

 @laSUBDERE  subdere.chile  subdere.chile

www.subdere.gov.cl

FORTALECIMIENTO MUNICIPAL – 10 AÑOS DE DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010 – 2019



FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

10 AÑOS DE DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010 – 2019





FORTALECIMIENTO
MUNICIPAL
10 AÑOS DE
DIAGNÓSTICO
NACIONAL
2010 - 2019



FORTALECIMIENTO MUNICIPAL 10 AÑOS DE DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010 - 2019

Este trabajo fue realizado bajo la coordinación de María Paz Troncoso, Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo; Pilar Cuevas, Jefa División Municipalidades; y Claudia Faúndez, encargada Departamento Desarrollo Municipal, y realizado por los profesionales Karen Pozo, César González y Franklin Troncoso, de la Unidad Mejoramiento de la Gestión Municipal, con la colaboración de Comunicaciones SUBDERE.

Santiago de Chile, diciembre 2020

600 ejemplares

Imprenta Marmor

Copyright:

Ministerio del Interior y Seguridad Pública

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

División de Municipalidades

Departamento de Desarrollo Municipal

Unidad Mejoramiento de la Gestión Municipal

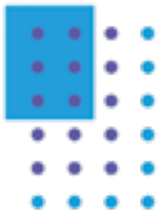


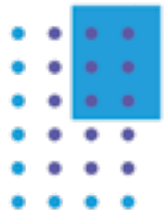
INDICE

Contenido

PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
HISTORIA DEL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y ORIGENES DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL.....	12
EVOLUCIÓN POR GESTIÓN GLOBAL 2010 - 2019.....	25
GESTIÓN SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019.....	41
EVOLUCIÓN POR ÁMBITO DE GESTIÓN GLOBAL 2010 – 2019	47
GESTIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019	69
RESULTADOS GESTIÓN GLOBAL POR TIPOLOGÍA 2010 - 2019.....	87
GESTIÓN GLOBAL POR REGIÓN 2010 - 2019	93
SERVICIOS MUNICIPALES POR REGIÓN 2010 - 2019	111
CONCLUSIONES.....	129







PRESENTACIÓN

En el marco del Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, en colaboración con ChileCalidad, diseñó el instrumento “Diagnóstico Nacional: Calidad de la Gestión Municipal”. Su finalidad es conocer los niveles de gestión en los municipios y, a partir de ello, construir una línea base como insumo para orientar su política pública en materia de fortalecimiento de la gestión municipal para el período 2010 - 2019. Para esto, se ha invitado a todos los municipios del país a aplicar este instrumento desde el año 2010.

El diseño y desarrollo del Diagnóstico Nacional ha sido el resultado de un esfuerzo metodológico de los equipos, cuyo principal interés es promover y fortalecer el desarrollo municipal en Chile y, a través de este, impulsar la descentralización, uno de cuyos ejes estratégicos es la gestión de calidad de los servicios municipales.

La fase preparatoria de esta aplicación consideró un diseño comunicacional que se desplegó tanto hacia el interior de la institución, como hacia las municipalidades y sus organizaciones representativas (Asemuch y AChM), con el propósito de homogeneizar la información relativa tanto de las características del instrumento, como de los objetivos estratégicos definidos en su planificación. Así, con el propósito de sensibilizar a los diversos actores de este proceso, cada año se realizaron talleres y seminarios de difusión y capacitación en cada una de las 16 regiones, a los cuales asistieron un alto número de funcionarios y funcionarias municipales, representando a la gran mayoría de los municipios, incluidos alcaldes y alcaldesas.

En cada una de las versiones, se imprimieron y distribuyeron a todas las municipalidades, facsímiles del cuestionario impresos, como material de trabajo para facilitar los ejercicios de respuesta. Se diseñó e implementó una plataforma digital en el portal institucional, destinado a captar la información generada por los municipios, los que, por medio de sus ministros de fe (secretarios y secretarías municipales), cargaron la información de manera remota. También, se realizaron videoconferencias con los jefes y profesionales de las Unidades Regionales de Subdere (URS), para reforzar las actividades de promoción directamente en terreno.

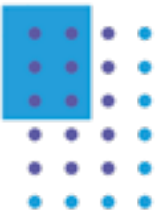
Cada año, a partir de los resultados compilados del Diagnóstico Nacional, se realizaron análisis estadísticos de los datos, los que han permitido la construcción de una línea base para estudios relacionados con la evolución de la gestión municipal y visibilizar las principales tendencias, las fortalezas y oportunidades de mejora para constituirse en el insumo estratégico para el diseño de la política pública en materia de fortalecimiento de la gestión municipal, en tanto eje de las estrategias de profundización de la descentralización, como condición para el desarrollo de los territorios subnacionales.

Este compendio presenta los principales resultados de prácticamente una década de trabajo, dando cuenta -sumariamente- de las implicancias técnicas y administrativas. Aquí se busca contextualizar esta herramienta en el plano de la acción de la política de fortalecimiento de la institucionalidad subnacional, incluyendo un capítulo de caracterización del instrumento Diagnóstico, detallando aspectos de su composición (criterios, subcriterios y métrica) y su relación con el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Entre los factores de éxito de este instrumento, es posible mencionar la disposición de todas y todos los protagonistas de los niveles central, regional y municipal a trabajar e innovar en la percepción de su labor diaria.

Otro factor relevante ha sido la calidad del diseño del instrumento, que permitió que los municipios pudieran, casi sin dificultad, que cada uno cargara sus resultados directamente en el portal que se dispuso para ese efecto.





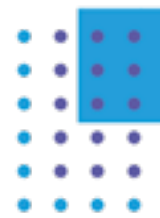
Es necesario destacar también las campañas comunicacionales, presenciales y virtuales, la información entregada en los seminarios de difusión regional, el apoyo remoto del equipo central de la Unidad Mejoramiento de la Gestión Municipal, la colaboración en el territorio de las Unidades Regionales Subdere, URS, y el manejo de la aplicación web, que facilitaron el seguimiento a la captura de datos a través de la aplicación online.

Un factor de éxito, esperable y trascendental, será lograr que una vez instalado completamente el modelo de mejoramiento de la gestión de los gobiernos regionales, se relacione directamente con el trabajo en el área del mejoramiento de la gestión con el sector municipal, dando fuerza, coherencia y relevancia al trabajo de una década en el desarrollo de los territorios.

Sin duda, han sido las autoridades, directores, funcionarios y funcionarias municipales, los que se constituyeron en el auténtico factor de éxito del Diagnóstico Nacional al detener la rutina diaria y darse el tiempo necesario para reflexionar como equipo sobre sus municipios y responder este Diagnóstico, lo que ha permitido permear estas nuevas materias y conceptos como gestión de calidad, mejoramiento continuo, evaluación de los ámbitos y elementos de gestión. En suma, hay que reconocer que es invaluable la disposición de los municipios para medirse y conocer su estado actual en gestión para poder, ahora con datos objetivos, iniciar el proceso de mejoramiento de sus tareas y resultados.

MARÍA PAZ TRONCOSO PULGAR
Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo





INTRODUCCIÓN

La política de Fortalecimiento Institucional Subnacional se circunscribe en el marco del proceso de descentralización y desarrollo territorial conducido por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). Además, actúa como estrategia coadyuvante de ese proceso, bajo la convicción de que una gestión organizacional ordenada y equilibrada en las áreas claves para la administración de los recursos, la gestión de las personas, el otorgamiento de servicios de calidad a ciudadanos y ciudadanas, así como la comunicación e información fluida con estos, constituyen factores de éxito para la institucionalidad de los gobiernos regionales y administraciones municipales.

Desde la reinstalación del sistema democrático de elección de las autoridades del nivel local, alcaldes y concejales, a comienzos de los años 90, se hizo urgente mejorar el nivel de la gestión de las administraciones locales, no sólo en lo relativo al equipamiento y la incorporación de tecnología en sus procesos y procedimientos, sino especialmente las competencias y habilidades del personal, procurando aumentar el nivel de profesionalización de sus trabajadores, focalizando así al usuario, usuaria, vecino y vecina como el principal objetivo de la gestión municipal, mediante el otorgamiento de servicios de calidad.

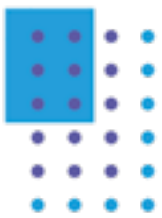
Por otro lado, la precariedad y a veces la inexistencia de herramientas de gestión, imprescindibles en la gestión moderna de las organizaciones, daba cuenta de las dificultades que enfrentaría la administración comunal ante la demanda creciente de derechos y necesidades de la población. Se hacía necesario contar con planes de capacitación basados en competencias y perfiles de cargo, política de recursos humanos, mejoramiento de procesos, etc. En definitiva, planes de desarrollo organizacional eran la necesidad más acuciante de estas organizaciones, en un escenario de restricción presupuestaria como el principal obstáculo para agilizar esta urgente modernización.

En este contexto, año 1994, el Gobierno de Chile firmó el Acuerdo Préstamo 3668-CH con el Banco Mundial, para financiar el Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM), destinado a sortear los déficits descritos con recursos frescos y que, hasta el año 2003, se implementó en cerca de 150 municipalidades, cuyos principales resultados consistieron en el diseño y aplicación de Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO) y Planes de Desarrollo Organizacional, reforzados con equipamiento complementario para asegurar el éxito en la nueva gestión. Sin embargo, si bien se aplicó herramientas de diagnóstico, individualmente, en la gestión de cada municipio, no quedan evidencias de un sistema de medición basado en la formulación de indicadores, que permitieran construir la traza en el desarrollo posterior en cada una de las municipalidades participante de ese Programa.

En este marco es que, con el apoyo de ChileCalidad (CORFO), la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) y la Asociación de Empleados Municipales de Chile (ASEMUCH), se plantea la necesidad de desarrollar una herramienta de aplicación censal en las municipalidades del país, con el objetivo de precisar el nivel de gestión, determinar las brechas en función de un modelo y, a partir de esos resultados diseñar, de acuerdo con las prioridades municipales, un plan de mejoras a desarrollar en un período determinado, en ciclos de mejora continua.

En este punto, es necesario enfatizar que se trata del diseño y aplicación de una herramienta de análisis organizacional, lo que significa que su propósito es analizar la estructura, los componentes y sus relaciones para detectar eventuales déficits, prevenirlos y corregirlos oportunamente, asegurando así la fluidez en su funcionamiento. Sin embargo, dado que se trata además de una herramienta que tiene la capacidad de obtener importantes volúmenes de datos, producto de la métrica incorporada para dimensionar el tamaño de las brechas, es posible contar con resultados medibles y comparables numéricamente, en cada uno de los indicadores o elementos de gestión (preguntas). Por lo tanto: ¿es posible aplicar técnicas estadísticas en su análisis? Sí. Es posible, aunque





bajo la condición de no incurrir en el error metodológico de juzgar su arquitectura desde la preceptiva estadística.

En un capítulo de esta publicación se analizará con algún detalle la evolución de esta herramienta, la que finalmente se ha consolidado en el instrumento Diagnóstico Nacional: Calidad de la Gestión Municipal, cuyos resultados han sido resumidos en esta publicación con fines de divulgación y, esperamos, de debate.

Compendio 2010-2019

Este compendio corresponde a las capturas de datos realizadas en ese período, basados en el Diagnóstico Nacional que ha utilizado la División de Municipalidades de SUBDERE, para conocer el nivel de Gestión de Calidad de las municipalidades del país. Los cuestionarios completados permiten realizar una evaluación global del estado de avance y desarrollo en la gestión de las municipalidades en una década. El carácter censal de esta aplicación se funda sobre dos objetivos simultáneos:

- Obtener una buena representación del conjunto de municipios con relación a la calidad de su gestión para focalizar u orientar la oferta de programas de SUBDERE.
- Posibilitar que cada municipio pueda autoevaluar y conocer el estado actual de su gestión, con el fin de facilitar el avance en sus niveles.

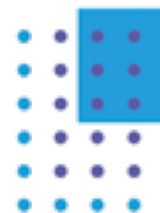
La entrega de datos de las municipalidades se basa en la fe pública, es decir, los resultados entregados por los equipos municipales son válidos sin revisión de un tercero externo, basado en que realizan un genuino proceso de introspección organizacional, que les permite diseñar una ruta en ciclos de mejora continua. Este propósito sólo es posible de implementar mediante acciones de capacitación y asesoría técnica desde la SUBDERE, de modo de lograr una participación, cada año, por sobre el 90%. Por otra parte, este porcentaje de participación permite asegurar que el resultado global da cuenta, de una manera muy cercana a la realidad, de la situación real de gestión de los municipios de Chile.

En un plano complementario, ha sido indispensable el apoyo a las municipalidades durante el proceso de resolución del cuestionario y, en todo momento, continuar reforzando la motivación de modo de obtener una muy buena tasa de respuesta. Para ello, se han desarrollado talleres regionales sobre el tema, abiertos tanto a altos representantes de las municipalidades, como a funcionarias y funcionarios de estas corporaciones, que conocen sobre la gestión municipal en las áreas que se consultan.

Desde el punto de vista operativo, el Diagnóstico es respondido desde 2010, exclusivamente por medio digital, remoto, es decir, cuenta con una plataforma web (diagnostico.subdere.gov.cl), que permite democratizar su uso al masificar su utilización al 100% de las municipalidades, y comparar los resultados a lo largo de estos diez años.

Este Instrumento que consta de dos partes, Diagnóstico General y Diagnóstico de Servicios Municipales corresponde a un extenso, completo y riguroso cuestionario para el diagnóstico del nivel de gestión municipal, inspirado en el "Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales". Por ello, logrados satisfactoriamente los objetivos de cobertura, ha permitido reflejar la calidad y desarrollo alcanzados en la gestión. Su enfoque amplio abarca los ámbitos más importantes de la gestión municipal. Los criterios o ámbitos del **Diagnóstico General** son:





ÁMBITOS DE GESTIÓN

1. Estrategia
2. Liderazgo
3. Competencias Personas
4. Capacitación
5. Bienestar y Seguridad
6. Ingresos
7. Presupuesto
8. Recursos materiales
9. Satisfacción usuarios(as)
10. Comunicación usuarios(as)
11. Procesos Prestación Servicios
12. Procesos Apoyo Servicios
13. Gobernanza
14. Gestión de Personas
15. Gestión Local Participativa
16. Gestión y Desarrollo Local
17. Compromiso de Personas
18. Gestión de Información
19. Gestión Usuarios y Usuarías

Cada ámbito comienza con una explicación de su marco de referencia, con el fin de ubicar, a los equipos municipales a cargo de su resolución, en el contexto de las seis a ocho preguntas (elementos de gestión) 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 con el ámbito de que se trate y que han sido ya especificados.

A su vez, cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta (de 0 a 3 puntos) correspondientes a diferentes niveles de logro en la gestión municipal en relación con el ítem en cuestión. Según el año de aplicación, el instrumento cuenta entre 78 y 100 preguntas en total. Incluye instrucciones detalladas sobre su llenado, tanto en el aspecto de quiénes deben hacerlo, como de aspectos prácticos relacionados.

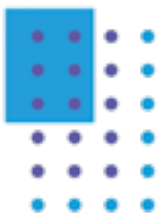
Un segundo cuestionario, donde se consulta por aspectos específicos de **Servicios Municipales** se complementa con la Gestión Global. Aquí, entre otros aspectos, para cada servicio se pregunta por procesos y costos, composición del personal, satisfacción de usuarios y usuarias y datos de reclamos y tiempo de respuesta, preguntas incluidas a partir de 2016.

Cada pregunta presenta cuatro opciones de respuesta, de 0 a 3 puntos, al igual que la Gestión Global, las que deben ser seleccionadas por un grupo de personas del municipio con conocimiento del servicio a evaluar. Es importante señalar que, las respuestas presentadas en el Diagnóstico no responden, necesariamente, a la realidad exacta de cada municipalidad. Por ello, la selección de éstas debe estar orientada por los atributos o descripciones que más se acerquen a la situación actual de cada municipio.

Esta modalidad de presentar las respuestas es informada año a año en las capacitaciones y en la difusión que SUBDERE realiza orientada al personal municipal que responde el cuestionario, ya que lo que se busca al hacer una pregunta, es orientar la gestión de las municipalidades, sugiriendo aspectos, áreas o acciones que debiera incorporar, detectar brechas, reducirlas o cerrarlas.

Cada servicio es una unidad en sí mismo, esto significa que el resultado de los diferentes servicios no se promedia. Cada uno da cuenta de su evolución propia a través del tiempo.





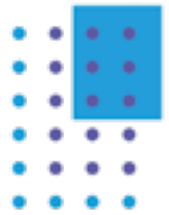
Conforme al año de aplicación, la cantidad de servicios consultados ha variado entre 6 y 15.

- Para el año 2016, cuando se incorporan por primera vez los servicios, se seleccionaron los siete más demandados por vecinos y vecinas, de acuerdo al resultado de una encuesta sobre demanda de servicios municipales realizada por SUBDERE: **Áreas Verdes, Recolección de Residuos Sólidos Domiciliarios, Alumbrado Público, Registro Social de Hogares, Patentes Comerciales, Licencia de Conducir y Permisos de Circulación.**
- El 2017, se consulta por seis servicios, ya que se retiran las preguntas sobre Registro Social de Hogares, debido a que todos los datos solicitados estaban disponibles en el ministerio de Desarrollo Social.
- El año 2018, se decide aumentar la consulta a los 14 servicios más demandados, según la misma encuesta, es decir: **Áreas Verdes, Residuos Sólidos Domiciliarios, Alumbrado Público, Tenencia Responsable de Mascotas, Apoyo a la Población Migrante, Seguridad Pública Comunal, Licencias de Conducir, Patentes Comerciales, Permisos de Circulación, Permiso de Edificación de Obras, Subsidios y Becas Estatales, Subsidios y Beneficios Municipales, Fomento Productivo e Intermediación Laboral.**
- Finalmente, el año 2019, se consulta por un total de 15 servicios. Se agrega a la lista **Gestión del Riesgo de Desastre** y, además, se incorpora una sección especial sobre **Integridad y Probidad Municipal**, que no constituye un servicio.

Presentamos a continuación, el listado de servicios municipales que se ha evaluado:

1. **Áreas Verdes**
2. **Residuos Domiciliarios**
3. **Alumbrado Público**
4. **Patentes Comerciales**
5. **Licencias de Conducir**
6. **Permisos de Circulación**
7. **Tenencia Responsable de Animales**
8. **Apoyo a la Población Migrante**
9. **Seguridad Pública Comunal**
10. **Permiso de Edificación y Recepción de Obras**
11. **Subsidios y Becas Estatales**
12. **Fomento Productivo**
13. **Intermediación Laboral**
14. **Subsidios y Beneficios Municipales**
15. **Gestión del Riesgo de Desastres**
16. **Integridad y Probidad Municipal**





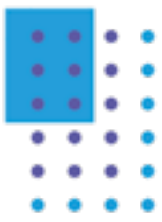
El instrumento de Diagnóstico Nacional se diseñó en base al Modelo de Gestión de los Servicios Municipales. Ambos sirven de soporte al mejoramiento de la gestión y, la realidad municipal nos indica que el Diagnóstico es la opción que mejor se ajusta y más real para trabajar en la entrega de servicios de excelencia. Como se señala en la Guía "Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales", página 7, 3ª edición, 2011:

"El rol del municipio es clave. De ellos se requiere un comportamiento flexible, dinámico, innovador, colaborativo, consciente de su rol como instancia del Estado garante de derechos ciudadanos. Debe concebirse como actor de un sistema nacional/local de competitividad y desarrollo, que requiere la actuación concertada y en red entre actores públicos y privados. Se trata de crear entornos territoriales que sean facilitadores del desarrollo local y que aseguren el acceso de usuarios, usuarias y organizaciones a los servicios municipales. Este es el desafío. Contar con alcaldes y alcaldesas, concejales y directivos que desarrollen liderazgos sólidos y visionarios, con capacidad para definir y sostener al interior del municipio una estrategia para el desarrollo de sus respectivas comunas y el bienestar ciudadano. Asimismo, generar condiciones para capturar y producir información relevante para la toma de decisiones sobre las necesidades, intereses y problemas que afectan a sus usuarios y usuarias. Finalmente, desarrollar una cultura organizacional capaz de comprometer a sus funcionarios y funcionarias en el logro de los objetivos propuestos.

Hacer las cosas bien, buscar la gestión de excelencia en los servicios y beneficios a los cuales todas las personas tienen derecho, es la tarea del Gobierno ayer y hoy. En definitiva, una gestión de excelencia significa acceso a servicios municipales de calidad a lo largo de todo el territorio nacional y para todos los usuarios y usuarias."

Finalmente, en este compendio no se presenta información desagregada a nivel municipal, tanto por la extensión de sus contenidos, como por el principio del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales: el mejoramiento de la gestión no busca la comparación ni la competencia entre municipios, sino señalar un camino para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, optimizar el impacto de las políticas públicas en la comunidad y así "asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas" (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, LOCM). En último término, la comparación se hará siempre con los resultados propios de cada municipio, o con los máximos que prevé, para cada elemento de gestión, el Modelo.





HISTORIA DEL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y LOS ORIGENES DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL

Para entender el origen del Diagnóstico Nacional es necesario circunscribirse a los inicios de los años 90, cuando una serie de acontecimientos de primera importancia iban a ocurrir en Chile en el área del fortalecimiento de la Gestión Municipal.

MARCO BÁSICO, MARCO AVANZADO

El primero de estos hechos, desde el punto de vista de la política pública, fue el diseño e implementación de un Programa Marco de Calidad, bajo la conducción y seguimiento de la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda, con lo cual se propone un lineamiento estratégico para el mejoramiento de la gestión de todo el aparato estatal, con una visión de 10 años plazo. Este Programa constaba de dos etapas: Marco Básico, donde la metodología predominante fueron las normas ISO, para culminar con un Marco Avanzado, donde los Modelos de Excelencia, basados en el Modelo Chileno de Excelencia, irrumpieron en la escena pública, como forma de continuar con lo avanzado en la etapa anterior.

Es importante destacar que, en los primeros años de implementación de este Programa, se señalaba explícitamente que en la etapa 4, Marco Avanzado, se implementarían Modelos de Excelencia. Sin embargo, con el correr de los años, esta versión fue corregida y, desde 2009, se habla de implementar un sistema de calidad, basado en certificaciones.

¿Qué es el Programa Marco?

Es un espacio que permite transitar desde la certificación de procesos transversales básicos establecidos en los sistemas del PMG, ampliando el alcance de esta certificación a nivel nacional, hasta la certificación gradual de los procesos asociados a sus productos estratégicos (bienes y servicios) y a sus resultados con el fin de contar con un Sistema de Gestión de Calidad Único Institucional.

Principales desafíos del Marco Avanzado

- Asegurar equipos directivos con compromiso explícito en el proceso de modernización y Gestión Pública de Calidad de la institución.
- Incorporar la medición de la satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios para mejorar y/o flexibilizar los procesos de provisión de bienes y/o servicios para una gestión de calidad.
- Integrar y dar consistencia en un único Sistema de Gestión de la Calidad a todos los procesos certificados o en vías de certificación, ya sean transversales o específicos.
- Simplificar los procesos, documentación y registros del Sistema de Gestión de la Calidad evitando su burocratización excesiva.

(tomado del Programa de Mejoramiento de Gestión en su Tercera Etapa: Programa Marco de la Calidad e Implementación de Sistema de Gestión de Calidad en las instituciones Públicas Chilenas)

PROFIM 1, PROFIM 2, PROFIM 100 (o Extensión)

El segundo hecho importante y también estratégico, fue que el Gobierno de Chile negoció y obtuvo un crédito con el Banco Mundial, para apoyar el desarrollo de las municipalidades del país, el que se materializó en tres etapas, con un total de 165 municipios; primero, con los 25 municipios más grandes; luego, con 40 municipios intermedios y finalmente con los 100 más pequeños. El detalle de la inversión fue:

PROFIM 1: 1994-1998 25 municipalidades, con \$20 millones de dólares

PROFIM 2: 1999-2003 40 municipalidades, con \$40 millones de dólares

PROFIM Extensión: 2003-2004 100 municipios, con \$2 millones de dólares

Las temáticas tratadas fueron bastante específicas y, como se verá más adelante, éstas han perdurado por varias décadas, abarcando áreas tales como: atención telefónica y presencial de público, legislación municipal, fortalecimiento municipal, planificación presupuestaria, contabilidad gubernamental, procedimientos internos, manejo de herramientas informáticas administrativas, planificación estratégica, control de gestión, trabajo en equipo, planes de





Fortalecimiento Municipal (desarrollo organizacional), Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO), planes estratégicos, mejoramiento de procesos, equipamiento tecnológico, capacitación, buenas prácticas, etc.

También se trabajaron y promovieron aspectos globales del sector municipal que se denominaron “Estudios Nacionales”, como la creación de las primeras asociaciones municipales. Se inició el trabajo en la plataforma web con información nacional, desagregada por municipio, de un importante número de indicadores y datos de las municipalidades, en un sitio único, lo que facilita y aporta acceso universal de estas instituciones. Hoy día, el Sistema Nacional de Información Municipal, SINIM, está plenamente vigente y es considerado un ejemplo mundial de base de datos del sector municipal.

Entre las recomendaciones hechas por el Banco Mundial, al finalizar el tercer periodo -que se denominó PROFIM 100-, estaba la continuidad y relevancia de incorporar el fortalecimiento municipal como una de las líneas estratégicas de la gestión de la División de Municipalidades de la SUBDERE, “analizando las fortalezas y debilidades de la nueva planificación en términos de su justificación estratégica, objetivos, productos, estructura organizacional de implementación, indicadores y formas de medición de los resultados esperados, financiamiento y presupuesto.”

Por otra parte, hacía dos sugerencias más, invitando a potenciar una línea de trabajo con los Gobiernos Regionales, especialmente en las etapas de priorización de proyectos a ser ejecutados en los municipios, dar apoyo técnico a los municipios y participar en la sistematización de resultados.

Finalmente, el Banco Mundial, recomienda crear un Fondo de Gestión Municipal, con objetivos específicos, criterios de selección de beneficiarios, productos a financiar, resultados esperados, indicadores de desempeño y sistemas de información respectivos.

Para completar la historia de esta primera fase del fortalecimiento municipal, es necesario agregar que, en los dos años siguientes, al final de la vigencia del crédito Banco Mundial, 2005-2006, se genera la continuidad de esta línea de trabajo, mediante la creación del Fondo de Gestión Municipal, a cargo de algunos de los profesionales y expertos que participaron en las etapas previas, aunque con una baja significativa de los recursos disponibles para inversión (\$300 millones de pesos chilenos, por año), lo que impactó en la relevancia que tendría en el futuro del fortalecimiento institucional municipal. Este hecho impidió la continuidad en el seguimiento a las 165 municipalidades intervenidas por el PROFIM, restringiendo el fortalecimiento del desarrollo organizacional de las municipalidades a un reducido grupo de éstas y con aportes sustancialmente menores, focalizando pequeños segmentos de la gestión municipal.

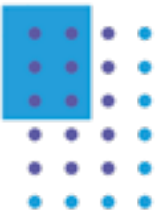
SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

En directa relación con lo señalado precedentemente, un tercer hecho mayor, fue la decisión del Gobierno de Chile de diseñar un modelo de referencia para el mejoramiento de la gestión municipal, orientado esencialmente a la provisión de servicios municipales de calidad, desde la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, en colaboración con ChileCalidad y con los representantes de las asociaciones de municipalidades. Efectivamente, este sector municipal, carecía de un modelo de referencia para medir, mejorar y reducir brechas con miras a entregar servicios municipales de calidad.

Es importante señalar que la decisión de utilizar modelos de excelencia es el producto de una solicitud realizada por la SUBDERE a ChileCalidad, para llevar adelante un estudio y revisión de experiencias comparadas nacionales e internacionales, incluyendo la aplicación de normas ISO, tanto en Chile como en el extranjero, la implementación de la norma IWA4, principalmente en municipios de México y la implementación del Modelo Europeo orientado a municipios, especialmente en España.

Una vez analizadas estas herramientas, primaron las variables que señalaban que, dada la heterogeneidad municipal, incluso en el contexto de una misma tipología, existen diferencias significativas entre municipalidades. Por una parte, la norma IWA 4 estaba siendo aplicada casi únicamente en México, existiendo un grupo limitadísimo de especialistas en esta norma; por otra, la dificultad de las municipalidades chilenas para implementar Normas ISO y obtener resultados satisfactorios, dado el alto costo comprometido. Hay que señalar que certificar un proceso ISO significa que habría que multiplicar esta inversión por varios cientos de veces, entendiendo que en cada servicio -hay más de 100- se pueden encontrar decenas de procesos, y el costo de certificar y mantener la certificación es enorme, considerando las magras finanzas municipales.





Asimismo, primó la dicotomía entre el modelo no predictivo, que corresponde a los modelos de excelencia, versus las normas, que son por esencia predictivos, principalmente por el reconocimiento de que las municipalidades son entes singulares, donde una norma no queda necesariamente cómoda en la realidad y diversidad municipal.

Otra decisión estratégica fue orientarse exclusivamente a trabajar en mejoramiento de la gestión con las corporaciones municipales, excluyendo a las corporaciones y departamentos de Salud, Educación, Juzgados de Policía Local y Cementerios. Lo anterior, debido a que en estas instituciones ya se estaban implementando otros modelos de mejoramiento de la gestión, como el Programa de Excelencia Hospitalaria, para el sector Salud, que debería partir con los Hospitales Nivel 1, para seguir posteriormente en las siguientes etapas hasta llegar al sistema de atención primaria de Salud.

En el sector Educación operaba el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educacional, que disponía de un modelo propio y muchos recursos del Estado para su implementación, por lo cual se consideró improcedente intentar introducir un modelo distinto, alternativo al que ya se encontraba en operación para esta y otras corporaciones municipales.

En conclusión, se optó por promover un modelo de referencia no predictivo, abierto a la diversidad municipal, de menor costo operativo y que contara con suficiente número de expertos para que pudieran acompañar y apoyar a las municipalidades y a SUBDERE en la implementación de esta metodología.

Así nace, en el año 2007, el Sistema de Apoyo a la Acreditación de los Servicios Municipales, que consideró un Modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y un conjunto de herramientas que se explican más adelante.

Por tratarse de la primera vez que se mediría la calidad de la gestión a las municipalidades, se decidió que la escala de medición sería de 0 a 500 puntos, es decir, sólo la mitad de la escala del Modelo Chileno de Excelencia, que va de 0 a 1000 puntos. Posteriormente, producto de los resultados obtenidos en las primeras autoevaluaciones, se decide crear el modelo progresivo que consideró una escala de 0 a 234 puntos.

El procedimiento para el ingreso de un municipio al programa consideraba el acuerdo entre la máxima autoridad comunal y la dirección SUBDERE del programa, seguido por una jornada de inducción al equipo directivo municipal, a cargo de la consultora que acompañaría este proceso. Finalmente, este acuerdo era refrendado por la firma de un convenio de colaboración entre las partes.

