores, se efectuó un análisis de correlación entre los porcentajes de logro de las regiones en el Diagnóstico General y en el Diagnóstico de los Servicios Municipales, cuyo resultado arrojó un índice de correlación  $r=0,895$ , es decir una alta relación entre ambos resultados. En el resto de los casos se conserva el orden de manera aproximada, con la región Metropolitana y la de Valparaíso en el primer y segundo lugar respectivamente en ambos diagnósticos y la región de Arica y Parinacota en el penúltimo y último lugar en los dos casos.

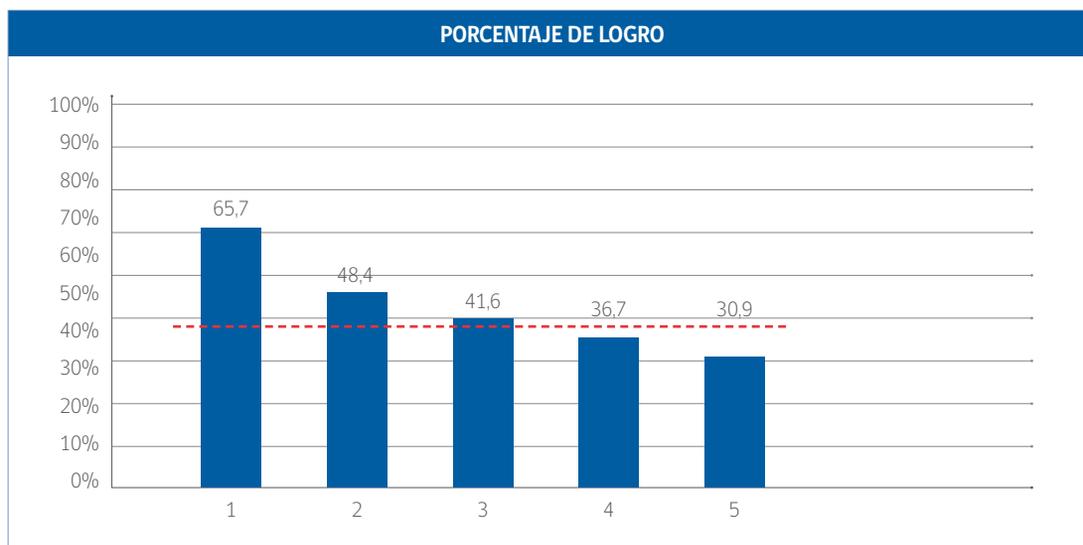
## Resultados por Tipología Municipal

Los resultados del Diagnóstico Nacional de los Servicios Municipales 2016, desglosados por cada una de las 5 tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades del país, son los siguientes:

RESULTADOS DESGLOSADOS POR TIPOLOGIA MUNICIPAL		
Tipología	Puntaje Promedio	% de Logro
1	84,7	65,7
2	62,4	48,4
3	53,7	41,6
4	47,3	36,7
5	39,8	30,9

Los resultados indican que hay una relación entre los porcentajes de logro y la tipología a la cual pertenece cada entidad, es decir, aquellos municipios que pertenecen a la Tipología 1, alcanzan un porcentaje de Logro del 65,7%, en cambio aquellos municipios de la Tipología 5 tienen un porcentaje de Logro de un 30,9%.

Gráficamente se observa lo siguiente:



El resultado anterior sugiere que hay una relación entre la condición de la municipalidad y el puntaje obtenido. A mayor desarrollo (comunas metropolitanas con desarrollo alto o medio) mayor puntaje promedio. Esta condición se rompe cuando se trata de los municipios que han implementado el Programa de Calidad, como veremos más adelante.

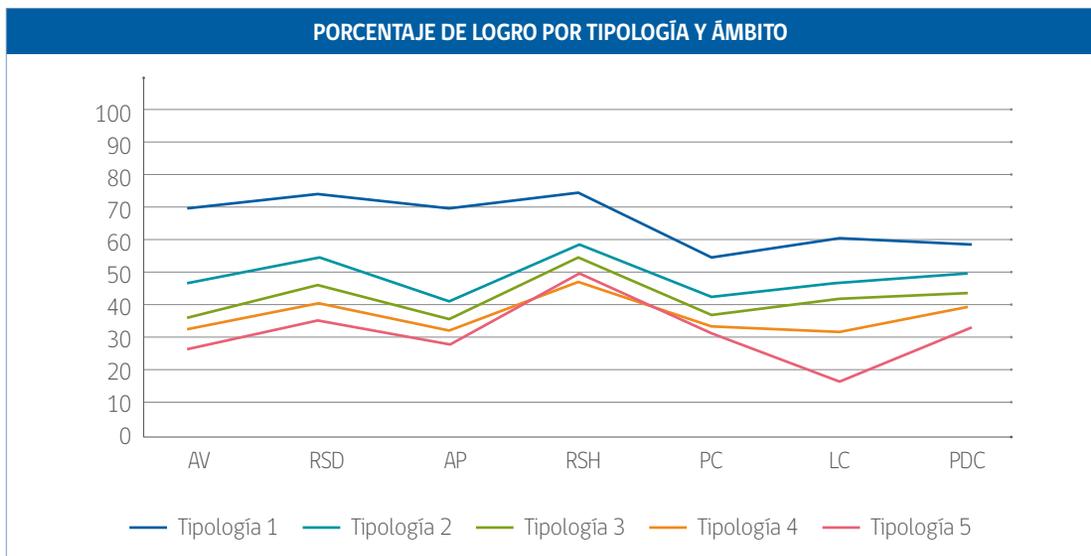
De igual forma, si se analizan los porcentajes de logros para cada tipología por cada uno de los Servicios Municipales evaluados, se obtienen los siguientes resultados

PORCENTAJE DE LOGRO POR TIPOLOGÍA Y SERVICIO MUNICIPAL								
Tipología	AV	RSD	AP	RSH	PC	LC	PDC	TOTAL
1	69,8	73,3	69,4	73,9	53,8	60,1	58,4	65,6
2	46,6	54,8	41,6	58,2	42,6	46,8	49,0	48,4
3	36,0	45,6	35,0	54,5	36,8	42,2	43,5	41,6
4	33,2	40,8	32,7	48,3	33,2	31,7	38,8	36,7
5	26,4	35,4	27,9	49,2	31,1	17,0	32,1	30,9

De acuerdo a la tabla anterior, se puede observar que el mayor porcentaje de logro corresponde al Servicio de Registro Social de Hogares para los municipios de la Tipología 1 (grandes comunas metropolitanas, con alto y/o medio desarrollo) con un 73,9%, es decir las municipalidades responden tener prácticas sistemáticas, desplegadas, con sistemas de mejoras y con datos de los últimos dos años. Muy cercano a este se encuentra el servicio de Recolección de Residuos Sólidos con un 73,3% en los municipios de la misma tipología.

En cambio, el menor porcentaje de logro se encuentra en el Servicios Licencias de Conducir para los municipios de la Tipología 5 (comunas semiurbanas y rurales, con bajo desarrollo), que obtiene un 17,0%.

Los mismos datos anteriores, pero expresados gráficamente, muestran cómo se comportan los municipios, de acuerdo a su tipología, en los diferentes servicios municipales evaluados:



En este gráfico es posible observar que el Porcentaje de Logro de los municipios que pertenecen a la Tipología 1 destacan con claridad sobre las otras. Con respecto al comportamiento de las restantes tipologías, estas mantienen su orden, salvo en el caso del Registro Social de Hogares donde los municipios de las tipologías 4 y 5 tiene casi el mismo porcentaje de logro (48,3% y 49,2% respectivamente).

## Resultados Municipios del Programa de Calidad

Del resultado global del Diagnóstico de los Servicios Municipales 2016, se efectuó un análisis diferenciado de los resultados obtenidos por las 20 municipalidades que han tenido continuidad en el Programa de Gestión de Calidad, dirigido por SUBDERE.

Para este efecto, estos municipios se han clasificado dentro de una tipología especial denominada "Calidad", siendo excluidos de sus categorías de origen (1, 2, 3 y 4). El análisis considera, en primer término, los resultados en la aplicación del instrumento diagnóstico y luego se comparan con los obtenidos por el resto de las municipalidades.

Los resultados generales obtenidos por las 20 Municipalidades bajo estudio son los siguientes:

RESULTADOS DIAGNOSTICO SERVICIOS MUNICIPALES 2016, MUNICIPIOS DE CALIDAD	
Descripcion	Valor
Nº de Comuna con respuestas	20
Porcentaje de Comunas con respuestas	100%
Media Puntaje Total	61,4
Mediana Puntaje Total	64,0
Puntaje Total Mínimo observado	33,0
Puntaje Total Máximo observado	98,0
Puntaje Total Máximo Potencial	129

El cuadro anterior nos indica que las 20 municipalidades contestaron el Diagnóstico 2015, obteniendo una media o promedio del puntaje total de 61,4 puntos, lo que equivale a un 47,6% de logro, con respecto al puntaje máximo posible de obtener.

El puntaje máximo logrado fue de 98 puntos, lo que equivale a un porcentaje de logro del 76,0%. En el otro extremo tenemos que el puntaje mínimo fue de 33 puntos, lo que equivale a un porcentaje de logro del 25,6%.

La interpretación de estos resultados indica que, en promedio, las municipalidades "de calidad", tienen instaladas prácticas sistemáticas que responden a los requerimientos del instrumento de diagnóstico y que avanzan hacia una mejora de ellas.

El análisis de los resultados por Servicio Municipal que considera la evaluación, muestra lo siguiente:

RESULTADOS DIAGNOSTICO SERVICIOS MUNICIPALES 2016, MUNICIPIOS DE CALIDAD SEGÚN SERVICIOS				
Servicio		Puntaje Máximo	Puntaje Promedio	% de Logro
1	Areas Verdes	21	9,5	45,0%
2	Recolección Residuos Sólidos	21	10,0	47,6%
3	Alumbrado Público	18	8,1	44,7%
4	Registro Social de Hogares	15	8,7	57,7%
5	Patentes Comerciales	18	7,5	41,4%
6	Licencias de Conducir	18	8,9	49,4%
7	Permisos de Circulación	18	8,9	49,2%
<b>Total</b>		<b>129</b>	<b>61,4</b>	<b>47,6%</b>

El Servicio Municipal que alcanzó, en promedio, el mayor porcentaje de logro corresponde a Registro Social de Hogares con un 57,7%. Si bien el servicio de Patentes Comerciales fue el que obtuvo el menor porcentaje de logro, con un 41,4%, este valor se encuentra sobre el promedio nacional. Los resultados anteriores se pueden interpretar diciendo que en este servicio las municipalidades bajo estudio han logrado instalar prácticas sistemáticas y de mejoramiento. Los resultados anteriores se pueden graficar de la siguiente manera:

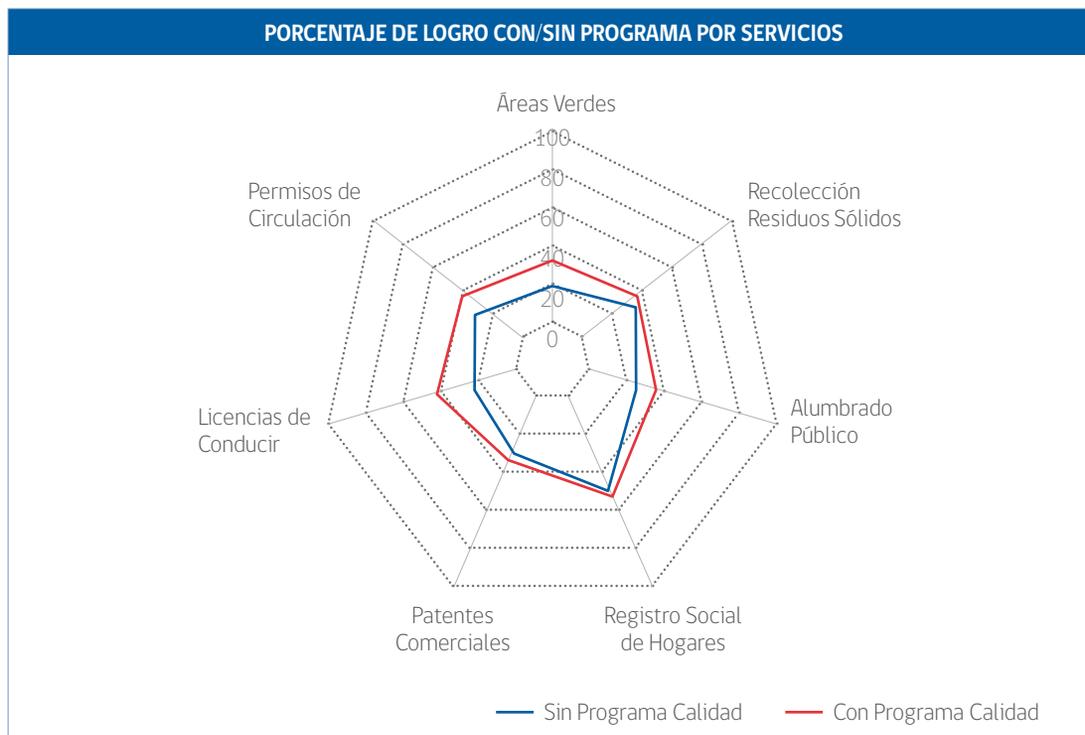


Cómo se puede observar, la figura que se forma es similar a la del gráfico que considera el total de las municipalidades, pero de mayor tamaño.

Al analizar los resultados por Servicios Municipales, comparando los municipios que han tenido continuidad en el Programa de Calidad con el resto de las municipalidades, se obtiene lo siguiente:

Servicio	% Logro (Sin Programa)	% Logro (Con Programa)
Áreas Verdes	37,4	45,0
Recolección Residuos Sólidos	45,7	47,6
Alumbrado Público	37,0	44,7
Registro Social de Hogares	53,9	57,7
Patentes Comerciales	36,6	41,4
Licencias de Conducir	33,1	49,4
Permisos de Circulación	40,6	49,2

En todos los casos, el porcentaje de logro de los municipios con programa es superior a los sin programa de calidad. Gráficamente, esto se refleja de la siguiente manera:



Si se realiza un desglose de acuerdo a las cinco tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades del país, considerando a las Municipalidades que han tenido continuidad en el Programa de Gestión de Calidad como un grupo especial, los resultados que se obtiene son los siguientes:

RESULTADOS DIAGNOSTICO SERVICIOS MUNICIPALES 2016 MUNICIPIOS CALIDAD POR TIPOLOGIA		
Tipología	Puntaje Promedio	Porcentaje de Logro
1	73,7	57,1
2	63,3	49,1
3	58,4	45,3
4	54,3	42,1
5	N/A	N/A
Calidad	61,4	47,6

Los datos indican que las 20 Municipalidades que han aplicado de manera continuada el modelo y las herramientas de calidad, tienen un comportamiento muy similar a los de la Tipología 2, es decir comunas mayores con desarrollo medio.

Cabe recordar que el grupo de los 20 municipios están compuesto por instituciones que pertenecen a la tipología 1 (3 casos), tipología 2 (6 casos), tipología 3 (7 casos) y tipología 4 (4 casos).

Si se realiza una comparación para cada tipología (sin y con Programa) los resultados son los siguientes:

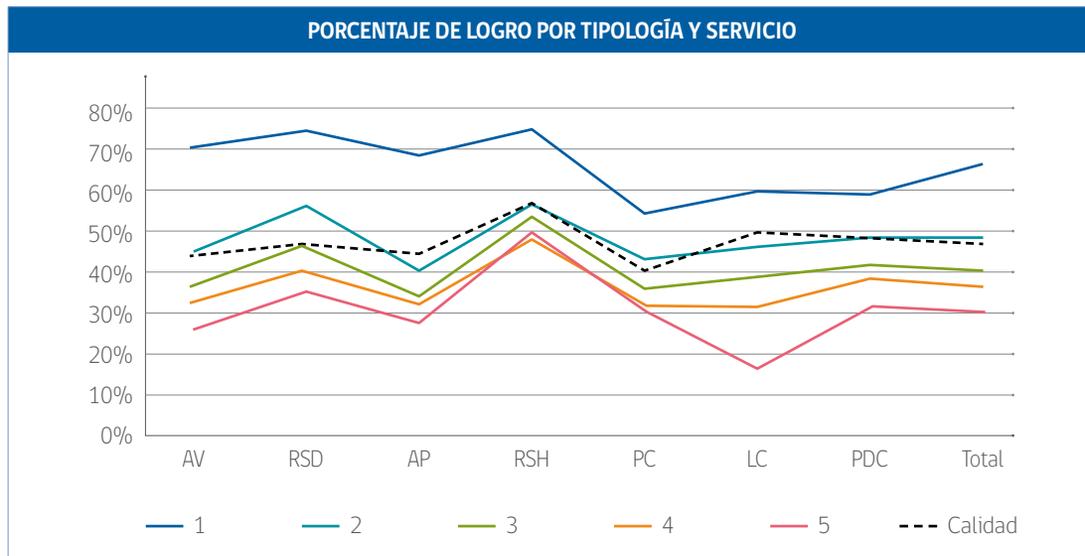
Tipología	Puntaje Promedio (Sin Programa)	Puntaje Promedio (Con Programa)
1	85,5	73,7
2	62,2	63,3
3	52,9	58,4
4	47,0	54,3
5	39,8	N/A

Se observa que el Puntaje Total promedio de las municipalidades en el Programa de Calidad son similares a los municipios de la tipología 2 que no han participado en el programa, en el resto de las tipologías sus resultados son superiores (se excluye la tipología 5 donde no hay municipalidades en el programa).

Si se desagregan los porcentajes de logro por tipología y por servicio, los resultados son los siguientes:

PORCENTAJE DE LOGRO POR TIPOLOGÍA Y SERVICIOS CON Y SIN PROGRAMA DE CALIDAD								
Tipología	AV	RSD	AP	RSH	PC	LC	PDC	Total
1	70,7	74,1	69,3	74,6	54,5	60,4	59,3	66,2
2	45,3	55,9	40,9	57,5	43,6	46,7	48,4	48,2
3	36,7	46,3	34,4	53,9	36,3	39,5	41,9	41,0
4	32,5	40,6	32,5	48,4	32,5	31,7	38,8	36,4
5	26,4	35,4	27,9	49,2	31,1	17,0	32,1	30,9
Calidad	45,0	47,6	44,7	57,7	41,4	49,4	49,2	47,6

Lo anterior se expresa gráficamente en la siguiente figura:



## Resultados por Enfoque de Género

### Ánalysis Elementos de Gestión con Enfoque de Género

<b>SERVICIO: CONSTRUCCIÓN Y MANTENCIÓN DE ÁREAS VERDES Y JARDINES</b>			
Elemento de Gestión		Puntaje Promedio	Porcentaje de Logro
1.6	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del Servicio?	0,26	8,7

<b>SERVICIO: RECOLECCIÓN, TRANSPORTE Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS</b>			
Elemento de Gestión		Puntaje Promedio	Porcentaje de Logro
2.6	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del Servicio?	0,34	11,2

<b>SERVICIO: INSTALACIÓN Y MANTENCIÓN DE ALUMBRADO PÚBLICO</b>			
Elemento de Gestión		Puntaje Promedio	Porcentaje de Logro
3.5	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del Servicio?	0,81	27,1

<b>SERVICIO: OTORGAMIENTO Y RENOVACIÓN DE PATENTES COMERCIALES</b>			
Elemento de Gestión		Puntaje Promedio	Porcentaje de Logro
5.5	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del Servicio?	0,20	6,7
5.6	¿Tiene datos del tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio, diferenciado entre usuarios y usuarias?	0,41	13,5

<b>SERVICIO: OTORGAMIENTO Y RENOVACIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR</b>			
Elemento de Gestión		Puntaje Promedio	Porcentaje de Logro
6.5	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del Servicio?	0,25	8,4
6.6	¿Tiene datos del tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio, diferenciado entre usuarios y usuarias?	0,40	13,4

<b>SERVICIO: OTORGAMIENTO Y RENOVACIÓN DE PERMISOS DE CIRCULACIÓN</b>			
Elemento de Gestión		Puntaje Promedio	Porcentaje de Logro
7.5	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del Servicio?	0,25	8,3

## Análisis de Correlaciones

Se realizó un análisis de correlaciones lineales, para estudiar la asociación entre la variable Puntaje Total Diagnóstico Nacional 2016: Servicios Municipales y diferentes variables potencialmente explicativas.

Las variables consideradas en el análisis fueron las mismas que se utilizaron en la primera parte del estudio, es decir:

- » Dependencia del Fondo Municipal
- » Porcentaje de Ingresos Propios
- » Densidad de Población
- » Distancia a la capital comunal
- » Ingresos Municipales
- » Nivel de Profesionalización
- » Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión
- » Gastos Municipales en gestión Interna
- » Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el Gastos Total en Personal
- » Porcentaje de Gasto en Gestión Interna sobre el total del Gasto
- » Ingreso por Fondo Común Municipal
- » Ingresos Propios Permanentes
- » Número de Funcionario Planta Profesional
- » Número de Profesionales (Planta y Contrata)

Se realizó un cálculo y análisis de valores del coeficiente de correlación lineal en un intento por determinar qué variable o variables podría(n) explicar en buena medida el comportamiento de la variable "Puntaje Total" por los diferentes municipios.

Es importante recordar que el coeficiente de correlación describe la fuerza de la relación entre dos conjuntos de variables en escala de intervalos o de razón. El coeficiente de correlación puede tomar valores entre  $-1$  y  $+1$ . Mientras más cercano a  $\pm 1$  mayor será la correlación (positiva o negativa) entre las variables. Un valor cercano a 0 indica que hay poca correlación entre las variables.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

CORRELACIÓN CON PUNTAJE TOTAL	
Variable	Coefficiente de Correlación
Dependencia del Fondo Común Municipal	-0,3641
Porcentaje Ingresos Propios	0,3587
Densidad de Población	0,3866
Distancia a Capital Regional	-0,3369
Ingreso Municipal	0,4720
Nivel Profesionalización	-0,2424
Fondo de Incentivo al mejoramiento de la gestión	-0,0391
Gastos Municipales en Gestión Interna	0,4374
Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el gasto total en personal	-0,0607
Porcentaje de Gasto en Gestión interna sobre el total del gasto	-0,1699
Ingreso por Fondo Común Municipal	0,3651
Ingresos Propios Permanentes	0,4349
Número de funcionarios planta profesional	0,5005
Número de profesionales (planta y contrata)	0,4795

El análisis de correlaciones efectuado para el Diagnóstico 2016: Servicios Municipales, no muestra que existan altas relaciones entre el Puntaje Total y las variables utilizadas para el estudio. Sólo existen algunos casos de correlación moderada.

Los mayores valores positivos, es decir, relaciones lineales directas, corresponden a Número de Funcionarios Planta Profesional ( $r=0,5005$ ), Número de profesionales de Planta y Contrata ( $r=0,4795$ ), Ingreso Municipal ( $r=0,4720$ ), Gastos municipales en gestión interna ( $r=0,4374$ ) e Ingresos Propios Permanentes ( $r=0,4349$ ). Todos estos casos están dentro del rango de correlación positiva moderada ( $r \sim 0,5$ ).

Los mayores valores negativos, es decir, relaciones lineales inversa, corresponden a Distancia Dependencia del Fondo Común Municipal ( $r=-0,3641$ ) y Distancia a Capital Regional ( $r=-0,3369$ ).

## Análisis de Datos Catastrales

Con relación al Diagnóstico de los Servicios Municipales, junto con levantar información sobre los procesos y los resultados de cada uno de los siete servicios en evaluación, se solicitó la entrega de datos de los Indicadores de los estándares básicos de calidad, asociados a estos. El resultado del análisis de los datos catastrales se muestra a continuación.

En primer lugar, se realizó una evaluación del alcance de la información entregada, para determinar el tamaño de la población de datos entregados. Para esto se determinó el porcentaje de datos entregados por las Municipalidades con respecto al total de datos solicitados, para cada uno de los servicios. El resultado de este levantamiento es el siguiente:

RESUMEN ANALISIS DATOS CATASTRALES EN PORCENTAJE		
Servicio	Sin Datos	Con Datos
Construcción de Areas Verdes	67,4	32,6
Mantención de Areas Verdes	62,9	37,1
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	36,1	63,9
Instalación y recambio de Alumbrado Público	46,8	53,2
Mantención de Alumbrado Público	38,5	61,5
Actualización del Registro Social de Hogares (RSH)	36,1	63,9
Nuevos Ingresos del Registro Social de Hogares (RSH)	33,3	66,7
Patentes Comerciales	49,4	50,6
Licencias de Conducir	52,8	47,2
Permisos de Circulación	45,4	54,6
<b>Promedio</b>	<b>46,9</b>	<b>53,1</b>

*De acuerdo a los valores del promedio nacional, aproximadamente un poco más de la mitad de los municipios del país declararon datos y el resto manifiesta no tenerlos. En este aspecto hay que considerar que la información solicitada corresponde a indicadores específicos por servicios, por lo que es probable que las municipalidades tengan algún tipo de información en cada caso, pero esta no se encuentre fácilmente accesible o no se utilice para calcular las distintas expresiones de la gestión. En este sentido el requerimiento hecho el 2016 debiera haber sido una instancia de aprendizaje para las municipalidades en el sentido de iniciar la práctica de recopilar datos y evaluar estos indicadores, que entreguen información para la toma de decisiones.*

El cuadro anterior indica que los servicios donde la mayor cantidad de municipalidades entregaron datos corresponden Registro Social de Horas con un 65%, Residuos Sólidos Domiciliarios con un 64% y la Mantención de Alumbrado Público con un 61,5%.

Por otro lado, los servicios donde la mayor cantidad de municipios respondieron no contar con datos corresponden a la Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes con un 65%, seguido de Licencias de Conducir con un 52,8%. En anexo se encuentra el detalle para cada uno de los indicadores de los servicios evaluados.

Por otra parte, se realizó el análisis del cumplimiento de los estándares de cantidad y calidad de los siete Servicios Municipales. Este consistió en comparar el valor del Indicador definido para cada estándar con las respuestas entregadas por los municipios para establecer un perfil de cumplimiento.

Es importante consignar que para el caso del instrumento aplicado el año 2016, el registro de datos catastrales consideró sólo algunos de los estándares establecidos y el resto de la información se refiere a datos de cantidades y costos asociados a los servicios que fueron recogidos como referenciales.

Los indicadores que fueron incluidos en el instrumento diagnóstico 2016 son los siguientes:

Servicio	Indicador	Valor Indicador
Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante	5 m <sup>2</sup> de áreas verdes por habitante
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes.	40% a 60%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	3
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales	100%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de a mantención en un año	100%
Residuos Sólido Domiciliarios	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	1 a 3 veces por semana
	Tasa de respuesta de reclamos de la recolección y transporte en un periodo.	100%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relación al número de luminarias comunales totales	100%
Registro Social de Hogares	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo periodo	100%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	100%
Patentes Comerciales	Porcentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos.	100%
Licencia de Conducir	Porcentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con respecto al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos.	100%
Permisos de Circulación	Porcentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con respecto al total de permisos de circulación solicitados y que cumplen con los requisitos.	100%

Para cada caso se evaluaron los porcentajes de municipalidades que cumplían el estándar, los que no cumplían, los que no respondieron o el valor del indicador es 0 y los casos de errores en el ingreso de la información (por ejemplo, porcentajes mayores a 100%, tasas no reales, etc.). Los resultados son los siguientes:

ANÁLISIS CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES						
Servicio	Indicador	Estándar	Cumple	No Cumple	Sin Info.	Error
Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas urbanas	5m <sup>2</sup> /h	20,6%	20,9%	43,4%	15,1%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas rurales	5m <sup>2</sup> /h	5,5%	11,1%	78,8%	4,6%
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes	40% a 60%	3,1%	5,8%	72,0%	19,1%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	3	17,2%	2,8%	75,1%	4,9%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas	100%	31,7%	29,2%	39,1%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales	100%	12,9%	12,9%	74,2%	0,0%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	100%	8,6%	8,0%	82,8%	0,6%
	Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	1 a 3 veces por semana	82,5%	0%	15,1%
	Tasa de respuestas de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	100%	7,7%	6%	85,8%	0,6%

Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relación al número de luminarias comunales totales	100%	30,8%	32,0%	37,2%	0,0%
Registro Social de Hogares (RSH)	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo período	100%	7,1%	64,0%	28,9%	0,0%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	100%	9,2%	72,0%	18,8%	0,0%
Patentes Comerciales	Porcentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	25,2%	40,6%	34,2%	0,0%
Licencias de Conducir	Porcentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con relación al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	11,4%	41,8%	46,8%	0,0%
Permisos de Circulación	Porcentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con relación al total de permisos de circulación solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	44,9%	23,4%	31,7%	0,0%

Del total de estándares definidos para los Servicios Municipales (47) se solicitó información a los municipios para 15 de ellos. En general se observa un importante porcentaje de indicadores para los cuales no se entregó información, alcanzando en algunos casos valores por sobre el 80%.

De los indicadores que donde hay un mayor porcentaje de cumplimiento del estándar, en primer lugar, se encuentra el que se refiere a la frecuencia de recolección de residuos sólidos domiciliarios con un 82,5% de los municipios que lo cumple. Cabe consignar que en este caso el estándar considera una frecuencia entre 1 y 3 veces a la semana. Si se desglosa este valor se encuentra que un 68,3% tiene una frecuencia de recolección de 3 o más veces a la semana, un 12% lo hace dos veces por semana y sólo el 2% recolecta los residuos una vez a la semana.

Luego se tienen los casos del Porcentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente con respecto a todos los solicitado en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos, con un 44%, en todo caso bastante lejos del 100% solicitado.

Con respecto a los indicadores donde se observa un menor cumplimiento de los estándares, se tienen los casos de los m<sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto a los m<sup>2</sup> de área verdes con un 3,1% de las comunas y el caso de los m<sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitantes en zonas rurales con un 5,5% de los municipios. En todo caso estos resultados deben ser tomados con reserva, dado el alto porcentaje de municipalidades que no presentaron datos (72% y 78% respectivamente).

El servicio donde los municipios declaran el mayor porcentaje de no cumplimiento del estándar, corresponde a los dos indicadores del Servicios de Registro Social de Hogares con 72% y un 64% en cada caso.

Finalmente hay que observar aquellos casos donde hubo un mayor porcentaje de registro de datos erróneos (por ejemplo, cantidades totales en vez de porcentajes), como es el caso del indicador sobre m<sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto al total de m<sup>2</sup> de áreas verdes donde casi el 20% de las respuestas entregadas era erróneas. Lo anterior supone, para una próxima oportunidad un reforzamiento sobre la comprensión de los datos que se solicitan y sus unidades de medición.

Si se desagregan los resultados anteriores por cada una de las tipologías en que se encuentran clasificadas las Municipalidades, el resultado es el siguiente:

TIPOLOGIA 1						
Servicio	Indicador	Valor Indicador	Cumple Estandar	No Cumple Estandar	Sin Datos	Errores
Construcción y Mantenición de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas urbanas	5m <sup>2</sup> /h	33,3%	31,1%	11,1%	24,4%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas rurales	5m <sup>2</sup> /h	2,2%	0,0%	93,3%	4,4%
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes	40% a 60%	4,4%	4,4%	57,8%	33,3%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	3	26,7%	4,4%	64,4%	4,4%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas	100%	37,8%	37,8%	24,4%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales	100%	6,7%	0,0%	93,3%	0,0%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	100%	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	1 a 3 veces por semana	91,2%	0%	4,4%	4,4%
	Tasa de respuestas de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	100%	20,0%	11%	64,4%	4,4%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relación número de luminarias comunales totales	100%	64,4%	26,7%	8,9%	0,0%
Registro Social de Hogares (RSH)	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo período	100%	2,2%	82,2%	15,6%	0,0%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	100%	4,4%	86,7%	8,9%	0,0%
Patentes Comerciales	Pocentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	20,0%	57,8%	22,2%	0,0%
Licencias de Conducir	Pocentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con relación al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	8,9%	75,6%	15,6%	0,0%
Permisos de Circulación	Pocentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con relación al total de permisos de circulación solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	57,8%	22,2%	20,0%	0,0%

**TIPOLOGIA 2**

Servicio	Indicador	Cumple Estandar	No cumple Estandar	Sin Datos	Errores
Construcción y Mantenión de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas urbanas	30,3%	15,2%	36,4%	18,2%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas rurales	3,0%	12,1%	81,8%	3,0%
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes	3,0%	3,0%	78,8%	15,2%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	91%	3,0%	87,9%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas	27,3%	36,4%	36,4%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales	15,2%	12,1%	72,7%	0,0%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	12,1%	15,2%	72,7%	0,0%
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	90,9%	0%	9,1%	0,0%
	Tasa de respuestas de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	9,1%	9%	81,8%	0,0%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relaciónal número de luminarias comunales totales	33,3%	39,4%	27,3%	0,0%
Registro Social de Hogares (RSH)	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo período	0,0%	75,8%	24,2%	0,0%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	91%	81,8%	9,1%	0,0%
Patentes Comerciales	Pocentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	30,3%	48,5%	21,2%	0,0%
Licencias de Conducir	Pocentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con relación al total de licencias de conductor solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	21,2%	63,6%	15,2%	0,0%
Permisos de Circulación	Pocentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con relación al total de permisos de circulación solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	51,5%	36,4%	12,1%	0,0%

TIPOLOGIA 3					
Servicio	Indicador	Cumple Estandar	No cumple Estandar	Sin Datos	Errores
Construcción y Mantenición de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas urbanas	21,2%	25,0%	32,7%	21,2%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas rurales	5,8%	13,5%	76,9%	3,8%
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes	3,8%	11,5%	71,2%	13,5%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	7,7%	1,9%	88,5%	1,9%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas	30,8%	36,5%	32,7%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales	11,5%	17,3%	71,2%	0,0%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	7,7%	11,5%	80,8%	0,0%
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	86,6%	0%	11,5%	1,9%
	Tasa de respuestas de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	7,7%	10%	82,7%	0,0%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relación al número de luminarias comunales totales	32,7%	32,7%	34,6%	0,0%
Registro Social de Hogares (RSH)	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo período	11,5%	63,5%	25,0%	0,0%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	7,7%	73,1%	19,2%	0,0%
Patentes Comerciales	Pocentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	23,1%	46,2%	30,8%	0,0%
Licencias de Conducir	Pocentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con relación al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	21,2%	53,8%	25,0%	0,0%
Permisos de Circulación	Pocentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con relación al total de permisos de circulación solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	57,7%	19,2%	23,1%	0,0%

**TIPOLOGIA 4**

Servicio	Indicador	Cumple Estandar	No cumple Estandar	Sin Datos	Errores
Construcción y Mantenión de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas urbanas	12,1%	23,1%	54,9%	9,9%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas rurales	8,8%	9,9%	76,9%	4,4%
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes	3,3%	7,7%	71,4%	17,6%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	24,2%	0,0%	71,4%	4,4%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas	31,9%	28,6%	39,6%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales	17,6%	16,5%	65,9%	0,0%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	9,9%	1,1%	86,8%	2,2%
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	79,1%	0%	17,6%	3,3%
	Tasa de respuestas de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	6,6%	4%	89,0%	0,0%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relaciónal número de luminarias comunales totales	25,3%	29,7%	45,1%	0,0%
Registro Social de Hogares (RSH)	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo período	8,8%	54,9%	36,3%	0,0%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	4,4%	75,8%	19,8%	0,0%
Patentes Comerciales	Pocentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	25,3%	40,7%	34,1%	0,0%
Licencias de Conducir	Pocentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con relación al total de licencias de conductor solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	13,2%	29,7%	57,1%	0,0%
Permisos de Circulación	Pocentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con relación al total de permisos de circulación solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	38,5%	23,1%	38,5%	0,0%

TIPOLOGIA 5					
Servicio	Indicador	Cumple Estandar	No cumple Estandar	Sin Datos	Errores
Construcción y Mantenión de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas urbanas	19,2%	14,4%	54,8%	11,5%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas rurales	4,8%	15,4%	74,0%	5,8%
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes	1,9%	2,9%	76,9%	18,3%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	14,4%	4,8%	72,1%	8,7%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas	30,8%	20,2%	49,0%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales	11,5%	13,5%	75,0%	0,0%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	1,9%	4,8%	93,3%	0,0%
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	76,9%	0%	21,2%	1,9%
	Tasa de respuestas de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	2,9%	2%	95,2%	0,0%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relación número de luminarias comunales totales	19,2%	33,7%	47,1%	0,0%
Registro Social de Hogares (RSH)	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo período	7,7%	60,6%	31,7%	0,0%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	16,3%	58,7%	25,0%	0,0%
Patentes Comerciales	Pocentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	26,9%	27,9%	45,2%	0,0%
Licencias de Conducir	Pocentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con relación al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	2,9%	25,0%	72,1%	0,0%
Permisos de Circulación	Pocentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con relación al total de permisos de circulación solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	36,5%	22,1%	41,3%	0,0%

Si bien se observa que hay una relación entre las tipologías municipales y el cumplimiento de los estándares (por ejemplo, las municipalidades de la Tipología presentan mejores porcentajes de cumplimiento que el resto). Las diferencias no son significativas, por lo que el tema de tener datos y evaluar indicadores es transversal a todo tipo de municipio.