Una vez consolidado el diseño del sistema, se dio forma a las herramientas que lo componen, a saber:

El **Modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales** es una aplicación específica del Modelo Chileno de Excelencia aplicado a la gestión municipal. Constituye una guía de apoyo a las municipalidades para alcanzar los niveles de excelencia que requiere el país en materia de servicios municipales de calidad. Se definen los principios que lo motivan y los contenidos. El primer modelo consideraba siete criterios:

1. Liderazgo y Planificación Estratégica.
2. Compromiso y Desarrollo de las Personas.
3. Recursos Financieros y Materiales.
4. Relación con Usuarios y Usuarías.
5. Prestación de Servicios Municipales.
6. Información y Análisis.
7. Resultados de la Gestión Municipal y de la Calidad de los Servicios

En una definición amplia, el modelo es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Cuando se construye un modelo de gestión es importante, no sólo definir la referencia, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo, es decir, cuánto falta (brecha) para alcanzar lo que el modelo propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para acercarse progresivamente al ideal propuesto.





Una **Guía para la Autoevaluación**, que es el cuestionario en el cual las municipalidades deben responder sobre los elementos de gestión que se consultan, redactando en cada pregunta, qué hace, desde cuándo lo hace, qué tan desplegada se encuentra la práctica, cuál es la métrica que se utilizará. En este marco, se definieron los ámbitos de gestión que se consultarían, tales como Estrategia, Liderazgo, Capacitación, Procesos, Ingresos, Presupuesto, todas áreas clave para la gestión de calidad y en la búsqueda de la excelencia.

Este cuestionario se estructuró sobre la base de un proceso de consultas respecto de áreas y servicios municipales más demandados por la ciudadanía, de acuerdo con una encuesta de demanda de servicios municipales realizada el año 2007.

Una vez finalizada esta etapa, comenzaba el proceso de autoevaluación (AE), con una duración de dos meses los que finalmente se extendieron hasta ocho, producto de los déficits de profesionales disponibles para acometer la tarea, lo que se resolvió con el apoyo constante de las consultoras y de los profesionales SUBDERE en terreno. Un actor clave en este proceso lo determinó el equipo de validadores del Premio Nacional de la Calidad, contratados por SUBDERE, cuya tarea consistió en revisar los resultados del cuestionario y mediante una visita a terreno, confrontar las evidencias para finalmente validar estos resultados.

“Respecto a la duración del proceso de autoevaluación, la primera vez puede tomar un tiempo que se estima entre un mes y medio y dos meses, sobre todo en lo que se refiere a la recolección de información en las distintas áreas y unidades. Las siguientes veces que se aplique la guía será sólo una actualización, por lo que el tiempo a invertir en el proceso de autoevaluación será menor. Además, con las experiencias anteriores, el ejercicio debiera convertirse en un proceso amigable y fluido.” (Guía de Autoevaluación 2011, SUBDERE)

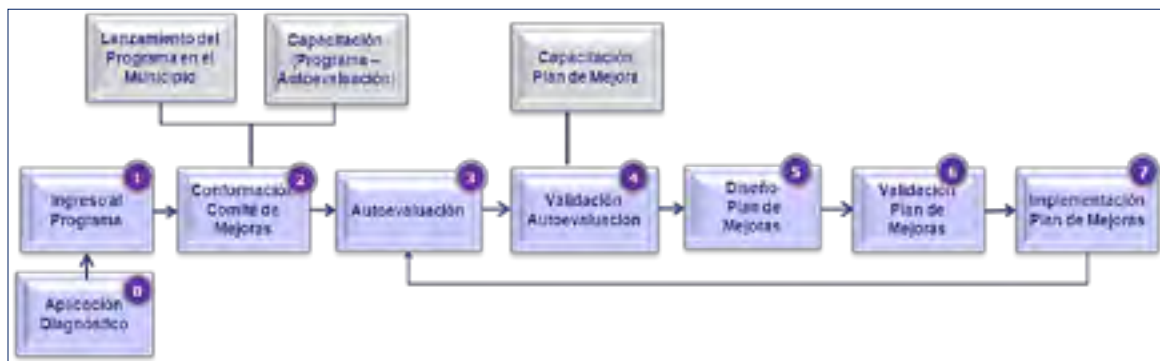
Guía Plan de Mejoras: metodología para el Diseño e Implementación, el diseño de estos planes es el proceso posterior a la autoevaluación, en el cual se utiliza como base el resultado de la autoevaluación, el Informe de Retroalimentación y todos aquellos lineamientos estratégicos del municipio a partir de los cuales sea posible tomar decisiones respecto del mejoramiento de la calidad de la gestión.

Tiene por objetivo que los municipios diseñen Planes de Mejora, coherentes con sus niveles de gestión, derivados de su proceso de autoevaluación y sus prioridades estratégicas para gestionar el desarrollo municipal; que el diseño e implementación del Plan de Mejora en el municipio permita avanzar en la instalación de una cultura de mejoramiento continuo, a través de prácticas, procesos y procedimientos que redunden en resultados orientados hacia una gestión de excelencia; y, compartir las experiencias y mejores prácticas entre municipalidades.

La implementación de los Planes de Mejora derivados de la autoevaluación, se enfrentaron con las mismas dificultades de ésta, lo que se subsanó con el diseño y aplicación de la Metodología de Revisiones Internas, una suerte de evaluación ex dure que permitía aplicar acciones correctivas cuando fuera necesario, con el propósito de asegurar el éxito de la intervención, metodología en las que se capacitó a personal municipal para el apoyo del proceso dentro de la organización.



Flujograma del mejoramiento continuo en las municipalidades



Finalmente, el Plan de Mejoras debía ser validado por una entidad externa a las municipalidades y SUBDERE. Entre los años 2007 a 2010 estuvo a cargo de ChileCalidad, a través de un equipo de validadores, quienes revisaban el Plan presentado por el municipio, validando las líneas de trabajo a abordar en función del Informe de Retroalimentación producto de la AE y, cuando correspondía, traspasaban sus observaciones para la Implementación del Plan, cuya ejecución tenía una duración promedio de un año.

METODOLOGÍA DE ENFOQUE Y DESPLIEGUE

Para evaluar la evidencia entregada para cada elemento de gestión, existen dos métodos que se aplican, de acuerdo con criterio que se está revisando.

El enfoque y el despliegue son los aspectos que se analizan en conjunto para cada elemento de gestión de los criterios de procesos del modelo.

La lógica del mejoramiento continuo de la gestión, indica que cuando se aborda un proceso en una organización, se establece una práctica o forma de llevarlo a cabo. Esto responde a una necesidad organizacional. Para saber si el proceso cumple con su objetivo, es necesario establecer un mecanismo de medición que permita evaluar cuán cerca se está de dicho objetivo, para luego analizar los resultados y mejorar la práctica establecida con miras a mejorar sus resultados.

ENFOQUE. Práctica con que la municipalidad aborda un determinado elemento de gestión.

Desde esta perspectiva, el enfoque analiza el nivel de desarrollo de la práctica con la que se aborda determinado elemento de gestión. Lo anterior significa que, al evaluar el enfoque de un Elemento de Gestión, éste puede ser calificado como:

- No hay enfoque:
 - no hay prácticas que respondan a lo solicitado, o
 - las prácticas descritas no son pertinentes, es decir, no responde a lo que se está solicitando evaluar.
- Enfoque incipiente: se han desarrollado prácticas.
 - pero están recién partiendo, o
 - no se han aplicado, pero están incorporadas en la planificación: se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla.
- Enfoque sistemático: las prácticas son aplicadas periódicamente, con una frecuencia conocida y tienen establecido el objetivo para el cual se creó.
- Enfoque evaluado: las prácticas han sido evaluadas, es decir, hay resultados de los indicadores que dan cuenta del objetivo buscado para conocer su nivel de logro.
- Enfoque mejorado: en base a las mediciones y análisis realizados, se han establecido acciones de mejora, las que han sido implementadas con éxito y hay mediciones que dan cuenta de ello.



- Enfoque efectivo: se puede demostrar que las prácticas cumplen con el o los objetivos para los que fue o fueron implementadas. Esto se ve a través del cumplimiento de sus metas. Además, se han establecido nuevas metas.

DESPLIEGUE. Amplitud o alcance que tiene una práctica utilizada por la municipalidad para abordar un elemento de gestión.

Por otra parte, se entiende por despliegue la amplitud o alcance que tiene un enfoque, en el sentido de abarcar las distintas personas, servicios, actividades, usuarios y usuarias, unidades, según corresponda. Se trata, por tanto, de la extensión con que son aplicados en los ámbitos relevantes para cada elemento de gestión.

El despliegue de un elemento de gestión puede ser calificado como:

- No hay despliegue: no hay práctica o ésta no se aplica en las áreas importantes.
- Despliegue parcial: las prácticas se aplican en algunas áreas importantes.
- Despliegue total: las prácticas se aplican en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en una etapa inicial.

Para asignar un puntaje objetivo en la evaluación se utiliza una tabla con niveles del 0 al 5. La asignación del puntaje correspondiente al Elemento de Gestión se realiza comparando la evidencia redactada con los descriptores de la Tabla.

El asignar un nivel implica que las prácticas aplicadas por la municipalidad cumplen completamente con el descriptor de ese nivel y con los anteriores.

NIVELES DE EVALUACIÓN CON METODO DE ENFOQUE Y DESPLIEGUE	
PUNTAJE	DESCRIPTORES
0	No hay enfoque: • no hay una práctica que responda a lo solicitado en el Elemento de Gestión evaluado, o • la práctica descrita no es pertinente, es decir, no responde a lo que se está solicitando evaluar. No hay despliegue: no hay una práctica o no se aplica en las áreas importantes.
1	Enfoque incipiente: se ha desarrollado una práctica, pero: • está recién partiendo, o • se ha incorporado en la planificación: se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla. Despliegue parcial: se aplica en al menos un área importante.
2	Enfoque sistemático: las prácticas desarrolladas son empleadas en etapas secuenciales repetitivas y predecibles, es decir, se realizan periódicamente y tiene establecido el objetivo para el que fueron creados. Despliegue parcial: se aplica en algunas áreas importantes.
3	Enfoque evaluado: las prácticas para abordar el Elemento de Gestión han sido evaluadas, es decir hay indicadores definidos que dan cuenta del objetivo, metas establecidas y mediciones para observar su efectividad. Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.
4	Enfoque mejorado: en base a las mediciones y análisis realizados, se han establecido Planes de Mejora, los que han sido implementados con éxito. Es decir, se ha analizado la información de los sistemas de medición, se han establecido e implementado Plan de Mejoras, los que han tenido éxito, o sea, ha habido un acercamiento al cumplimiento de metas. Hay mediciones que dan cuenta de ello. Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.
5	Enfoque efectivo: se puede demostrar que la(s) práctica(s) cumple(n) con los objetivos para los que fue(ron) implementada(s). Esto se ve a través del cumplimiento de sus metas. Además, se han establecido nuevas metas. Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes.

Las filas en gris representan la evaluación que se hacía en las autoevaluaciones, es decir en una escala de 0 a 5 puntos. Para el Diagnóstico, la escala es de 0 a 3 puntos.



METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al igual que en el método de Enfoque y Despliegue, para definir objetivamente el nivel de los datos, se utiliza una tabla con puntajes del 0 al 5. Para conocer el puntaje que corresponde a los datos presentados, se comparan éstos con los descriptores de la tabla y se define el puntaje correspondiente.

El definir un puntaje implica que los datos presentados por la municipalidad cumplen completamente con el descriptor de ese nivel y con los anteriores.

Los resultados de un indicador pueden ser calificados como:

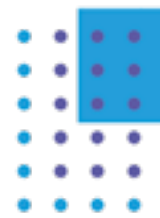
- No existen datos.
- Hay datos de un año o período.
- Hay datos de más de un año, que permiten evaluar tendencia (positiva o negativa).

NIVELES DE EVALUACIÓN CON MÉTODO DE ANALISIS DE RESULTADOS	
PUNTAJE	DESCRIPTORES
0	No hay datos sobre los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión, o los indicadores presentados no responden a lo solicitado por el Elemento de Gestión.
1	Hay datos de un año para al menos la mitad de los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión.
2	Hay datos de un año para todos los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión.
3	Hay datos de los últimos tres años para al menos la mitad de los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión.
4	Hay datos de los últimos tres años para todos los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión y una tendencia positiva para al menos la mitad de ellos.
5	Hay datos de los últimos tres años y una tendencia positiva para todos ellos.

Las filas en gris representan la evaluación que se hacía en las autoevaluaciones, es decir en una escala de 0 a 5 puntos. Para el Diagnóstico, la escala es de 0 a 3 puntos.

REVISIONES INTERNAS





Considerando que la fase de implementación del Plan de Mejoras es la más extensa en el proceso de acreditación y de exclusiva responsabilidad de los municipios, se hace necesario contar con una metodología que les permita revisar el grado de avance en sus mejoras y verificar las brechas que aún persisten para acceder a niveles de gestión superiores.

Esta propuesta generará insumos para verificar el estado de implementación de los Planes de Mejora en la calidad de los servicios que se entregan a la comunidad. En su desarrollo participaron profesionales de SUBDERE y ChileCalidad, junto a un grupo de contrapartes municipales, quienes, a través de talleres, entrevistas y observaciones, plantearon mejoras que permitieron construir una metodología apropiada para los municipios.

El objetivo de las revisiones internas fue apoyar a los municipios en el proceso de revisión y análisis de la implementación de las mejoras, identificar desviaciones, diseñar acciones que permitan corregir las brechas y avanzar en los niveles de gestión del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

Objetivos específicos

- Establecer un procedimiento interno sistemático para llevar a cabo un Programa de Revisiones Internas.
- Analizar el grado de incorporación de las prácticas de mejora planificadas por la municipalidad.
- Levantar observaciones y oportunidades de mejora (brechas) identificadas en los informes de revisión, y
- Generar insumos para medir el impacto de los Planes de Mejora en el puntaje y recomendar, si corresponde, una nueva Autoevaluación.

Las revisiones internas eran efectuadas por el personal de la propia municipalidad, capacitado para desempeñar esta función o por personas externas que cumplan con el perfil del revisor. En este proceso participarán tanto el Alcalde o Alcaldesa, como los directores y funcionarios(as), cuyo compromiso será determinante para el éxito de las revisiones. Se sugería la participación de todo personal del municipio, involucrando especialmente al Comité de Mejoras, contraparte técnica y aquellas personas que tenían responsabilidades en alguno de los servicios o áreas que se habían sometido previamente a autoevaluación. Por esta razón, fue necesario capacitar en esta metodología no sólo las contrapartes municipales del Programa, sino que a un universo mayor de personas dispuestas a agregar valor en su función.

INSTITUCIONALIDAD PARA LA ACREDITACIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

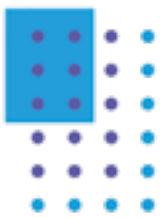
Con el diseño del Sistema de Acreditación de la Calidad de los Servicios Municipales, se entendía que se podía trabajar, de manera provisoria, amparados en la dictación de un Decreto Presidencial o Ministerial, que permitiera dar tiempo para redactar y tramitar una Ley para la Acreditación de la Calidad de los Servicios Municipales.

Detectada esta dificultad, se tomaron dos medidas. Primero, se dictó el Decreto Ministerial N°235, del 7 de abril 2009, que "crea la Comisión Asesora Ministerial, en materia de Acreditación de la Calidad de los Servicios Municipales", aún vigente. Esto permitía operar "por decreto", mientras -paralelamente-, se tomaba la decisión de redactar el texto borrador de la ley, que autorizaba a acreditar los servicios municipales. El texto de esta ley fue trabajado por la Fiscalía SUBDERE, profesionales de la Unidad Mejoramiento de la Gestión Municipal, funcionarios y funcionarias de las municipalidades del programa, quienes aportaron a su redacción. A pesar de que esta iniciativa fue presentada a un grupo de parlamentarios de todos los sectores políticos, nunca fue tramitada.

Como consecuencia de lo anterior, el objetivo del programa debió migrar de "Programa de Apoyo a la Acreditación de los Servicios Municipales" a "Reconocimiento Público", en lugar de las acreditaciones. Éste, se estableció con tres niveles, con una escala de 0 a 500 puntos. Por sobre 200 puntos se reconocía con el nivel Bronce; sobre 300 puntos, Plata y sobre 400 puntos, Oro.

Con el primer proceso de Autoevaluación a las municipalidades del programa, años 2007 y 2008, ningún municipio logró superar los 200 puntos, por lo que no hubo reconocimiento. En la segunda autoevaluación, año 2009, de 35 municipios, 11 superaron los 200 puntos, nivel Bronce, por lo que fueron reconocidos en un acto solemne, por ChileCalidad y SUBDERE. Fue el único momento en que se entregó a las municipalidades un reconocimiento en este ámbito.





MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Una segunda fase del Programa de apoyo a la Acreditación de los Servicios municipales se generó a partir de la constatación de que, dados los resultados calificados en nivel de “incipientes”, se entendió que éstas enfrentaban problemas mayores en la gestión global, que requerían ser resueltos de manera prioritaria. En este nuevo escenario, se creó un nuevo modelo de referencia, simplificando el modelo inicial, donde el principio básico fue que las municipalidades requerían prioritariamente trabajar en la gestión global, más que en los servicios, de manera de nivelar hacia arriba la gestión municipal global.



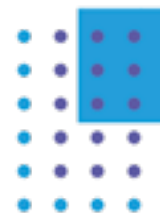
Este nuevo modelo se le llamó “Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal”, constaba de 78 preguntas, a diferencia de las 100 del Modelo de referencia, no tenía servicios a consultar, era de más fácil y rápido manejo. Por otra parte, se simplificó la métrica de 0 a 3 puntos, disminuyendo el grado de exigencia del modelo original, con el objetivo de motivar a las municipalidades a iniciar el camino de la mejora continua.

Con la creación del modelo progresivo, se disponía, entonces, de un sistema escalonado de mejoramiento continuo, a saber:

- Modelo Mejoramiento Progresivo, Nivel Básico, 78 preguntas, hasta 234 puntos
- Apoyo a la Acreditación, Nivel Bronce, 100 preguntas, sobre 200 puntos
- Apoyo a la Acreditación, Nivel Planta, 100 preguntas sobre 300 puntos
- Apoyo a la Acreditación, Nivel Oro, 100 preguntas, sobre 400 puntos

Otro de los factores que motivó la creación del Modelo de Mejoramiento Progresivo provino de la evaluación del período requerido para el logro del principal objetivo institucional de implementar una cultura de mejoramiento continuo, estimado en, al menos, cuatro años, considerando que un ciclo de mejora va desde el proceso de Autoevaluación hasta la implementación total del Plan de Mejora (Ciclo de Deming). Este inconveniente impactó negativamente en la masificación de la metodología en la esfera municipal, manteniendo, durante los tres períodos de aplicación (2007 a 2009), una baja cobertura, cercana al 10% de las municipalidades del país.

En un esfuerzo por mejorar el impacto y la cobertura del Programa en las municipalidades, la puesta en marcha Programa Mejoramiento Progresivo incorpora, a partir del año 2011, 102 nuevas municipalidades, las que sumadas a las 35 de Programa de Apoyo a la Acreditación, contribuyeron a aumentar la cobertura a un 40%, incorporando todas las municipalidades capitales de región y de provincias, buscando un efecto multiplicador en el esfuerzo por instalar la necesidad de acometer cambios profundos en la cultura organizacional de las municipalidades.



DIAGNÓSTICO NACIONAL: CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

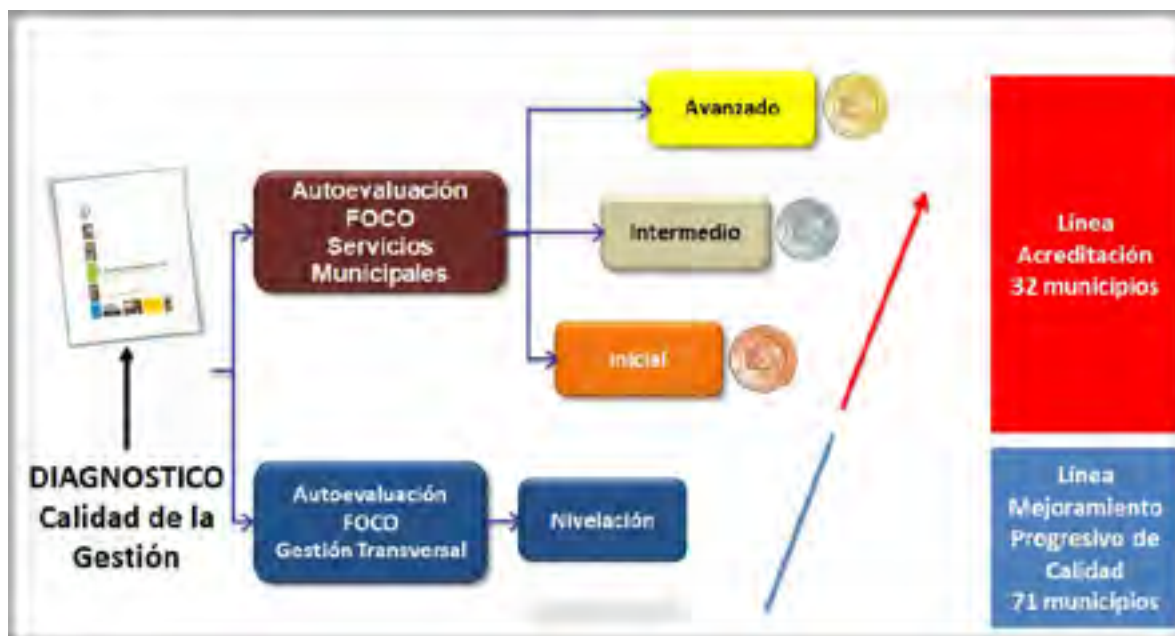
Casi simultáneamente con la creación del Modelo Progresivo, surgió la necesidad de conocer el nivel de gestión global de todas las municipalidades del país, dando origen a un debate respecto a las dificultades técnicas y financieras para emprender esta tarea.

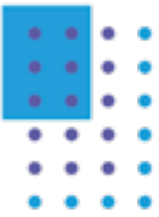
Desde el punto de vista técnico, no resultaba ecuánime la medición de aquellos municipios que no habían participado de las autoevaluaciones previas, por lo que, en términos prácticos, significaba medirlos con instrumentos distintos. El desenlace de esta discusión se zanjó con la creación de la herramienta Diagnóstico rápido, basado en el Modelo Progresivo, el mismo cuestionario con 78 elementos de gestión, con métrica de 0 a 3 puntos, la misma metodología de enfoque y despliegue, pero con una diferencia clave, que permitiría utilizar un lenguaje unívoco, estandarizado y que diera cuenta, lo más aproximadamente posible, de la realidad de gestión de cada municipio. Para ello, se eliminó la exigencia de redactar las evidencias, lo que se cambió por un sistema de respuestas predefinidas cuya selección debería representar el grado de desarrollo (enfoque) de una determinada práctica en cada organización.

Desde el punto de vista financiero, se requería un volumen de recursos imposible de obtener dadas las restricciones presupuestarias del nivel central.

Con esta herramienta de diagnóstico rápido se diseñó lo que se llamó la Ruta del Mejoramiento Continuo, que, en lo esencial, correlacionaba las tres herramientas, circunscribiendo el rol de la herramienta Diagnóstico a un requisito para determinar el modelo más adecuado al cual ingresarían las municipalidades interesadas.

RUTA DEL MEJORAMIENTO CONTÍNUO



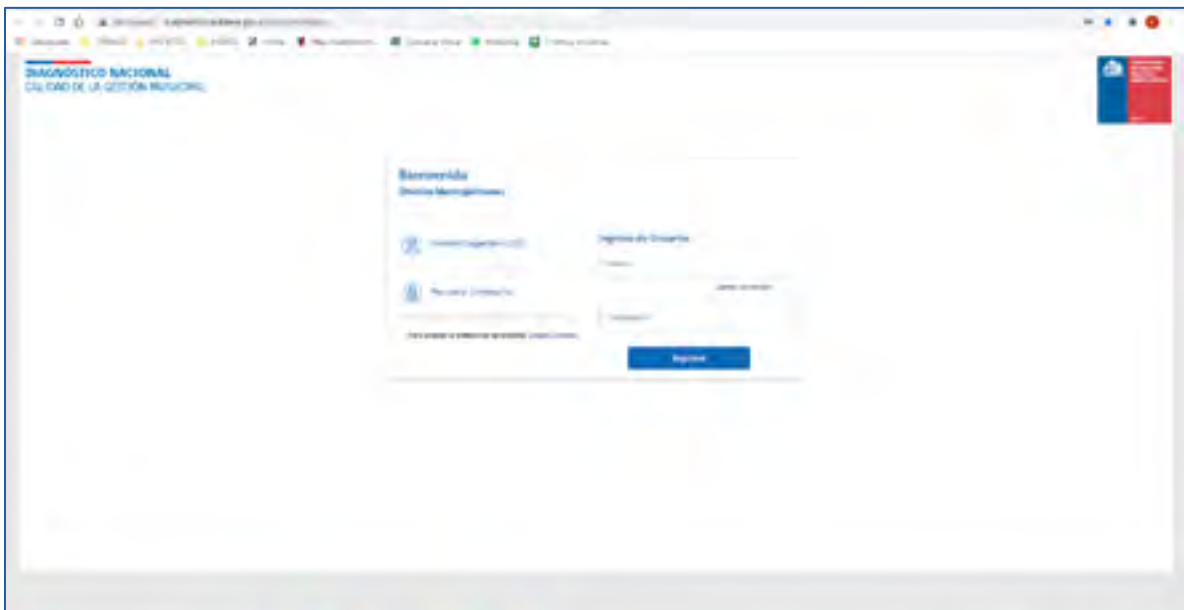


PLATAFORMA DIGITAL DEL DIAGNÓSTICO

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, a través del Departamento de Desarrollo Municipal, contrató el año 2010 una consultoría para el diseño e implementación de un sistema digital que permitiera responder en línea el cuestionario de Diagnóstico. En sintonía con ese objetivo, el mantenimiento de series de información relativas a un conjunto de indicadores de gestión, constituyen sin duda uno de los capitales más relevantes para la focalización o reorientación de la política pública de fortalecimiento subnacional y, en particular, municipal.

Cada municipalidad está registrada en el sistema y su ingreso se realiza a través URL diagnostico.subdere.gov.cl, con el RUT del municipio como usuario y, con una clave, enviada por sistema a cada secretario y secretaria municipal, al correo electrónico registrado en la base de datos del diagnóstico, actualizada, cada año, antes de iniciar el proceso del año respectivo.

La municipalidad debe responder obligatoriamente la totalidad de las preguntas, pudiendo seleccionar una sola respuesta.





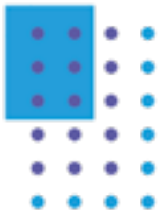
RESUMEN DE LA EVOLUCIÓN 2010 - 2019 DIAGNÓSTICO NACIONAL, CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

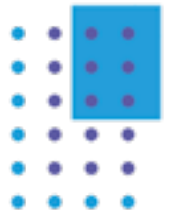
Los años 2010 y 2013 se aplicó el Diagnóstico de manera experimental, sin embargo, desde 2015, “su aplicación deviene anualmente”, por la necesidad de crear una cultura de mejoramiento continuo al interior de las municipalidades, lo que se podía lograr haciendo cada año la medición de la gestión global y de los servicios municipales.

Adicionalmente, desde el 2016 las respuestas al Diagnóstico se incluyen como uno de los indicadores de cumplimiento para el otorgamiento del Fondo de Incentivo a la Gestión, FIGEM, lo que obliga a la SUBDERE a entregar año a año los datos recopilados del conjunto del sector municipal.

2010	Se aplica por primera vez el Diagnóstico Nacional, con gran éxito de participación, el 98% de las municipalidades respondieron ese año. Se consultó por 12 ámbitos, sin servicios.
2013	Se consulta por los mismos 12 ámbitos que el año 2010, sin servicios. En este ejercicio sólo respondió el 80% de las municipalidades.
2015	Se relanza el Instrumento y se aplica con los 12 ámbitos, sin servicios. 93% respuestas.
2016	Se mantienen los mismos 12 ámbitos, pero se agregan siete servicios. Desde este año, los resultados de Diagnóstico Nacional pasan a formar parte de los indicadores de cumplimiento para la asignación de recursos económicos del Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal, FIGEM, lo que implicó que, partir de entonces, se aplique anualmente. 92% respuestas.
2017	Se amplía los ámbitos de 12 a 14 y los servicios pasan a ser seis, ya que se detectó que Registro Social de Hogares estaba del Ministerio de Desarrollo Social, quien recopilaba los datos año a año, tenía levantado los procesos y disponía de una plataforma que las municipalidades completaban regularmente. 97% respuestas.
2018	Se mantienen los 14 ámbitos y los servicios se aumentan a 14. 96% respuestas.
2019	Se mantienen los 14 ámbitos y los servicios se aumentan a 15 y, además, se agrega una consulta especial sobre Integridad y Probidad Municipal. 97% respuestas.







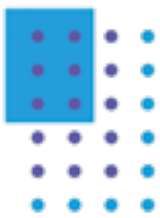
EVOLUCIÓN RESULTADOS NACIONALES GESTIÓN GLOBAL, POR AÑO, 2010 - 2019

En esta sección, se analizan los resultados globales de los ámbitos de gestión, por año de medición desde 2010 a 2019. Se podrá observar que cada año el porcentaje de logro aumenta, sin embargo, los resultados nacionales siguen siendo no concluyentes.



Municipalidad de Providencia





AÑO 2010: RESULTADOS DE GESTIÓN GLOBAL

Valores y porcentajes obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.

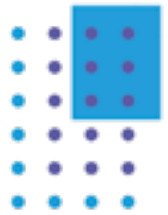
ÁMBITO DE GESTIÓN	% Logro	PM	PO
Estrategia	28,75	24	6,9
Liderazgo	49,78	18	8,96
Competencias de las Personas	35,87	15	5,38
Capacitación	22,10	21	4,64
Bienestar y Seguridad en el Trabajo	29,67	24	7,12
Ingresos Municipales	51,39	18	9,25
Presupuesto Municipal	41,43	30	12,43
Recursos Materiales	42,00	9	3,78
Satisfacción de Usuarios y Usuarías	32,61	18	5,87
Comunicación con Usuarios y Usuarías	34,80	15	5,22
Procesos de Prestación de Servicios Municipales	24,24	21	5,09
Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios Municipales	32,05	21	6,73
RESULTADO GESTIÓN GLOBAL	34,77	234	81,37

PM: puntaje máximo – PO: puntaje obtenido

La columna “Porcentaje de Logro” muestra el promedio de cada ámbito para el primer año de aplicación de la herramienta y constituye, literalmente, la línea de base de gestión municipal. La última línea, “Promedio de Gestión Global”, da cuenta del promedio de estos 12 ámbitos para el año 2010.