Se realizó un análisis similar al anterior, pero considerando sólo a los 20 municipios que han tenido continuidad en el Programa de Calidad. Los resultados obtenidos son los siguientes:

ANÁLISIS CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES MUNICIPIOS CALIDAD						
Servicio	Indicador	Valor Indicador	Cumple Estandar	No cumple Estandar	Sin Datos	Errores
Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas urbanas	5m <sup>2</sup> /h	35,0%	10,0%	45,0%	10,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitante en zonas rurales	5m <sup>2</sup> /h	0,0%	15,0%	85,0%	0,0%
	m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes	40% a 60%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%
	Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	3	5,0%	0,0%	95,0%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantenimiento respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas	100%	25,0%	35,0%	40,0%	0,0%
	m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantenimiento respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales	100%	15,0%	10,0%	75,0%	0,0%
	Tasa de respuestas de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	100%	0,0%	15,0%	85,0%	0,0%
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	1 a 3 veces por semana	70,0%	0%	25,0%	5,0%
	Tasa de respuestas de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	100%	0,0%	5%	90,0%	5,0%
Alumbrado Público	Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relación al número de luminarias comunales totales	100%	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%
Registro Social de Hogares (RSH)	Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH con respecto al número de registros FPS programados para el mismo período	100%	5,0%	75,0%	20,0%	0,0%
	Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	100%	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%
Patentes Comerciales	Porcentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	30,0%	40,0%	30,0%	0,0%
Licencias de Conducir	Porcentaje de Licencias de Conducir otorgadas y renovadas anualmente, con relación al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	10,0%	50,0%	40,0%	0,0%
Permisos de Circulación	Porcentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con relación al total de permisos de circulación solicitadas en el mismo periodo y que cumplen con los requisitos	100%	55,0%	10,0%	35,0%	0,0%

*Nuevamente se observa que, si bien en algunos casos hay mejores resultados de cumplimientos de estándares que el promedio nacional, estos no son significativos para definir una tendencia. Por lo tanto, los municipios del Programa de Calidad tienen las mismas oportunidades de mejora que sus pares.*

Finalmente se efectuó un análisis de la información relacionada con los costos de los servicios, desagregados por tipología municipal. Es importante mencionar dos aspectos relacionados con la calidad de la información. En primer lugar, se detectaron una gran cantidad de errores en la entrega de los datos, particularmente cuando se solicitaban costos unitarios y se entregaba el costo total. En segundo término, hay una alta dispersión de los datos lo que genera la interrogante sobre la forma en que calcularon los costos unitarios y la fuente de datos utilizadas. No obstante, este primer ejercicio puede entregar alguna aproximación sobre el tema de los costos de la prestación de los servicios municipales.

El resultado obtenido de la evaluación de la información es la siguiente:

COSTOS PROMEDIOS SERVICIOS POR TIPOLOGIA (\$)						
Servicio	Costo	Tipología 1	Tipología 2	Tipología 3	Tipología 4	Tipología 5
Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes	Costo Total Anual de la construcción de áreas verdes por m <sup>2</sup>	121.943	32.496	64.774	33.325	82.698
	Costo m <sup>2</sup> anual de la mantención de áreas verdes en zonas urbanas	12.782	33.203	8.781	16.904	29.133
Residuos Sólidos Domiciliarios, RSD	Costo Anual de la prestación del Servicio de recolección y transporte	1.305.048.396	871.674.975	330.491.884	213.719.172	114.349.477
	Costo Anual de la recolección y transporte por tonelada	33.255	27.319	33.732	43.734	38.838
Alumbrado Público	Inversión anual municipal de instalación y/o recambio de luminarias	439.381.934	354.618.875	117.898.419	168.345.324	70.834.512
	Costo promedio de instalación y/o recambio por luminaria	516.452	486.986	177.552	300.595	270.296
	Costo Promedio de mantención por luminaria	12.342	30.017	54.377	44.135	34.729
	Costo del consumo mensual total	111.560.161	110.863.778	32.962.939	14.560.084	9.156.407
	Costo consumo mensual por luminaria	5.800	11.399	6.391	7.887	8.359
Registro Social de Hogares (RSH)	Costo unitario de actualización de un RSH	7.193	4.277	5.421	6.958	6.803
	Costo unitario del RSH de nuevo ingreso	8.631	5.421	7.222	10.104	9.259
Patentes Comerciales	Costo unitario de la prestación del servicio	37.471	7.458	17.630	27.927	27.206
Licencias de Conducir	Costo unitario de la prestación del servicio	22.406	22.347	19.926	23.235	19.424
Permisos de Circulación	Costo unitario de la prestación del servicio	13.103	28.351	15.015	28.371	15.569

# 4 | CONCLUSIONES Y HALLAZGOS

**En primer término, la aplicación de este instrumento de diagnóstico que hasta ahora en la mayoría de las ocasiones ha tenido características de censo,** es decir, un alto porcentaje de respuestas de la población de municipios, ha permitido acumular valiosa información para orientar la política pública sobre la mejora de la gestión de las Municipalidades. Su visión integral ha permitido explorar todos los ámbitos claves de la gestión de estas instituciones y tener una imagen completa y sistémica de los distintos ámbitos involucrados. Su aplicación permanente permitirá tener un punto de referencia para evaluar el impacto de las acciones de mejora que se implementen en el sector.

El análisis general de los resultados, indica que, en promedio, las municipalidades poseen prácticas de gestión para la mayoría de los procesos contemplados en el instrumento pero que no han sido sometidos a un ejercicio de revisión y mejora, que permita elevar su nivel de calidad e impactar de manera positiva en los niveles de satisfacción de la ciudadanía. En la actualidad el hacer las cosas ya no es suficiente, los niveles de exigencia han aumentado lo que tensiona a las organizaciones y les impone la obligación de ir más allá de un estándar mínimo. Lo anterior implica un cambio en la forma de gestionar las organizaciones, incorporando una cultura por la calidad en los procesos y resultados, como una filosofía de trabajo que

sea el soporte de las acciones tendientes a mejorar el desempeño. En este sentido los municipios que han tenido continuidad en el Programa de Calidad, son un ejemplo de lo que se puede lograr, independiente de tamaño, infraestructura, recursos, etc.

La revisión exhaustiva de los resultados del Diagnóstico Nacional, indica que hay áreas prioritarias que abordar, a través de acciones centralizadas que consideren a todos los municipios. Nos referimos específicamente a los ámbitos relacionados con las personas (Competencia de las Personas, Capacitación, Bienestar y Seguridad en el Trabajo) y los Procesos (Procesos de Prestación de Servicios y Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios Municipales) que obtienen, en general, bajos porcentajes de logro. Esto significa desarrollar acciones concretas y dirigidas, que estandarice niveles básicos de gestión en estos ámbitos en todos los municipios del país, basado en un programa que incluya prácticas reconocidas de calidad, para abordar las oportunidades de mejora detectadas. Esto tiene una gran relevancia dado que los ámbitos mencionados tienen un impacto directo y visible en la satisfacción de la ciudadanía. Por lo anterior debiera ser una prioridad de las autoridades abordar estas materias con una política definida y de mediano y largo plazo, a través de Planes de Mejora Nacionales, que considere las mejores prácticas en estos aspectos.

Del análisis de los resultados del Diagnóstico Nacional 2016, se observa que hay una relación directa con la tipología a la cual pertenecen los municipios y también a su ubicación geográfica. En cuanto a la tipología, mientras más desarrollada, urbana y con más recursos tenga el municipio, mayor es el puntaje que obtiene y por lo tanto también el porcentaje de logro en el cumplimiento de los requerimientos del instrumento diagnóstico. Aquí la relación entre las tipologías 2, 3, 4 y 5 es prácticamente lineal, produciéndose una diferencia mayor con los municipios de la tipología 1. Esto hace presumir que los niveles de gestión de un municipio están directamente relacionados con factores de tamaño, infraestructura, dotación, recursos, etc. y que cualquier esfuerzo difícilmente podrá romper este orden. No obstante, esta presunción se rompe cuando se observa el comportamiento de las 20 municipalidades que han tenido continuidad en el Programa de Calidad y que en promedio es asimilable a una municipalidad perteneciente a la Tipología 2. Esto significa que esta iniciativa ha permitido romper con la inequidad marcada por las características del municipio.

Relacionado con lo anterior son las diferencias que se producen al analizar los resultados del perfil regional del país. Los mayores porcentajes de logro se concentran en la zona centro y sur (desde la región de Valparaíso hasta la de La Araucanía), en detrimento de las zonas extremas (Arica y Parinacota y la de Magallanes y Antártica) las que tienen los porcentajes de logro más bajos. Nuevamente la aplicación del Programa de Calidad en estas zonas puede ser un apoyo fundamental para lograr nivelar estos resultados.

Con respecto al resultado que se obtiene en el análisis comparativo de los resultados en la aplicación del instrumento diagnóstico en los sucesivos años (2010, 2013, 2015 y 2016) en la mayoría de los casos se observan tendencias crecientes, tanto en resultados generales como específicos (por ámbitos, tipologías, etc.). Esto puede tener dos explicaciones posibles: los municipios están tomando acciones concretas para mejorar sus prácticas de gestión o en cada aplicación aumenta la comprensión de los requerimientos del instrumento y por lo tanto la respuesta refleja mejor la realidad del municipio. Por lo anterior sería interesante en las próximas aplicaciones poder indagar sobre las medidas que han tomado los municipios (iniciativas, proyectos, programas, etc.) y que puedan significar un aumento efectivo en el nivel de calidad de sus prácticas de gestión. Esto permitiría precisar y justificar de mejor manera la tendencia creciente y obtener hallazgos de buenas prácticas que pudieran ser replicadas.

En lo que se refiere al enfoque de género, el análisis de los resultados no es suficientemente concluyente sobre el impacto que han tenido las iniciativas en este ámbito. Esto se debe a la forma que tienen los requerimientos del instrumento diagnóstico, donde en la misma pregunta se mezcla un aspecto técnico y el enfoque de género. Por ejemplo, cuando en el elemento de gestión 5.1 se interroga sobre cómo se determinan las condiciones del lugar de trabajo que afectan el bienestar de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad y en las alternativas se mencionan la existencia de prácticas de gestión con distinción de género, no es posible discernir si la práctica existe o no o la realidad es que si existe práctica, pero sin distinción de género. Para futuras aplicaciones se recomienda considerar elementos de gestión específicos relacionados con el enfoque de género que permitan obtener resultados concluyentes y que orienten sobre las iniciativas para mejorar en este aspecto.

Con respecto al análisis de correlaciones, que busca asociar el Puntaje Total obtenidos por los municipios con variables que sean explicativas, es decir, que tengan una relación de causa efecto, no se observa que existan tendencias marcadas con alguna de ellas. En general los coeficientes indican la no existencia de correlación. Esto significa que no hay una variable específica que se pueda relacionar linealmente con el resultado que obtienen las municipalidades en el instrumento de diagnóstico. Probablemente exista algún tipo de relación que involucre varias de estas variables y de naturaleza no lineal (por ejemplo, exponencial, logarítmica, etc.) cuya definición excede del alcance del presente estudio.

El Diagnóstico de los Servicios Municipales, aplicado por primera vez, arrojó datos e información que permite configurar una "línea base" de las prácticas de gestión y del estado de cumplimiento de los estándares de los servicios municipales. En lo que se refiere a la gestión, los resultados son similares a lo ya expresado, en el sentido que, en promedio, las Municipalidades tienen procesos instalados que requieren ser sistematizados y mejorados. Lo anterior es válido para los siete servicios en evaluación y está directamente relacionados con la mejora en los ámbitos de procesos.

Con relación a la recopilación de datos catastrales, los resultados indican un porcentaje no menor de municipios (más de la mitad) que declaran no tener datos de los indicadores de los estándares de calidad y cantidad definidos para los servicios en evaluación. En este aspecto tenemos la percepción que estos resultados no reflejan exactamente la realidad, dado que (hipótesis) es probable que los municipios cuenten con datos que no concuerden con la forma del indicador solicitado y que, por problemas de comprensión del indicador o la dificultad para recopilar la información para su cálculo, haya inducido al municipio a informar que no tienen datos.

Será tarea de las actividades de apoyo a las municipalidades y de las siguientes aplicaciones del instrumento, abordar esta temática, de tal modo que las instituciones se puedan alinear con la estructura del indicador y, por lo tanto registren la información necesaria y pertinente para su evaluación.

Otro aspecto es la calidad de la información, dado que se pudieron observar errores en la entrega de la información (por ejemplo, entrega de datos totales en vez de unitarios o valores incoherentes con lo solicitado en el indicador). Esto refleja una falta de comprensión del indicador y en general el no manejo de órdenes de magnitud en los indicadores de calidad y cantidad (por ejemplo, informar datos de miles o millones cuando el orden de magnitud del indicador es del orden de las decenas o a lo más de cientos). Aquí se requiere una capacitación y orientación sobre los indicadores de los servicios municipales estandarizados, los requerimientos de registros de información y la adaptación de los sistemas de información que permitan su evaluación.

Al tomar las medidas indicadas, podrá aumentar la confiabilidad de los datos catastrales y por lo tanto que se conviertan en información valiosa para la toma de decisiones en el diseño de acciones, programas o políticas municipales. Por ahora se recomienda tomar los resultados de este primer diagnóstico de los servicios municipales con precaución y con un grado relativo de validez.

# 5 | ANEXOS

## **ANEXO N°1**

Análisis de Detalle por Elemento de Gestión

## **ANEXO N°2**

Análisis de Procesos y Resultados

## **ANEXO N°3**

Evolución de Resultados 2010 - 2016 por Tipología

## **ANEXO N°4**

Evolución de Resultados 2010 - 2016 por Tipología y Ámbito de Gestión

## **ANEXO N°5**

Evolución de Resultados 2010 - 2016 Municipios Programa de Calidad por Ámbito de Gestión

## **ANEXO N°6**

Análisis de Detalle por Elemento de Gestión

## **ANEXO N°7**

Análisis de Procesos y Resultados

## **ANEXO N°8**

Análisis de Datos Catastrales por Servicios

## ANEXO N°1

### Análisis de Detalle por Elemento de Gestión

Se analizó el comportamiento de cada uno de los Elementos de Gestión, de acuerdo a las respuestas entregadas en el Diagnóstico Nacional 2016.

Se calculó el porcentaje de Municipalidades que respondieron cada una de las alternativas a, b, c y d y que están asociados a puntajes (0, 1, 2 y 3 respectivamente)

Para realizar la evaluación de los resultados se debe considerar el significado de cada alternativa:

- » Alternativa a) (0 puntos): la Municipalidad no tiene desarrollada las prácticas de gestión mencionada en los elementos asociados a procesos o no tiene datos en los elementos de resultados. El descriptor asociado es del tipo "No lo tenemos", "No lo hacemos", "No tenemos datos", etc.
- » Alternativa b) (1 punto): la Municipalidad tiene prácticas instaladas que responde, de manera parcial o de un nivel de desarrollo incipiente, a los requerimientos de los elementos de gestión asociados a procesos o que tienen datos de un año de resultados.
- » Alternativa c) (2 puntos): la Municipalidad tiene prácticas sistemáticas que responden a los requerimientos de los elementos de gestión asociados a procesos, aunque con despliegue parcial o tiene datos actualizados de los últimos 3 años.
- » Alternativa d) (3 puntos): la Municipalidad tiene prácticas sistemáticas y desplegadas que responden a los requerimientos de los elementos de gestión asociados a procesos o tienen tendencias positivas en los datos reportados en los elementos de resultados.

Esta evaluación permitirá identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora del promedio de las Municipalidades. Los resultados y comentarios para cada uno de los Ámbitos de Gestión se entregan a continuación:

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN				
1. ESTRATEGIA				
Elemento de Gestión	a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
1.1 ¿Cómo la Municipalidad establece su misión, visión y valores?	24,0	31,4	29,8	14,8
1.2 ¿Cómo la Municipalidad define objetivos y metas anuales para el cumplimiento de la visión?	33,8	20,0	20,3	25,8
1.3 ¿Cómo la Municipalidad alinea las metas del mejoramiento de la gestión municipal (PMG) con la visión de la Municipalidad?	31,1	12,3	28,3	28,3
1.4 ¿Cómo se hace seguimiento del avance respecto de las metas definidas para el cumplimiento de la visión y el mejoramiento de la gestión municipal (PMGM)?	32,3	12,9	36,0	18,8
1.5 ¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa y los directivos, analizan el avance de la Municipalidad respecto a sus metas y objetivos de visión?	35,1	20,0	21,2	23,7
1.6 ¿Cómo la Municipalidad reconoce al personal y/o equipos de trabajo que trabajan en la Municipalidad por buenos resultados respecto a metas y objetivos de visión?	56,3	3,7	33,8	6,2
1.7 ¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa informa al Concejo sobre el avance de cumplimiento de las metas y objetivos de visión?	33,8	23,4	16,9	25,8
1.8 ¿Tiene la Municipalidad datos del cumplimiento de metas y objetivos anuales?	17,8	20,6	10,8	50,8
<b>Promedio</b>	<b>33,0</b>	<b>18,0</b>	<b>24,7</b>	<b>24,3</b>

En general las respuestas sobre los procesos están distribuidas de manera uniforme en las cuatro alternativas, salvo en la pregunta 1.6 (Reconocimiento al personal) donde más del 50% de las municipalidades responde que no posee prácticas de gestión. Esto se suma a otros resultados que indican oportunidades de mejora importantes en la gestión del personal de los municipios.

Con respecto al elemento de gestión de resultados, existe un porcentaje importante de municipios que reportan tener datos y tendencias (61% de respuestas, sumadas las alternativas c y d)

Lo anterior refleja un avance con relación a los resultados del año anterior, ya que los municipios responden que sus prácticas tienen un mayor nivel de calidad.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
2. LIDERAZGO					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
2.1	¿Cómo la Municipalidad establece y actualiza un organigrama y la definición de las funciones y responsabilidades de cada cargo?	28,3	39,4	12,9	19,4
2.2	¿Cómo se comunican y coordinan las distintas unidades de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos?	15,1	12,6	32,3	40,0
2.3	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa y los directivos participan y desarrollan actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias?	22,2	24,9	30,8	22,2
2.4	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal?	24,3	22,5	35,1	18,2
2.5	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa establece mecanismos de control interno para asegurar el cumplimiento de la legislación de los procedimientos y de los compromisos institucionales?	6,8	10,5	36,0	46,8
2.6	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa define los métodos para publicar y mantener actualizada la información pública?	0,9	4,0	29,2	65,8
<b>Promedio</b>		<b>16,3</b>	<b>19,0</b>	<b>29,4</b>	<b>35,4</b>

Nuevamente, al igual que el año anterior, se destaca la práctica de gestión del Alcalde o Alcaldesa para definir los métodos para publicar y mantener actualizada la información pública (95% de respuestas, sumadas las alternativas c y d). También sobresalen las prácticas del Alcalde o Alcaldesa para establecer mecanismos de control interno para asegurar el cumplimiento de la legislación de los procedimientos y de los compromisos institucionales (82,6% entre respuestas c y d) y cómo se comunican y coordinan las distintas unidades de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos (72,3% de respuestas c y d).