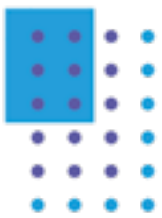
Se aprecia que el ámbito que logra mejores resultados, para el año 2010, es “Ingresos Municipales” (51,39%), probablemente debido a la normativa de control que la rige. Por otra parte, el menor porcentaje de logro, al menos en esta primera versión es “Capacitación” (22,10%), lo cual probablemente se debe al bajo presupuesto asignado para este ámbito y, como consecuencia de ello, a la **falta de herramientas de gestión adecuadas para un mejor resultado**, como Levantamiento de Perfiles de Cargo y Planes de Capacitación conforme a competencias. El ámbito de gestión “Estrategia” (28,75%), presenta igualmente un muy bajo porcentaje de logro, principalmente debido a la inexistencia de herramientas de gestión tales como Planificación Estratégica.





El gráfico compara el porcentaje de logro entre los ámbitos de gestión global. El área total del gráfico representa el 100% de logro promedio. Por su parte, la curva que une los puntos radiales representa el logro promedio en cada ámbito de gestión, expresados en la Tabla, para el año 2010. La curva permite identificar con mayor nitidez los ámbitos con mayor porcentaje de logro y, desde luego, aquellos que eventualmente requieran atención prioritaria.





AÑO 2013: RESULTADOS DE GESTIÓN GLOBAL

Valores y porcentajes obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.

ÁMBITO DE GESTIÓN	% Logro	PM	PO
Estrategia	30,75	24	7,38
Liderazgo	55,22	18	9,94
Competencias de las Personas	38,73	15	5,81
Capacitación	23,24	21	4,88
Bienestar y Seguridad en el Trabajo	32,58	24	7,82
Ingresos Municipales	55,17	18	9,93
Presupuesto Municipal	45,47	30	13,64
Recursos Materiales	45,33	9	4,08
Satisfacción de Usuarios y Usuarías	36,33	18	6,54
Comunicación con Usuarios y Usuarías	40,80	15	6,12
Procesos de Prestación de Servicios Municipales	26,71	21	5,61
Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios Municipales	34,19	21	7,18
RESULTADO GESTIÓN GLOBAL	38,00	234	88,93

PM: puntaje máximo – PO: puntaje obtenido

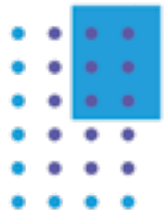
La columna “Porcentaje de Logro” muestra el promedio de cada ámbito para el primer año de aplicación de la herramienta y constituye, el primer ejercicio comparativo en un período de dos años. La última línea, “Promedio de Gestión Global”, da cuenta del promedio de estos 12 ámbitos para el año 2013.

Se aprecia que el ámbito que logra mejores resultados, para el año 2013, nuevamente es “Ingresos Municipales” (55,17%), probablemente debido a las razones enunciadas en la tabla del año 2010. Se comprueba una leve alza en el porcentaje de logro de 3,77%, lo cual puede ser causa del crecimiento vegetativo a que se hace mención en la Introducción de este compendio. Debido a que el rango de cumplimiento se mantendrá a lo largo de la década, no se insistirá en el resultado de este ámbito. Del mismo modo, el porcentaje de logro del ámbito “Capacitación” (de funcionarios municipales), se mantendrá constantemente bajo, a pesar del crecimiento inercial, y por lo tanto seguirá representando una de las áreas más débiles de la gestión, debido a las razones mencionadas como probables (23,24%).

Entre los ámbitos de gestión que ocupan los extremos, al margen de los mencionados como principales, se encuentra Liderazgo, con un 55,22%, en el extremo superior y Procesos de Prestación de Servicios Municipales, con 26,71%, en la parte baja de la tabla. Probablemente, el ámbito Liderazgo constituya el área percibida como la de mayor impronta política, debido a la influencia determinante de las autoridades políticas en el modelo de gestión implementado en la organización municipal, lo que se refleja en herramientas tales como la formulación de políticas de gestión plasmadas en Ordenanzas Municipales, Instructivos, etc.

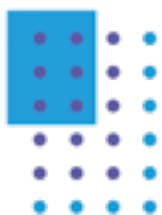
En este sentido, la vinculación con ámbitos como “Procesos de Prestación de Servicios Municipales” es evidente, si se considera que los modelos de gestión de calidad son, en esencia, modelos de gestión por procesos, con foco en los usuarios y usuarias de esos servicios. Las principales carencias de este ámbito tienen relación con instrumentos como “Sistemas de Gestión de Usuarios”, que considera metodologías de caracterización, metodologías de formulación de encuestas de satisfacción, metodologías de formulación de indicadores, etc. Nuevamente, es muy probable que este déficit esté asociado con la disponibilidad de recursos, una constante de la gestión local.





Este gráfico representa un crecimiento evidente, dado por la mayor amplitud de la curva, en relación con el año 2010. Siguen destacando, como será la principal característica, "Ingresos Municipales" y "Liderazgo" como los ámbitos de mayor porcentaje de logro. Por otra parte, los ámbitos con menor porcentaje de cumplimiento se mantienen en "Capacitación" y "Procesos de Prestación de Servicios Municipales".





AÑO 2015: RESULTADOS DE GESTIÓN GLOBAL

Valores y porcentajes obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.

ÁMBITO DE GESTIÓN	% Logro	PM	PO
Estrategia	37,92	24	9,10
Liderazgo	59,44	18	10,70
Competencias de las Personas	40,67	15	6,10
Capacitación	29,05	21	6,10
Bienestar y Seguridad en el Trabajo	36,25	24	8,70
Ingresos Municipales	56,67	18	10,20
Presupuesto Municipal	47,33	30	14,20
Recursos Materiales	43,33	9	3,90
Satisfacción de Usuarios y Usuarías	38,89	18	7,00
Comunicación con Usuarios y Usuarías	43,33	15	6,50
Procesos de Prestación de Servicios Municipales	29,05	21	6,10
Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios Municipales	36,19	21	7,60
RESULTADO GESTIÓN GLOBAL	41,11	234	96,2

PM: puntaje máximo – PO: puntaje obtenido

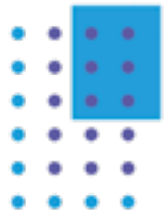
La tabla da cuenta de un comportamiento continuo, al alza, de los resultados globales para el año 2015, con un porcentaje de cumplimiento de 41,11%, manteniéndose la característica de “Ingresos Municipales” y “Liderazgo” como los ámbitos mayormente logrados, dadas las razones propuestas para los ejercicios anteriores. El predominio de este último, con un 59,44%, probablemente sea expresión de que 2015 fue un año preelectoral ya que, como se verá en los resultados de años siguientes, el cumplimiento vuelve a los niveles exhibidos el 2010.

En orden decreciente, el año 2015 refrenda el nivel de cumplimiento, demostrado durante los años previos, del ámbito “Presupuesto Municipal”, con 47,33%, cuya estabilidad del indicador encuentra su justificación, al igual que “Ingresos Municipales”, en el alto grado normativo que rige su ejecución.

En este mismo contexto, aunque significativamente menos logrado, explica su comportamiento el indicador del ámbito “Recursos Materiales”, con un 43,33 %. Es probable que este indicador presente menor grado de desarrollo que sus pares mencionados en este mismo párrafo, debido al bajo nivel de implementación de herramientas de gestión tales como un Sistema de gestión de recursos materiales que permita, entre otras funciones -además del control de existencia-, una estrategia de programación de mantenimiento, adecuadamente representado en el presupuesto anual del municipio.

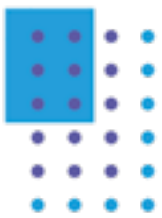
Los ámbitos de gestión del extremo inferior “Procesos de Apoyo a la Prestación de Servicios Municipales” (36,19%), “Bienestar y Seguridad en el Trabajo” (36,25%) y “Estrategia” (37,92%), en términos de porcentaje de cumplimiento, y como ha sido su característica permanente, exhiben resultados más bien discretos, considerando el carácter estratégico que cada uno ellos tiene en el marco de la gestión municipal. La ausencia o bajo grado de desarrollo e implementación de herramientas de gestión tales como Planificación Estratégica (Mapas de procesos, Modelación y Levantamiento de Procesos, incluyendo sus dispositivos y metodologías), derivadas de los estrechos presupuestos locales, se reflejan en los resultados.





Este gráfico mantiene la forma y cobertura, aunque evidenciando un leve crecimiento, del año y 2013, anticipando quizás una cierta dinámica de mejoramiento en la gestión. Los principales polos de resultados mayores, "Ingresos Municipales" y "Liderazgo" permanecen predominantes.





AÑO 2016: RESULTADOS GESTIÓN GLOBAL

Valores y porcentajes obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.

ÁMBITO DE GESTIÓN	% Logro	PM	PO
Estrategia	46,67	24	11,20
Liderazgo	61,11	18	11,00
Competencias de las Personas	36,67	15	5,50
Capacitación	35,71	21	7,50
Bienestar y Seguridad en el Trabajo	37,08	24	8,90
Ingresos Municipales	70,56	18	12,70
Presupuesto Municipal	63,67	30	19,10
Recursos Materiales	48,89	9	4,40
Satisfacción de Usuarios y Usuarías	36,11	18	6,50
Comunicación con Usuarios y Usuarías	54,00	15	8,10
Procesos de Prestación de Servicios Municipales	34,76	21	7,30
Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios Municipales	37,62	21	7,90
RESULTADO GESTIÓN GLOBAL	47,05	234	110,1

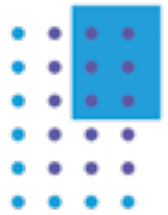
PM: puntaje máximo – PO: puntaje obtenido

La aplicación de este año constituye el fin de una primera serie de cuatro aplicaciones y se puede constatar la tendencia al alza de los porcentajes de cumplimiento, aunque en un rango considerado como vegetativo o inercial, es decir, los municipios mejoran naturalmente su gestión global de año en año, sin intervención externa. Desde un 34,77% el año 2010, a un 47,05% el año 2016, promedia un 1,8% anual.

La predominancia de altos porcentajes de logro en el área de Ingresos y Presupuesto municipales se ha mantenido al alza con un promedio de 3% anual, claramente superior al crecimiento global, lo que se explica, ya se ha mencionado, por el riguroso control de gestión de estos procesos por parte de los organismos fiscalizadores.

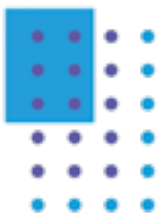
Dos ámbitos de gestión deben destacados respecto al alza en sus niveles de cumplimiento: "Estrategia" y "Comunicación con Usuarios y Usuarías". El primero, dada su naturaleza estructural en la gestión organizacional, fue adquiriendo prioridad a partir de la constatación de resultados del Diagnóstico, sin importar el grado de desarrollo o implementación de esta herramienta. El segundo fue adquiriendo relevancia en la medida que la percepción de la calidad de los servicios otorgados por las municipalidades derivó en alguna forma de control social por parte de vecinos y vecinas, foco de los sistemas de gestión de calidad.





Este gráfico contiene una diferencia cuantitativa respecto de los anteriores, fundamentalmente producto del crecimiento en los niveles de logro de los ámbitos "Capacitación" y "Comunicación con Usuarios y Usuarías", corroborando una tendencia al mejoramiento continuo en la gestión. Los principales polos de resultados mayores, "Ingresos Municipales" y "Liderazgo" mantienen inalterable su ubicación en la curva.





AÑO 2017: RESULTADOS DE GESTIÓN GLOBAL

Valores y porcentajes obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.

ÁMBITO DE GESTIÓN	% Logro	PM	PO
Desarrollo de la estrategia	33,81	21	7,10
Liderazgo	43,33	21	9,10
Gobernanza	64,76	21	13,60
Gestión y desarrollo de las personas	42,08	24	10,10
Capacitación y Competencias de las personas	25,42	24	6,10
Presupuesto Municipal	63,33	21	13,30
Ingresos Municipales	71,11	18	12,80
Recursos Materiales	50,00	24	12,00
Gestión y análisis de la información	56,00	15	8,40
Gestión de usuarios y usuarias	31,43	21	6,60
Gestión local participativa	56,67	24	13,60
Gestión y desarrollo local	68,75	24	16,50
Procesos de Apoyo a la Gestión Global Municipal	53,33	24	12,80
Gestión de procesos de prestación de los servicios municipales	38,89	18	7,00
RESULTADO GESTIÓN GLOBAL	49,67	300	149,00

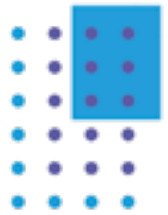
PM: puntaje máximo – PO: puntaje obtenido

A contar de este año, 2017, la estructura del instrumento Diagnóstico experimenta un cambio significativo, que obedece a la necesidad de actualización de la herramienta, derivada de la interacción de los equipos municipales encargados de dar respuesta al cuestionario y el equipo técnico SUBDERE encargado de su administración. Con este propósito se licitó y contrató una consultoría de apoyo para su reformulación. Si bien se mantienen algunos de los ámbitos de acción, se ha modificado otros y se ha agregado algunos nuevos, respondiendo a la demanda municipal por medir nuevos ámbitos de la gestión, fundamentalmente aquellos relacionados con la gestión territorial.

Así, si bien las áreas relacionadas con Ingresos y Presupuesto municipales mantienen la impronta de altos porcentajes de logro en la gestión, nuevos ámbitos, como “Gobernanza”, con 64,76% de logro, y “Gestión y Desarrollo Local”, con 68,75%, destacan como los ámbitos que liderarán el crecimiento de indicadores en los años siguientes. Estos últimos deben ser caracterizados como indicadores municipales de gestión territorial.

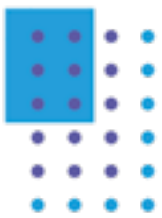
Por otra parte, el “Desarrollo de la Estrategia” presenta un comportamiento abruptamente regresivo respecto de las mediciones previas, con sólo un 33,81% de logro, que debe ser materia de análisis específico. Finalmente, los ámbitos de gestión relacionados con “Capacitación y Competencias de las Personas” (funcionarios municipales) y “Gestión de Usuarios”, con 25,42% y 31,43% respectivamente, persisten en su baja ubicación en la curva de resultados de gestión global.





El proceso de actualización de la herramienta Diagnóstico, con la incorporación de nuevos ámbitos de gestión y la modificación de otros se evidencia, entre otras características, por el cambio en el perfil de la curva.





AÑO 2018: RESULTADOS DE GESTIÓN GLOBAL

Valores y porcentajes obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.

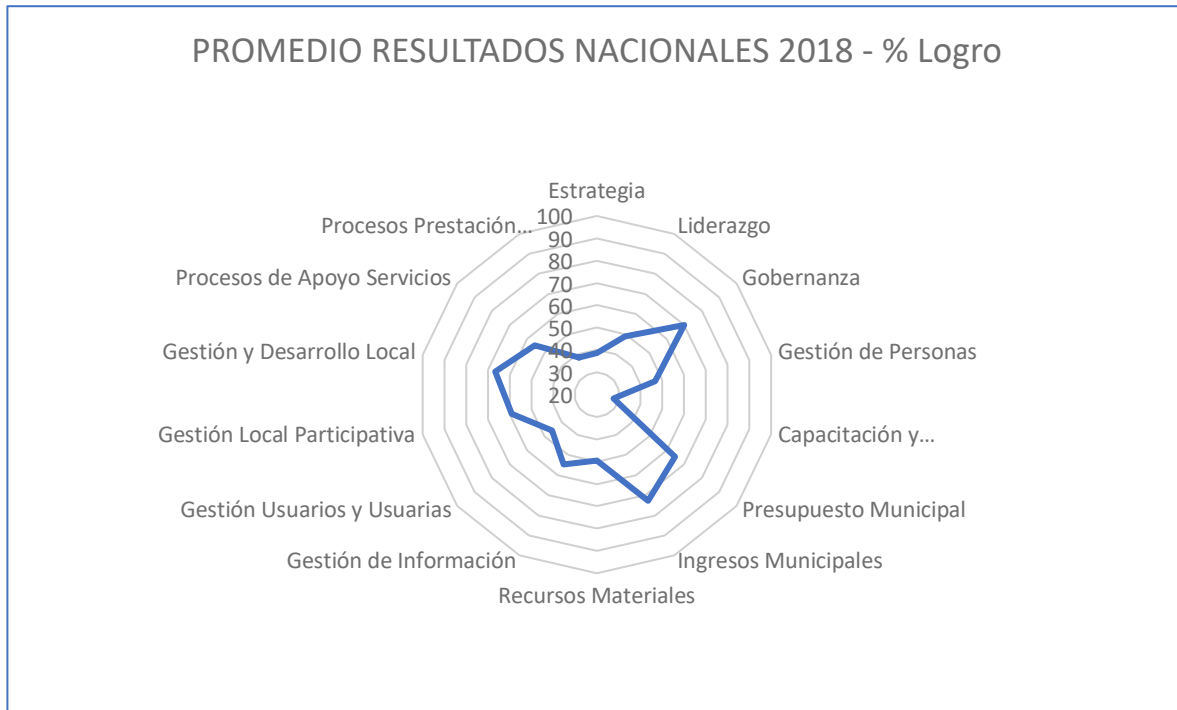
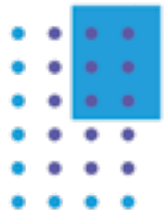
ÁMBITO DE GESTIÓN	% Logro	PM	PO
Estrategia	38,57	21	8,10
Liderazgo	49,05	21	10,30
Gobernanza	70,00	21	14,70
Gestión de Personas	46,67	24	11,20
Capacitación y Competencias de las Personas	27,50	24	6,60
Presupuesto Municipal	64,76	21	13,60
Ingresos Municipales	72,78	18	13,10
Recursos Materiales	49,58	24	11,90
Gestión de Información	54,67	15	8,20
Gestión Usuarios y Usuarías	45,71	21	9,60
Gestión Local Participativa	59,17	24	14,20
Gestión y Desarrollo Local	66,67	24	16,00
Procesos de Apoyo Servicios	55,42	24	13,30
Procesos Prestación Servicios	38,33	18	6,90
RESULTADO GESTIÓN GLOBAL	52,57	300	157,70

PM: puntaje máximo – PO: puntaje obtenido

En el rango de los ámbitos de gestión que se ubican entre el 38,33% y el 66,67% de logro, que consideraremos como “logro medio” para efectos de comparación, está la mayoría de los ámbitos medidos el año 2018, lo que da cuenta de que la mayor parte de las áreas de gestión presenta un desarrollo sistemático, esto que significa que las prácticas desarrolladas son empleadas en etapas secuenciales repetitivas y predecibles, es decir, se realizan periódicamente y tiene establecido el objetivo para el que fueron creados. Por otra parte, la cobertura o despliegue es parcial: sólo se aplica en algunas áreas importantes. En el nivel alto de esta zona, mantiene su nivel de cumplimiento el ámbito “Presupuesto Municipal”, con 64,76%. Por su parte, el ámbito “Procesos de Prestación de Servicios Municipales” se equilibra en el límite bajo de la sistematicidad, con sólo 38,33%.

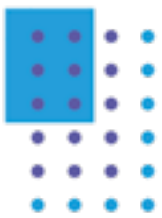
El único ámbito de gestión que se debate en la incipiencia es “Capacitación y Competencias de las Personas”, con apenas un 27,50%. Si relacionáramos estos últimos ámbitos descritos, debieran encenderse alarmas, dado que se trata de los dos ámbitos más estrechamente relacionados. De hecho, se trata de ámbitos correlativos. Tal vez, una pregunta metodológica debiera ir en el sentido de buscar determinar en qué grado la capacitación y competencias de los funcionarios municipales incide en la calidad de los servicios otorgados a los usuarios y usuarias.





En este gráfico se puede constatar la estabilidad relativa de la curva, desde el punto de vista del cumplimiento en todos los ámbitos de gestión. Los altos porcentajes de cumplimiento mantienen su ubicación en los vértices principales de la curva. Lo mismo ocurre con aquellos ámbitos de gestión tradicionalmente deprimidos.





AÑO 2019: RESULTADOS DE GESTIÓN GLOBAL

Valores y porcentajes obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.

ÁMBITO DE GESTIÓN	% Logro	PM	PO
Estrategia	35,24	21	7,40
Liderazgo	50,48	21	10,60
Gobernanza	71,43	21	15,00
Gestión de Personas	52,92	24	12,70
Capacitación y competencia de las personas	33,75	24	8,10
Presupuesto Municipal	64,76	21	13,60
Ingresos Municipales	75,00	18	13,50
Recursos Materiales	50,42	24	12,10
Gestión de Información	54,00	15	8,10
Gestión Usuarios y Usuarías	41,43	21	8,70
Gestión Local Participativa	60,00	24	14,40
Gestión y Desarrollo Local	69,58	24	16,70
Procesos de Apoyo Servicios	54,58	24	13,10
Procesos Prestación Servicios	37,22	18	6,70
RESULTADO GESTIÓN GLOBAL	53,57	300	160,70

PM: puntaje máximo – PO: puntaje obtenido

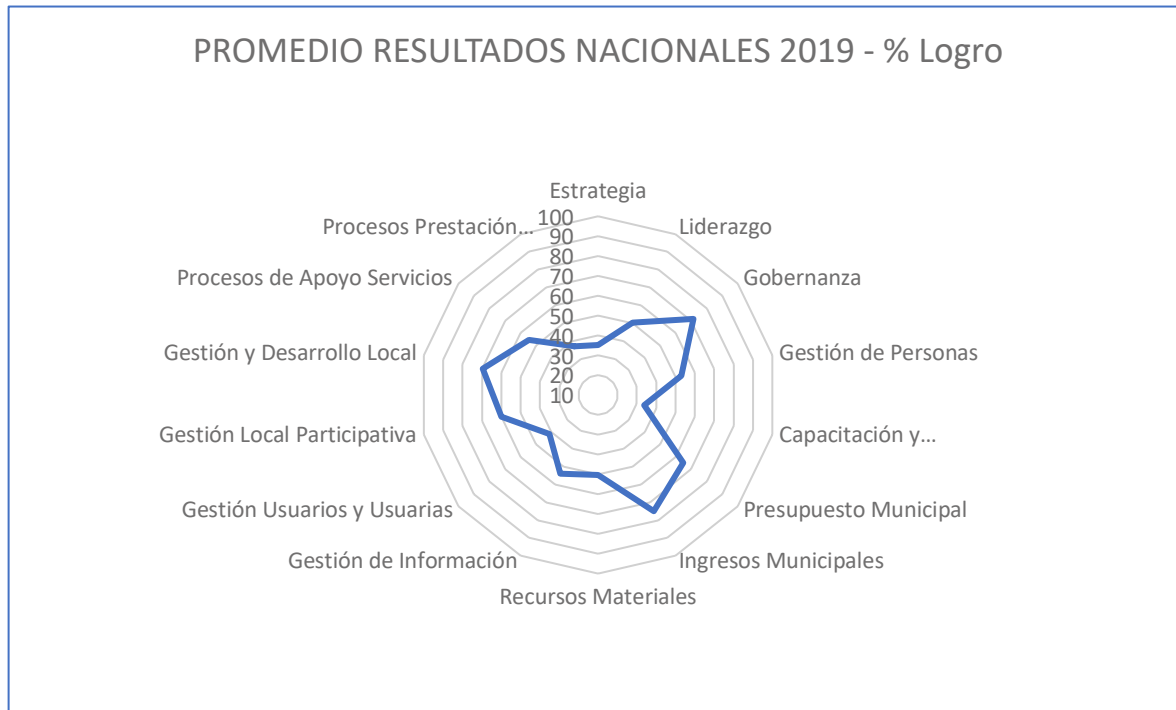
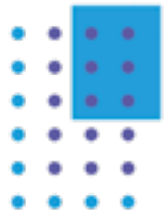
Aunque el formato actual se ha aplicado por última vez el año 2020, dado que nuevamente se ha licitado y contratado una consultoría para el análisis y eventual rediseño de la herramienta Diagnóstico, sólo se cuenta con los resultados del año 2019 para este compendio.

En términos generales, la tendencia al alza discreta se ha mantenido durante las siete aplicaciones del Diagnóstico. Si bien no existe análisis capaz de explicar esta suerte de mejoramiento natural la gestión global de las municipalidades, dado -entre otros factores- a la falta de una metodología de validación de la información vertida en la plataforma, no hay razones ni datos que permitan legitimar estos resultados.

Probablemente, el carácter censal de cada ejercicio, con una participación anual en torno al 95% de las municipalidades, sea la razón técnica más verosímil para estimar la certeza de los datos recopilados durante casi una década.

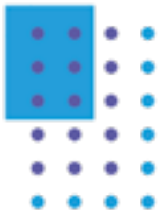
La gradiente de resultados que va desde el ámbito mayormente logrado, encabezada por los “Ingresos Municipales” (apenas amenazada por “gobernanza”), hasta el ámbito de Capacitación y Competencias de las personas, ha permanecido con una tendencia en constante crecimiento, aunque como ya lo hemos mencionado en repetidas ocasiones, es una tasa más bien marginal y la tabla de resultados 2019 refrenda ampliamente este comportamiento.

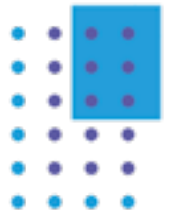




Similarmente a lo evidenciado por la tabla de resultados del año 2019, este gráfico reproduce la curva de los últimos dos años, exhibiendo un crecimiento marginal respecto del año anterior como la principal y, tal vez, única característica predominante.







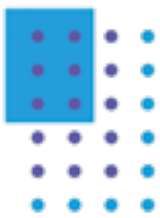
EVOLUCIÓN RESULTADOS NACIONALES GESTIÓN SERVICIOS MUNICIPALES, POR AÑO, 2016 - 2019

En este capítulo se presenta la evolución de los resultados de los servicios municipales por año, desde que se inició su medición el 2016.



Municipalidad de Puente Alto

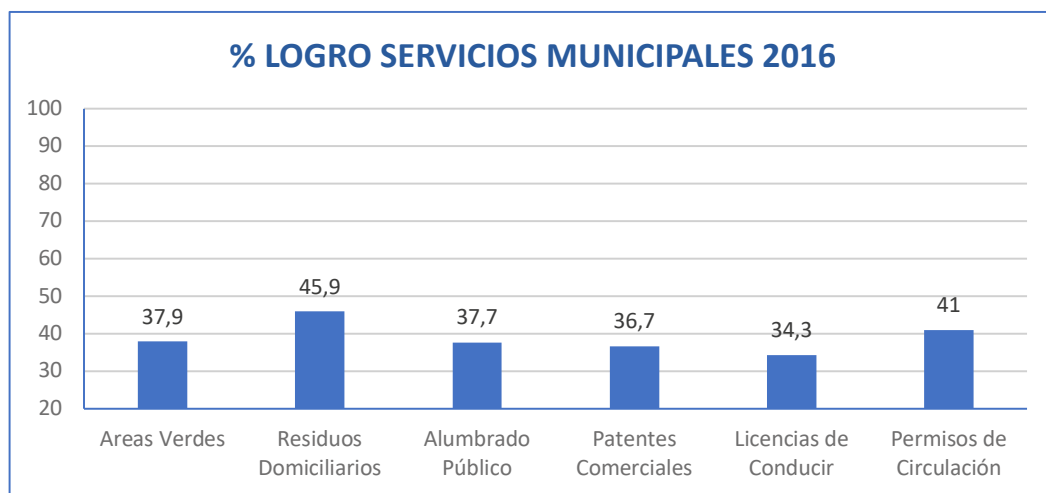




AÑO 2016: RESULTADOS SERVICIOS MUNICIPALES			
SERVICIOS MUNICIPALES	% Logro	PM	PO
Áreas Verdes	37,9	21	8,0
Residuos Domiciliarios	45,9	21	9,6
Alumbrado Público	37,7	18	6,8
Patentes Comerciales	36,7	18	6,6
Licencias de Conducir	34,3	18	6,2
Permisos de Circulación	41,0	18	7,4

A partir del año 2016, como consecuencia de un estudio encargado al Centro de Estudios Públicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, se seleccionó un conjunto de siete servicios, los más demandados y con mayor presupuesto municipal para determinar sus estándares de atención. De este total, seis conforman la tabla precedente. Un séptimo servicio formó parte de esta selección: Registro Social de Hogares, debido a la alta vinculación con el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, en la práctica no constituía un servicio cuya gestión dependiera en propiedad de las municipalidades. En consecuencia, se optó, a partir del 2017, eliminarlo de la lista original, razón por la que no se exhiben los resultados de su única medición.

Esta primera medición sorprendió con resultados bastante homogéneos en los servicios consultados, lo que conforme a los datos que entrega la tabla, se ubican en general en el rango bajo de la sistematicidad en su gestión y con despliegue muy parcial. En términos generales, no logran superar el 50% de logro en su gestión.



Este gráfico representa esa homogeneidad y, si bien los servicios no son comparables entre sí ya que representan en sí mismos unidades de gestión independientes, los resultados son muy similares, a pesar del resultado del servicio de Residuos Sólidos Domiciliarios con 45,9%, diez puntos sobre el de menor resultado, Licencias de Conducir, con 34,3%.



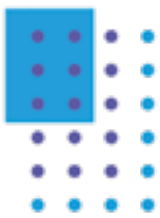
AÑO 2017: RESULTADOS SERVICIOS MUNICIPALES			
SERVICIOS MUNICIPALES	% Logro	PM	PO
Áreas Verdes	42,8	21	7,7
Residuos Domiciliarios	56,6	21	10,2
Alumbrado Público	48,7	18	7,3
Patentes Comerciales	47,7	18	7,2
Licencias de Conducir	57,5	18	8,6
Permisos de Circulación	53,8	18	8,1

Los resultados para Servicios Municipales del año 2017 siguen asociados a los servicios originalmente seleccionados el año anterior. Estos, en términos globales, presentan un salto significativo en sus niveles de gestión, destacando nuevamente RSD con un 56,6% lo que podría explicarse debido a su carácter de servicio crítico, fundamentalmente asociado a razones sanitarias. El Servicio de Licencias de Conducir exhibe un salto importante en relación con el año anterior. Es probable que el año 2016 haya sido subdimensionado, ya que su alta demanda condiciona un estándar adecuado y altamente normado, por lo tanto, no es de extrañar que en la medición de este año presente un razonable nivel de cumplimiento en la gestión, con un 57,5%.



El gráfico correspondiente a este año demuestra que se mantiene la homogeneidad en los resultados, aun cuando los niveles de cumplimiento han mejorado sustantivamente, probablemente debido a una mayor focalización del análisis que acompañó la resolución del cuestionario de servicios municipales.

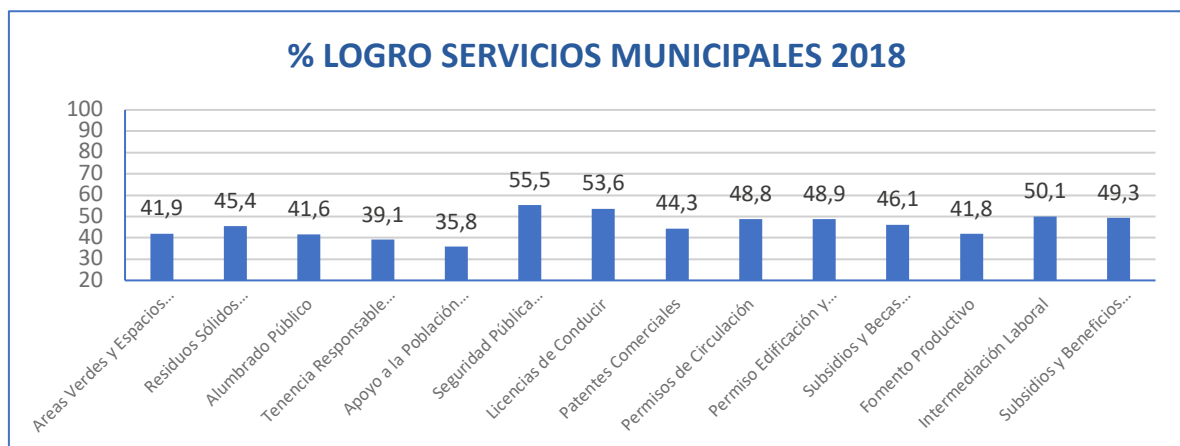




AÑO 2018: RESULTADOS SERVICIOS MUNICIPALES			
SERVICIOS MUNICIPALES	% Logro	PM	PO
Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos	41,9	18	7,5
Residuos Sólidos Domiciliarios	45,4	18	8,2
Alumbrado Público	41,6	18	7,5
Tenencia Responsable de Animales	39,1	18	7,0
Apoyo a la Población Migrante	35,8	18	6,4
Seguridad Pública Comunal	55,5	21	11,7
Licencias de Conducir	53,6	18	9,7
Patentes Comerciales	44,3	18	8,0
Permisos de Circulación	48,8	18	8,8
Permiso Edificación y Recepción de Obras	48,9	18	8,8
Subsidios y Becas Estatales	46,1	18	8,3
Fomento Productivo	41,8	18	7,5
Intermediación Laboral	50,1	18	9,0
Subsidios y Beneficios Municipales	49,3	18	8,9

La versión 2018 del cuestionario de servicios fue ampliamente modificada agregándose ocho nuevos servicios. El empoderamiento de la sociedad civil y su involucramiento en el control de la acción del Estado a través de las municipalidades, lo que sumado a fenómenos sociales emergentes como la inmigración, la demanda por mayor seguridad y la regulación en la tenencia de mascotas y animales de compañía, forzó la generación de información clave para la formulación de políticas públicas en estos nuevos temas emergentes.

Desde el punto de vista de los resultados, los niveles de gestión de los servicios permanecen relativamente homogéneos y con tendencia a estabilizarse en una zona de sistematicidad de las prácticas de gestión, aunque con cobertura o alcance parcial.



Este gráfico refrenda categóricamente el comportamiento de los servicios municipales en términos de resultados generales. Estos se presentan sin diferencias significativas, salvo entre los extremos. La tendencia es a ubicarse en un rango medio de la métrica del instrumento y que corresponde a un enfoque sistemático, con alcance parcial.



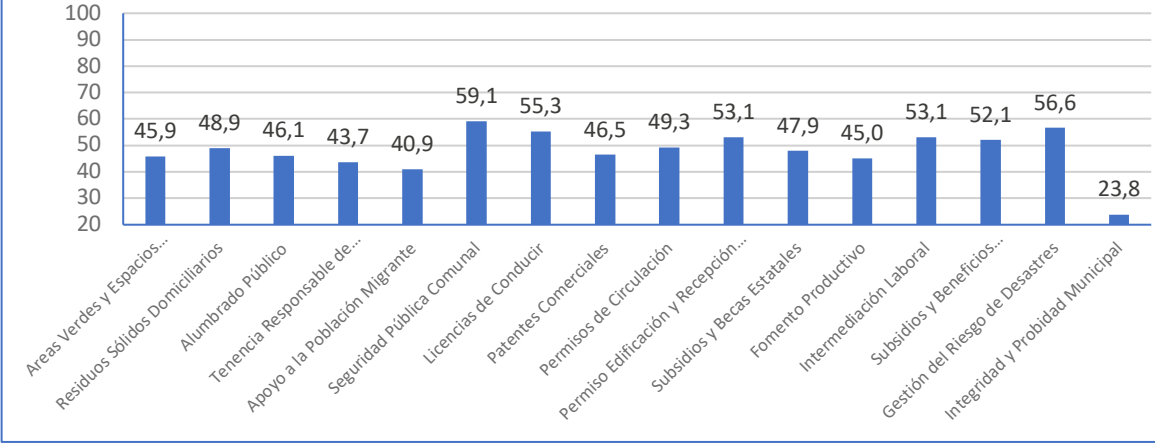
AÑO 2019: RESULTADOS SERVICIOS MUNICIPALES			
SERVICIOS MUNICIPALES	% Logro	PM	PO
Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos	45,9	18	8,3
Residuos Sólidos Domiciliarios	48,9	18	8,8
Alumbrado Público	46,1	18	8,3
Tenencia Responsable de Animales	43,7	18	7,9
Apoyo a la Población Migrante	40,9	18	7,4
Seguridad Pública Comunal	59,1	21	12,4
Licencias de Conducir	55,3	18	10,0
Patentes Comerciales	46,5	18	8,4
Permisos de Circulación	49,3	18	8,9
Permiso Edificación y Recepción de Obras	53,1	18	9,6
Subsidios y Becas Estatales	47,9	18	8,6
Fomento Productivo	45,0	18	8,1
Intermediación Laboral	53,1	18	9,6
Subsidios y Beneficios Municipales	52,1	18	9,4
Gestión del Riesgo de Desastres	56,6	24	13,6
Integridad y Probidad Municipal	23,8	21	5,00

A partir del año 2019 se incorporan dos nuevos ámbitos de medición: "Gestión del Riesgo de Desastres" asociado a la acción de la ONEMI en los territorios cuya demanda de información desagregada comunalmente tiene el propósito de contribuir a fortalecer la política pública de prevención, dada la siniestralidad propia del territorio nacional, con el objetivo de fortalecer las unidades municipales vinculadas a esta institución. El resultado para el año 2019, 56,6%, es bastante similar, en términos de nivel de cumplimiento, a los resultados globales del resto de los servicios consultados, sumándose así a la homogeneidad señalada anteriormente.

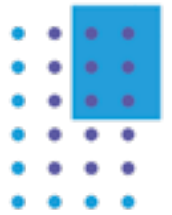
Por otro lado, una dimensión estrechamente vinculada a la acción de las instituciones del Estado con el resguardo de conductas y compromisos que contribuyan a evitar lesionar los intereses de la ciudadanía busca, mediante la recopilación de información, fortalecer la integridad y la probidad de los funcionarios públicos en el ejercicio de su acción como agentes del estado. Mediante un acuerdo con la Contraloría General de la República (CGR), se busca incorporar herramientas de gestión (ordenanzas, instructivos, etc.) destinadas a salvaguardar la integridad y probidad de las instituciones del Estado. El bajo resultado obtenido, sólo un 23,8%, justifica la política de fortalecimiento de la integridad y probidad municipal.



% LOGRO SERVICIOS MUNICIPALES 2019



Con excepción del resultado del ámbito "Integridad y Probidad Municipal", con 23,8%, se mantiene la homogeneidad y la tendencia a estacionarse en el rango medio de la métrica, dando cuenta de prácticas de gestión con carácter sistemático y alcance parcial.



EVOLUCIÓN POR ÁMBITO DE GESTIÓN GLOBAL 2010 - 2019

En esta sección, se presentan los resultados de cada ámbito de gestión en los diferentes años. No todos los años de la década se midieron los mismos ámbitos, por lo anterior, en cada título se indican los años en que cada uno fue medido entre 2010 y 2019.



Municipalidad de Temuco.



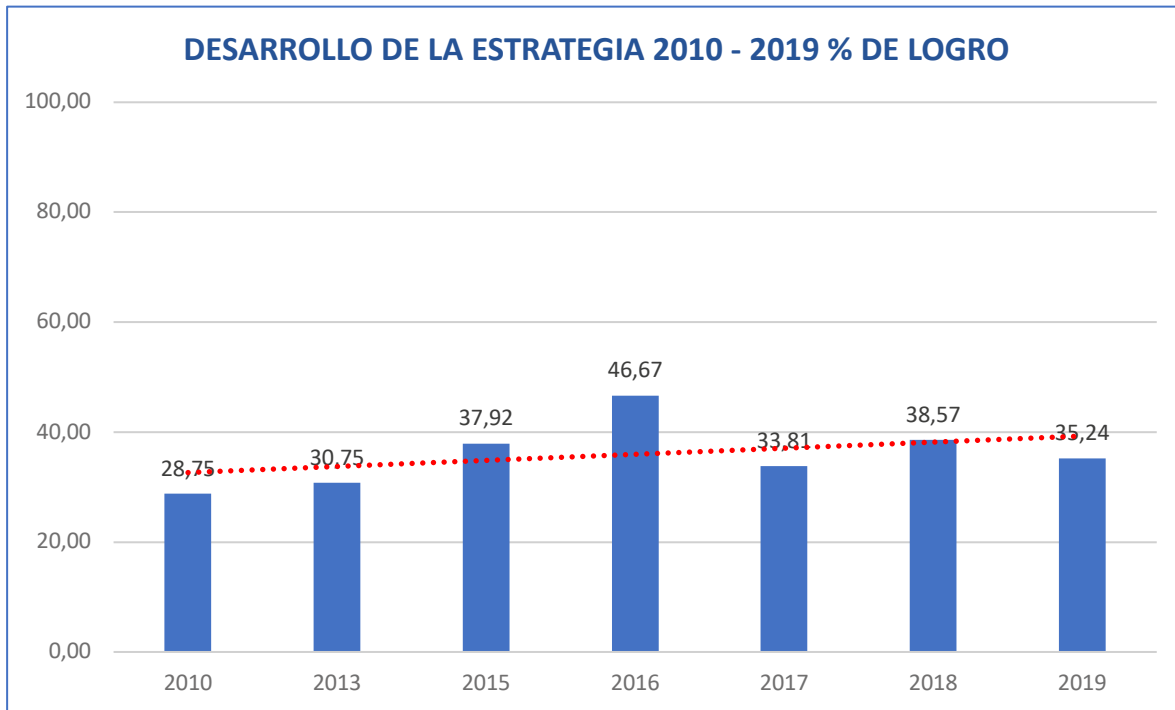
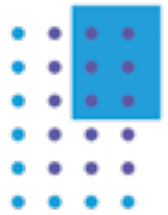
DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA 2010 – 2019

Se refiere a cómo la municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo y se organiza para alcanzarlos. Hace referencia a definiciones institucionales que permitirán programar la acción municipal.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	28,75	24	6,9
2013	30,75	24	7,38
2015	37,92	24	9,10
2016	46,67	24	11,20
2017	33,81	21	7,10
2018	38,57	21	8,10
2019	35,24	21	7,40
PROMEDIO	35,96		8,17

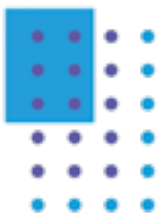
Como en las tablas precedentes, la columna "Porcentaje de Logro" muestra el promedio de cada año de aplicación de la herramienta y constituye, literalmente, la línea de base de gestión municipal en este ámbito específico. Destaca el porcentaje de logro del año 2016 (46,67%), significativamente más alto que la versión del año 2010 (28,75%). Tomando como referencia el porcentaje promedio de estos casi 10 años (35,96%) y aplicada la metodología de enfoque y despliegue, se esperaría que se ubique al inicio del tramo correspondiente a un enfoque sistemático y un despliegue parcial.

Conforme a lo señalado, el ámbito de gestión "Desarrollo de la Estrategia" (35,96%), presenta igualmente un magro porcentaje de logro, probablemente debido a la inexistencia de herramientas de gestión tales como Planificación Estratégica y sus componentes fundamentales (Mapa de procesos, Metodologías de Modelación y Levantamiento de Procesos, Indicadores, Manuales de Procedimientos, Cuadro de Mando Integral, etc.)



El gráfico muestra una línea de tendencia en ascenso, con desviaciones cercanas a la curva (exceptuando el año 2016), cuya pendiente denota un crecimiento del tipo inercial. Es decir, si bien la tendencia es a mejorar, el progreso se proyecta en un horizonte muy distante, toda vez el promedio de mejora entre aplicaciones es aproximadamente del 2%. Se podría anticipar que, en una eventual continuidad de la herramienta actual, la mejora del 100% (en este ámbito) se obtendría en un lapso 35 a 40 años.





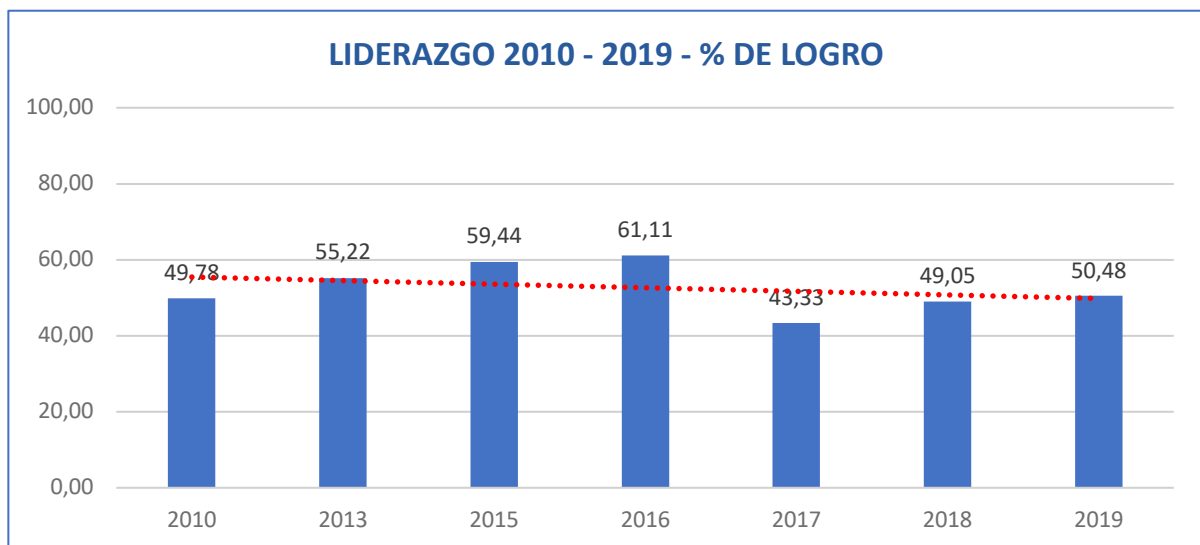
LIDERAZGO 2010 – 2019

Se refiere a cómo la municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización, con miras a desarrollar y mantener un municipio eficaz, eficiente y con servicios de calidad.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	49,78	18	8,96
2013	55,22	18	9,94
2015	59,44	18	10,70
2016	61,11	18	11,00
2017	43,33	21	9,10
2018	49,05	21	10,30
2019	50,48	21	10,60
PROMEDIO	52,63		10,09

Al igual que el ámbito "Desarrollo de la Estrategia", "Liderazgo" es un ámbito de la gestión organizacional que se ha mantenido, fundamentalmente debido al rol determinante de los equipos directivos en la formulación de políticas de gestión local a través de herramientas cuya morfología y focalización depende de éstos.

En este contexto, es muy probable que las abruptas alzas en la gestión los años 2015 y 2016, 59,44 y 61,11% respectivamente, tenga su explicación en que se trató de años de intensa actividad electoral, sin embargo, es un tema que requiere un análisis más profundo. Por lo demás, y con excepción de lo señalado, los porcentajes de cumplimiento en la gestión se mantienen en la zona de las prácticas sistemáticas, aunque con cobertura parcial de las áreas de acción municipal.



El gráfico muestra una línea de tendencia descendente, con desviaciones cercanas a la curva (exceptuando los años 2015 y 2016), cuya pendiente denota una cierta estabilidad. Por lo tanto, aunque la tendencia es a decaer, ésta se proyecta en un horizonte de muy largo plazo.



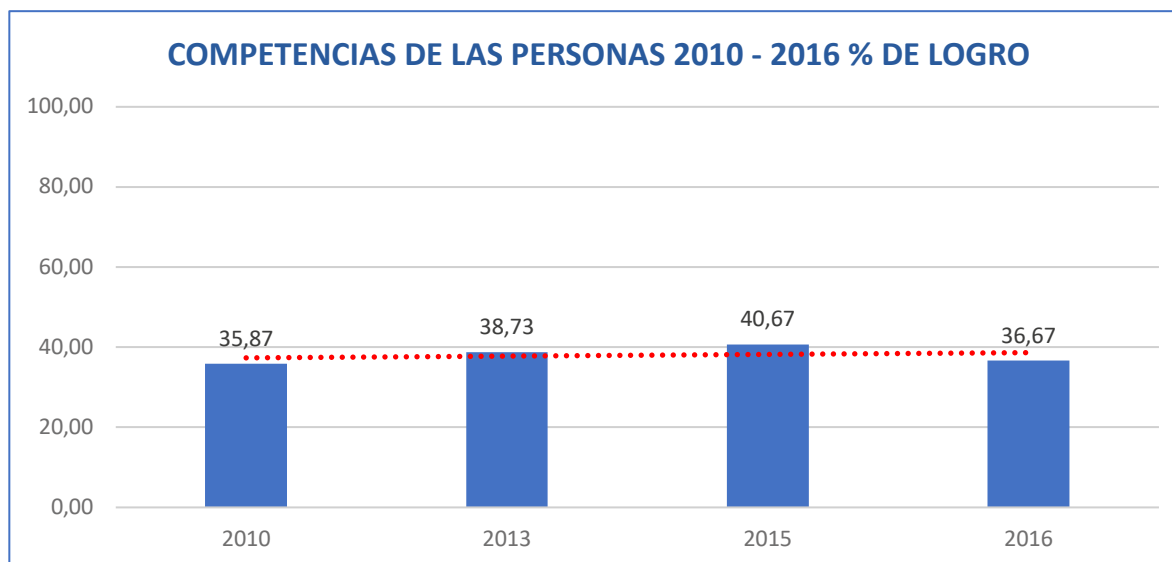
COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS 2010 – 2016

Se refiere a cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la municipalidad, cómo los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento apoyan el cumplimiento de estos resultados globales.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	35,87	15	5,38
2013	38,73	15	5,81
2015	40,67	15	6,10
2016	36,67	15	5,50
PROMEDIO	37,98	15	5,70

Este ámbito de gestión se aplicó durante las cuatro primeras aplicaciones del cuestionario diagnóstico. Si bien se mantuvo el análisis de las variables competenciales de funcionarios y funcionarias, mediante la introducción de herramientas para precisar las competencias y habilidades en el cumplimiento de su trabajo.

El porcentaje de cumplimiento en los logros de gestión es obviamente muy homogéneo, apenas sobre el 35,87% que categoriza la incipiente en las prácticas de gestión, lo que es indicativo de la baja intervención de la dirección en el diseño de estrategias de actualización de esas herramientas.



El gráfico evidencia lo señalado, ya que se trata de una curva prácticamente plana, con un crecimiento esencialmente anecdótico y que no permite proyectar cambios en el corto o mediano plazo.



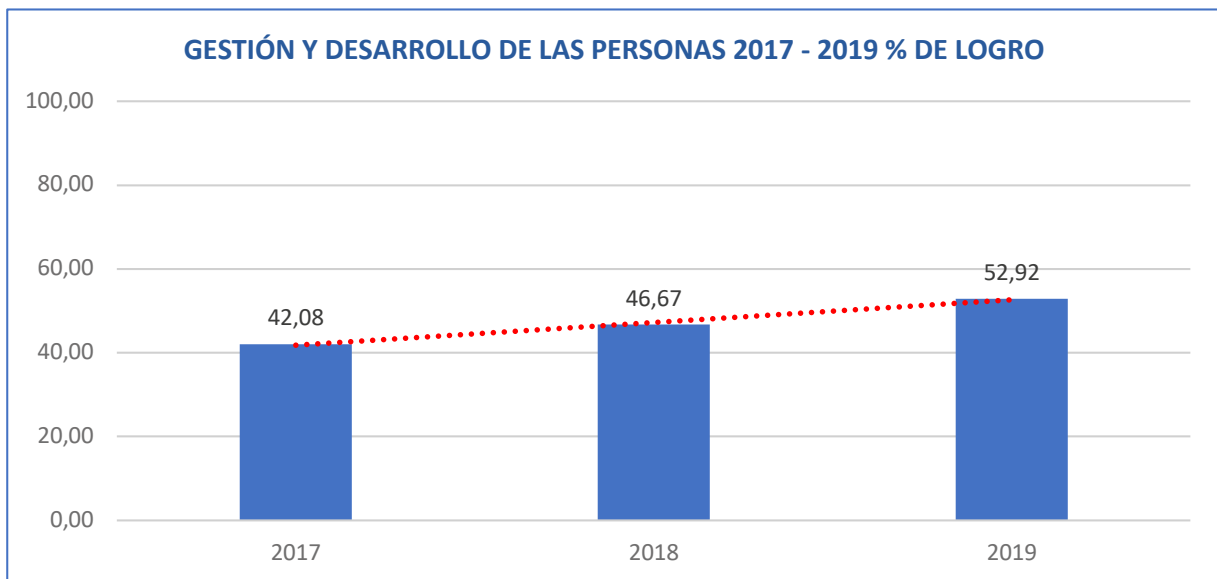
GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS 2017 – 2019

Se refiere a cómo las políticas del personal y sus procesos de gestión contribuyen a materializar los planes de la municipalidad.

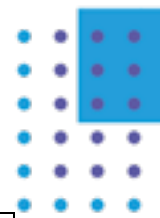
AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2017	42,08	24	10,10
2018	46,67	24	11,20
2019	52,92	24	12,70
PROMEDIO	47,22	24	11,33

Este ámbito de gestión, aplicado desde el año 2017, junto con focalizar una política de desarrollo de personas, complementa la dimensión competencial de éstas, su acción en enfocar temas de bienestar de funcionarias y funcionarios. También, se busca generar las condiciones más adecuadas para el despliegue de competencias y habilidades en el trabajo, mediante la aplicación de herramientas de gestión tales como sistemas de información del personal, metodologías de detección de necesidades, sistemas integrales de evaluación de desempeño, etc.

Hechas estas consideraciones, de los resultados se infiere un nivel de cumplimiento (47,22%) caracterizado por prácticas de gestión sistemáticas con cobertura parcial, pero con razonable expectativa de crecimiento en el mediano plazo.



La línea de tendencia de este gráfico avala la proyección de crecimiento a mediano plazo, si su tasa de crecimiento anual promedio (5,42%) se mantiene estable.



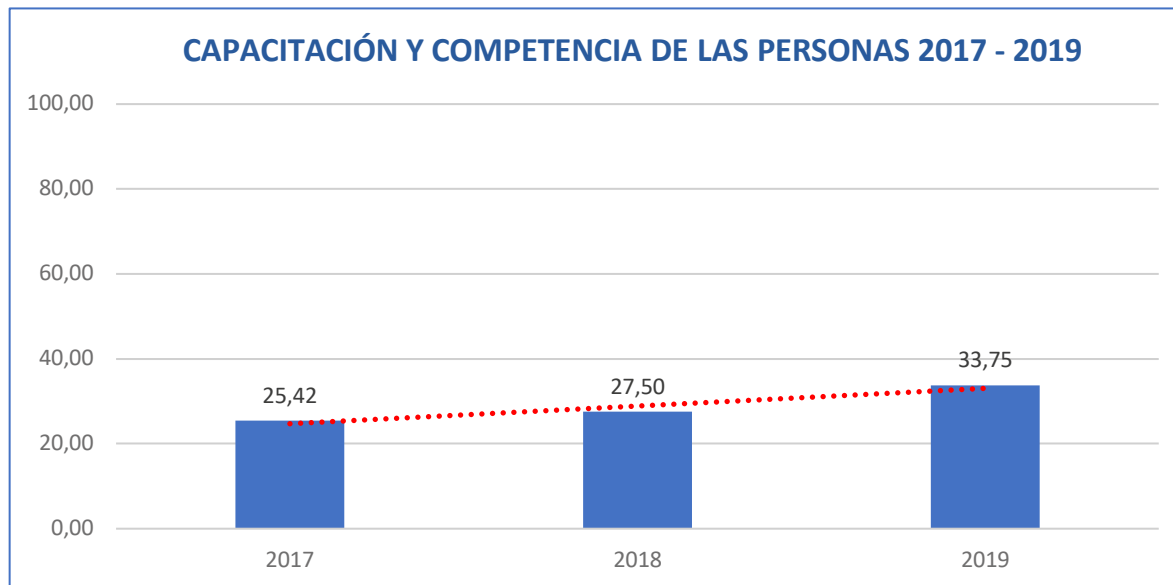
CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS 2017 – 2019

Se refiere a cómo la municipalidad promueve un ambiente de trabajo de alto desempeño, con competencias adecuadas a las necesidades, para cumplir con sus objetivos y resultados.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2017	25,42	24	6,10
2018	27,50	24	6,60
2019	33,75	24	8,10
PROMEDIO	27,93	24	6,93

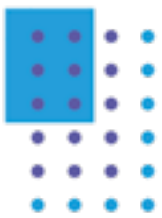
Este ámbito de gestión, aplicado igualmente desde el año 2017, tiene como objetivo corregir la fragmentación en el análisis de la gestión de personas en el área de competencias profesionales, perfiles de cargos y necesidades de capacitación. Por lo tanto, busca correlacionar herramientas de gestión tales como Manual de Cargos, Metodología de Levantamiento de Perfiles Ocupacionales y Planes de Capacitación conforme a esos cargos y perfiles, generando un círculo virtuoso cuyo principal impacto será una adecuada racionalización de los recursos empleados.

El resultado promedio para los tres años de medición de este ámbito es bajo, sin embargo, la progresión de crecimiento anual promedio (4,15%), más del doble del crecimiento inercial global, alienta la expectativa de mejora en el mediano plazo.



La línea de tendencia de este gráfico avala la proyección de crecimiento a mediano plazo, si su tasa de crecimiento anual promedio (4,15%) se mantiene estable.





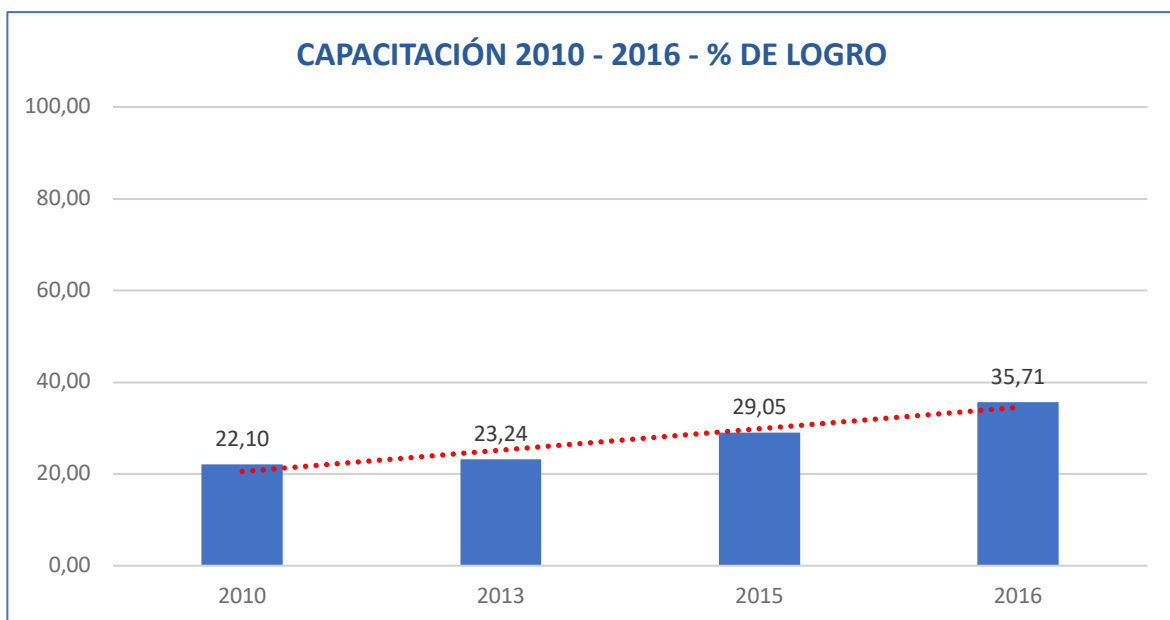
CAPACITACIÓN 2010 – 2016

Se refiere a cómo la municipalidad gestiona la formación y la capacitación de su personal, para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	22,10	21	4,64
2013	23,24	21	4,88
2015	29,05	21	6,10
2016	35,71	21	7,50
PROMEDIO	27,52	21	18,48

Este ámbito de gestión ha mostrado resultados persistentemente bajos a lo largo de la aplicación del cuestionario. Hasta el año 2016, mientras el foco se mantuvo en la formulación de planes de capacitación y los métodos de detección de necesidades en esa, desvinculada de herramientas correlacionadas con, hasta entonces, otros ámbitos de la gestión de personas, los resultados permanecieron en la zona de las prácticas incipientes, probablemente debido al bajo presupuesto destinado a este tema.

El crecimiento anual promedio de este ámbito ha sido de 2,2% anual, en la misma proporción del crecimiento inercial de los resultados globales.



La pendiente de la curva, si bien es ascendente, la disminución de la brecha de gestión se proyecta a muy largo plazo, dado el punto de partida de la medición (22,10%), si es que la estructura del cuestionario permanece estable.