Si bien los porcentajes de respuestas de nivel a) son bajos, hay que prestar atención al porcentaje de municipios (entre un 22% y un 28%) que indican que no poseen prácticas relacionadas con el establecimiento y actualización del organigrama, funciones y cargos, desarrollo de actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias y como se promueve la iniciativa y proactividad del personal

Este ámbito de gestión no tiene elementos de resultados.

## DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN

### 3. COMPETENCIA DE LAS PERSONAS

Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
3.1	¿Cómo la Municipalidad define y actualiza la política de recursos humanos?	51,7	33,2	7,1	8,0
3.2	¿Cómo se identifican y actualizan las competencias (educación, capacitación y experiencia) y habilidades para los cargos requeridas para el desarrollo de sus labores?	49,8	26,2	12,3	11,7
3.3	¿Cómo la Municipalidad asegura que sus mecanismos de selección y reclutamiento del personal garantizan que las personas que entran a ocupar cargos cumplen con las competencias y habilidades definidas?	53,5	15,4	16,3	14,8
3.4	¿Cómo se evalúa el desempeño de las personas que trabajan en la Municipalidad para identificar fortalezas y oportunidades de mejora?	45,5	48,9	2,5	3,1
3.5	¿Cómo se mantienen actualizados los antecedentes (datos de ingreso, contrato, remuneraciones, puesto de trabajo, capacitaciones, resultados de la evaluación de desempeño, etc.) de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad?	7,1	9,8	23,1	60,0
<b>Promedio</b>		<b>41,5</b>	<b>26,7</b>	<b>12,2</b>	<b>19,5</b>

Este ámbito de gestión sufrió un retroceso en sus resultados con respecto a la medición de los años anteriores. Los resultados pueden aparecer por una efectiva política en retroceso en el ámbito, o porque se ha medido en forma más exigente. En todos los elementos de gestión de procesos se observa un alto porcentaje (del orden del 80%) de respuestas a) y b), es decir no existen prácticas de gestión o estas son iniciales.

Hay que mencionar que este ámbito aborda aspectos clave de la gestión de personal como son las definiciones de políticas de recursos humanos, la identificación y actualización de las competencias del personal, los procesos de selección y reclutamiento y la evaluación de desempeño.

Sin una gestión adecuada en este ámbito será muy complejo avanzar en lograr mejorar los niveles de calidad de la gestión municipal, por lo que debiera ser una preocupación prioritaria apoyar a los municipios en estas materias.

El elemento de gestión que muestra un mayor nivel de desarrollo corresponde a la práctica de mantener actualizados los antecedentes de los funcionarios y funcionarias (83,2% de respuestas c y d), lo que respondería prácticas tradicionales de los municipios.

Este ámbito de gestión no tiene elementos de resultados.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
4. CAPACITACIÓN					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
4.1	¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad?	46,2	16,3	14,5	23,1
4.2	¿Cómo se elabora el programa anual de capacitación?	45,5	20,3	20,6	13,5
4.3	¿Cómo se hace seguimiento a la implementación del programa de capacitación?	68,9	14,8	7,7	8,6
4.4	¿Se hace evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada actividad de capacitación?	76,6	11,7	7,1	4,6
4.5	¿Tiene datos de la cantidad de personas al año que ha participado en actividades de capacitación respecto al total de personas que trabajan en la Municipalidad?	11,7	31,1	31,7	25,5
4.6	¿Tiene datos de la cantidad promedio de horas anuales de capacitación que se ha llevado a cabo por persona?	49,2	21,2	15,4	14,2
4.7	¿Tiene datos de la cantidad de personas que han participado en actividades de capacitación?	8,9	33,2	34,2	23,7
<b>Promedio</b>		<b>43,9</b>	<b>21,2</b>	<b>18,7</b>	<b>16,2</b>

Este ámbito de gestión presenta avances con relación a los resultados de los años anteriores, aun cuando resta bastante camino por avanzar. Es importante recordar que, en la primera medición del año 2010, Capacitación presentó el porcentaje de logro más bajo de todos los aspectos medidos (22%) y hoy alcanza un 51%, lo que lo ubica como el segundo ámbito de mayor avance del periodo 2010-2016.

Las mayores fortalezas se observan en los elementos de gestión de resultados, donde un porcentaje importante de municipios declaran tener datos relacionados con sus procesos de capacitación, los que se pueden transformar en información para una adecuada toma de decisiones.

Las principales oportunidades de mejora están relacionadas con las prácticas de seguimiento e implementación de los programas de capacitación y la evaluación de los aprendizajes. También se observa que hay brechas en lo que se refiere a la detección de las necesidades de capacitación y en la forma en que se elabora el programa anual de capacitación.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
5. BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
5.1	¿Cómo se determinan las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad?	39,7	27,7	20,0	12,6
5.2	¿Cómo la Municipalidad busca mantener y/o mejorar las condiciones del lugar de trabajo de funcionarios y funcionarias?	35,4	36,9	21,2	6,5
5.3	¿Cómo la Municipalidad identifica riesgos que puedan ocasionar accidentes en el lugar de trabajo de funcionarios y funcionarias?	39,1	34,2	16,9	9,8
5.4	¿Cómo la Municipalidad desarrolla procedimientos de reacción en caso de emergencias?	32,3	48,0	12,9	6,8
5.5	¿Cómo se evalúa el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad?	72,3	16,6	4,6	6,5
5.6	¿Tiene datos del nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad?	75,7	18,8	2,8	2,8
5.7	¿Tiene datos de la tasa de siniestralidad, gravedad y frecuencia?	20,0	18,2	16,3	45,5
5.8	¿Tiene datos del valor de la cotización básica y adicional de la prima del Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales?	7,4	14,2	20,0	58,5
<b>Promedio</b>		<b>40,2</b>	<b>26,8</b>	<b>14,3</b>	<b>18,6</b>

Igual que los años anteriores, este ámbito presenta importantes brechas con respecto a una gestión de calidad. Esto se refleja en el hecho que en todos los elementos de gestión de procesos hay un bajo porcentaje de municipios que respondan la alternativa d) (prácticas sistemáticas y desplegadas) sino que más bien sus respuestas están concentradas en las alternativas a) y b) (entre un 70% y 80%)

Destaca en estos resultados el hecho que más del 70% de los municipios no tienen prácticas para medir la satisfacción del personal y por ende tampoco datos para apoyar la toma de decisiones en este aspecto.

En lo que se refiere a los elementos de gestión de resultados, la mayoría responde no tener datos o sólo datos el último año. Los mayores porcentajes corresponden a los datos de la tasa de siniestralidad, gravedad y frecuencia y los datos sobre la cotización y primas del Seguro Social contra accidentes y enfermedades laborales, lo que tiene que ver con requerimientos normativos.

Estos resultados, junto con los del ámbito de Competencia de las Personas, indican la necesidad de orientar esfuerzos en mejorar el tema de la gestión del personal en los municipios.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
6. INGRESOS MUNICIPALES					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
6.1	¿Cómo se identifican y proyectan los ingresos para la Municipalidad para el año?	3,7	6,2	27,4	62,8
6.2	¿Cómo se desarrollan planes para lograr los ingresos propios esperados?	14,5	16,6	40,0	28,9
6.3	¿Cómo la Municipalidad hace gestión de cobranza?	20,0	14,8	45,8	19,4
6.4	¿Tiene datos de los ingresos propios permanentes (IPP)?	0,6	5,8	14,5	79,1
6.5	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han cobrado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?	11,4	26,2	14,8	47,7
6.6	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han pagado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?	12,6	23,7	16,9	46,8
<b>Promedio</b>		<b>10,5</b>	<b>15,5</b>	<b>26,6</b>	<b>47,4</b>

La gran mayoría de las Municipalidades responden tener prácticas sistemáticas y desplegadas parcialmente o totalmente para gestionar sus ingresos (75% de respuestas c y d). Esto hace que el ámbito de Ingresos Municipales se ubique entre los que tienen mejor nivel de gestión de los evaluados.

Dentro de este panorama surge como una oportunidad de mejora, la gestión de cobranzas, donde hay un 20% de municipios que responden no tener prácticas.

Para el caso de los elementos de gestión asociados a resultados la mayoría de los municipios declaran tener datos de un año o de los últimos tres años. En este aspecto el elemento que tiene mayores niveles de respuesta c) y d) corresponde a los datos de los ingresos propios permanentes (72,2%).

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
7. PRESUPUESTO MUNICIPAL					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
7.1	¿Cómo se elabora el presupuesto anual de la Municipalidad?	4,6	34,2	22,5	38,8
7.2	¿Cómo se consideran las prioridades de la comunidad en la confección del presupuesto?	23,7	15,1	23,1	38,2
7.3	¿Cómo se realiza seguimiento al presupuesto?	8,9	9,5	40,9	40,6
7.4	¿Cómo se analiza la información referente al presupuesto y se presenta al Alcalde o Alcaldesa y al Concejo?	7,7	4,6	12,6	75,1
7.5	¿Cómo evalúa el Alcalde o Alcaldesa, los directivos y el Concejo el desempeño financiero de la Municipalidad?	31,7	5,8	13,5	48,9
7.6	¿Tiene datos de la cantidad de personas e instituciones de la comunidad que participan en la definición del presupuesto?	71,1	8,0	9,2	11,7
7.7	¿Tiene datos de los montos y porcentajes del presupuesto que decide la comunidad participativamente?	77,5	4,0	9,5	8,9
7.8	¿Tiene datos de los gastos totales sobre los ingresos totales?	1,5	2,2	8,6	87,7
7.9	¿Tiene datos de los gastos fijos sobre Ingresos Propios Permanentes?	5,2	4,3	10,2	80,3
7.10	¿Tiene datos de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la Municipalidad?	9,8	10,5	15,1	64,6
<b>Promedio</b>		<b>24,2</b>	<b>9,8</b>	<b>16,5</b>	<b>49,5</b>

Se observa un importante porcentaje de municipios que responden tener prácticas sistemáticas con despliegue parcial o total en este ámbito o datos y tendencias (66% de respuestas c y d).

En el caso de los elementos de gestión de procesos existen casos con respuestas que reflejan un alto nivel de gestión (7.3 Seguimiento del Presupuesto, 7.4 Análisis del Presupuesto).

En el caso de los elementos de gestión de resultados se pueden distinguir dos grupos de elementos, en el primero se declaran tener datos y tendencias (7.9 Datos de los gastos fijos sobre los Ingresos Propios Permanentes y 7.10. Retrasos en Pagos) y en el segundo no existen datos (elementos 7.6 y 7.7) y que están relacionados con el diseño de presupuestos participativos, lo que constituyen una oportunidad de mejora.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
8. RECURSOS MATERIALES					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
8.1	¿Cómo se elabora y controla el inventario de los recursos materiales de la Municipalidad?	8,0	32,3	22,2	37,5
8.2	¿Cómo se hace el seguimiento y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura de la Municipalidad?	27,4	23,7	39,7	9,2
8.3	¿Cómo se planifica, ejecuta y controla la asignación de uso de bienes materiales mayores? (vehículos, instalaciones, salas de reuniones, notebooks, proyectores, etc.)	41,8	10,8	34,5	12,9
<b>Promedio</b>		<b>25,7</b>	<b>22,3</b>	<b>32,1</b>	<b>19,9</b>

Las municipalidades declaran que, en su mayoría, cuentan con prácticas para elaborar y controlar el inventario de sus recursos materiales. Con respecto al seguimiento al seguimiento y mantención de los recursos materiales de la Municipalidad, si bien aún se observan brechas hay una mejora con respecto a los resultados de los años anteriores. Por otra parte, un 62% de las Municipalidades declaran no contar o sólo tener prácticas incipientes para planificar, ejecutar y controlar la asignación de uso de bienes materiales mayores.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
9. SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
9.1	¿Cómo se caracterizan y agrupan a los usuarios y usuarias de cada servicio municipal?	42,8	12,3	37,2	7,7
9.2	¿Cómo se identifican las principales necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios y usuarias?	39,4	12,6	37,5	10,5
9.3	¿Cómo se traducen las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias en atributo de calidad de los servicios?	37,8	18,5	33,5	10,2
9.4	¿Cómo la Municipalidad da a conocer a sus funcionarios y funcionarias los principales requerimientos de los usuarios y usuarias de cada servicio?	36,0	11,1	35,1	17,8
9.5	¿Cómo se mide la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias de sus servicios?	49,8	16,3	24,0	9,8
9.6	¿Tiene datos de satisfacción de usuarios y usuarias de los servicios municipales?	56,9	20,6	10,5	12,0
<b>Promedio</b>		<b>43,8</b>	<b>15,2</b>	<b>29,6</b>	<b>11,3</b>

En este ámbito de gestión se observan cambios con respecto a los resultados del año anterior, con una significativa baja en los municipios que responden tener prácticas sistemáticas para identificar las principales necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios y usuarias. En el resto de los elementos de gestión existen algunas mejoras con relación a los resultados anteriores, pero con brechas que deben ser abordadas como son las prácticas para dar a conocer a sus funcionarios y funcionarias los principales requerimientos de los usuarios y usuarias de cada servicio o el contar con datos sobre la satisfacción de usuarios y usuarias de los servicios municipales.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
10. COMUNICACIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
10.1	¿Cómo se definen y administran los canales de comunicación pertinentes para cada servicio para entregar información a usuarios y usuarias?	7,1	19,4	39,7	33,8
10.2	¿Cómo se da acceso y atención a todos los usuarios y usuarias que requieren del servicio?	13,8	23,4	34,8	28,0
10.3	¿Cómo se identifican y gestionan los puntos de contacto calves con los usuarios y usuarias?	15,4	27,1	39,1	18,5
10.4	¿Cómo se reciben y tratan los reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias?	14,8	18,2	46,8	20,3
10.5	¿Tiene datos de los tiempos de respuesta a reclamos y quejas de usuarios y usuarias?	48,0	19,1	15,1	17,8
<b>Promedio</b>		<b>19,8</b>	<b>21,4</b>	<b>35,1</b>	<b>23,7</b>

Este ámbito de gestión presenta mejoras con relación a los resultados de los años anteriores, con un aumento de las respuestas c y d en todos los elementos de gestión de procesos, lo que implica una mayor gestión de la comunicación con los usuarios y usuarias.

Si bien hay una mejora en la gestión de datos sobre los tiempos de respuesta a reclamos y quejas de usuarios y usuarias, aun los resultados no son satisfactorios (casi el 50% de los municipios no cuentan con datos)

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
11. PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
11.1	¿Cómo la Municipalidad establece y actualiza políticas de prestación de servicios municipales?	19,7	36,9	29,8	13,5
11.2	¿Cómo la Municipalidad identifica los procesos de entrega de los servicios municipales?	23,1	14,2	45,8	16,9
11.3	¿Cómo se establecen indicadores y estándares de prestación de los servicios?	54,5	13,5	26,5	5,5
11.4	¿Cómo se controla la calidad de los procesos de entrega de los servicios municipales?	62,2	10,8	22,5	4,6
11.5	En los servicios pertinentes ¿Cómo la Municipalidad establece procedimientos de inspección hacia la comunidad que permitan asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y municipales?	18,8	13,8	48,3	19,1
11.6	¿Tiene datos sobre el cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios?	68,6	18,5	8,3	4,6
11.7	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de los servicios municipales?	62,2	14,8	13,5	9,5
<b>Promedio</b>		<b>44,1</b>	<b>17,5</b>	<b>27,8</b>	<b>10,5</b>

Si bien en este ámbito se observan algunas mejoras con respecto a los años anteriores, estas aun no son suficientes para abordar las brechas de gestión.

La apreciación anterior se respalda en el hecho que más del 50% de las municipalidades declaran no tener prácticas de gestión para establecer indicadores y estándares para la prestación de sus servicios y más del 60 no cuenta con prácticas para controlar la calidad de los procesos de entrega de los servicios municipales.

Algo similar ocurre con los elementos de gestión de Resultados, donde casi el 90% de las Municipalidades responden no tener datos o sólo de un año sobre el cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios y sobre indicadores de gestión de los procesos de los servicios municipales.

Los ámbitos de gestión de procesos y de gestión de las personas son dos de los cuatro pilares que sustentan una gestión de calidad, junto con la estrategia y el liderazgo, por lo que sus desarrollos son prioritarios para el avance de las municipalidades.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE RESPUESTA POR ELEMENTOS DE GESTIÓN					
12. PROCESOS DE APOYO PARA LA PRESTACIÓN					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
12.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y controla los procesos de apoyo de la Municipalidad como: Tesorería, Contabilidad, Jurídica, Informática, etc.?	18,2	26,8	38,8	16,3
12.2	¿Cómo la Municipalidad administra y mantiene el Archivo Municipal?	45,8	24,0	19,4	10,8
12.3	¿Cómo se identifican a los organismos asociados relacionados con el servicio?	35,7	12,9	28,3	23,1
12.4	¿Cómo se identifican los principales productos o servicios adquiridos a los proveedores para el desarrollo del servicio?	18,8	10,8	37,5	32,9
12.5	¿Cómo se evalúa a los proveedores una vez recibidos los productos o servicios contratados?	48,3	12,3	22,5	16,9
12.6	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de soporte?	68,3	10,2	8,6	12,9
12.7	¿Tiene datos de los indicadores de evaluación de proveedores?	68,3	21,5	4,6	5,5
<b>Promedio</b>		<b>43,3</b>	<b>16,9</b>	<b>22,8</b>	<b>16,9</b>

Se observan algunas mejoras con relación a los resultados observados en los años anteriores, pero que no son significativas por lo que este ámbito todavía presenta brechas importantes que abordar.

Esto se ve reflejado especialmente en los que se refiere a resultados donde entre el 80% y el 90% de los municipios dicen no tener datos o sólo de un año sobre indicadores de gestión de los procesos de soporte y de evaluación de proveedores, lo que impide una adecuada toma de decisiones.

Por otra parte, el 70% de los municipios responden no contar o tener prácticas incipientes para administrar y mantener el Archivo Municipal y el 60% tiene la misma situación con respecto a la evaluación de sus proveedores.

## ANEXO N°2

### Análisis de Procesos y Resultados

Se realizó un análisis en aquellos ámbitos donde hay Elementos de Gestión de Procesos junto con Resultados. La finalidad es poder observar por separado ambos tipos de Elementos y observar cómo se comportan cada uno de ellos en particular.