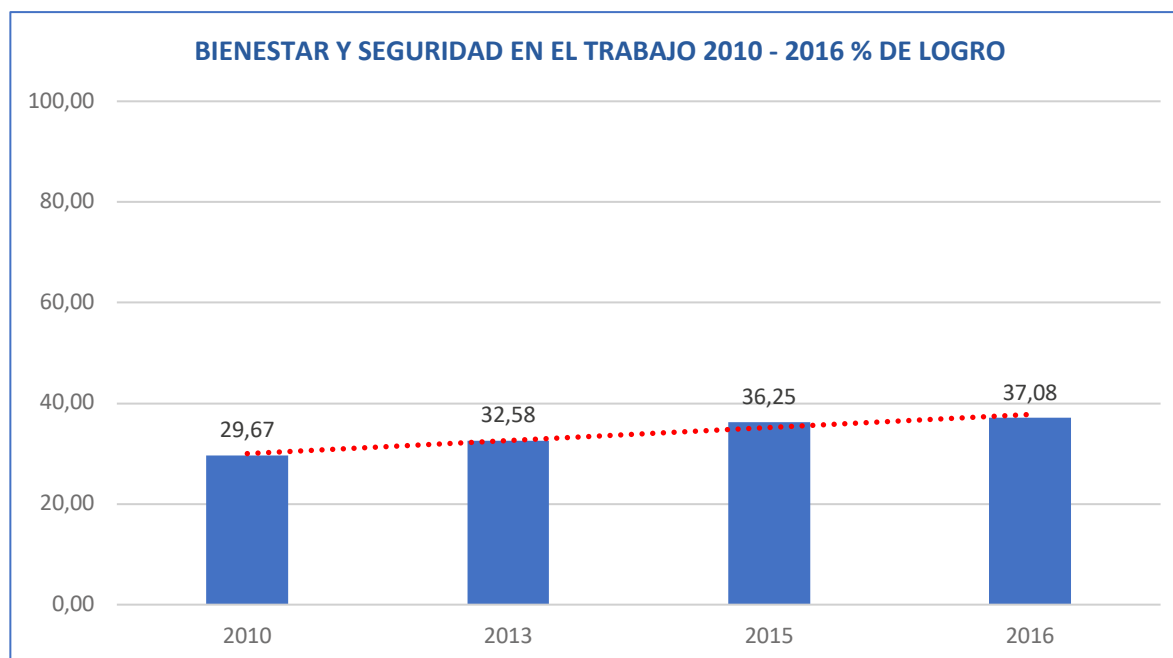
BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO 2010 – 2016

Se refiere a cómo la municipalidad mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar de todo su personal; cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida y cómo gestiona un mejoramiento permanente de esas condiciones.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	29,67	24	7,12
2013	32,58	24	7,82
2015	36,25	24	8,70
2016	37,08	24	8,90
PROMEDIO	33,90	24	8,14

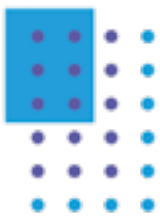
Este ámbito, que ha sido absorbido por “Gestión y Desarrollo de la Personas”, mantuvo durante cuatro aplicaciones del cuestionario, el foco en las condiciones materiales de los espacios de trabajo de funcionarios y funcionarias municipales.

Durante este lapso, demostró un bajo nivel de gestión, con un crecimiento promedio anual del 1,2%, incluso muy por debajo del crecimiento anual global. Probablemente este porcentaje de cumplimiento se explique por razones presupuestarias y de diseño e implementación de estrategias, planes o programas de mejoramiento de dependencias municipales y de prevención de riesgo de accidentes y enfermedades laborales.



El gráfico evidencia lo señalado, ya que se trata de una curva prácticamente plana, con crecimiento anecdótico y que no permite proyectar cambios en el corto o mediano plazo.





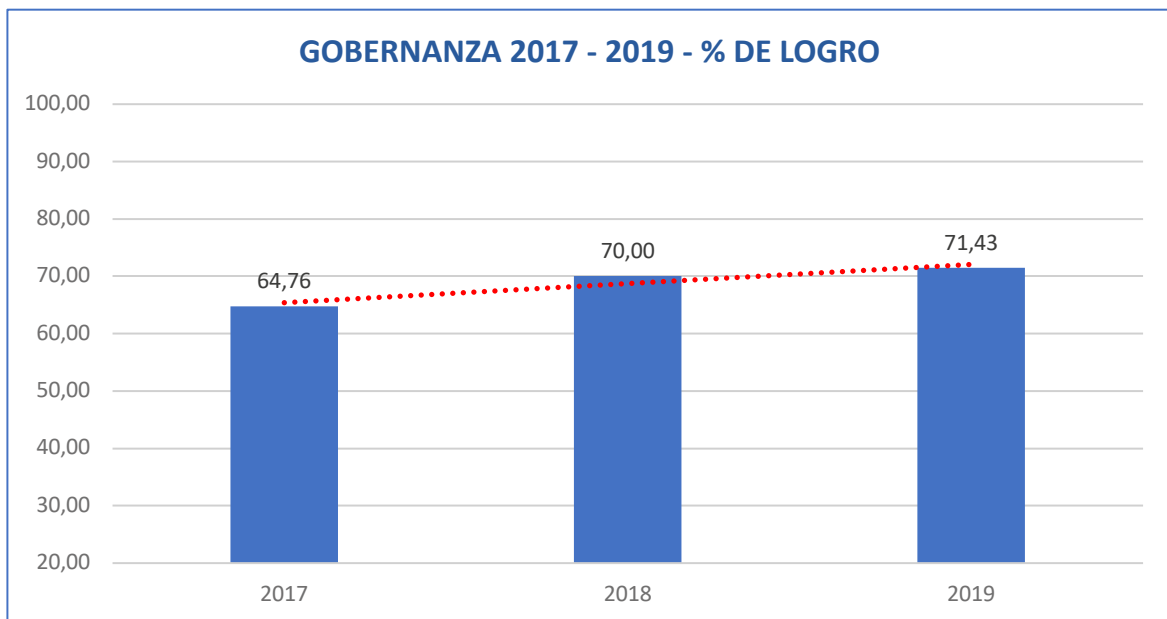
GOBERNANZA 2017 – 2019

Se refiere a cómo las políticas y programas de articulación de actores del territorio contribuyen a materializar los planes de desarrollo territorial y el mejoramiento de la calidad de los servicios que otorga la municipalidad.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2017	64,76	21	13,60
2018	70,00	21	14,70
2019	71,43	21	15,00
PROMEDIO	68,73	21	14,43

Este ámbito irrumpe el año 2017 con resultados muy llamativos, dado el alto porcentaje de cumplimiento que presenta desde su primera inclusión en el Diagnóstico. Probablemente se explica por tratarse Chile de un estado centralizado, característica que se replica en los territorios, "obligando" a las instituciones subnacionales a formar parte de un modelo de gestión territorial que ofrece muy pocas alternativas de innovación.

Sin embargo, desde la perspectiva municipal, la correlación de este ámbito con el ámbito "Liderazgo" le transfiere a sus autoridades el rol de articulador de las instituciones presentes en el territorio y regional.



Este gráfico destaca el alto nivel de cumplimiento de este ámbito, cuya pendiente representa el comportamiento esperado en este nivel de gestión, ciertamente aplanada, debido a que cada punto porcentual de mejora en esta categoría representa un esfuerzo cada vez más alto, dado por el nivel de desarrollo de las herramientas de gestión que la sustentan.



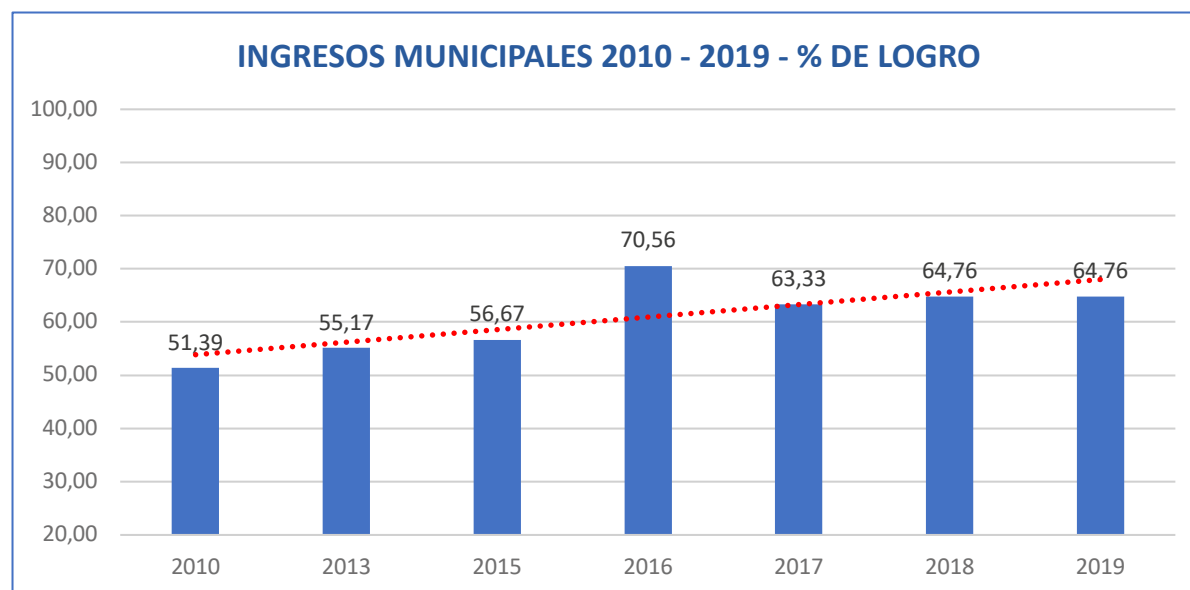
INGRESOS MUNICIPALES 2010 – 2019

Se refiere a cómo la municipalidad gestiona los ingresos municipales, para asegurar el funcionamiento eficiente y eficaz de sus procesos y la sustentabilidad, a largo plazo, de las finanzas municipales.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	51,39	18	9,25
2013	55,17	18	9,93
2015	56,67	18	10,20
2016	70,56	18	12,70
2017	63,33	21	13,30
2018	64,76	21	13,60
2019	64,76	21	13,60
PROMEDIO	60,95		11,80

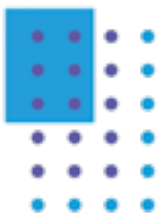
Sin considerar los altos resultados obtenidos por ámbitos de gestión incorporados recientemente al cuestionario, los ámbitos más homogéneos y con alto porcentaje de logro son compartidos por el área financiero-presupuestaria. Hemos reiterado la probable causa, atribuyéndola a su carácter normado y medidas de control permanente.

A pesar de esta característica, es un ámbito cuya curva de crecimiento es subsidiaria del crecimiento inercial de los resultados globales, con un promedio de 1,64% anual.



El gráfico es elocuente. La línea de tendencia es claramente ascendente, pero con una progresión marginal, por lo que el nivel de gestión se excelsencia de proyecta a muy largo plazo, si la herramienta de medición y las condiciones financiero-presupuestarias se mantienen estables.



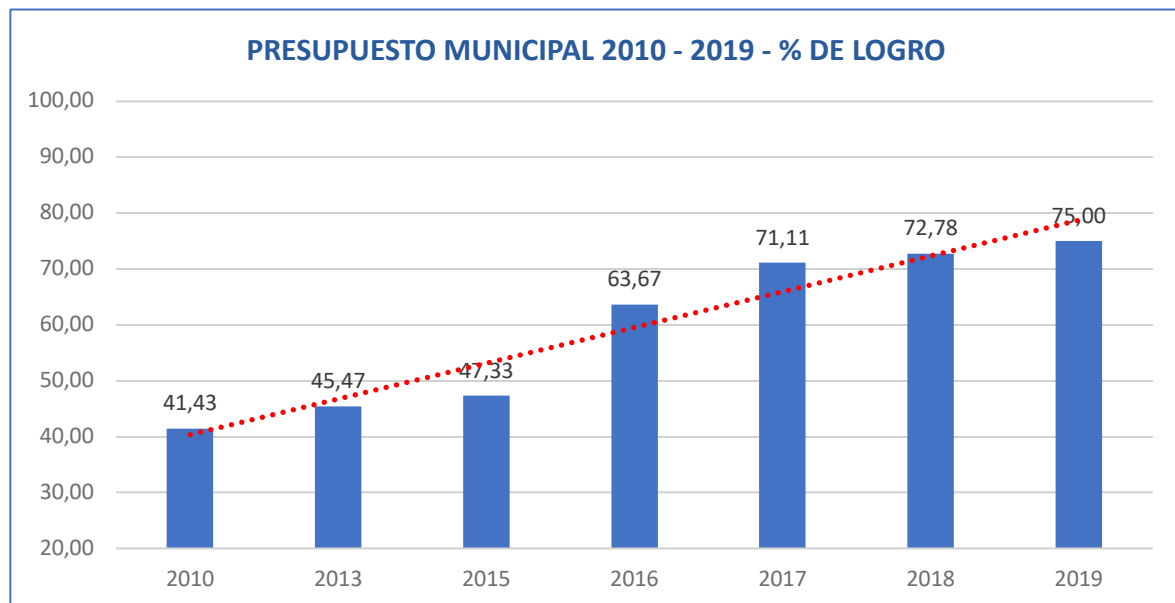


PRESUPUESTO MUNICIPAL 2010 – 2019

Se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el presupuesto municipal, para garantizar la representación de las necesidades financieras de personal, las unidades y todos los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad, para el cumplimiento de su misión y visión.

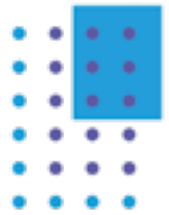
AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	41,43	30	12,43
2013	45,47	30	13,64
2015	47,33	30	14,20
2016	63,67	30	19,10
2017	71,11	18	12,80
2018	72,78	18	13,10
2019	75,00	18	13,50
PROMEDIO	59,54	24	14,11

La lectura de los resultados de este ámbito de gestión es perfectamente homologable al de "Ingresos Municipales", ya que comparten el mismo escenario institucional, aunque la traza de resultados de gestión, cuyo promedio de crecimiento anual de cumplimiento es 3,4%, permite proyectar a mediano plazo un resultado aún más optimista.



La inclinación ascendente de la curva de este gráfico ratifica lo señalado, superando en un 100% la tasa de crecimiento anual exhibida por los resultados globales.



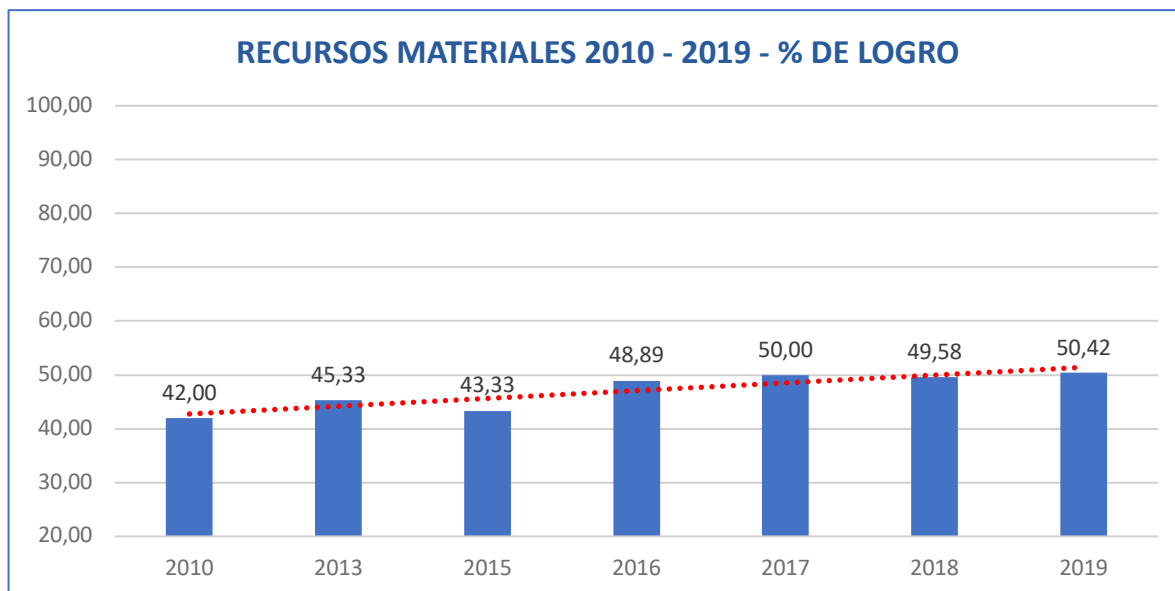


RECURSOS MATERIALES 2010 – 2019

Se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el uso y mantenimiento de los recursos materiales, equipo e infraestructura para asegurar las condiciones de prestación de servicios alineados por la planificación de la municipalidad.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	42,00	9	3,78
2013	45,33	9	4,08
2015	43,33	9	3,90
2016	48,89	9	4,40
2017	50,00	24	12,00
2018	49,58	24	11,90
2019	50,42	24	12,10
PROMEDIO	47,08		7,45

Los resultados de gestión de este ámbito dan cuenta de una alta homogeneidad y estabilidad, con un crecimiento anual promedio de 0,84%, reflejando prácticas de gestión al margen de planes de mejora, con herramientas de gestión desactualizadas y probablemente financiadas con “presupuesto de continuidad”, lo que impide focalizar la inversión en su desarrollo.



La línea de tendencia, que ha resultado ser el principal sello del comportamiento de la gestión, es ascendente, con un crecimiento anecdótico que no permite prever la mejora efectiva en el mediano plazo.

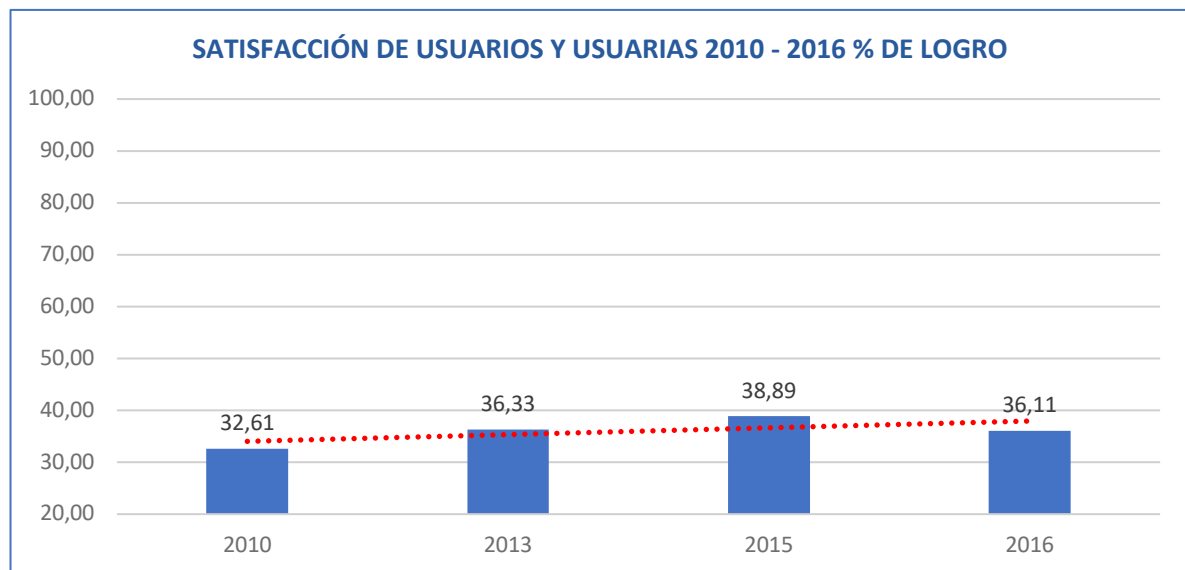


SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS 2010 – 2016

Se refiere a cómo la municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias, para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de proceso y cómo determina su satisfacción.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	32,61	18	5,87
2013	36,33	18	6,54
2015	38,89	18	7,00
2016	36,11	18	6,50
PROMEDIO	35,99	18	6,48

Durante los cuatro años de medición de este ámbito y mientras el foco se mantuvo en los métodos de medición de la satisfacción usuaria los resultados fueron dramáticamente bajos, fundamentalmente debido a la prescindencia de aplicación encuestas y, cuando las hubo, la calidad técnica de las mismas no resultaba adecuada. Otra razón determinante en estos resultados recae sobre la falta de sistematicidad en su aplicación, dado que sólo coyunturalmente se hizo, en un segmento acotado de municipios.



Este gráfico es expresión clara de lo enunciado. Una línea de tendencia prácticamente plana, que apenas da cuenta del promedio anual de crecimiento en el período 2010-2016, con un 0,35% de progresión anual, cifra insuficiente para asegurar mejora en los indicadores de gestión.



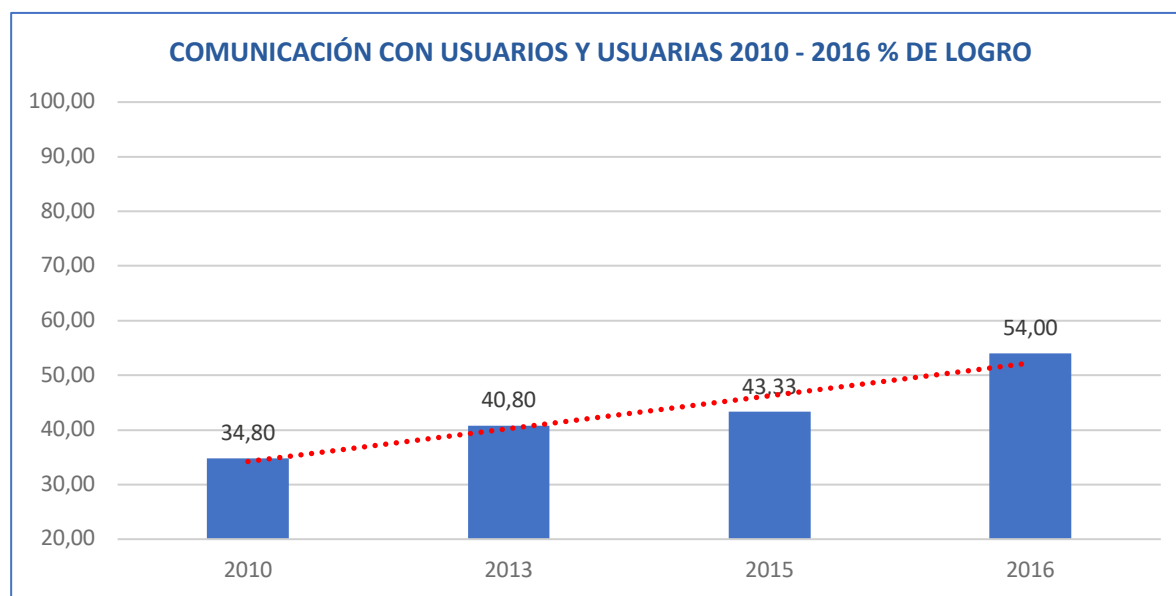
COMUNICACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS 2010 – 2016

Se refiere a cómo la municipalidad facilita la comunicación con usuarios y usuarias, para garantizar el acceso y la calidad en la prestación de los servicios municipales y cómo se hace cargo del mejoramiento continuo de esa comunicación.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	34,80	15	5,22
2013	40,80	15	6,12
2015	43,33	15	6,50
2016	54,00	15	8,10
PROMEDIO	43,23	15	6,49

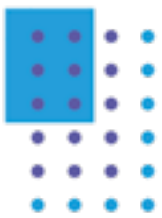
Este ámbito comparte con el anterior su focalización en una sola área de gestión, que se materializa en la articulación de los canales de información de servicios, desde la señalética orientadora hasta sistemas digitales de información, es decir, la más elemental estrategia de participación de usuarios y usuarias en la determinación de la calidad de los servicios.

De allí que los resultados sean más altos que en la medición de la satisfacción, con un promedio de 43,23% de logro en la gestión.



La línea de tendencia es inequívocamente al alza y, comparativamente más pronunciada, lo que es expresión del promedio anual de resultados de un 2,74%, casi un punto porcentual por sobre el crecimiento global de los resultados anuales.





GESTIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS 2017 – 2019

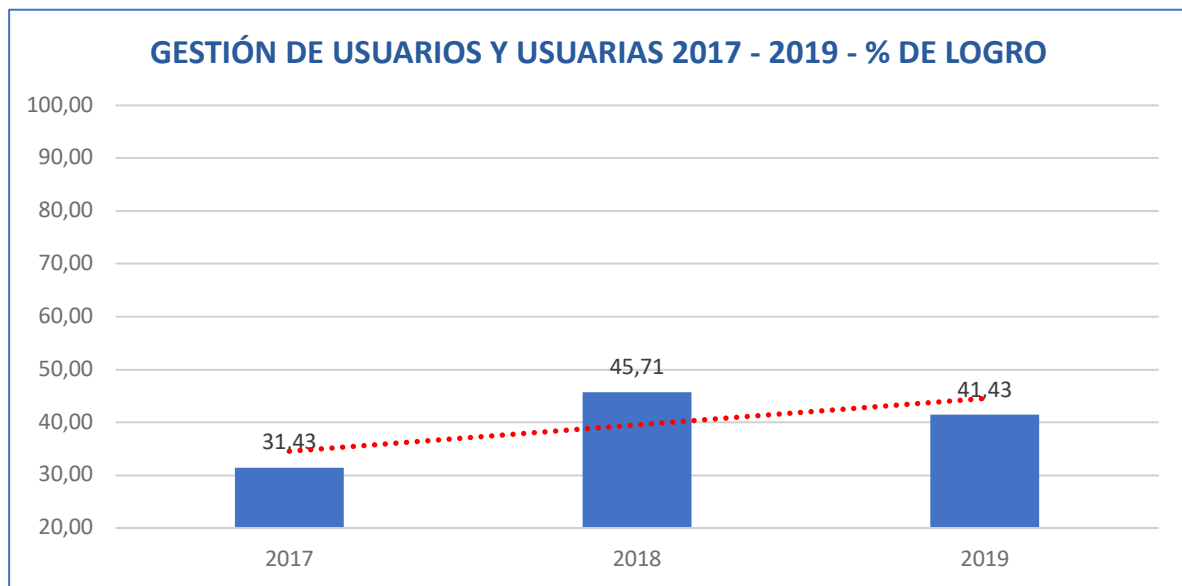
Se refiere a cómo la municipalidad conoce a sus usuarios y usuarias, sus requerimientos y expectativas actuales y potenciales, establece relaciones con ellas y ellos y evalúa la satisfacción por los servicios recibidos para abordar nuevas oportunidades de desarrollo.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2017	31,43	21	6,60
2018	45,71	21	9,60
2019	41,43	21	8,70
PROMEDIO	39,52	21	8,30

La inclusión de este ámbito, a partir del año 2017, marca un cambio significativo en el modelo de gestión de referencia, puesto que logra integrar prácticas y herramientas de gestión que se condicionan estrechamente.

Pero los sistemas de gestión de usuarios y usuarias van un paso más adelante, ya que agregan valor público en la misma medida en que la participación ciudadana constituye un componente inexcusable para el mejoramiento de la calidad de los servicios.

El resultado de estos tres años pone el foco en esta nueva realidad a pesar del bajo promedio de logro, con un discreto 39,52%



La línea de tendencia es ascendente, con una desviación relevante para el año 2018. Aparentemente se estabiliza con la última aplicación, con un promedio de crecimiento anual de 3.33%, mejor en más de un punto porcentual que el promedio anual general.





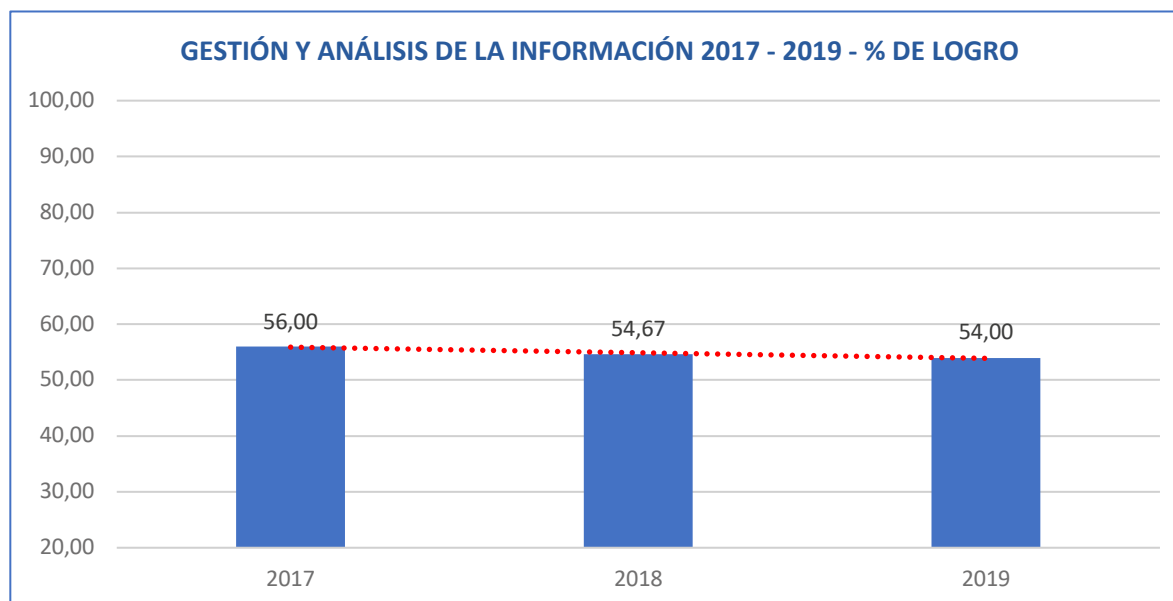
GESTIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 2017 – 2019

Se refiere a cómo la municipalidad elabora, ejecuta, gestiona y mejora, continuamente, los sistemas de información.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2017	56,00	15	8,40
2018	54,67	15	8,20
2019	54,00	15	8,10
PROMEDIO	54,89	15	8,23

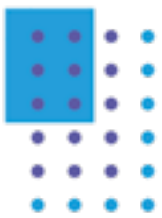
La Información mejora la eficiencia en la gestión y la eficacia de planes, políticas y programas de desarrollo. Desde esta perspectiva, los esfuerzos han estado orientados al mantenimiento de sistemas capaces de sistematizar la información generada en los procesos de implementación de esas políticas y programas.

Sin embargo, el valor público que aportan los sistemas (sin importar el grado tecnológico) es la capacidad de actuar como herramientas predictivas para el éxito en la gestión. Los resultados de tres años de aplicación son auspiciosos, con un 54,89% de logro promedio, a pesar del decrecimiento marginal de la curva.



El gráfico demuestra lo señalado precedentemente, con una línea de tendencia descendente, pero que no permite pronosticar el deterioro de las prácticas de gestión. En términos generales, se trata de un comportamiento anecdótico de los resultados.