Los Ámbitos de Gestión donde existen ambos tipos de Elementos se muestran en la siguiente tabla:

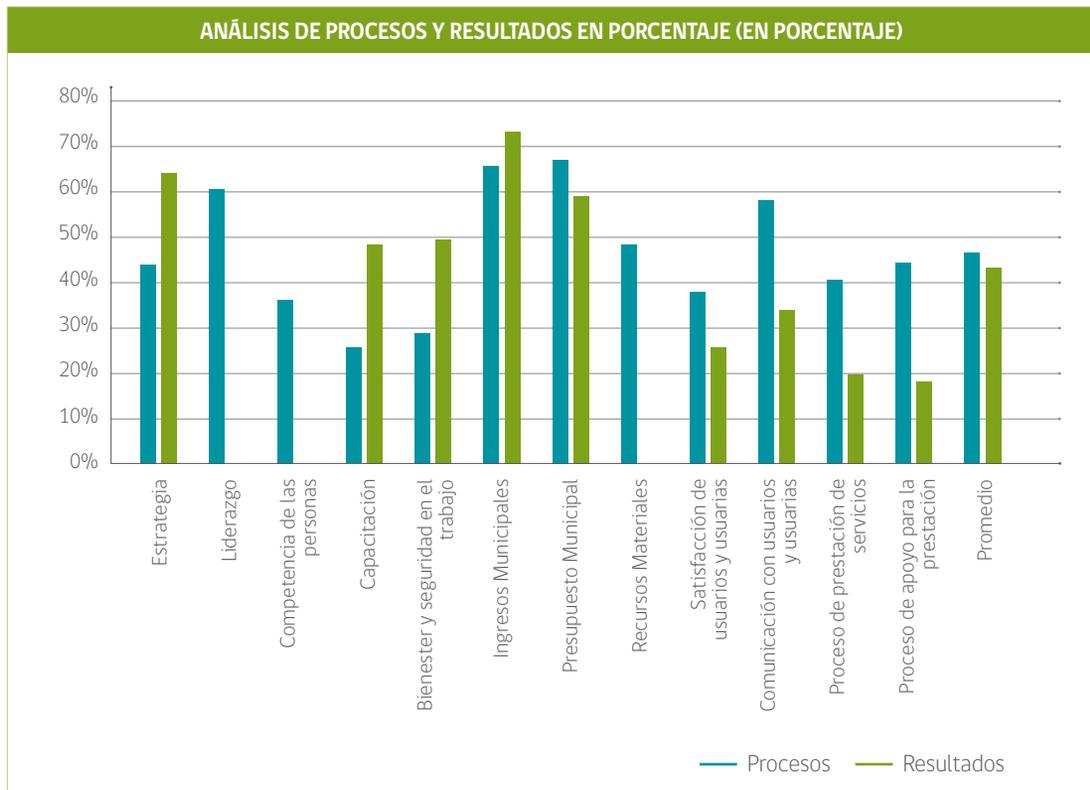
Ámbito	Elementos de Procesos	Elementos de Resultados
Estrategia	1.1 a 1.7	1.8
Capacitación	4.1 a 4.4	4.5 a 4.7
Bienestar y Seguridad en el Trabajo	5.1 a 5.5	5.6 a 5.8
Ingresos Municipales	6.1 a 6.3	6.4 a 6.6
Presupuesto Municipal	7.1 a 7.5	7.6 a 7.10
Satisfacción de Usuarios y Usuarias	9.1 a 9.5	9.6
Comunicación con Usuarios y Usuarias	10.1 a 10.4	10.5
Proceso de Prestación de Servicios Municipales	11.1 a 11.5	11.6 a 11.7
Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios Municipales	12.1 a 12.5	12.6 a 12.7

Existen tres Ámbitos de Gestión (Liderazgo, Competencia de las Personas y Recursos Materiales) que no tienen Elementos de Gestión de Resultados por lo que, para efectos del análisis, el valor de porcentaje de logro del ámbito corresponde a "Proceso".

Los resultados del análisis son los siguientes:

ANÁLISIS DE PROCESOS Y RESULTADOS			
Ámbito	% Logro Procesos	% Logro Resultados	% Logro Total
Estrategia	44,3	64,8	46,7
Liderazgo	61,1	*	61,1
Competencia de las Personas	36,7	*	36,7
Capacitación	26,1	48,7	35,7
Bienestar y seguridad en el trabajo	29,4	49,9	37,1
Ingresos Municipales	66,4	74,3	70,6
Presupuesto Municipal	67,9	59,6	63,7
Recursos Materiales	48,7	*	48,9
Satisfacción de usuarios y usuarias	38,2	25,8	36,1
Comunicación con usuarios y usuarias	59,2	34,3	54,0
Proceso de prestación de servicios	40,9	19,9	34,8
Procesos de apoyo para la prestación	45,3	18,9	37,6
Promedio	47,0	44,0	47,1

(\*) No tiene Elementos de Gestión de Resultados



El promedio del porcentaje de logro de los Elementos de Gestión de Procesos es superior al de Resultados (47,0% versus 44,0%). Lo anterior representa un equilibrio entre ambos tipos de elementos, lo que no había ocurrido en años anteriores y es un resultado novedoso y favorable. Esto implicaría que las municipalidades estarían incorporando la práctica de medir y evaluar sus prácticas de gestión.

Existen cuatro Ámbitos de Gestión (Estrategia, Capacitación, Bienestar y Seguridad en el Trabajo e Ingresos Municipales) donde se da la relación inversa, es decir, los porcentajes de logro de los elementos de resultados son mayores a los de procesos. Esto señala que existen registros de información independiente de las prácticas de gestión, muchas veces por normativa. El resto de los casos siguen el comportamiento del valor promedio.

Los ámbitos que tienen mayor porcentaje de logros en los elementos de Procesos son Presupuesto Municipal (67,9%), Ingresos Municipales (66,4%) Liderazgo (61,1%), y Comunicación con Usuarios y Usuarías (59,2%), los que además son los únicos que superan el 50% de logro. En el otro extremo, los que tienen menor porcentaje de logro son Capacitación (25,1%) y Bienestar y Seguridad en el Trabajo (29,4%).

Por otra parte, los ámbitos que presentan mayor porcentaje de logros en los elementos de Resultados son Ingresos Municipales (74,3%), Estrategia (64,8%) y Presupuesto Municipal (59,6%). En cambio, los que tienen menor porcentaje de logro son Procesos de apoyo para la prestación de servicios (18,9%) y Procesos de prestación de servicios (19,9%).

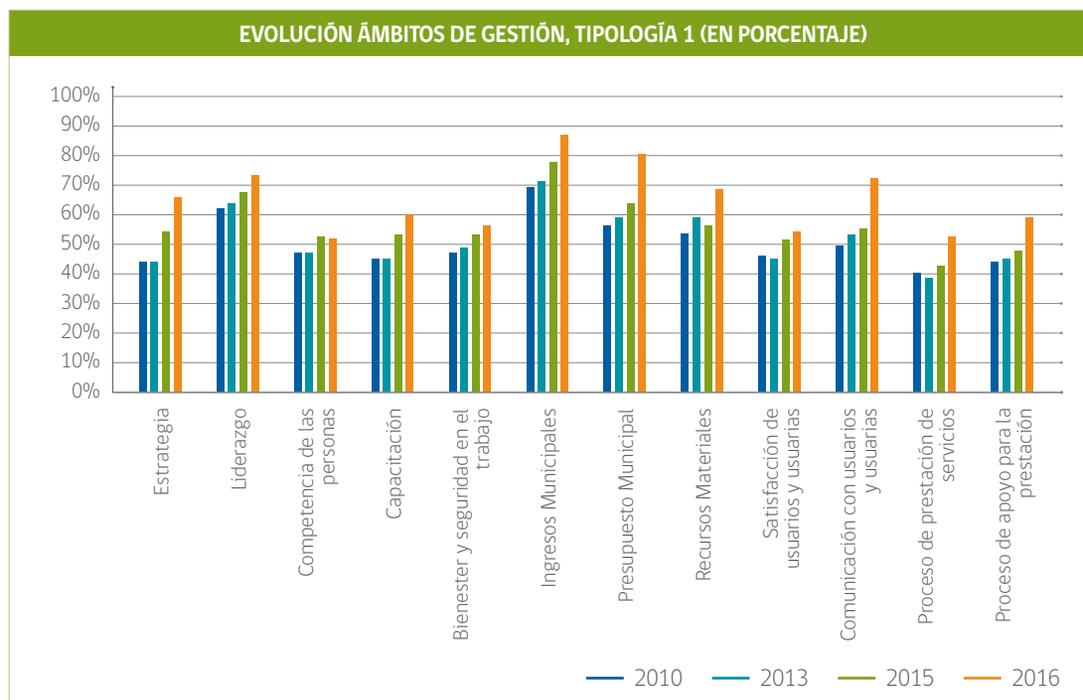
## ANEXO N°3

### Evolución de Resultados 2010 - 2016 por Tipología

A continuación, se presenta un conjunto de tablas y gráficos que muestran los resultados por cada una de las 5 Tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades, con respecto a la evolución del Porcentaje de Logro en los años 2010, 2013, 2015 y 2016 de los Ámbitos de Gestión que evalúa el Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión Municipal.

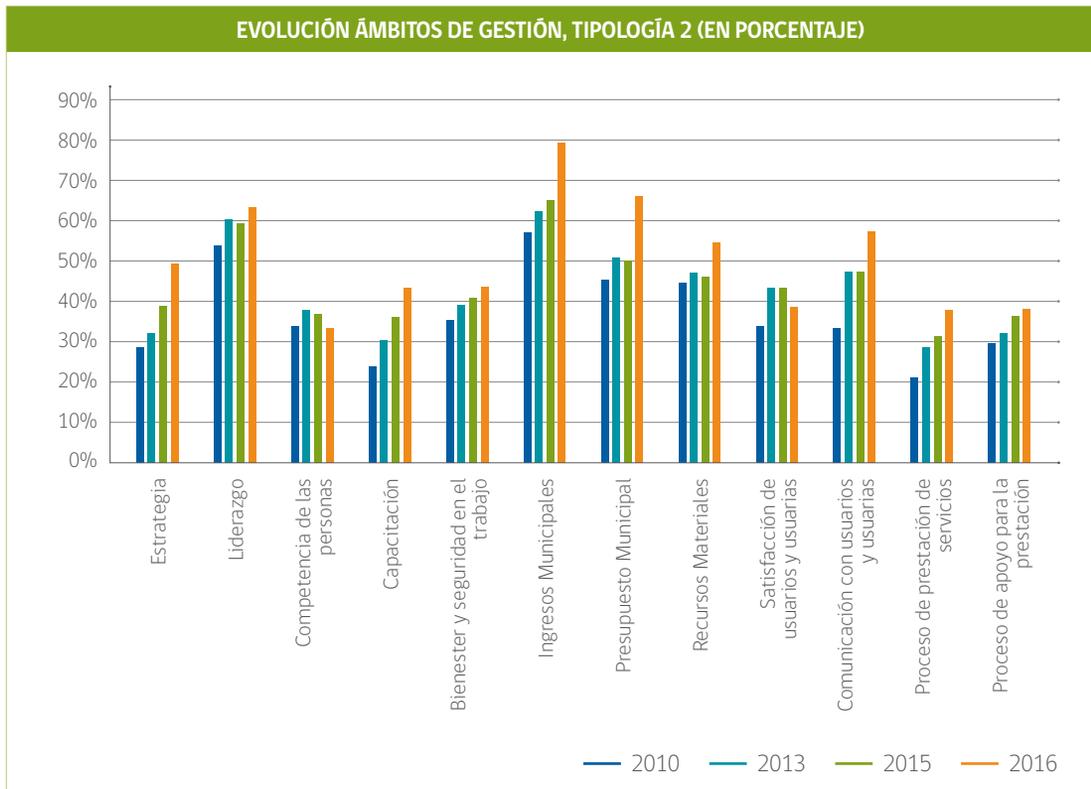
TIPOLOGÍA 1				
Ámbitos de Evaluación	2010	2013	2015	2016
	% Logro	% Logro	% Logro	% Logro
Estrategia	44,5	44,4	55,3	66,6
Liderazgo	62,4	64,2	68,4	73,5
Competencia de las personas	47,7	47,0	53,0	52,0
Capacitación	45,2	45,5	53,7	60,8
Bienestar y seguridad en el trabajo	47,0	49,4	54,3	56,9
Ingresos Municipales	70,3	71,8	78,6	87,7
Presupuesto municipal	56,7	59,9	64,1	81,0
Recursos materiales	53,6	59,3	57,0	68,9
Satisfacción de usuarios y usuarias	46,1	45,1	52,1	55,2
Comunicación con usuarios y usuarias	50,3	53,7	56,1	72,7
Proceso de prestación de servicios	40,7	38,5	43,4	52,6
Proceso de apoyo para la prestación	44,1	45,5	48,7	59,8

Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 1



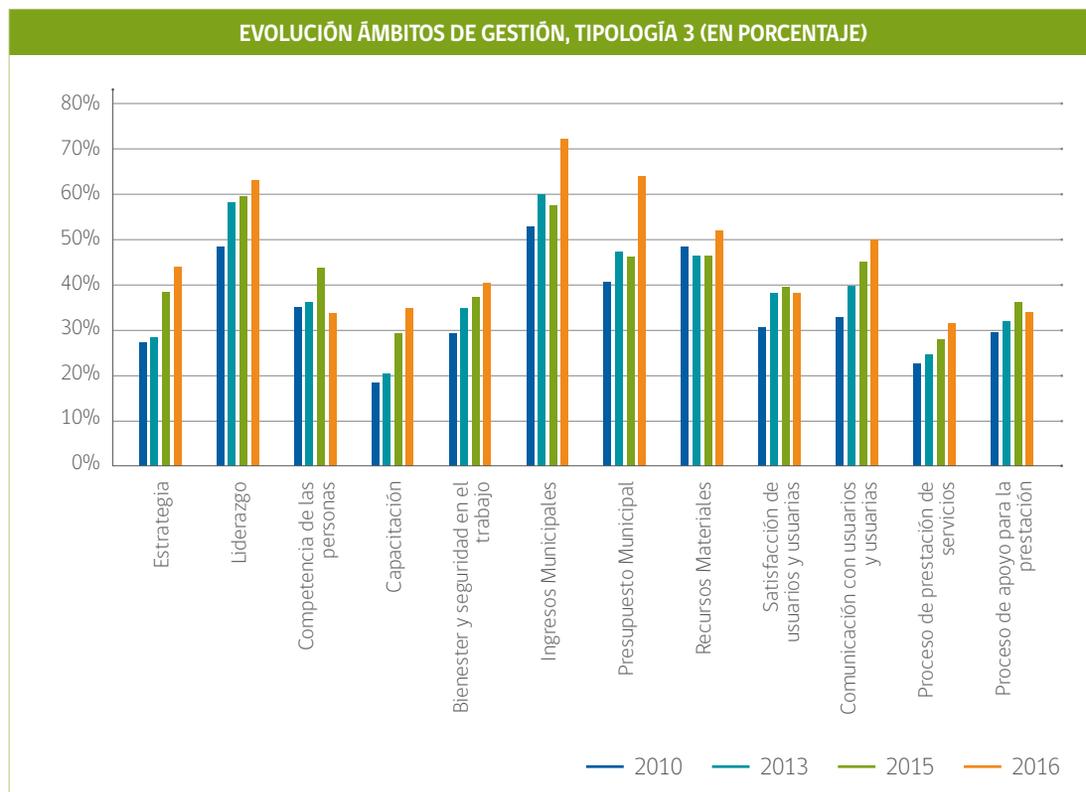
TIPOLOGÍA 2				
Ámbitos de Evaluación	2010	2013	2015	2016
	% Logro	% Logro	% Logro	% Logro
Estrategia	29,3	32,6	39,0	49,4
Liderazgo	54,0	60,9	59,5	63,1
Competencia de las personas	34,3	38,0	37,3	33,9
Capacitación	24,6	30,6	36,2	43,6
Bienestar y seguridad en el trabajo	35,8	38,8	41,0	44,1
Ingresos Municipales	56,5	62,4	64,8	79,0
Presupuesto municipal	45,2	50,9	50,5	65,7
Recursos materiales	44,4	47,0	47,0	54,9
Satisfacción de usuarios y usuarias	34,7	43,3	43,3	39,2
Comunicación con usuarios y usuarias	33,9	47,3	47,2	57,4
Proceso de prestación de servicios	21,4	28,7	31,3	38,2
Proceso de apoyo para la prestación	29,9	32,5	35,9	38,2

Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 2



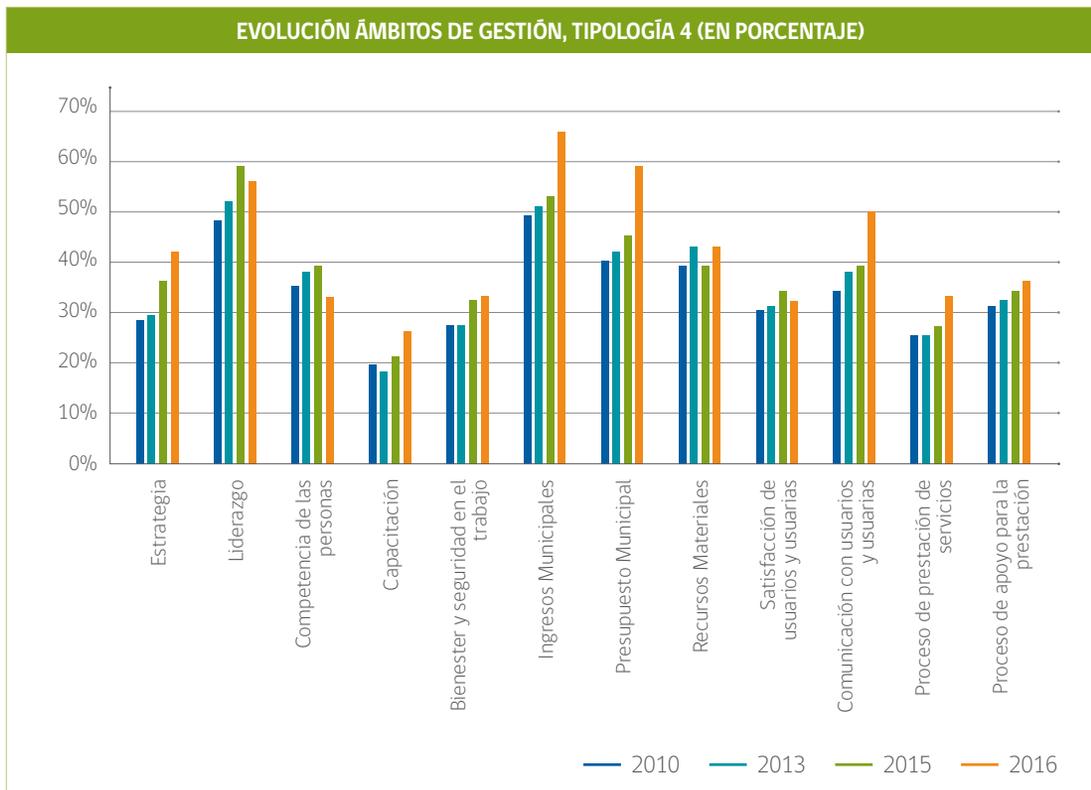
TIPOLOGÍA 3				
Ámbitos de Evaluación	2010	2013	2015	2016
	% Logro	% Logro	% Logro	% Logro
Estrategia	27,2	28,6	38,3	43,2
Liderazgo	48,7	58,0	59,7	62,6
Competencia de las personas	34,8	36,1	43,7	34,1
Capacitación	18,3	20,4	29,5	34,7
Bienestar y seguridad en el trabajo	29,2	34,8	36,6	40,0
Ingresos Municipales	52,6	59,1	57,0	71,4
Presupuesto municipal	40,4	46,5	46,3	63,3
Recursos materiales	48,1	46,2	45,7	51,1
Satisfacción de usuarios y usuarias	29,8	37,9	39,3	38,5
Comunicación con usuarios y usuarias	33,1	38,8	44,6	49,7
Proceso de prestación de servicios	22,2	24,8	27,6	31,8
Proceso de apoyo para la prestación	29,0	31,6	35,4	33,6

Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 3



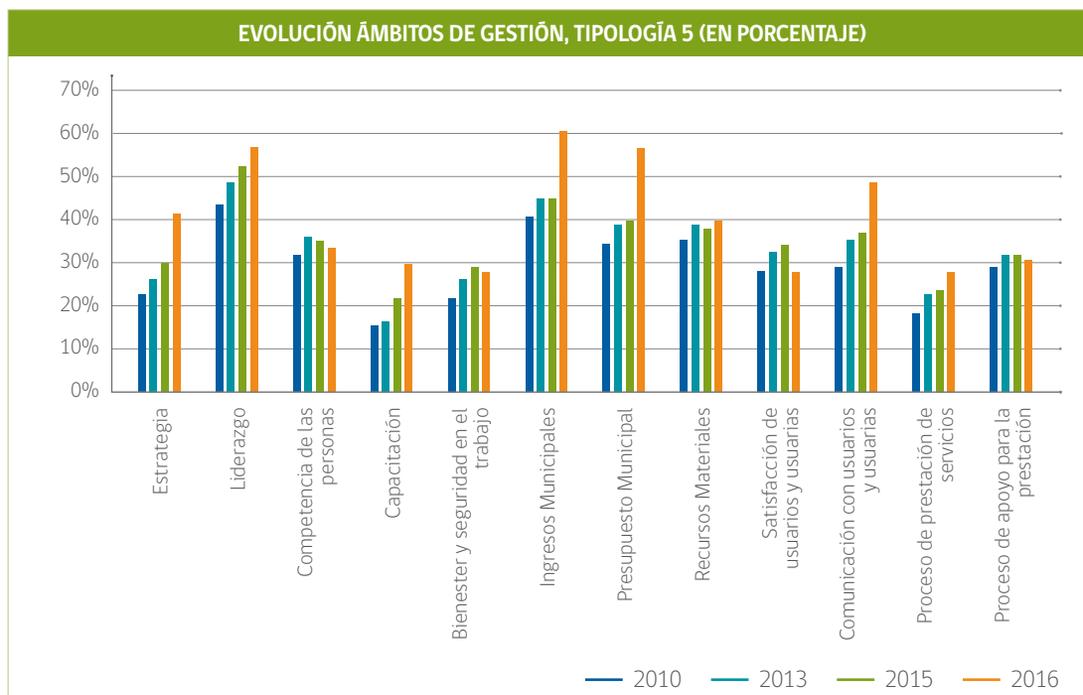
TIPOLOGÍA 4				
Ámbitos de Evaluación	2010	2013	2015	2016
	% Logro	% Logro	% Logro	% Logro
Estrategia	28,2	29,5	36,4	42,2
Liderazgo	47,9	51,8	59,0	55,7
Competencia de las personas	35,0	37,9	39,3	33,6
Capacitación	19,6	18,8	21,8	27,0
Bienestar y seguridad en el trabajo	27,2	27,6	32,2	32,9
Ingresos Municipales	49,4	50,9	52,5	65,6
Presupuesto municipal	40,1	41,9	45,3	58,9
Recursos materiales	39,1	43,5	39,7	43,3
Satisfacción de usuarios y usuarias	30,6	31,3	33,9	32,4
Comunicación con usuarios y usuarias	33,9	37,8	39,4	50,3
Proceso de prestación de servicios	25,3	25,1	27,1	33,4
Proceso de apoyo para la prestación	31,9	32,9	33,9	36,3

Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 4



TIPOLOGÍA 5				
Ámbitos de Evaluación	2010	2013	2015	2016
	% Logro	% Logro	% Logro	% Logro
Estrategia	23,2	27,4	30,9	43,0
Liderazgo	45,6	50,8	55,3	59,7
Competencia de las personas	32,6	37,2	36,3	34,6
Capacitación	15,5	17,0	21,9	30,5
Bienestar y seguridad en el trabajo	22,3	26,7	29,7	28,6
Ingresos Municipales	42,3	47,8	47,1	63,7
Presupuesto municipal	35,3	40,1	41,2	60,2
Recursos materiales	36,3	40,5	39,2	41,6
Satisfacción de usuarios y usuarias	29,1	33,8	35,7	29,1
Comunicación con usuarios y usuarias	30,4	36,6	38,8	50,8
Proceso de prestación de servicios	18,7	23,4	23,8	29,2
Proceso de apoyo para la prestación	29,6	32,6	33,1	31,5

Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 5



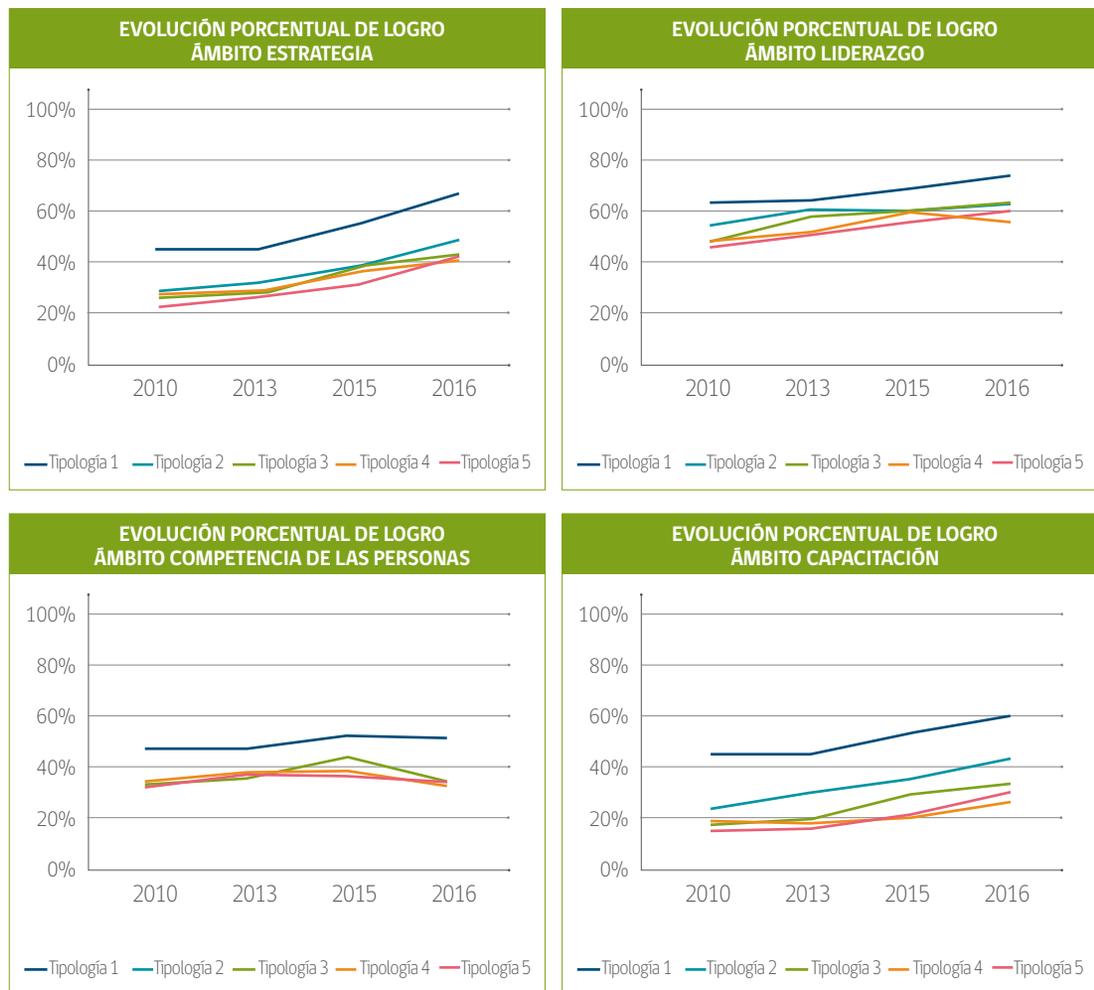
En general se observan tendencias crecientes en la mayoría de los Ámbitos de Gestión en todas las Tipologías Municipales, aunque existen ámbitos en algunas tipologías que muestran un retroceso en sus porcentajes de logro en la medición del 2016 como son los casos de Liderazgo (tipología 4), Competencia de las Personas (en todas las tipologías), Satisfacción de Usuarios y Usuarias (tipologías 2,3 4 y 5), Bienestar y Seguridad en el Trabajo (tipología 5) y Procesos de Apoyo (tipologías 3 y 5)

## ANEXO N°4

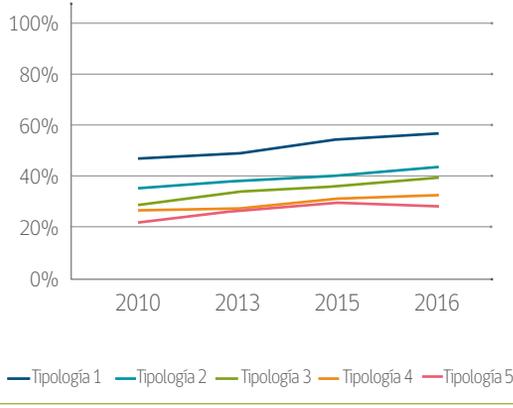
### Evolución de Resultados 2010 - 2016 por Tipología y Ámbito de Gestión

A continuación, se entregan un conjunto de gráficos que muestran la evolución de los porcentajes de logro en los años 2010, 2013, 2015 y 2016 para los 12 ámbitos de gestión en las 5 tipologías de municipios existentes. Hay que recordar que el porcentaje de logro indica la relación entre el Puntaje Total obtenido y el Puntaje Máximo que se puede alcanzar y por lo tanto es una medición de la brecha existente en cada ámbito y por cada tipología. Este análisis permite observar las tendencias para cada caso y el comportamiento que tienen las municipalidades, de acuerdo al tipo al cual pertenece para detectar singularidades o aspectos relevantes a ser considerados en la aplicación de medidas para su desarrollo y mejora.

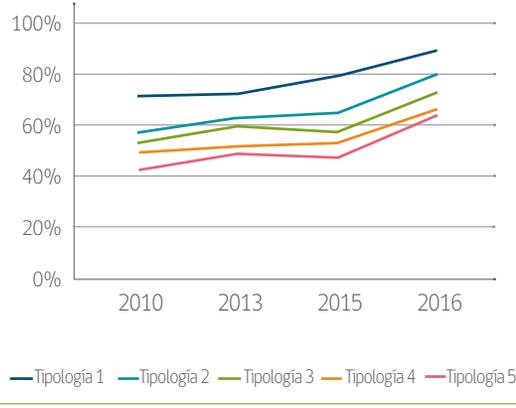
#### Tendencia del Puntaje Total en cada Ámbito de Gestión por Tipología Municipal



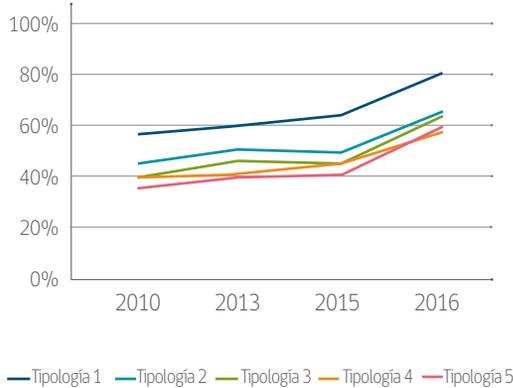
**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO  
ÁMBITO BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**



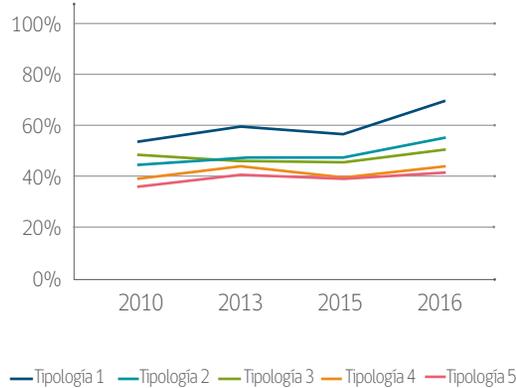
**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO  
ÁMBITO INGRESOS MUNICIPALES**

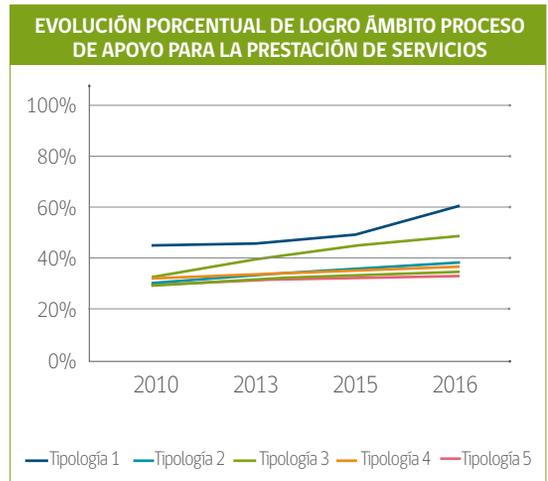
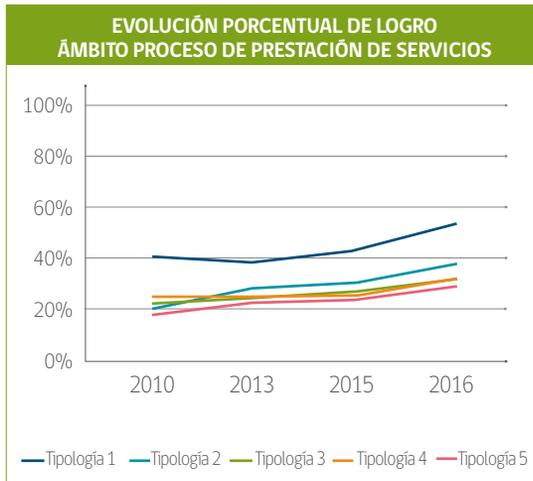
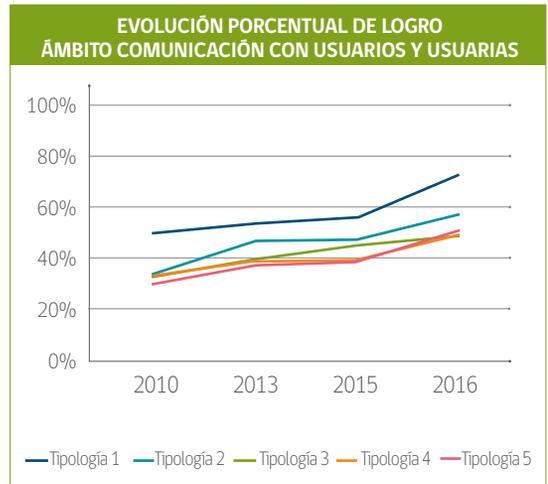
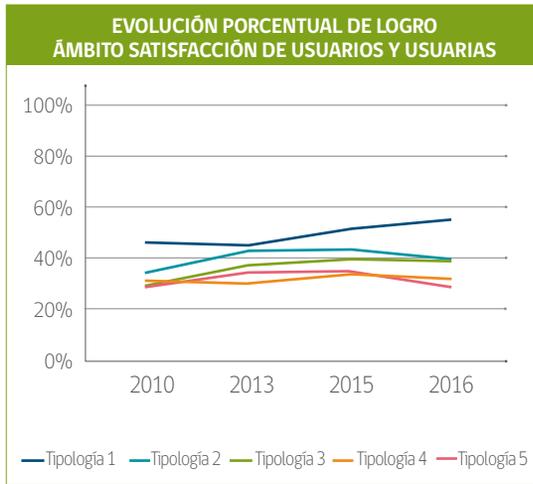


**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO  
ÁMBITO PRESUPUESTO MUNICIPAL**



**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO  
ÁMBITO RECURSOS MUNICIPALES**





Se observa que las municipalidades pertenecientes a la tipología 1 muestran los mayores porcentajes de logro en todos los ámbitos de gestión, en los cuatro años en que se ha aplicado el instrumento de diagnóstico, diferenciándose claramente del resto. Los ámbitos de gestión donde esta diferencia es más clara corresponden a Estrategia, Capacitación, dos importantes pilares de una gestión de calidad.

Los ámbitos de gestión que muestran menos diferencias entre las distintas tipologías son Liderazgo, Satisfacción de Usuarios y Usuarías y Comunicación con Usuarios y Usuarías, aunque en estos casos se observa un despegue de los municipios de la tipología 1 en la medición del 2016. Considerando sólo las Tipologías 2, 3, 4 y 5, se observa que, en la mayoría de los ámbitos de gestión, hay una tendencia a igualar sus resultados con el tiempo. Donde todavía es posible observar ciertas diferencias es en los ámbitos de Capacitación, Bienestar y Seguridad en el Trabajo e Ingresos Municipales. En el caso del ámbito Recursos Materiales, hay una diferencia entre las tipologías 2 y 3 con las 4 y 5.