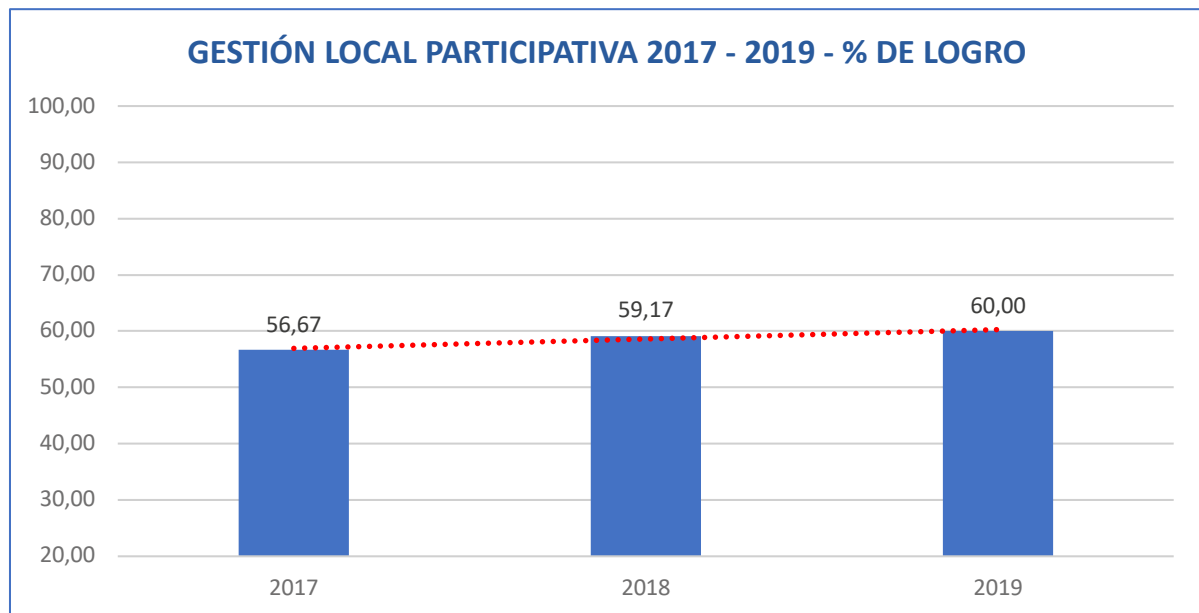
GESTIÓN LOCAL PARTICIPATIVA 2017 – 2019

Se refiere a cómo la municipalidad gestiona y promueve la participación ciudadana (vecinos, vecinas, usuarios y usuarias) de la comuna, en la toma de decisiones que le conciernen.

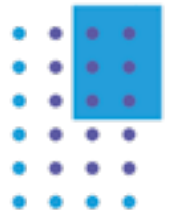
AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2017	56,67	24	13,60
2018	59,17	24	14,20
2019	60,00	24	14,40
PROMEDIO	58,61	24	14,07

La inclusión de este ámbito, a partir del año 2017, refrenda el sello de la actualización del modelo de referencia en que se basa el Diagnóstico. El análisis del rol municipal en el mejoramiento de la gestión local y su correlato en la participación ciudadana, como un factor estratégico, se reconoce como indispensable para el éxito de la gestión local.

De allí, que los resultados desde el comienzo de su medición han sido auspiciosos, con un promedio de 58,61% en tres años.



Según la línea de tendencia en este gráfico, si bien es muy plana, el logro de partida en 2017 permite la expectativa de un comportamiento en la gestión marginalmente al alza de 1,1%, aunque homogéneo.



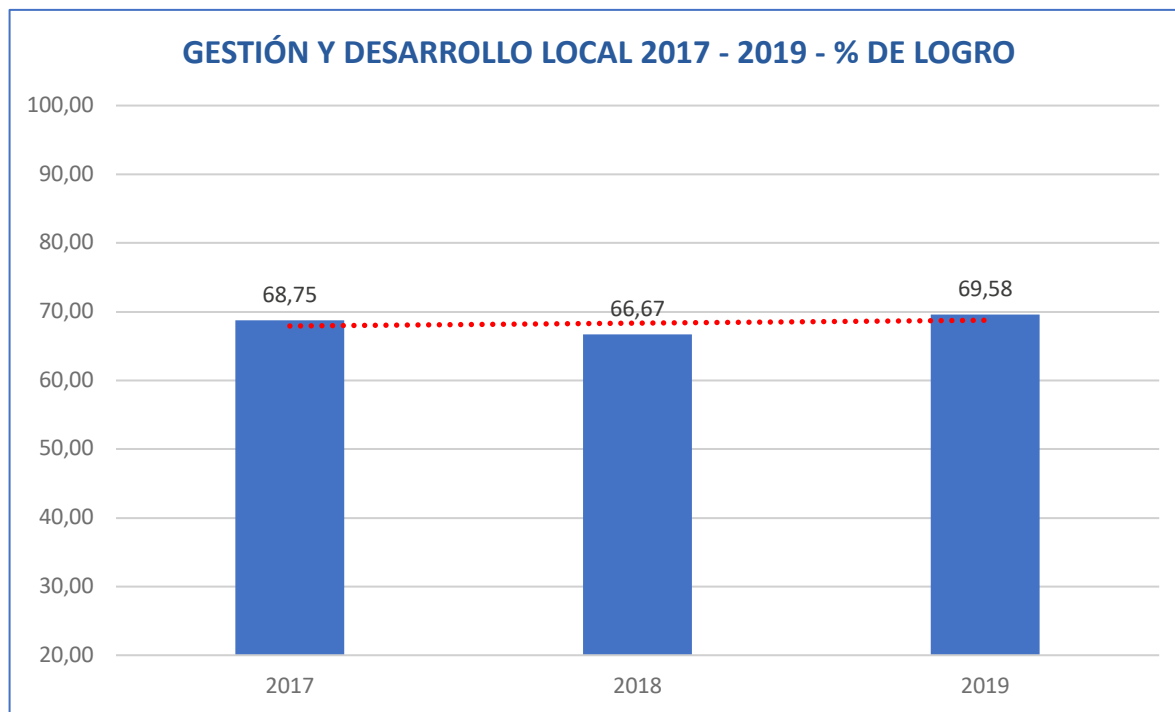
GESTIÓN Y DESARROLLO LOCAL 2017 – 2019

Se refiere a cómo la municipalidad gestiona las decisiones estratégicas y operativas, que permitan el desarrollo de la comuna y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, dentro del marco de sus competencias y atribuciones legales.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2017	68,75	24	16,50
2018	66,67	24	16,00
2019	69,58	24	16,70
PROMEDIO	68,33	24	16,40

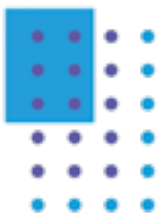
La inclusión de este ámbito, a partir del año 2017, que analiza el rol municipal en el modelo de desarrollo territorial es relevante, no sólo por su protagonismo en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, sino para el éxito de la gestión del desarrollo local.

Los resultados son promisorios, con un promedio de 68,33% en tres años.



La relevancia de los resultados iniciales de este ámbito permite minimizar el valor de la pendiente de la curva, apenas 0,3% anual de crecimiento, ya que debe considerarse que el mejoramiento en este nivel logro es proporcionalmente cada vez más arduo.





PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES 2010 – 2019

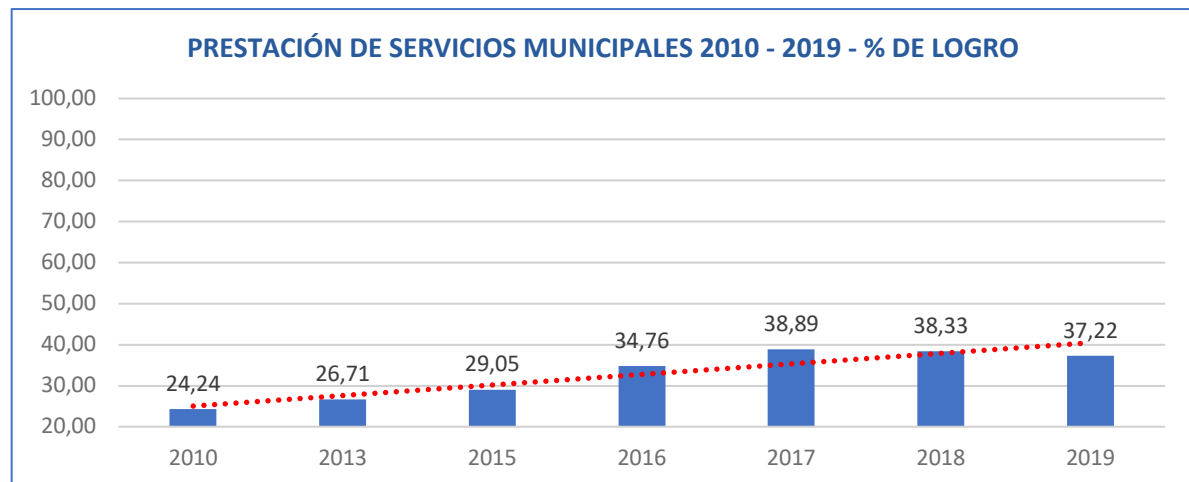
Este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	24,24	21	5,09
2013	26,71	21	5,61
2015	29,05	21	6,10
2016	34,76	21	7,30
2017	38,89	18	7,00
2018	38,33	18	6,90
2019	37,22	18	6,70
PROMEDIO	32,74		6,39

Este ámbito de gestión ha permanecido debido a que representa aquello por lo cual se reconoce a las municipalidades, el otorgamiento de servicios a vecinos y vecinas.

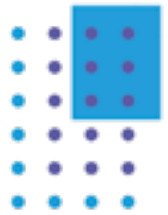
Es, como suele decirse, la puerta de acceso a la acción que el Estado ejerce en el territorio nacional. Aunque la prestación de servicios, privativas y compartidas, está normada en la Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, el modelo de referencia reconoce un margen para el mejoramiento de sus procesos, sobre la base de la percepción que tienen los usuarios y usuarias de su calidad en la entrega.

Los bajos resultados obtenidos en una década dan cuenta de la precariedad de las prácticas y herramientas de gestión de que disponen, probablemente debido a disponibilidad de recursos.



La línea de tendencia, si bien es ascendente, con un promedio de mejoramiento anual de sólo 1,3%, no permite prever un desarrollo relevante de las prácticas de gestión y/o de la incorporación de herramientas, con el objetivo de mejorar los resultados municipales en esta área.





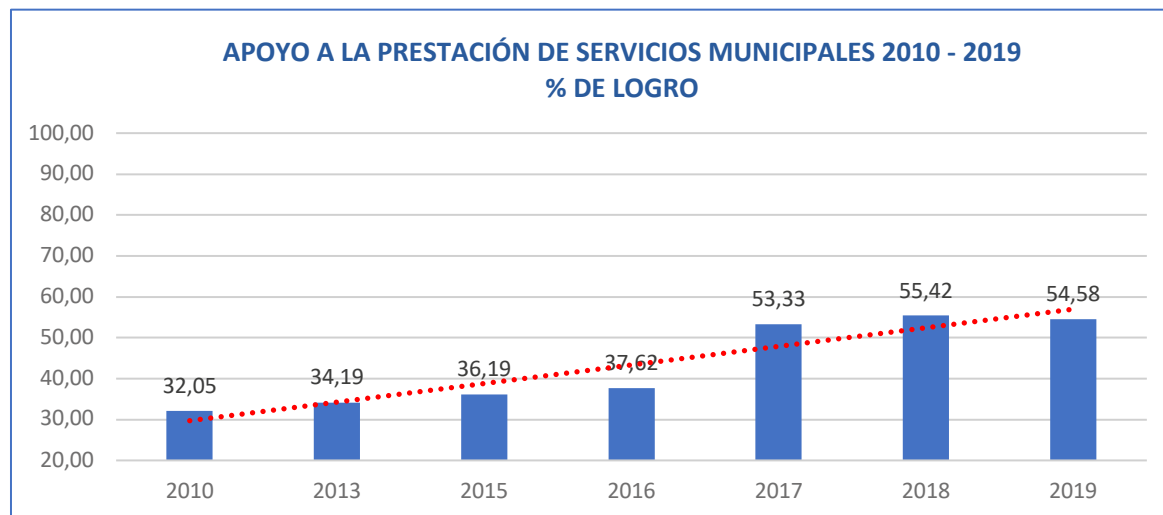
APOYO A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES 2010 - 2019

Cómo la municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2010	32,05	21	6,73
2013	34,19	21	7,18
2015	36,19	21	7,60
2016	37,62	21	7,90
2017	53,33	24	12,80
2018	55,42	24	13,30
2019	54,58	24	13,10
PROMEDIO	43,34		9,80

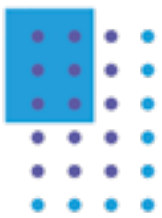
Así como señala la glosa de este ámbito, existe un conjunto de procesos cuyo rol es servir de soporte a la entrega de servicios a usuarios y usuarias y que van desde la provisión de bienes y servicios hasta el diseño e implementación de herramientas y prácticas de gestión destinadas a contribuir al éxito en la gestión de aquéllos.

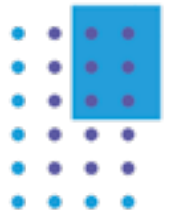
Dado que, por su naturaleza, forman parte de los procesos de gestión global municipal, tienden a mostrar mejores resultados en su gestión, lo que se puede ratificar con el promedio correspondiente a una década de 43,34% de logro.



La línea de tendencia en este gráfico revela un alza sostenida, mostrando cada año leves incrementos, con un promedio anual de 2,25%, levemente sobre el porcentaje de logro promedio global.







GESTIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019

La medición individual de los servicios municipales en el Diagnóstico Nacional, se inició el año 2016, por lo que su período de extensión es menor que la de los ámbitos de gestión cuya evaluación se inició el año 2010.

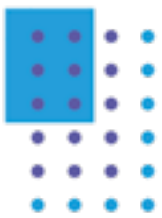
Siete de estos servicios parten el año 2016, mientras que otros ocho se incluyen el año 2018 y, finalmente se agrega el servicio Gestión de Riesgo de Desastres y una sección especial, Integridad y Probidad Municipal, el año 2019.

El único servicio que se retiró, el año 2017, fue Registro Social de Hogares, ya que el ministerio de Desarrollo Social y Familia contaba con bases de datos con los antecedentes que se preguntaba.



Municipalidad de Melipeuco





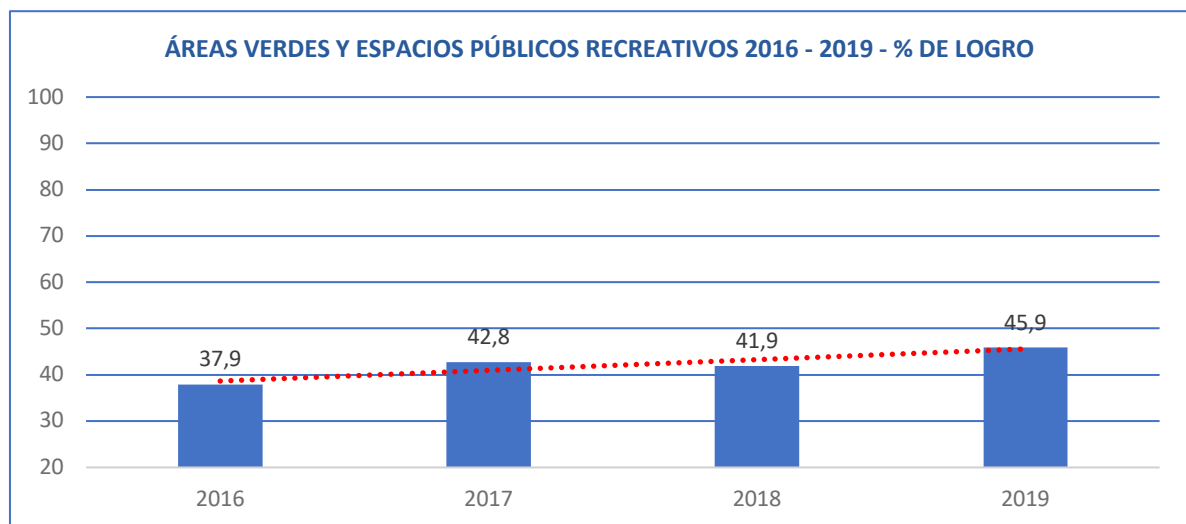
ÁREAS VERDES Y ESPACIOS PÚBLICOS RECREATIVOS 2016 - 2019

Se entenderá por área pública recreativa la superficie de terreno destinada preferentemente al esparcimiento, recreación o circulación peatonal, conformada, generalmente, por especies vegetales y otros elementos complementarios. Comprende la mantención con su correspondiente equipamiento.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2016	37,9	21	8
2017	42,8	21	7,7
2018	41,9	18	7,5
2019	45,9	18	8,3
PROMEDIO	42,13		7,88

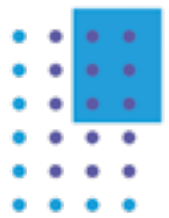
La medición de servicios municipales comienza el año 2016 en el marco de un programa que buscaba garantizar un estándar mínimo en la entrega de éstos a usuarios y usuarias. Luego de un estudio encargado al Centro de Estudios Públicos de la PUC, se determinó un conjunto de elementos de gestión y resultados que dieran cuenta del grado de cumplimiento, en el marco de esos estándares, pasando a formar parte del cuestionario.

En este contexto, el servicio "Áreas Verdes" inicia la medición de resultados con prácticas de gestión que limitan entre la incipiencia y la sistematicidad, fundamentalmente debido a la precariedad en el manejo de instrumentos de gestión tales como catastros de áreas verdes, sistemas de información georreferenciada, estudios de costos del servicio, encuestas de satisfacción de usuarios, etc.



La línea de tendencia es bastante plana, lo que indica un bajo promedio anual de mejoramiento (2%), en el rango de crecimiento inercial, probablemente debido a la baja inversión en las herramientas señaladas.





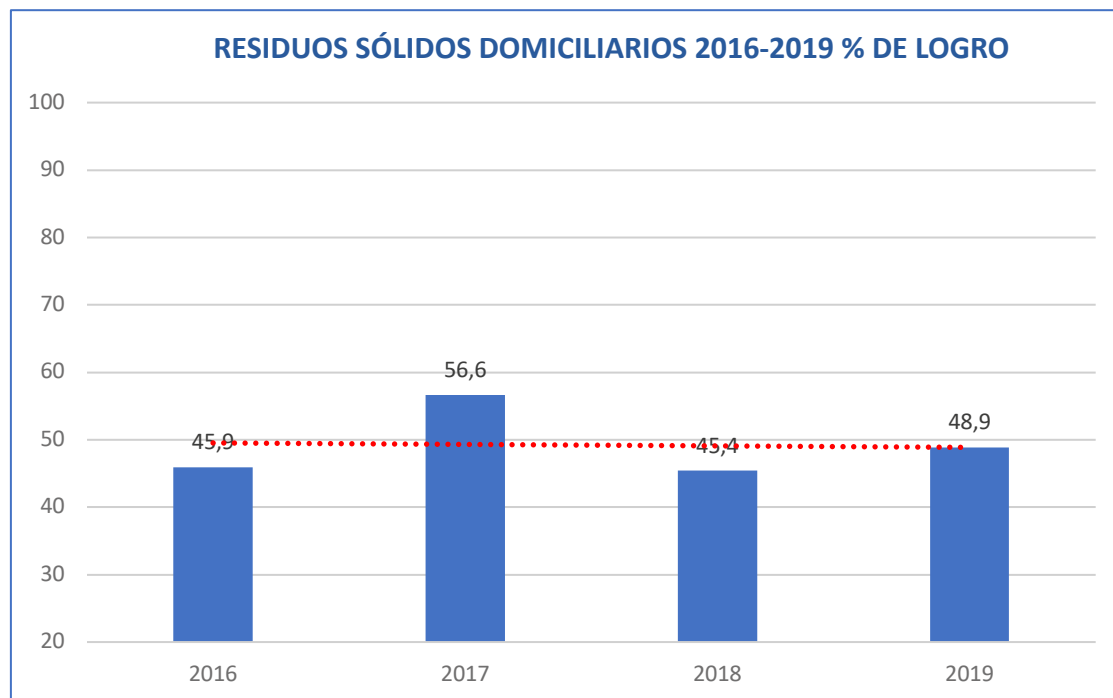
RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS 2016 - 2019

Consiste, por una parte, en el retiro y transporte de los residuos sólidos que se generan a nivel domiciliario, incluyendo las viviendas y aquellos lugares que generan residuos asimilables a los de éstas, como locales comerciales, establecimientos educacionales, etc., y por otra, el servicio de disposición final de los residuos.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE.MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2016	45,9	21	9,6
2017	56,6	21	10,2
2018	45,4	18	8,2
2019	48,9	18	8,8
PROMEDIO	49,2		9,2

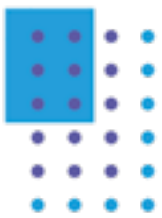
El servicio de Residuos Sólidos, siendo uno de los más críticos por su implicancia en la salud pública, presenta un nivel de logro por debajo de lo que podría esperarse, aunque el problema crítico está determinado por la disposición final de los residuos, ya que un alto porcentaje de municipalidades no cuenta con rellenos sanitarios normados o con tecnologías de sanitización de las unidades de transporte.

Aún así, un promedio de 49,2% de logro permite abrigar la expectativa de mejora en el mediano plazo.



El gráfico expresa la estabilidad de la línea de tendencia, con desviaciones menores, salvo el año 2017 cuyo resultado se aleja de la tendencia, aunque sólo parece tratarse de un comportamiento anecdótico. La progresión de crecimiento anual alcanza 2,2%.





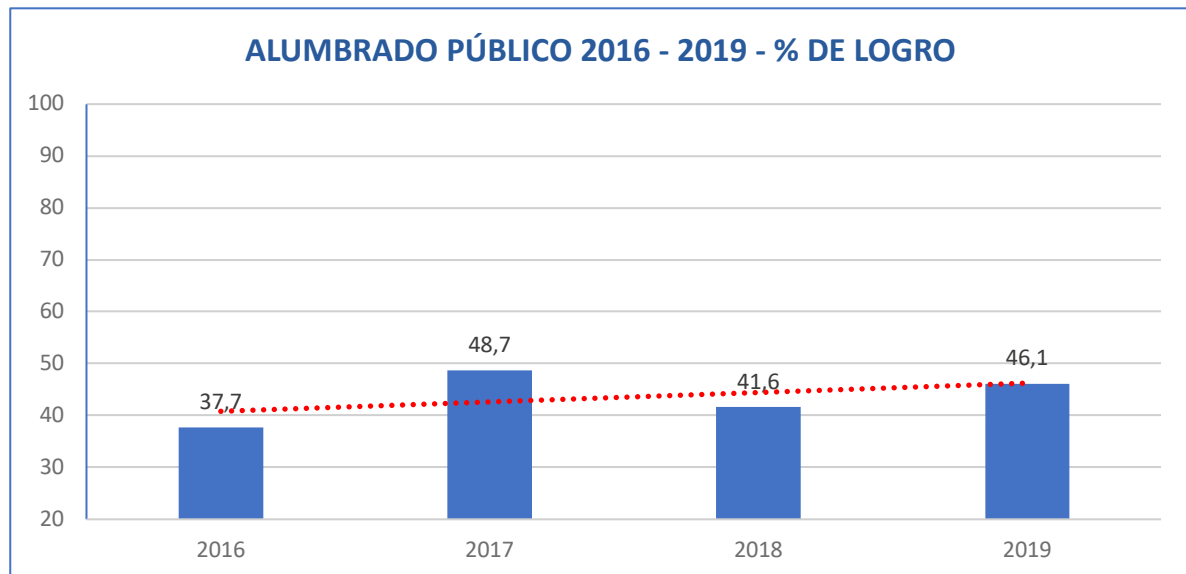
ALUMBRADO PÚBLICO 2016 – 2019

Este servicio consiste en la intervención para reparar fallas en equipos, así como la provisión de los repuestos necesarios para subsanarlas, asegurando el funcionamiento en forma continua y sin cambiar las condiciones de diseño, tanto de la calidad de luz como de su uniformidad. Se suma a lo anterior, las acciones relacionadas con la instalación y/o recambio masivo de luminarias.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2016	37,7	18	6,8
2017	48,7	18	7,3
2018	41,6	18	7,5
2019	46,1	18	8,3
PROMEDIO	43,53	18	7,48

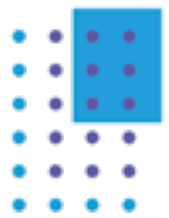
El alumbrado público es un servicio estrechamente vinculado con la seguridad pública y la prevención del riesgo de accidentes, razones por las cuales se trata de un servicio a la comunidad con carácter crítico. Los resultados de gestión se han mantenido durante estos cuatro años de medición en un rango medio pero estable.

El porcentaje de logro promedio alcanza el 43,53%, lo que habla probablemente de la precariedad recursos de la unidad municipal a cargo de su gestión.



La línea de tendencia del gráfico muestra un crecimiento anual promedio bastante homogéneo en relación con la mayoría de los servicios, con un crecimiento promedio anual de 2,7% aproximadamente, levemente sobre el promedio, probablemente debido a la incorporación de nuevas tecnologías de iluminación de espacios urbanos.





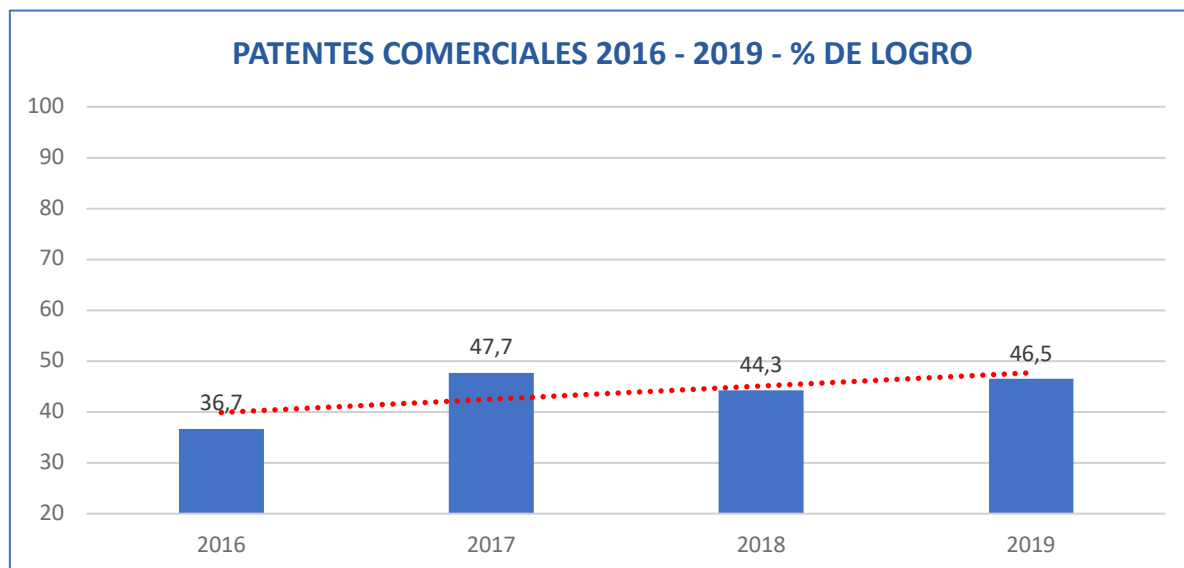
PATENTES COMERCIALES 2016 – 2019

Este servicio consta de la entrega de patentes comerciales a todas las personas naturales y/o jurídicas constituidas legalmente, que deseen establecer una actividad comercial en un local fijo ubicado en la comuna. Las prestaciones principales son la obtención de patente comercial por primera vez y la renovación de esta misma.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2016	36,7	18	6,6
2017	47,7	18	7,2
2018	44,3	18	8
2019	46,5	18	8,4
PROMEDIO	43,80	18	7,55

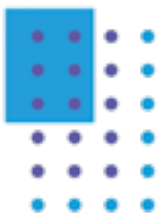
Las patentes comerciales, si bien se inscriben en el área de los trámites municipales, tienen la característica de constituir fuente de recursos para el desarrollo local, razón por la cual los esfuerzo por la mejora continua de este servicio debiera ser prioridad.

Sin embargo, a juzgar por los resultados de gestión, se mantiene con un comportamiento medio (43,80% de logro promedio) y con baja progresión de crecimiento.



La línea de tendencia en los resultados de este servicio no genera expectativas de mejora en el mediano plazo, dado su promedio de crecimiento anual de 2,7%, levemente sobre el promedio, aunque demostrando estabilidad en su progresión.





LICENCIAS DE CONDUCIR 2016 – 2019

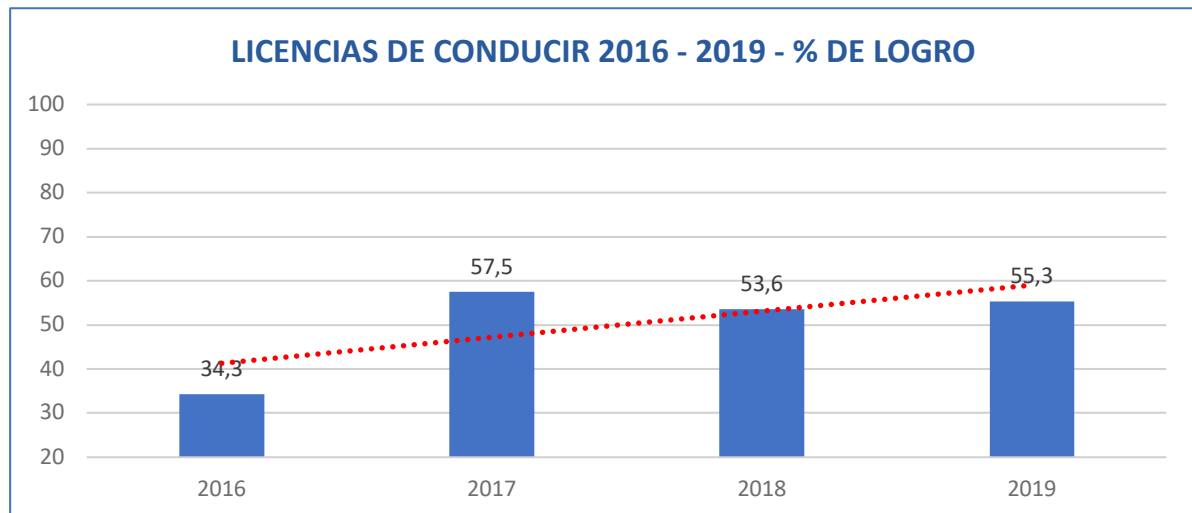
Este servicio consiste en otorgar licencias de conducir a todos los conductores y conductoras de vehículos, tanto particular como de transporte de pasajeros y de carga, que cumplan con los requisitos exigidos por la Ley. Comprende el otorgamiento de nuevas y/o renovación de licencias.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2016	34,3	18	6,2
2017	57,5	18	8,6
2018	53,6	18	9,7
2019	55,3	18	10
PROMEDIO	50,18	18	8,63

El otorgamiento de licencias de conducir, igualmente fuente de recursos municipales, no es un servicio presente en todos los municipios ya que requiere de condiciones específicas para su operación y en caso de aislamiento geográfico, infraestructura vial o un parque automotor deprimido, no permite la entrega de este servicio dado el alto costo de su implementación.

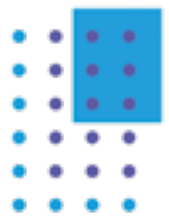
Alrededor de 85 municipios declaran no entregar este servicio. Dado que el estándar de equipamiento es similar en todas las municipalidades, las prácticas de gestión más débiles están relacionadas con los tiempos de entrega de las licencias, casi siempre asociadas a la presencia del médico a cargo del examen psicotécnico.

Aún así, el porcentaje de logro está por sobre la media de los servicios en general, con 50,18% de promedio en los cuatro años.



Con excepción del año 2016, el comportamiento de la línea de tendencia es bastante homogéneo con un promedio anual de crecimiento del 5,8%, igualmente determinado por el bajo resultado del primer año de medición del servicio.