También estos gráficos muestran que existen ámbitos de gestión que tienen una baja tendencia de crecimiento desde el 2010 hasta la fecha, señal que no se han producido mejoras relevantes en el periodo. Estos son los casos de Competencia de las Personas, Recursos Municipales, Satisfacción de Usuarios y Usuarías y Apoyo para la Prestación de Servicios. La siguiente tabla que muestra el porcentaje de crecimiento por ámbito de gestión lo que cuantifica el comentario anterior:

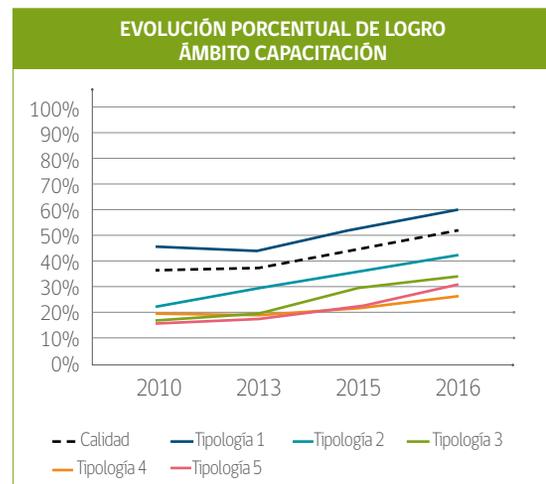
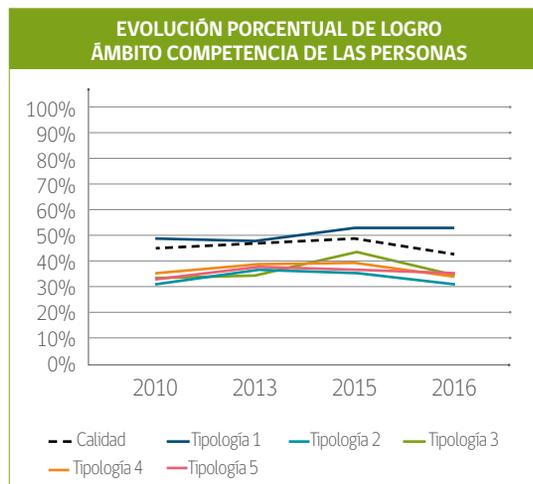
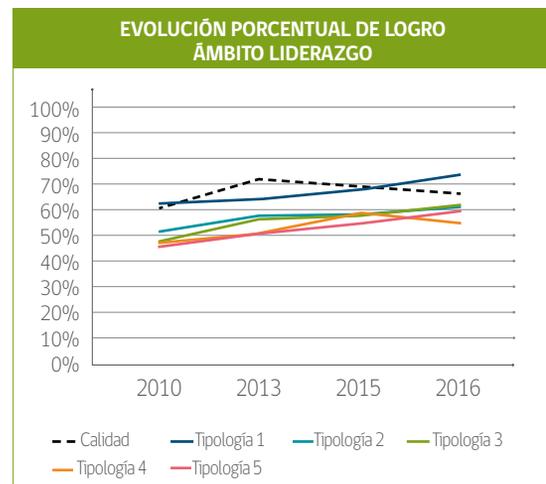
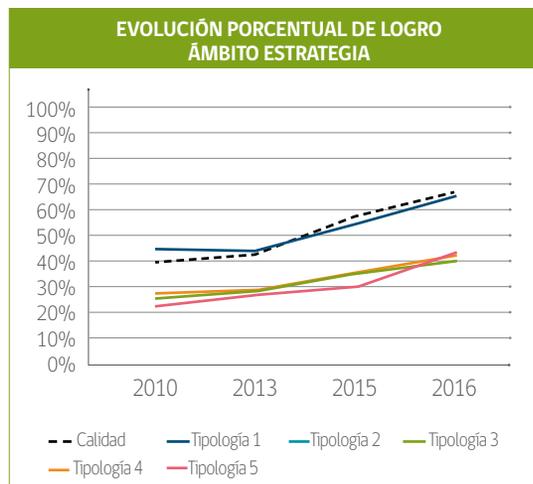
ÁMBITO	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
Estrategia	62,1
Liderazgo	22,2
Competencia de las Personas	2,2
Capacitación	60,8
Bienestar y Seguridad en el Trabajo	24,9
Ingresos Municipales	37,6
Presupuesto Municipal	53,5
Recursos Materiales	15,6
Satisfacción de Usuarios y Usuarías	10,7
Comunicación con Usuarios y Usuarías	54,7
Proceso de Prestación de Servicios	42,6
Proceso de Apoyo para la Prestación	16,8

De la misma tabla, hay que destacar el importante porcentaje de crecimiento en cuatro ámbitos de gestión, los que superan el 50%: Estrategia, Capacitación, Presupuesto Municipal y Comunicación con Usuarios y Usuarías.

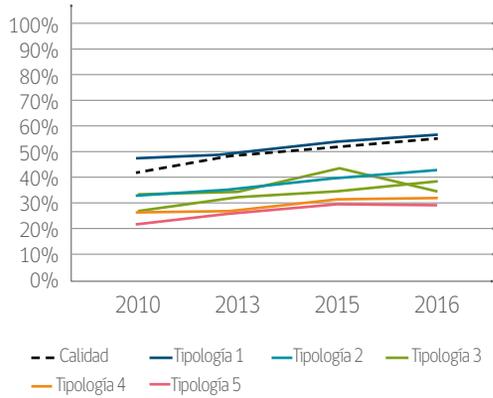
## ANEXO N°5

### Evolución de Resultados 2010 - 2016 Municipios Programa de Calidad por Ámbito de Gestión

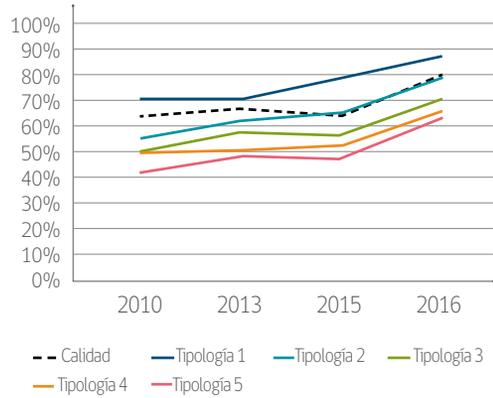
Se presenta un análisis de tendencias que considera la evolución del porcentaje de logro promedio en cada ámbito de gestión, considerando las 5 tipologías municipales, pero separando las 20 municipalidades con continuidad del Programa de Calidad, las que se consideran como grupo distinto (y se excluyen de las tipologías a las cuales pertenecen).



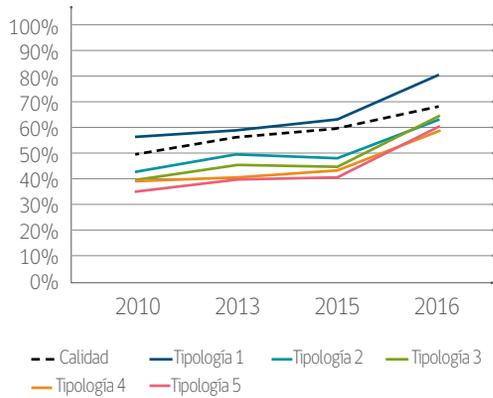
**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO  
ÁMBITO BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**



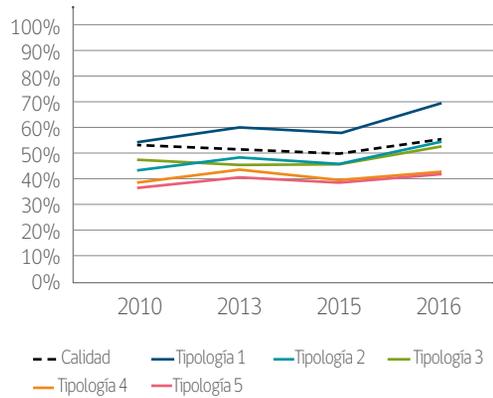
**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO  
ÁMBITO INGRESOS MUNICIPALES**



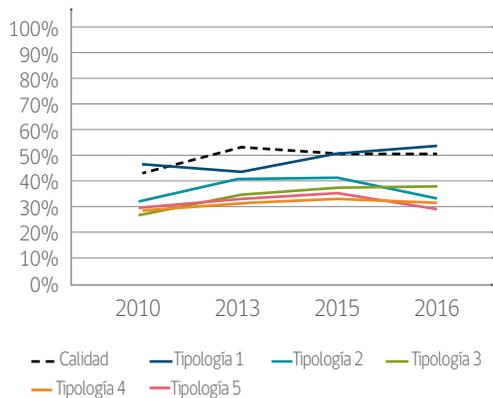
**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO  
ÁMBITO PRESUPUESTO MUNICIPAL**



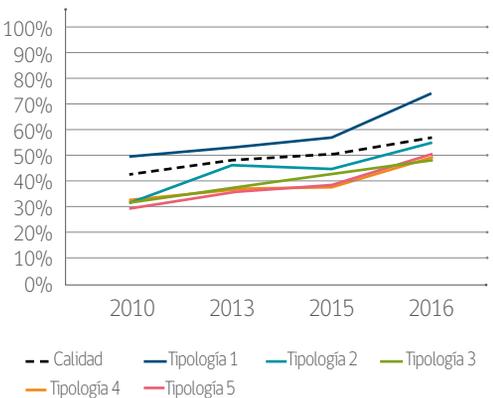
**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO  
ÁMBITO RECURSOS MATERIALES**

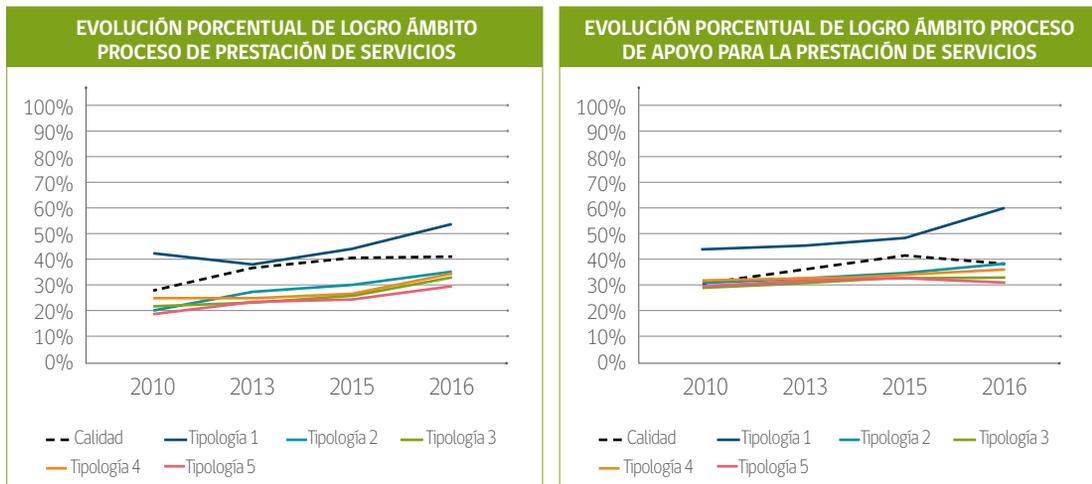


**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO  
SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS**



**EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO  
COMUNICACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS**





En la mayoría de los ámbitos de gestión, las municipalidades del Programa de Calidad, se comportan de manera muy similar a los municipios de Tipología 1.

Esto se observa con mayor claridad en los ámbitos de Estrategia, Bienestar y Seguridad en el Trabajo, y Satisfacción de Usuarios y Usuarías, donde incluso logran resultados superiores en algunos años. También hay comportamientos muy similares en Capacitación e Ingresos Municipales.

En los restantes ámbitos se observan diferencias entre el grupo de municipios de calidad y los de tipología 1 pero que no son significativas. En todo caso hay una clara separación de los municipios del Programa de Calidad con los municipios de las restantes tipologías (2 a 5).

Los resultados obtenidos por las Municipalidades de Calidad permiten afirmar que la implementación del programa tiene un impacto positivo, sostenible en el tiempo, que apoya el cierre de brechas entre las prácticas de gestión actual y los requerimientos del modelo de calidad. Lo anterior no está en función de la tipología a la cual pertenece el municipio, a excepción de la tipología 5 ya que no existen municipios adscritos a este programa.

## ANEXO N°6

### Análisis de Detalle por Elemento de Gestión

Se analizó el comportamiento de cada uno de los Elementos de Gestión, de acuerdo a las respuestas entregadas en el Diagnóstico Nacional 2016: Servicios Municipales.

Se calculó el porcentaje de Municipalidades que respondieron cada una de las alternativas a, b, c y d y que están asociados a puntajes (0, 1, 2 y 3 respectivamente)

Para realizar la evaluación de los resultados se debe considerar el significado de cada alternativa:

- » Alternativa a) (0 puntos): la Municipalidad no tiene desarrollada las prácticas de gestión mencionada en los elementos asociados a procesos o no tiene datos en los elementos de resultados. El descriptor asociado es del tipo "No se hace", "No existe", "No se mide", "No tenemos datos", etc.
- » Alternativa b) (1 punto): la Municipalidad tiene prácticas instaladas que responde, de manera parcial o de un nivel de desarrollo incipiente, a los requerimientos de los elementos de gestión asociados a procesos o que tienen datos de un año de resultados.
- » Alternativa c) (2 puntos): la Municipalidad tiene prácticas sistemáticas que responden a los requerimientos de los elementos de gestión asociados a procesos, aunque con despliegue parcial y con iniciativas de mejora o tiene datos actualizados de los últimos 2 años.
- » Alternativa d) (3 puntos): la Municipalidad tiene prácticas sistemáticas y desplegadas que responden a los requerimientos de los elementos de gestión asociados a procesos y con iniciativas de mejora o tienen tendencias positivas en los datos reportados en los elementos de resultados.

Esta evaluación permitirá identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora de las Municipalidades. Los resultados y comentarios para cada uno de los Servicios evaluados se entregan a continuación:

## Distribución porcentual de respuesta por elementos de gestión

1. SERVICIOS DE CONSTRUCCION Y MANTENCIÓN DE AREAS VERDES Y JARDINES (EN PORCENTAJE)					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
1.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y mejora los procesos que involucran la construcción y mantención de áreas verdes?	36,9	23,7	29,5	9,8
1.2	¿Cómo la Municipalidad calcula y analiza los costos de la construcción de áreas verdes?	24,3	32,3	14,5	28,9
1.3	¿Cómo la Municipalidad calcula y analiza los costos de la mantención de áreas verdes?	19,4	38,5	16,3	25,8
1.4	En cuanto a la Dirección del Servicio:	32,3	22,2	14,2	31,4
1.5	¿Cómo la Municipalidad hace gestión y responde los reclamos de la comunidad respecto del Servicio?	11,7	36,3	35,4	16,6
1.6	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del Servicio?	83,1	11,1	2,5	3,4
1.7	¿Tiene datos del tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio?	68,9	12,6	8,6	9,8
<b>Promedio</b>		<b>39,5%</b>	<b>25,2%</b>	<b>17,3%</b>	<b>18,0%</b>

En general los municipios responden que poseen prácticas para gestionar el servicio de construcción y mantención de áreas verdes y jardines de su comuna, aunque con distintos niveles de desarrollo. El proceso que muestra un mayor nivel de gestión se refiere a los reclamos de la comunidad sobre el servicio, donde un poco más del 50% responde que posee prácticas sistemáticas y con algún mecanismo de mejora.

Por otra parte, el 60% de los municipios declara que no posee prácticas o son incipientes para identificar y mejorar los procesos que involucran la gestión y mantención de áreas verdes. Algo parecido ocurre con las prácticas para calcular y analizar los costos de construcción y mantención de áreas verdes.

En cuanto a la Dirección del Servicio, un 54,2% indica que no existe un encargado o esta nombrada por decreto y un 31,4% indica que cuenta con una persona encargada, con un equipo de personas y con funciones y atribuciones definidas.

Con respecto a las mediciones de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias, más del 80% de los municipios declara no hacerla y casi el 70% no tiene datos de tiempo de respuestas a los reclamos del Servicio.

## 2. SERVICIO DE RECOLECCIÓN, TRANSPORTE Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS (EN PORCENTAJE)

Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
2.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y mejora los procesos de recolección y transporte de residuos sólidos domiciliarios en la comuna?	20,0	26,5	35,4	18,2
2.2	¿Cómo la Municipalidad calcula y analiza los costos de la recolección y transporte de los residuos sólidos domiciliarios de la comuna?	7,7	39,7	13,8	38,8
2.3	¿Cómo la Municipalidad se asegura que se recolecten todos los RSD generados y que sean depositados en un vertedero y/o relleno sanitario autorizado para ellos?	6,8	4,0	46,2	43,1
2.4	En cuanto a la dirección del servicio:	28,6	21,5	12,0	37,8
2.5	¿Cómo la Municipalidad hace gestión de reclamos respecto del Servicio?	14,8	38,5	31,4	15,4
2.6	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del servicio?	81,8	8,9	3,1	6,2
2.7	¿Tiene datos del tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio?	69,2	12,0	7,7	11,1
<b>Promedio</b>		<b>32,7%</b>	<b>21,6%</b>	<b>21,4%</b>	<b>24,4%</b>

En general los municipios responden que poseen prácticas para gestionar el servicio de recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos domiciliarios de la comuna, aunque con distintos niveles de desarrollo. El proceso que muestra un mayor nivel de gestión se refiere al aseguramiento de que se recolecten todos los RSD y que sean depositados en lugares autorizados, con casi un 90% de respuestas que indican que existen prácticas sistemáticas y con algún mecanismo de mejora.

En cuanto a la Dirección del Servicio, un 50% indica que no existe un encargado o esta nombrada por decreto y un 37,8% indica que cuenta con una persona encargada, con un equipo de personas y con funciones y atribuciones definidas.

Con respecto a las mediciones de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias, más del 80 de los municipios declara no hacerla y casi el 70% no tiene datos de tiempo de respuestas a los reclamos del Servicio. Esta observación muestra una clara oportunidad de mejoramiento para gran cantidad de municipalidades; es muy relevante observar y estudiar el grado de satisfacción e insatisfacción de los usuarios (clientes en un sentido general), para conducir y evaluar cualquier esfuerzo hacia la Calidad. Es fundamental saber el impacto que está teniendo en la "gente", a quienes se intenta servir.

3. SERVICIO DE INSTALACIÓN Y MANTENCIÓN DE ALUMBRADO PÚBLICO (EN PORCENTAJE)					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
3.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y mejora los procesos que involucran la operación y el mantenimiento del alumbrado público de la comuna?	19,1	28,6	35,7	16,6
3.2	¿Cómo la Municipalidad calcula y analiza los costos del alumbrado público de la comuna?	17,8	44,3	15,1	22,8
3.3	En cuanto a la dirección del servicio:	40,9	21,5	11,1	26,5
3.4	¿Cómo la Municipalidad hace gestión de reclamos respecto del Servicio?	11,4	43,7	28,0	16,9
3.5	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del servicio?	85,5	6,5	2,8	5,2
3.6	¿Tiene datos del tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio?	61,2	12,9	9,2	16,6
<b>Promedio</b>		<b>39,3%</b>	<b>26,3%</b>	<b>17,0%</b>	<b>17,4%</b>

En general los municipios responden que poseen prácticas para gestionar el servicio de instalación y mantenimiento del alumbrado público de la comuna, aunque con distintos niveles de desarrollo. Los procesos que muestran un mayor nivel de gestión que el resto se refieren a la identificación y mejora de los procesos del servicio y la gestión de reclamos respecto del servicio, con un 52% y 45% de respuestas respectivamente, que indican que existen prácticas sistemáticas y con algún mecanismo de mejora.

En cuanto a la Dirección del Servicio, un 62,5% indica que no existe un encargado o esta nombrada por decreto, mientras que un 26,5% indica que cuenta con una persona encargada, con un equipo de personas y con funciones y atribuciones definidas.

Con respecto a las mediciones de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias, más del 85% de los municipios declara no hacerla y más del 60% no tiene datos de tiempo de respuestas a los reclamos del Servicio.

#### 4. SERVICIO DE ACTUALIZACIÓN Y NUEVOS INGRESOS AL REGISTRO SOCIAL DE HOGARES (EN PORCENTAJE)

Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
4.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y mejora los procesos que involucran la actualización y los nuevos ingresos del Registro Social de Hogares?	8,6	23,7	34,2	33,5
4.2	¿Cómo la Municipalidad calcula y analiza los costos del Servicio de Registro Social de Hogares?	25,5	24,3	18,8	31,4
4.3	En cuanto a la Dirección del Servicio:	11,4	7,1	8,0	73,5
4.4	¿Cómo la Municipalidad hace gestión de reclamos respecto del Servicio?	17,5	30,8	32,6	19,1
4.5	¿Tiene datos del tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio?	62,8	20,3	4,9	12,0
<b>Promedio</b>		<b>25,2%</b>	<b>21,2%</b>	<b>19,7%</b>	<b>33,9%</b>

En general los municipios responden que poseen prácticas para gestionar el servicio de actualización y nuevos ingresos al registro social de hogares, aunque con distintos niveles de desarrollo. El proceso que muestran un mayor nivel de gestión que el resto se refiere a la identificación y mejora de los procesos del servicio con un 68% de respuestas, que indican que existen prácticas sistemáticas y con algún mecanismo de mejora.

En cuanto a la Dirección del Servicio, sólo un 17,5% indica que no existe un encargado o esta nombrada por decreto, mientras que un 73,5% indica que cuenta con una persona encargada, con un equipo de personas y con funciones y atribuciones definidas.

Con respecto a la gestión de los reclamos, la mayoría de los municipios cuentan con prácticas, pero no tienen datos de los tiempos de respuestas.

5. SERVICIO DE OTORGAMIENTO Y RENOVACIÓN DE PATENTES COMERCIALES (EN PORCENTAJE)					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
5.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y mejora los procesos que involucra la entrega de Patentes Comerciales en la comuna?	13,8	33,5	30,5	22,2
5.2	¿Cómo la Municipalidad calcula y analiza los costos del Servicio de Patentes Comerciales?	41,2	18,2	11,1	29,5
5.3	En cuanto a la Dirección del Servicio:	16,9	31,7	11,4	40,0
5.4	¿Cómo la Municipalidad hace gestión de reclamos respecto del Servicio?	19,7	36,0	29,8	14,5
5.5	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del Servicio?	88,3	5,8	3,4	2,5
5.6	¿Tiene datos del tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio, diferenciado entre usuarios y usuarias?	80,6	6,5	4,6	8,3
<b>Promedio</b>		<b>43,4%</b>	<b>21,9%</b>	<b>15,1%</b>	<b>19,5%</b>

En general los municipios responden que poseen prácticas para gestionar el servicio de otorgamiento y renovación de patentes comerciales, aunque con distintos niveles de desarrollo. El proceso que muestra un mayor nivel de gestión se refiere a la identificación y mejora de los procesos asociados al servicio, con casi un 53% de respuestas que indican que existen prácticas sistemáticas y con algún mecanismo de mejora.

En cuanto a la Dirección del Servicio, casi un 50% indica que no existe un encargado o esta nombrada por decreto y un 40% indica que cuenta con una persona encargada, con un equipo de personas y con funciones y atribuciones definidas.

Con respecto a las mediciones de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias, casi el 90% de los municipios declara no hacerla y el 80% no tiene datos de tiempo de respuestas a los reclamos del Servicio.

## 6. SERVICIO DE OTORGAMIENTO Y RENOVACIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR (EN PORCENTAJE)

Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
6.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y mejora los procesos que involucra la entrega de Licencias de Conducir en la comuna?	35,1	14,5	27,1	23,4
6.2	¿Cómo la Municipalidad calcula y analiza los costos del Servicio de Licencias de Conducir?	49,8	18,2	8,0	24,0
6.3	En cuanto al Servicio:	30,5	6,8	10,2	52,6
6.4	¿Cómo la Municipalidad hace gestión de reclamos respecto del Servicio?	33,2	26,8	27,7	12,3
6.5	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del servicio?	85,5	6,8	4,6	3,1
6.6	¿Tiene datos del tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio, diferenciado entre usuarios y usuarias?	80,6	6,2	5,5	7,7
<b>Promedio</b>		<b>52,5%</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,8%</b>	<b>20,5%</b>

En general los municipios responden que poseen prácticas para gestionar el servicio de otorgamiento y renovación de licencias de conducir, aunque con distintos niveles de desarrollo. El proceso que muestra un mayor nivel de gestión se refiere a la identificación y mejora de los procesos asociados al servicio, con el 50,5% de respuestas que indican que existen prácticas sistemáticas y con algún mecanismo de mejora.

En cuanto a la Dirección del Servicio, un 37% indica que no existe un encargado o esta nombrada por decreto y un 52,6% indica que cuenta con una persona encargada, con un equipo de personas y con funciones y atribuciones definidas.

Con respecto a las mediciones de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias, el 85,5% de los municipios declara no hacerla y el 80% no tiene datos de tiempo de respuestas a los reclamos del Servicio.

7. SERVICIO DE OTORGAMIENTO Y RENOVACIÓN DE PERMISOS DE CIRCULACIÓN (EN PORCENTAJE)					
Elemento de Gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
7.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y mejora los procesos que involucra la entrega de Permisos de Circulación en la comuna?	10,8	20,6	35,1	33,5
7.2	¿Cómo la Municipalidad calcula y analiza los costos del Servicio de Permiso de Circulación de la comuna?	35,1	27,4	10,5	27,1
7.3	En cuanto a la Dirección del Servicio:	15,1	20,3	14,2	50,5
7.4	¿Cómo la Municipalidad hace gestión de reclamos respecto del Servicio?	15,1	40,3	31,1	13,5
7.5	¿Cómo la Municipalidad mide la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias respecto del servicio?	84,9	8,0	4,3	2,8
7.6	¿Tiene datos del tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio?	75,1	8,3	6,2	10,5
<b>Promedio</b>		<b>39,3%</b>	<b>20,8%</b>	<b>16,9%</b>	<b>23,0%</b>

En general los municipios responden que poseen prácticas para gestionar el servicio de otorgamiento y renovación de permisos de circulación, aunque con distintos niveles de desarrollo. El proceso que muestra un mayor nivel de gestión se refiere a la identificación y mejora de los procesos asociados al servicio, con casi un 68% de respuestas que indican que existen prácticas sistemáticas y con algún mecanismo de mejora.

En cuanto a la Dirección del Servicio, un 35% indica que no existe un encargado o esta nombrada por decreto y un 50% indica que cuenta con una persona encargada, con un equipo de personas y con funciones y atribuciones definidas.

Con respecto a las mediciones de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias, el 85% de los municipios declara no hacerla y el 75% no tiene datos de tiempo de respuestas a los reclamos del Servicio.

## ANEXO N°7

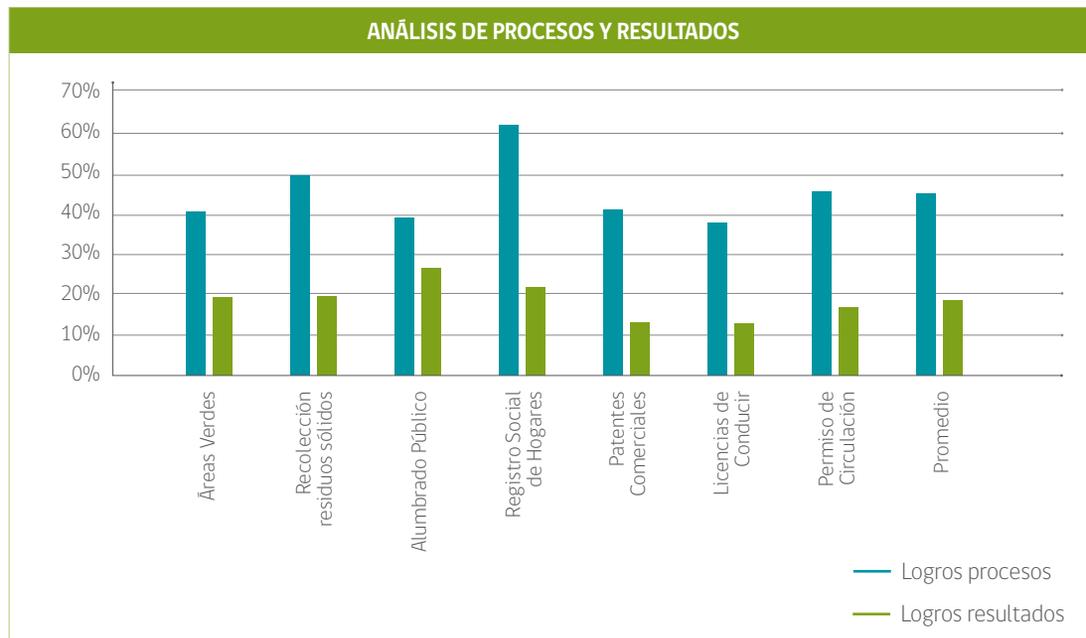
### Análisis de Procesos y Resultados

Se realizó un análisis de preguntas de Procesos y Resultados para el Diagnóstico 2016 de los Servicios Municipales. La finalidad es poder observar por separado ambos tipos de Elementos y observar cómo se comporta cada uno de ellos en particular. En todos los casos existen al menos una o dos preguntas sobre resultados y el resto interrogan sobre los procesos.

Los resultados del análisis son los siguientes:

ANÁLISIS DE PROCESOS Y RESULTADOS			
Ámbito	% Logro Procesos	% Logro Resultados	% Logro Total
Áreas Verdes	40,4	19,6	37,9
Recolección Residuos Sólidos	49,4	20,0	45,8
Alumbrado Público	39,1	26,7	37,5
Registro Social de Hogares	61,4	21,8	54,1
Patentes Comerciales	41,1	13,4	36,9
Licencias de Conducir	37,8	13,3	34,1
Permisos de Circulación	45,4	17,1	41,2
<b>Promedio</b>	<b>44,9%</b>	<b>18,8%</b>	<b>40,8%</b>

Gráficamente los resultados quedan representados en la siguiente figura:



El promedio del porcentaje de logro de los Elementos de Gestión de Procesos es muy superior al de Resultados (44,9% versus 18,8%). Lo anterior representa un desequilibrio entre ambos tipos de preguntas. Esto implicaría que las municipalidades están desarrollando prácticas de gestión en los servicios, pero no la medición y registro de resultados para realizar evaluaciones de cumplimiento de objetivos. Ello también puede ser una indicación en el sentido de que las actividades de los diferentes municipios, no han madurado suficientemente para expresarse claramente en los resultados.

El Servicio que tienen mayor porcentaje de logros en las preguntas de Proceso es Registro Social de Hogares con un 61,4%. El resto de los Servicios tienen un porcentaje de logro que se ubica alrededor del promedio (45%).

Por otra parte, el Servicio que destaca sobre el resto en las preguntas de Resultado es Alumbrado Público con un 26,7%.

## ANEXO N°8

### Análisis de Datos Catastrales por Servicios

#### Análisis Datos Catastrales

PRESTACIÓN: CONSTRUCCIÓN DE ÁREAS VERDES (EN PORCENTAJE)		
Indicador	Sin Datos	Con Datos
m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitantes en zonas urbanas	43,1	56,9
m <sup>2</sup> de áreas verdes construidas por habitantes en zonas rurales	74,5	25,5
m <sup>2</sup> de superficie con cobertura vegetal respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes en zonas urbanas	71,7	28,3
Cantidad de luminarias por unidad de área verde (1.000m <sup>2</sup> )	74,5	25,5
Costo Total Anual de la construcción de áreas verdes por m <sup>2</sup>	73,5	26,5
<b>Promedio</b>	<b>67,4%</b>	<b>32,6%</b>

PRESTACIÓN: MANTENCIÓN DE ÁREAS VERDES (EN PORCENTAJE)		
Indicador	Sin Datos	Con Datos
Porcentaje de m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas urbanas.	38,8	61,2
Porcentaje de m <sup>2</sup> de áreas verdes comunales con mantención respecto de m <sup>2</sup> de áreas verdes totales en zonas rurales.	68,9	31,1
Costo m <sup>2</sup> anual de la mantención de áreas verdes en la comuna en zonas urbanas.	48,0	52,0
Costo m <sup>2</sup> anual de la mantención de áreas verdes en la comuna en zonas rurales.	76,9	23,1
Tasa de respuesta de reclamos de usuarios y usuarias de la mantención en un año.	81,8	18,2
<b>Promedio</b>	<b>62,9%</b>	<b>37,1%</b>

**PRESTACIÓN: RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS (EN PORCENTAJE)**

Indicador	Sin Datos	Con Datos
Toneladas de RSD recolectados y transportados anualmente	21,8	78,2
Costo anual de la prestación del servicio de recolección y transporte	24,3	75,7
Costo anual de la prestación del servicio de recolección y transporte por tonelada	33,8	66,2
Frecuencia de recolección programada para una semana de 7 días	15,1	84,9
Tasa de respuesta de reclamos de la recolección y transporte en un período, diferenciado por género	85,2	14,8
<b>Promedio</b>	<b>36,1</b>	<b>63,9</b>

**PRESTACIÓN: INSTALACIÓN Y RECAMBIO DE ALUMBRADO PÚBLICO (EN PORCENTAJE)**

Indicador	Sin Datos	Con Datos
Número de luminarias instaladas por kilómetro cuadrado en sector urbano	51,7	48,3
Inversión anual municipal de instalación y/o recambio de luminaria	45,5	54,5
Costo promedio de instalación y/o recambio por luminaria	43,1	56,9
<b>Promedio</b>	<b>46,8</b>	<b>53,2</b>

**PRESTACIÓN: MANTENCIÓN DE ALUMBRADO PÚBLICO (EN PORCENTAJE)**

Indicador	Sin Datos	Con Datos
Porcentaje de luminarias comunales con mantención efectiva en relación al número de luminarias comunales totales	36,9	63,1
Costo promedio de mantención, por luminaria	38,2	61,8
Tiempo promedio de respuesta a fallas	35,4	64,6
Costo del consumo mensual total	32,9	67,1
Costo consumo mensual por luminaria	49,2	50,8
<b>Promedio</b>	<b>38,5</b>	<b>61,5</b>

**PRESTACIÓN: ACTUALIZACIÓN DEL REGISTRO SOCIAL DE HOGARES (RSH) (EN PORCENTAJE)**

Indicador	Sin Datos	Con Datos
Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH, con respecto a los registros anteriores (Ficha de Protección Social, FPS)	32,3	67,7
Porcentaje de actualizaciones mensuales realizadas de RSH, con respecto al número de registros (FPS) programados para el mismo período.	28,9	71,1
Tiempo promedio, en horas, de actualización de una RSH	19,7	80,3
Costo unitario de actualización de un RSH	63,4	36,6
<b>Promedio</b>	<b>36,1</b>	<b>63,9</b>

PRESTACIÓN: NUEVOS INGRESOS DEL REGISTRO SOCIAL DE HOGARES (RSH)		
Indicador	Sin Datos	Con Datos
Porcentaje de nuevos ingresos de RSH realizados mensualmente con respecto al número de nuevos ingresos solicitados	18,5	81,5
Tiempo promedio, en horas, para completar un nuevo ingreso de un RSH	17,8	82,2
Costo unitario del RSH de nuevo ingreso	63,7	36,3
<b>Promedio</b>	<b>33,3</b>	<b>66,7</b>

PRESTACIÓN: PATENTES COMERCIALES		
Indicador	Sin Datos	Con Datos
Porcentaje de Patentes Comerciales otorgadas anualmente, con relación al total de patentes comerciales solicitadas en el mismo período y que cumplen los requisitos.	33,5	66,5
Tiempo de entrega de la Patente solicitada y que cumple con los requisitos	34,2	65,8
Costo unitario de la prestación del Servicio.	80,6	19,4
<b>Promedio</b>	<b>49,4</b>	<b>50,6</b>

PRESTACIÓN: LICENCIAS DE CONDUCIR		
Indicador	Sin Datos	Con Datos
Porcentaje de licencias de conducir otorgadas y renovadas anualmente, con respecto al total de licencias de conducir solicitadas en el mismo período y que cumplen con los requisitos.	46,5	53,5
Tiempo de entrega de la licencia de conducir y que cumple con los requisitos	40,0	60,0
Costo unitario de la prestación del Servicio	72,0	28,0
<b>Promedio</b>	<b>52,8</b>	<b>47,2</b>

PRESTACIÓN: PERMISOS DE CIRCULACIÓN		
Indicador	Sin Datos	Con Datos
Porcentaje de Permisos de Circulación otorgados o renovados anualmente, con respecto al total de permisos de circulación solicitados y que cumplen con los requisitos.	31,1	68,9
Tiempo de entrega de los Permisos de Circulación (en horas)	26,2	73,8
Costo unitario de la prestación del Servicio	79,1	20,9
<b>Promedio</b>	<b>45,4</b>	<b>54,6</b>



Teatinos 92, 2<sup>do</sup> y 3<sup>er</sup> piso. Santiago.  
Fono (2)2 636 36 00

<http://calidadmunicipal.subdere.gov.cl>



**Facebook**  
*subdere.chile*



**Twitter**  
*@laSUBDERE*



**Flickr**  
*laSUBDERE*



**YouTube**  
*SubdereChile*



Teatinos 92, 2<sup>do</sup> y 3<sup>er</sup> piso. Santiago.  
Fono (2)2 636 36 00

<http://calidadmunicipal.subdere.gov.cl>



**Facebook**  
*subdere.chile*



**Twitter**  
*@laSUBDERE*



**Flickr**  
*laSUBDERE*



**YouTube**  
*SubdereChile*

ISBN: 978-956-8468-51-4



9 789568 468514