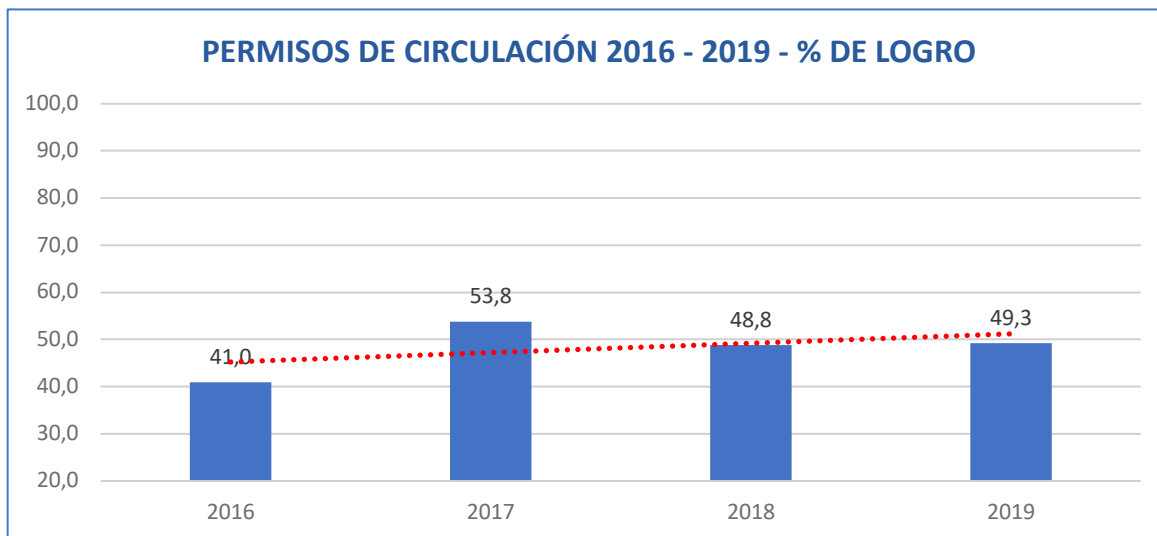


PERMISOS DE CIRCULACIÓN 2016 – 2019

Este servicio otorga y/o renueva el permiso de circulación a todos los propietarios de vehículos nuevos, tanto particulares o de empresas, como de locomoción colectiva o vehículos pesados, que cumplan con los requisitos exigidos por la Ley.

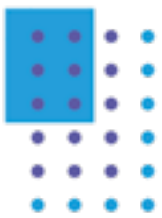
AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2016	41,0	18	7,4
2017	53,8	18	8,1
2018	48,8	18	8,8
2019	49,3	18	8,9
PROMEDIO	48,23	18	8,30

El tercer componente de los servicios de trámites municipales e igualmente fuente de recursos municipales, Los permisos de circulación, representan una amplia regularidad en los resultados anuales, con un promedio de logro global de 48,23%.



El gráfico ilustra esta progresión homogénea, avalada por un porcentaje de crecimiento anual promedio del 3,2%, sobre la media global.





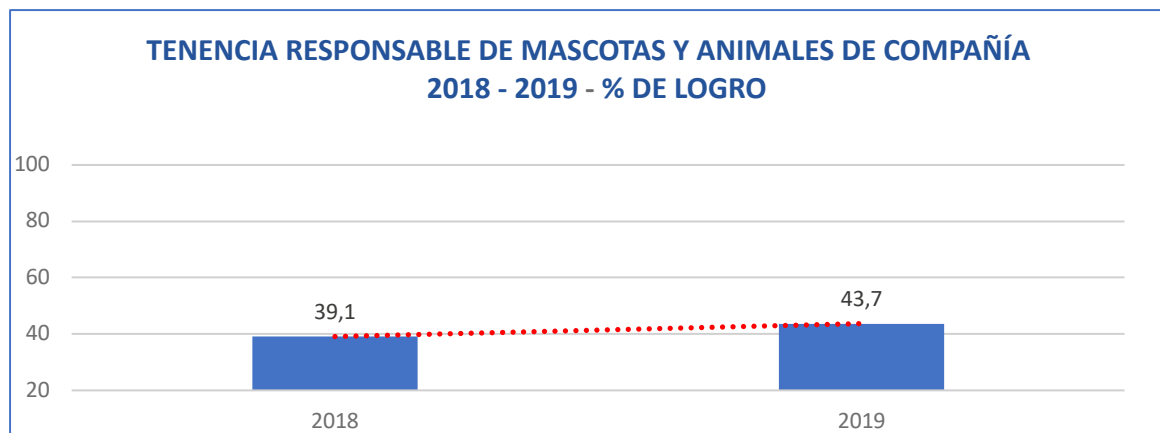
TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA 2018 - 2019

Consiste en la implementación de programas de tenencia responsable de animales de compañía y prevención de enfermedades zoonóticas, orientados a la promoción de la salud pública, animal y ambiental. Contempla diversas acciones, tales como atenciones veterinarias (esterilizaciones, registro de mascotas y otras), prevención, control y vigilancia de zoonosis (vacunación, desparasitación) y el control integrado de plagas de importancia sanitaria (desratización y fumigación de viviendas).

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2018	39,1	18	7
2019	43,7	18	7,9
PROMEDIO	41,4	18	7,45

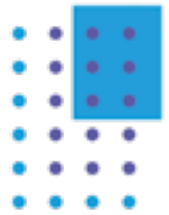
Este servicio irrumpe en el Diagnóstico 2018 con bajos resultados, alcanzando un puntaje promedio de 41,4% de logro, probablemente debido a la urgencia de procesos y lo relacionado con las demandas de usuarios y usuarias, especialmente focalizado en la gestión de reclamos. Este déficit tiene su origen en la escasa disponibilidad de recursos financieros para la contratación de consultorías de apoyo.

El crecimiento entre las dos aplicaciones que ha experimentado es de 4,6%, algo más del doble del crecimiento global, lo que permite expectativas de mejoramiento efectivo en el mediano plazo.



La línea de tendencia es evidentemente ascendente e informa del crecimiento señalado entre las dos mediciones que ha realizado.





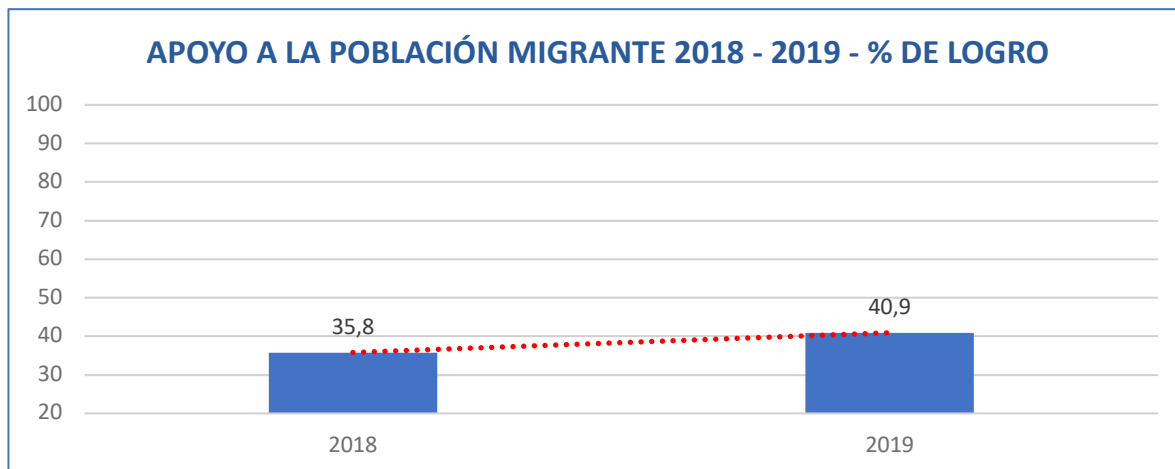
APOYO A LA POBLACIÓN MIGRANTE 2018 - 2019

En vista de la permanente llegada de inmigrantes, algunos municipios decidieron enfrentar esta problemática y crear este servicio. Con la incorporación de esta nueva prestación en 2018, se busca apoyar a los migrantes, facilitando su inserción social y asegurando el respeto de sus derechos fundamentales, mediante programas que proporcionen información, orientación, asesoría, acompañamiento y vinculación con redes de colaboración. Fomenta la regularización migratoria, apoya y orienta en la búsqueda de empleo, integración educativa, incentivo al emprendimiento y clases de español, entre otras.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2018	35,8	18	6,4
2019	40,9	18	7,4
PROMEDIO	38,35	18	6,9

Este es uno de los servicios que menos municipios del país dicen prestar, lo que representa el 51,1% de quienes respondieron el instrumento. Para el caso del Servicio Apoyo a la Población Migrante, las respuestas del cuestionario permiten conocer el porcentaje de logro en el servicio e identificar los elementos de gestión con mayor déficit (brechas).

El porcentaje de logro promedio del Servicio Apoyo a la Población Migrantes es de 38,35%, algo bajo en comparación con la media de cumplimiento de los servicios en general.



A pesar de lo señalado, este gráfico muestra que la variación interanual es del 5,1%, más del doble del porcentaje anual promedio de los resultados globales.



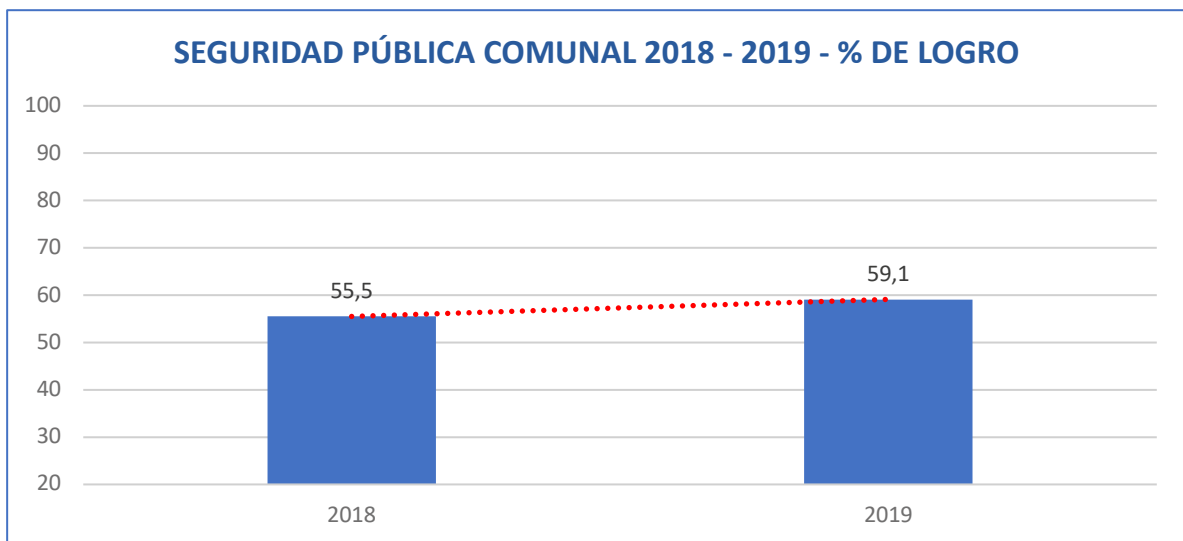
SEGURIDAD PÚBLICA COMUNAL 2018 - 2019

El objetivo del servicio es mejorar la calidad de vida de los vecinos y vecinas en la comuna, a través de servicios de seguridad preventivos orientados a la detección y resolución de problemas, o la derivación de estos a los estamentos municipales correspondientes.

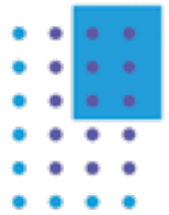
AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2018	55,5	21	11,7
2019	59,1	21	12,4
PROMEDIO	57,3	21	12,05

El aumento en la percepción de vulnerabilidad de la población ha obligado, crecientemente, a las municipalidades del país a fortalecer el servicio de seguridad pública que, por lo demás, está refrendado por la Ley 20.965. Si bien la medición de ambos períodos es comparativamente alta, las debilidades parecieran estar en el fortalecimiento del sistema de gestión de denuncias por parte de vecinos y vecinas.

Un énfasis desde el punto de vista de la mejora debería impactar en los sistemas de información, especialmente en el seguimiento de denuncias y sus resultados.



El gráfico describe la mejora de 1,8% de promedio entre mediciones, acorde al promedio nacional en resultados globales. Debe señalarse que sobre el 50% el crecimiento porcentual de logro se ralentiza progresivamente, dada la mayor complejidad y costo de las mejoras priorizadas.



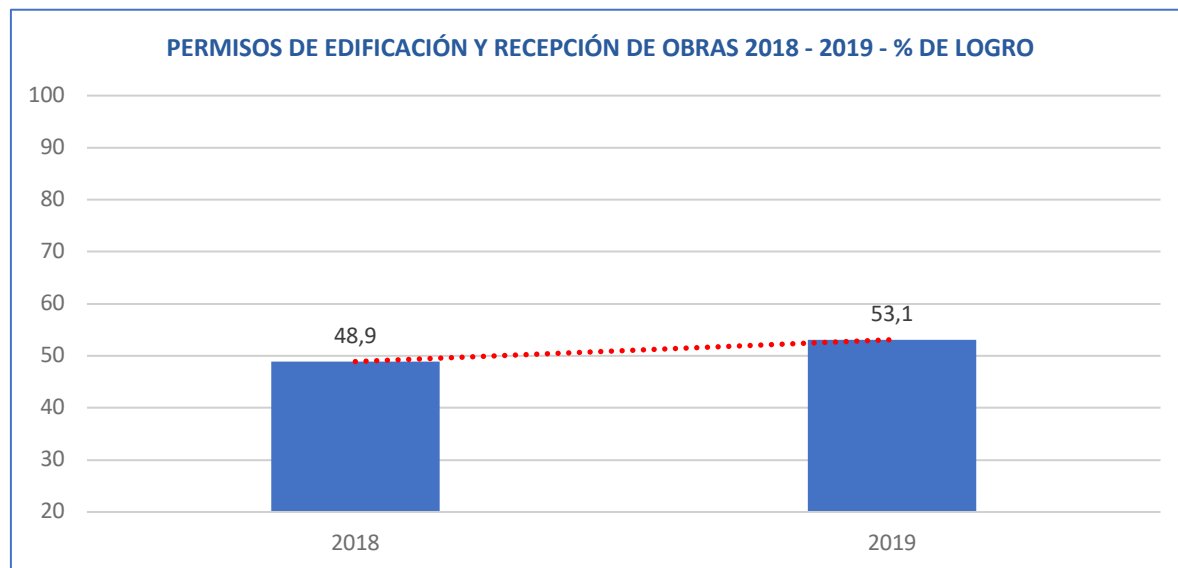
PERMISOS DE EDIFICACIÓN Y RECEPCIÓN DE OBRAS 2018 - 2019

Este servicio consiste en el otorgamiento de permisos de edificación a todas las obras que se realicen dentro de la comuna.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2018	48,9	18	8,8
2019	53,1	18	9,6
PROMEDIO	51	18	9,2

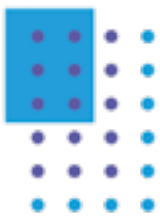
Este servicio pertenece, al igual que licencias de conducir y permisos de circulación, al grupo de servicios que generan ingresos a las municipalidades, razón por la cual exhiben niveles más altos de gestión y mayor control sobre sus acciones. Los resultados obtenidos se ubican en nivel medio, con un 51% de cumplimiento, probablemente debido a que el foco prioritario estaría en procesos de generación de ingresos.

Conforme al detalle de resultados, las mayores brechas se encuentran en el sistema de gestión usuarias y usuarios, especialmente en las metodologías de formulación de encuestas, en su aplicación y en la gestión de sus resultados. Otro aspecto por mejorar, en esta dimensión, tiene relación con la gestión de reclamos y el mantenimiento de sistemas de información.



La línea de tendencia de este gráfico muestra una gradiente discreta, probablemente debido a la escasa información comparativa disponible, con apenas dos años de aplicación. Sin embargo, el crecimiento de 3,6% de crecimiento el doble más alto que el promedio anual de resultados globales.





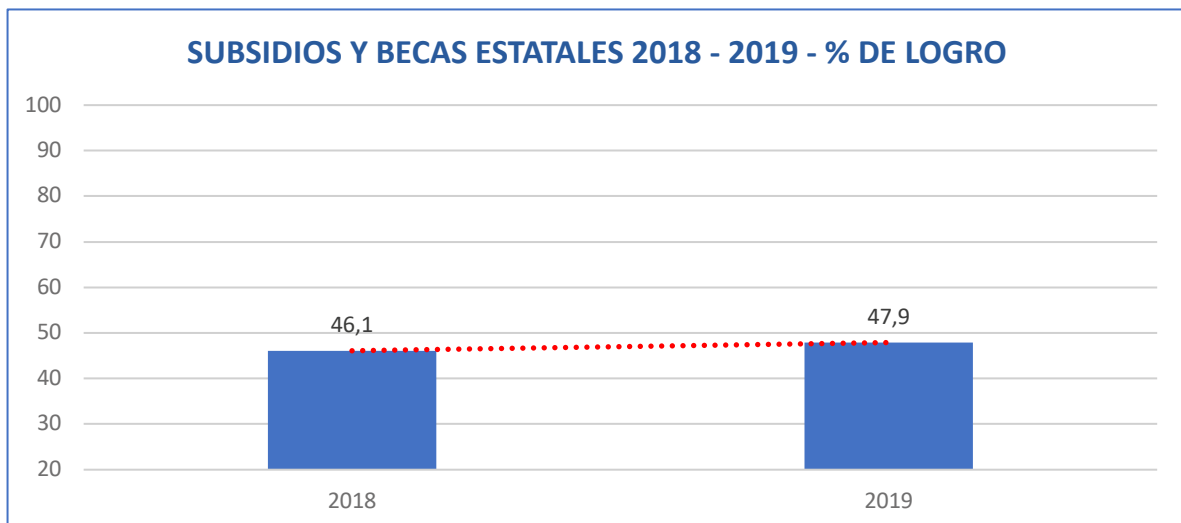
SUBSIDIOS Y BECAS ESTATALES 2018 - 2019

Este servicio consiste en aplicar la política social de gobierno en lo referente a subsidios de transferencia monetaria, mediante la orientación y solicitud de postulación de las personas que cumplan con los requisitos establecidos en la Ley, a los beneficios de Subsidio Único Familiar (SUF), Pensiones Asistenciales (PASIS), Subsidio al Consumo de Agua Potable y Alcantarillado (SAP). Adicionalmente, corresponde a la implementación de la Política Social de Vivienda, la cual comprende la asistencia a la postulación individual u organizada, a las diferentes alternativas habitacionales que ofrece esta política.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2018	46,1	18	8,3
2019	47,9	18	8,6
PROMEDIO	47,00	18	8,45

Este servicio, tal como lo indica la glosa, canaliza la política social del gobierno central, razón por la cual la mayor parte de los procesos están normados desde el nivel ministerial, quedando la responsabilidad municipal en el mejoramiento de los procesos de gestión de usuarios y que, en general, marcan los mayores déficits de los servicios municipales. Herramientas de gestión como la medición de satisfacción de usuarios y usuarias y sistemas de información relacionados con la gestión de reclamos.

Así, el promedio de logro se ubica en el 47%, confirmando la "regla" de homogeneidad de resultados de servicios.



Como ha ocurrido en la mayoría de los servicios, la homogeneidad en los resultados se ve reflejada en la línea de tendencia, con el crecimiento de 1,8% entre aplicaciones.





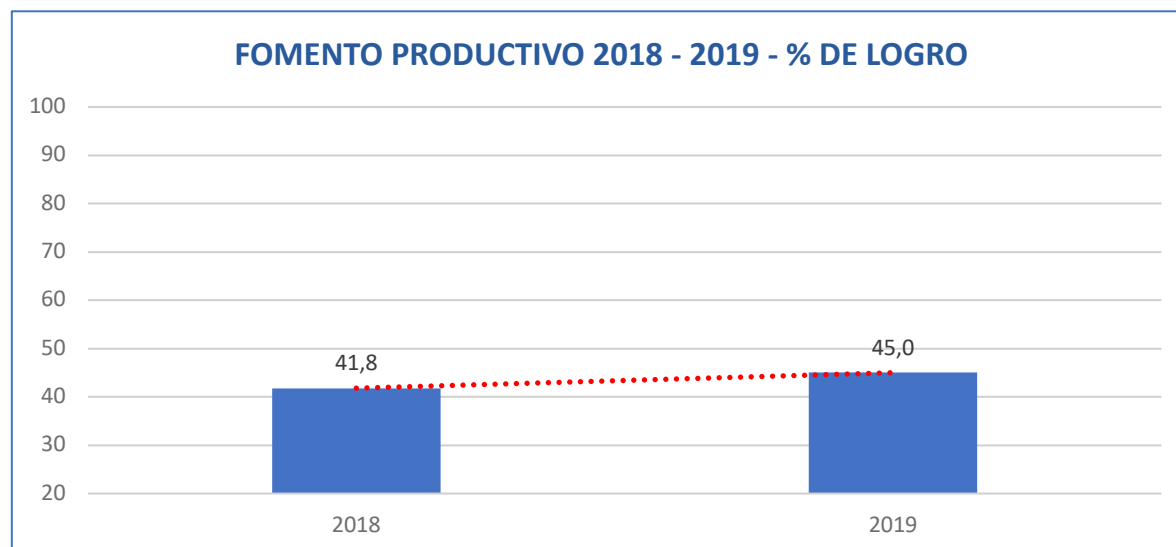
FOMENTO PRODUCTIVO 2018 – 2019

Este servicio es el encargado de promocionar y promover el desarrollo económico de la comunidad, dando apoyo a emprendedores, a través de asesoría y capacitación, tanto en aspectos técnicos como de gestión, para fortalecer sus expectativas de negocio y comercialización de sus productos y servicios.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2018	41,8	18	7,5
2019	45,0	18	8,1
PROMEDIO	43,4	18	7,8

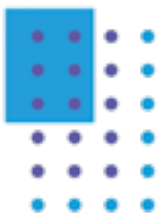
En el contexto de los servicios sociales otorgados por las municipalidades, se trata probablemente del servicio con mayor impacto en la vida de vecinos y vecinas, ya que la transferencia tecnológica y de habilidades constituyen un valor público perdurable. De allí proviene la necesidad de implementar prácticas de gestión que contribuyan a mejorar los efectos que esta política pública tiene sobre la ciudadanía más carenciada.

Si bien los resultados se posicionan en el estándar de resultados de servicios (43,4%), la focalización en el mejoramiento de prácticas como medición de la satisfacción usuaria y la mantención de sistemas de información, con datos del tiempo de respuesta a los reclamos, sin duda impactará en una mejor gestión integral del servicio.



Siguiendo la línea de comportamiento general de los servicios municipales, la tendencia en este gráfico, aunque con un mayor crecimiento entre mediciones (3,2%), se inscribe en la conducta homogénea de los servicios municipales en términos de gestión.





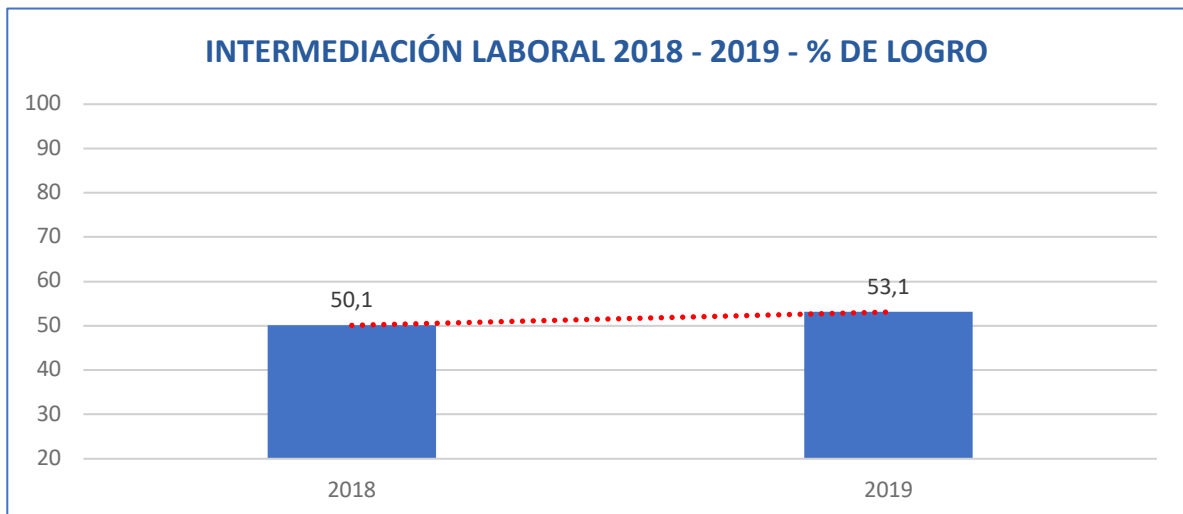
INTERMEDIACIÓN LABORAL 2018 - 2019

Este servicio coordina la oferta y demanda de trabajo, otorgando información y orientación para el empleo y la capacitación. Al mismo tiempo, son la puerta de entrada a los programas sociales relacionados con empleo y capacitación que ejecuta el Estado.

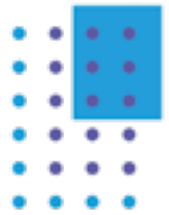
AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2018	50,1	18	9,0
2019	53,1	18	9,6
PROMEDIO	51,6	18	9,3

Este servicio tiene la doble tarea de vincular la demanda de capacitación de usuarios y usuarias con la oferta de los organismos estatales y, por otro lado, la tarea de vincular la oferta de trabajo existente en el territorio con las demandas de los vecinos y vecinas. Como el servicio de fomento productivo, tiene la virtud de generar mayor valor público ya que su acción sobre los beneficiarios es a largo plazo. Los resultados sugieren una importante focalización en los procesos de prestación de este servicio, lo que explica el resultado promedio de 51,6% de logro.

Como en la mayoría de los servicios, las oportunidades de mejora se focalizan en los sistemas de gestión de usuarios y usuarias, con énfasis en la medición de la satisfacción y en la gestión de reclamos, apoyados con sistemas de información eficientes.



El 3% de crecimiento entre mediciones de este servicio, junto con el promedio total, permite pensar en mejoras significativas en el mediano plazo, dentro de la homogeneidad esperada.



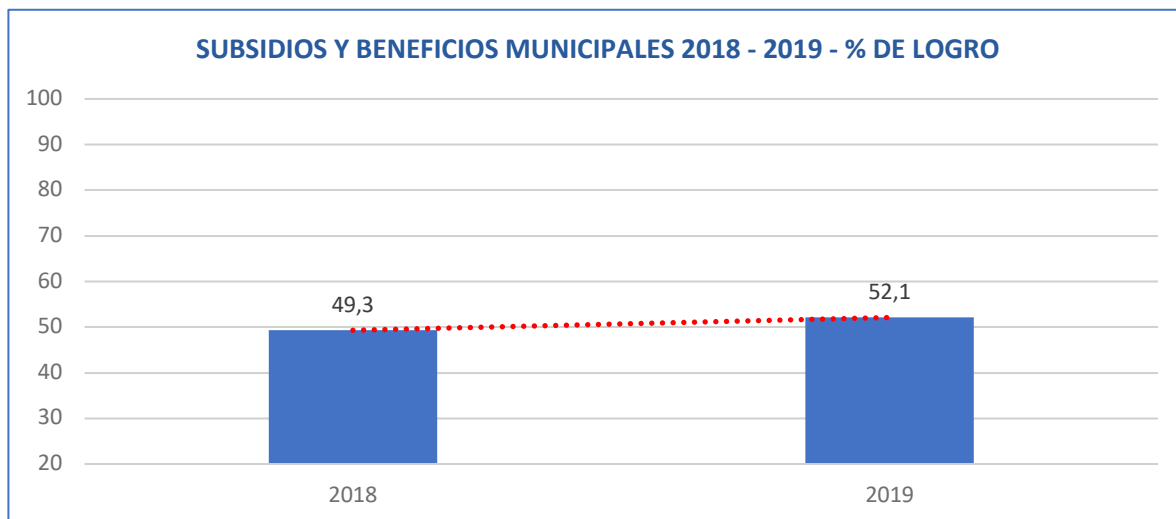
SUBSIDIOS Y BENEFICIOS MUNICIPALES 2018 - 2019

Este servicio consiste en la entrega de subsidios y/o beneficios materiales, con la finalidad de satisfacer las necesidades inmediatas que presenta en un momento crítico una persona o grupo familiar con extrema carencia de recursos.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2018	49,3	18	8,9
2019	52,1	18	9,4
PROMEDIO	50,7	18	9,15

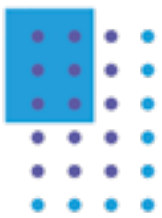
La política pública de apoyo y asistencia a personas y familias en situación de carencia extrema es, probablemente, la que mayor tensión ejerce sobre las municipalidades, fundamentalmente por las restricciones presupuestarias propias de estas organizaciones. Desde el punto de vista de los resultados, con un promedio de logro de 50,7%, se puede inferir que la fortaleza está en la dirección del servicio y en la gestión de los procesos de prestación del servicio.

Así, el foco del mejoramiento vuelve a recaer sobre los sistemas de gestión de usuarios y usuarias, particularmente lo referido a medición satisfacción y sistemas de gestión de reclamos.



Aunque la información disponible aún es insuficiente para sancionar una tendencia, una mejora de 2,8% entre mediciones puede significar la probabilidad de una mejora significativa en el mediano plazo.





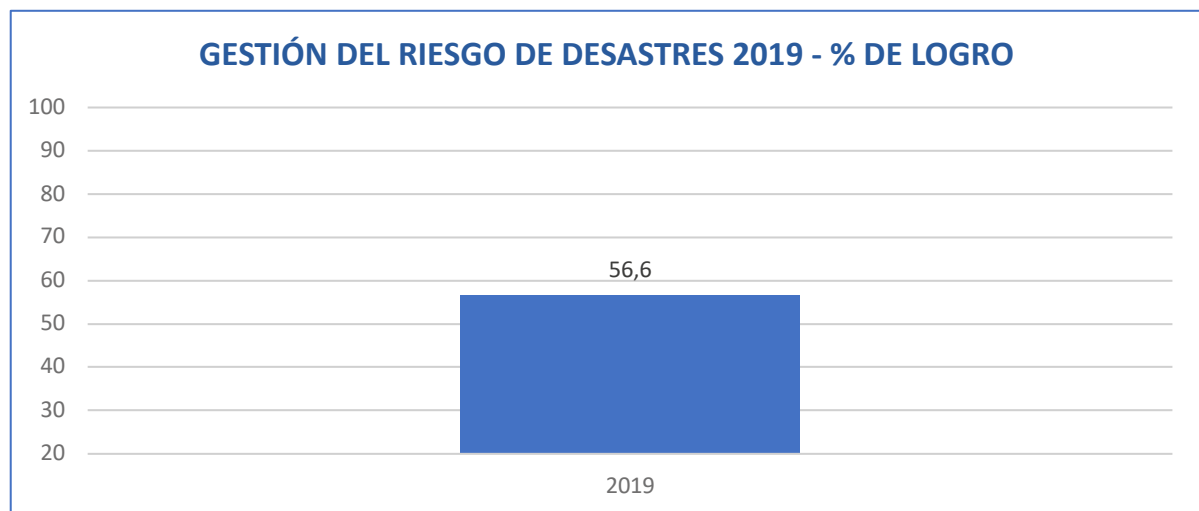
GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES 2019

Las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la administración del Estado, funciones relacionadas con la prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes (Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, Artículo 4º.- letra i).

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2019	56,6	24	13,6
PROMEDIO	56,6	24	13,6

Este servicio, cuya inclusión fue solicitada por ONEMI, en la acción de implementar la política pública de prevención del riesgo de desastres, incorpora en sus procesos de gestión herramientas tecnológicas para la identificación de zonas de riesgo crítico en el territorio y diseño e implementación de sistemas de alerta, información y comunicación, cuyo principal objetivo es prevenir los efectos que estas catástrofes puedan tener sobre los bienes y la vida de las personas.

El resultado de la única medición disponible está en un rango medio-alto lo que probablemente se deba a la normatividad que proviene del organismo coordinador del nivel central en este ámbito.



El resultado no permite hacer proyección o apreciar la tendencia debido a que corresponde a la primera medición de este servicio.



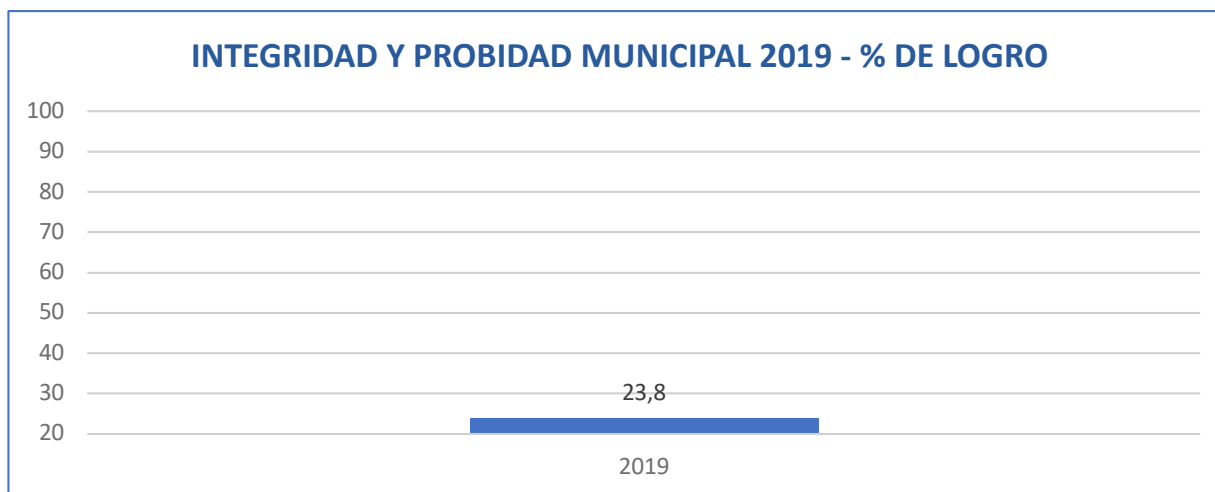
SECCIÓN ESPECIAL: INTEGRIDAD Y PROBIDAD MUNICIPAL 2019

Se refiere a cómo el municipio adopta las mejores prácticas de prevención de la corrupción y promueve el comportamiento ético de sus funcionarios y funcionarias. Esta sección se ha elaborado con el apoyo de la Alianza Anticorrupción, en base a las recomendaciones establecidas en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

AÑO	% DE LOGRO	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO
2019	23,8	21	5,00
PROMEDIO	23,8	21	5,00

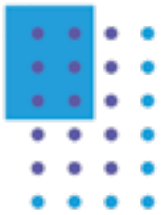
En el marco de la Alianza Anticorrupción, cuyo principal objetivo es “diseñar y aplicar acciones que permitan dar cumplimiento en Chile a los principios de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, enriqueciendo dichas estrategias con los aportes y puntos de vista de entidades de distintos sectores del quehacer nacional. También apunta a impulsar y difundir buenas prácticas de las instituciones públicas y privadas, de manera que teniendo a la probidad como un factor permanente en la gestión se prevenga y se erradique el flagelo de la corrupción”. Se compromete la inclusión de esta sección especial, ya que no se trata propiamente de un servicio, sino que debe ser entendida como un componente de la gestión global, probablemente vinculable con el ámbito “Liderazgo”.

El porcentaje de logro es 23,8%, el cual, aunque muy bajo, sugiere que las municipalidades deben fortalecer: la gestión informativa y comunicacional respecto de las orientaciones del Código de Ética (o redactarlo si no existe); diseñar e implementar metodologías de evaluación y gestión de riesgos de integridad y probidad, para iniciar un proceso de mejoramiento continuo en el compromiso del alcalde o alcaldesa y el equipo directivo con la integridad y la probidad de funcionarios y funcionarias municipales.



El resultado no permite hacer proyección o apreciar la tendencia debido a que corresponde a la primera medición de esta sección.







RESULTADOS GESTIÓN GLOBAL POR TIPOLOGÍA 2010 - 2019

Desde el inicio del diseño del Diagnóstico Nacional, para facilitar el análisis de resultados, se tomó la decisión de utilizar la tipología comunal construida por SUBDERE, orientada a la entrega de recursos del Fondo de Incentivo a la Gestión.

El año 2012 se crea el Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal, FIGEM, herramienta financiera que busca incentivar el mejoramiento de la Gestión Municipal, considerando la diversidad y complejidad de cada situación comunal. Su objetivo es propiciar mejoras en la gestión de las municipalidades, considerando la diversidad y complejidad de cada situación comunal. Para ello, la focalización de los recursos utiliza agrupaciones de comunas según las distintas características estructurales (territoriales, socioeconómicas y demográficas) que determinan las condiciones bajo las cuales cada municipalidad debe realizar su gestión.

El Fondo se basa en los siguientes principios:

- a) Cumplimiento de las obligaciones legales con organismos contralores y de fiscalización.
- b) Cumplimiento de las obligaciones con los funcionarios(as).
- c) Cumplimiento de transparencia e información a la comunidad.
- d) Crecimiento en la percepción de los ingresos en armonía con sus gastos.

Los recursos se distribuyen por Tipología Comunal, favoreciendo a los municipios de menor desarrollo. Esta agrupación se realizó a partir del análisis de los indicadores socio económico y socio espaciales, de comunas con perfiles similares u homogéneos internamente y diferentes entre sí, para efectos de analizar diversas variables e indicadores. Esta clasificación es una forma de observar la realidad municipal de manera segmentada, de acuerdo a los ejes construidos.

A partir del año 2016, los resultados del Diagnóstico Nacional hacen parte de uno de los indicadores de cumplimiento, para la asignación de recursos a las municipalidades.

De acuerdo con la clasificación comunal señalada, que agrupa las municipalidades en cinco categorías, siendo los municipios de la Tipología 1, las grandes comunas metropolitanas, con desarrollo alto y/o medio, y los de Tipología 5, comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo.

Los mejores resultados corresponden a la Tipología 1, cuyas comunas entre otras características, disponen de profesionales y recursos económicos suficientes, razón por la cual cuentan con mayor autonomía para su gestión.

A la Tipología señalada le sigue un segundo grupo de municipios, pertenecientes a las Tipologías 2, 3 y 4, observándose un descenso progresivo en el porcentaje de logro, a medida que disminuye el desarrollo del grupo de comunas, aunque en general obtienen resultados similares con el promedio nacional.

Finalmente, algo más atrás de los grupos anteriores, se presenta la Tipología 5, la cual obtiene los mejores resultados más bajos entre los municipios del país.



TIPOLOGÍA 1

Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo (47): Santiago, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia, San Miguel, Vitacura, Antofagasta, Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana, Rancagua, Talca, Concepción, Chiguayante, San Pedro de la Paz, Talcahuano, Hualpén, Temuco, Cerrillos, Cerro Navia, Conchalí, El Bosque, Estación Central, Huechuraba, Independencia, La Cisterna, La Florida, La Granja, La Pintana, Lo Espejo, Quilicura, Maipú, Recoleta, Macul, Peñalolén, Renca, Puente Alto, San Bernardo, Pudahuel, San Joaquín, San Ramón, Pedro Aguirre Cerda, Lo Prado, Quinta Normal.

AÑO	2010	2013	2015	2016	2017	2018	2019
% LOGRO	54,6	55,6	61,4	73,7	69,8	73	75,6

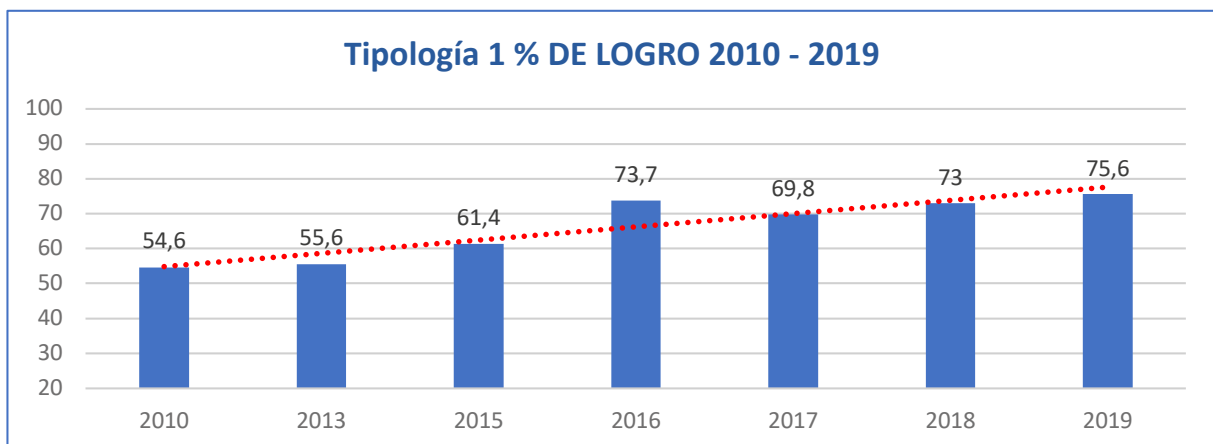
Los municipios de Tipología 1 han obtenido los resultados más altos históricamente, lo que se explica por su mayor dotación de profesionales, mayores recursos económicos, mejor equipamiento, etc.

Obtienen mejores resultados de cumplimiento que los de la Tipología 2. La diferencia entre los extremos (Tipología 1 y Tipología 5) es cercana al 20%. Este grupo de municipios tienen medias de cumplimiento más altos y en todos sus casos sus resultados están por sobre el promedio nacional.

Además, todos los años se observa que la Tipología 1 se despega por más de 10 puntos porcentuales del resto de las categorías. Esta importante diferencia se repite desde que se ha aplicado el Diagnóstico.

Aunque en esta sección no se entregan detalles de los resultados por tipología, se puede inferir que tienen desarrolladas o implementadas herramientas de gestión tales como Planificación Estratégica y sus componentes fundamentales (Mapa de procesos, Metodologías de Modelación y Levantamiento de Procesos, Indicadores, Manuales de Procedimientos, Cuadro de Mando Integral, etc.).

La Tipología 1 no presenta resultados bajo el 54% de logro ni ha superado el 76%. El ámbito con mayor nivel de logro es Ingresos (80,3%) y el más bajo ha sido Procesos de Prestación de Servicios (49,2%).





TIPOLOGÍA 2

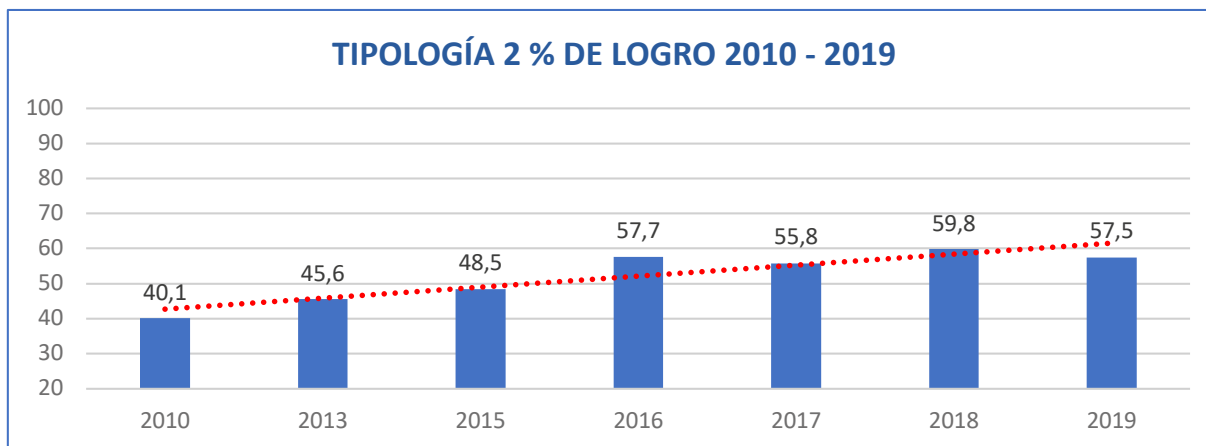
Comunas mayores con desarrollo medio (37): Arica, Valdivia, Peñaflo, Padre Hurtado, Talagante, Buin, Lampa, Colina, Pirque, Punta Arenas, Coyhaique, Osorno, Puerto Varas, Puerto Montt, Chillán Viejo, Chillán, Los Ángeles, Tomé, Penco, Lota, Coronel, Curicó, Machalí, Santo Domingo, El Tabo, Cartagena, San Antonio, La Cruz, La Calera, Quillota, Concón, Coquimbo, La Serena, Copiapó, Clama, Alto Hospicio, Iquique.

AÑO	2010	2013	2015	2016	2017	2018	2019
% DE LOGRO	40,1	45,6	48,5	57,7	55,8	59,8	57,5

Los municipios de Tipología 2 obtienen mejores resultados de cumplimiento que los de la Tipología 3. Las curvas de crecimiento son similares a las del resto de las tipologías, que denominaremos inercial. El nivel de logro de las municipalidades en la Tipología 2 ha fluctuado entre el 40% y el 60%.

Aunque en esta sección no se entregan detalles de los resultados, se entiende que, para mejorar su gestión y resultados, tendrían que implementar herramientas de gestión tales como Planificación Estratégica y sus componentes Mapa de procesos, Metodologías de Modelación y Levantamiento de Procesos, Indicadores, Manuales de Procedimientos, Cuadro de Mando Integral, Planes de Capacitación, levantamiento de procesos, planes de seguridad laboral, etc.

El ámbito de mayor nivel de logro es Ingresos (68,8%) y el de nivel más bajo ha sido Procesos de Prestación de Servicios (34,0%). El promedio más alto (81,0%) de todos los ámbitos, en todo el periodo, corresponde a Ingresos, el año 2016; y el más bajo (21,1%) a Procesos de Prestación de Servicios, el año 2010.



TIPOLOGÍA 3

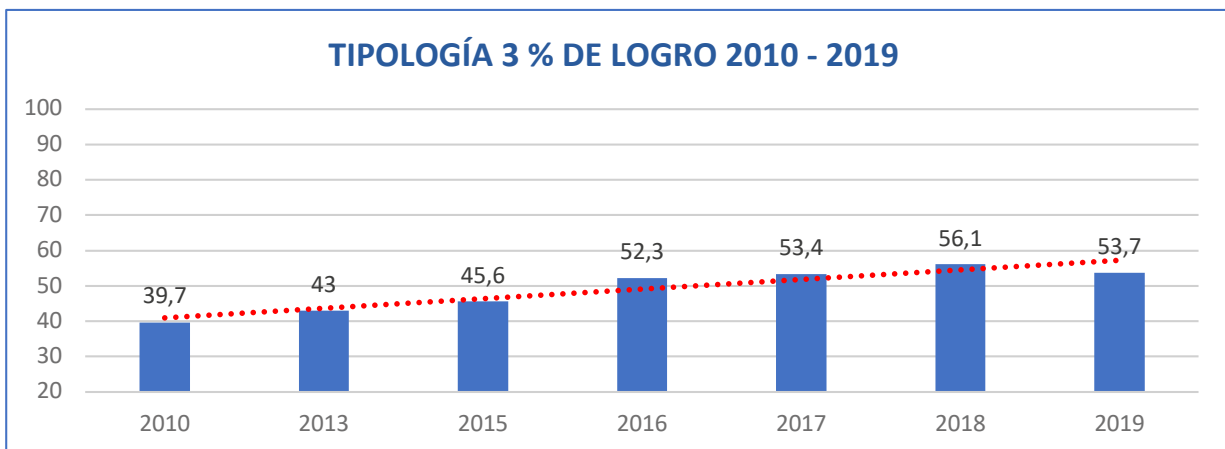
Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio (56): Río Bueno, Lanco, El Monte, Puerto Natales, Ancud, Castro, Victoria, Traiguén, Renaico, Curacautín, Collipulli, Angol, Villarrica, Pitrufquén, Padre Las Casas, Loncoche, Lautaro, Gorbea, Yungay, San Carlos, Quirihue, Santa Bárbara, San Rosendo, Nacimiento, Mulchén, Cabrero, Los Álamos, Curanilahue, Cañete, Lebu, San Javier, Parral, Linares, Molina, Cauquenes, Constitución, Pichilemu, Mostazal, Graneros, Doñihue, Omué, Limache, San Felipe, El Quisco, Hijuelas, Rinconada, Los Andes, Quintero, Ovalle, Illapel, Andacollo, Vallenar, Chañaral, Caldera, Tocopilla, Taltal.

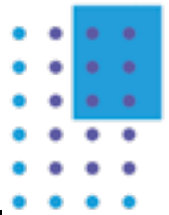
AÑO	2010	2013	2015	2016	2017	2018	2019
% DE LOGRO	39,7	43	45,6	52,3	53,4	56,1	53,7

Los municipios de Tipología 3 obtienen mejores resultados de cumplimiento que los de la Tipología 4. Las curvas de crecimiento son similares a las del resto de las tipologías, que denominaremos inercial.

Aunque en esta sección no se entregan detalles de los resultados, se entiende que, para mejorar su gestión y resultados, tendrían que implementar herramientas de gestión tales como Planificación Estratégica y sus componentes Mapa de procesos, Metodologías de Modelación y Levantamiento de Procesos, Indicadores, Manuales de Procedimientos, Cuadro de Mando Integral, Planes de Capacitación, levantamiento de procesos, planes de seguridad laboral, etc.

En promedio, el nivel de logro de las municipalidades en la Tipología 3 ha estado entre el 39% y el 57%; es decir, un rango más amplio que la Tipología 2. El ámbito de mayor nivel de logro es Ingresos (64,7%) y el de peor nivel de logro Procesos de Prestación de Servicios (30,7%). El promedio más alto (73,1%) de todos los ámbitos en todo en periodo corresponde a Ingresos" el año 2016; y el más bajo (25,0%) a Procesos de Prestación de Servicios, el año 2010. El año con más bajo nivel de logro (39,7%) es 2010 y el con más alto (56,1%) 2018.





TIPOLOGÍA 4

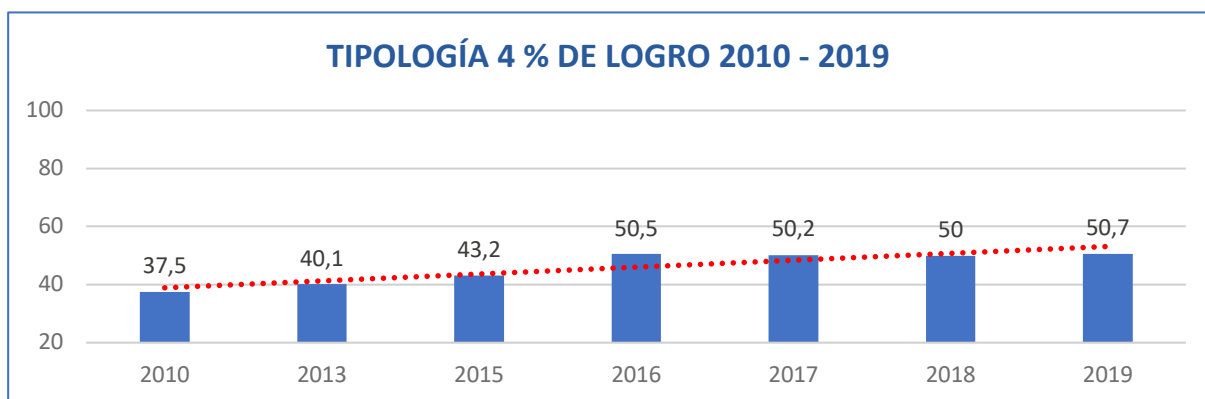
Comunas semi urbanas y rurales, con desarrollo medio (96): Futrono, La Unión, Paillaco, Mariquina, Máfil, Los Lagos, Isla de Maipo, Curacaví, Alhué, Melipilla, Paine, Calera de Tango, Tiltil, San José de Maipo, Primavera, Porvenir, Cabo de Hornos, San Gregorio, Río Ibáñez, Chile Chico, Cochrane, Cisnes, Aysén, Palena, Hualaihué, Futaleufú, Chaitén, San Pablo, Río Negro, Puyehue, Purranque, Puerto Octay, Quinchao, Quellón, Dalcahue, Chonchi, Maullín, Llanquihue, Los Muermos, Frutillar, Fresia, Cochamó, Calbuco, Vilcún, Pucón, Cunco, Ránquil, Bulnes, Laja, Arauco, Vichuquén, Teno, Romeral, Santa Cruz, Palmilla, Nancagua, Chimbarongo, San Fernando, La Estrella, San Vicente, Requínoa, Rengo, Quinta de Tilcoco, Peumo, Olivar, Las Cabras, Coltauco, Coínco, Codegua, Santa María, Panquehue, Llay-Llay, Catemu, Algarrobo, Nogales, Zapallar, Papudo, Cabildo, La Ligua, San Esteban, Calle Larga, Puchuncaví, Casablanca, Los Vilos, Vicuña, Paihuano, Huasco, Freirina, Diego de Almagro, Tierra Amarilla, María Elena, San Pedro de Atacama, Sierra Gorda, Mejillones, Pica, Pozo Almonte.

AÑO	2010	2013	2015	2016	2017	2018	2019
% DE LOGRO	37,5	40,1	43,2	50,5	50,2	50	50,7

Los municipios de Tipología 4 obtienen mejores resultados de cumplimiento que los de la Tipología 5. Las curvas de crecimiento son similares a las del resto de las tipologías, que denominaremos inercial.

Aunque en esta sección no se entregan detalles de los resultados, se entiende que, para mejorar su gestión y resultados, tendrían que implementar herramientas de gestión tales como Planificación Estratégica y sus componentes Mapa de procesos, Metodologías de Modelación y Levantamiento de Procesos, Indicadores, Manuales de Procedimientos, Cuadro de Mando Integral, Planes de Capacitación, levantamiento de procesos, planes de seguridad laboral, etc.

En promedio, el nivel de logro de las municipalidades en la Tipología 4 ha fluctuado entre el 37% y el 50%, algo más bajo que la Tipología 3. El ámbito mayor nivel de logro es Ingresos (49,3%) y el de peor nivel de logro Procesos de Prestación de Servicios (29,9%). El promedio más alto (67,5%) de todos los ámbitos en todo en periodo corresponde a Ingresos, el año 2016; y el más bajo (25,6%) a Procesos de Prestación de Servicios, el año 2010. El año con más bajo nivel de logro (37,5%) es 2010 y el con más alto (50,0%) 2018.



TIPOLOGÍA 5

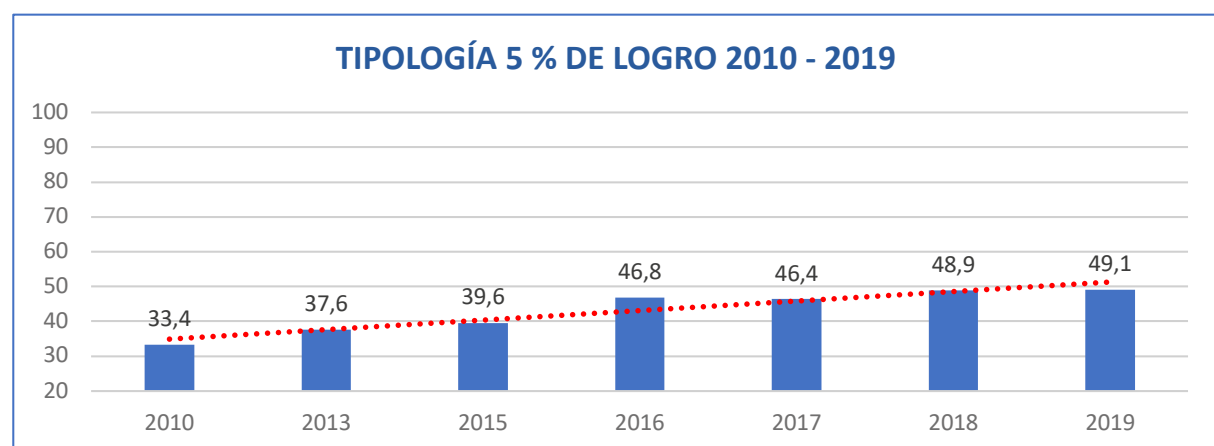
Comunas semi urbanas y rurales, con desarrollo bajo (109): General Lagos, Putre, Camarones, Lago Ranco, Panguipulli, Corral, San Pedro, María Pinto, Torres del Paine, Timaukel, Río Verde, Laguna Blanca, Tortel, O'Higgins, Guaitecas, Lago verde, San Juan de la Costa, Quemchi, Queilén, Puqueldón, Curaco de Vélez, Purén, Lumaco, Los Sauces, Lonquimay, Ercilla, Cholchol, Toltén, Teodoro Schmidt, Saavedra, Perquenco, Imperial, Melipeuco, Galvarino, Freire, Curarrehue, Carahue, Trehuaco, San Nicolás, San Ignacio, San Fabián, Quillón, Portezuelo, Pinto, Pemuco, Ñiquén, Ninhue, El Carmen, Coihueco, Coelemu, Cobquecura, Alto Biobío, Yumbel, Tucapel, Quilleco, Quilaco, Negrete, Antuco, Tirúa, Contulmo, Santa Juana, Hualqui, Florida, Yervas Buenas, Villa Alegre, Retiro, Longaví, Colbún, Sagrada Familia, Rauco, Licantén, Hualañé, Pelluhue, Chanco, San Rafael, San Clemente, Río Claro, Penciahue, Pelarco, Maule, Empedrado, Curepto, Pumanque, Placilla, Peralillo, Lolol, Chépica, Paredones, Navidad, Marchigüe, Litueche, Pichidegua, Malloa, Putaendo, Petorca, Isla de Pascua, Juan Fernández, Río Hurtado, Punitaqui, Monte Patria, Combarbalá, Salamanca, Canela, La Higuera, Alto del Carmen, Ollagüe, Huara, Colchane, Camiña.

AÑO	2010	2013	2015	2016	2017	2018	2019
% DE LOGRO	33,4	37,6	39,6	46,8	46,4	48,9	49,1

Los municipios de Tipología 5 obtienen los resultados más bajos desde 2010, debido a su baja dotación de profesionales, menos recursos, alta ruralidad y dispersión. Las curvas de crecimiento son similares en todas las tipologías, de tipo inercial. Sus resultados están bajo el promedio nacional.

Aunque no se entregan detalles de resultados, se entiende que, para mejorar su gestión y resultados, deben implementar herramientas de gestión tales como Planificación Estratégica, Metodologías de Modelación y Levantamiento de Procesos, Indicadores, Manuales de Procedimientos, Cuadro de Mando Integral, Planes de Capacitación, planes de seguridad laboral, etc.

En promedio, el nivel de logro de las municipalidades en la Tipología 5 ha estado entre el 33% y el 49%, similar a la Tipología 4. El ámbito mayor nivel de logro es Ingresos (54,4%) y el de más bajo nivel de logro es Procesos de Prestación de Servicios (26,7%). El promedio más alto (64,1%) de todos los ámbitos en todo en periodo corresponde a Ingresos, el año 2016; y el más bajo (19,5%) a Procesos de Prestación de Servicios, el año 2010. El año con más bajo nivel de logro (37,4%) es 2010 y el con más alto (48,9%) 2018.





GESTIÓN GLOBAL POR REGIÓN 2010 – 2019

En esta sección se presentan los resultados del Diagnóstico Nacional entre los años 2010 y 2019, en promedio, por ámbito de gestión, desagregado por región.

Los ámbitos con menor porcentaje de logro son Capacitación (24,4%), en nueve regiones y Compromiso y Desarrollo de las Personas (25,6%) en seis regiones y Procesos de Prestación de Servicios (28,9%) en una región.

En los ámbitos con mejores porcentajes de logro encontramos Gobernanza (64,8%) en diez regiones y Gestión y Desarrollo Local (64,2%) en cuatro regiones e Ingresos (60,8%) en dos regiones.

Para entender cuáles son los conceptos que se utilizan para explicar los ámbitos de gestión en el Diagnóstico Nacional, a continuación, reproducimos las presentaciones de los cuatro más destacados porque son los con mayor o menor porcentaje de logro:

Capacitación: se refiere a cómo la municipalidad promueve un ambiente de trabajo de alto desempeño, con competencias adecuadas a las necesidades, para cumplir con sus objetivos y resultados.

Competencia de las Personas: se refiere a cómo las políticas de personal y sus procesos de gestión contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la municipalidad, cómo los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento apoyan el cumplimiento de esos resultados globales.

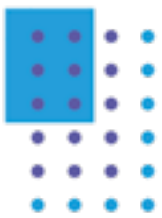
Gobernanza: se refiere a cómo las políticas y programas de articulación de actores del territorio contribuyen a materializar los planes de desarrollo territorial y el mejoramiento de la calidad de los servicios que otorga la municipalidad.

Gestión y Desarrollo Local: se refiere a cómo la municipalidad gestiona las decisiones estratégicas y operativas, que permitan el desarrollo de la comuna y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, dentro del marco de sus competencias y atribuciones legales.

Finalmente, es importante destacar que hasta el año 2016 la medición se realizó sobre 12 ámbitos los que, luego de la contratación de una consultoría para el rediseño y actualización del Instrumento Diagnóstico, aumentaron a 14 (2017 a 2019), produciéndose transformaciones importantes en algunos de estos. Por lo tanto, si bien los ámbitos de Gestión Global aumentaron en 2017, los ámbitos evaluados en estos 10 años suman 19.

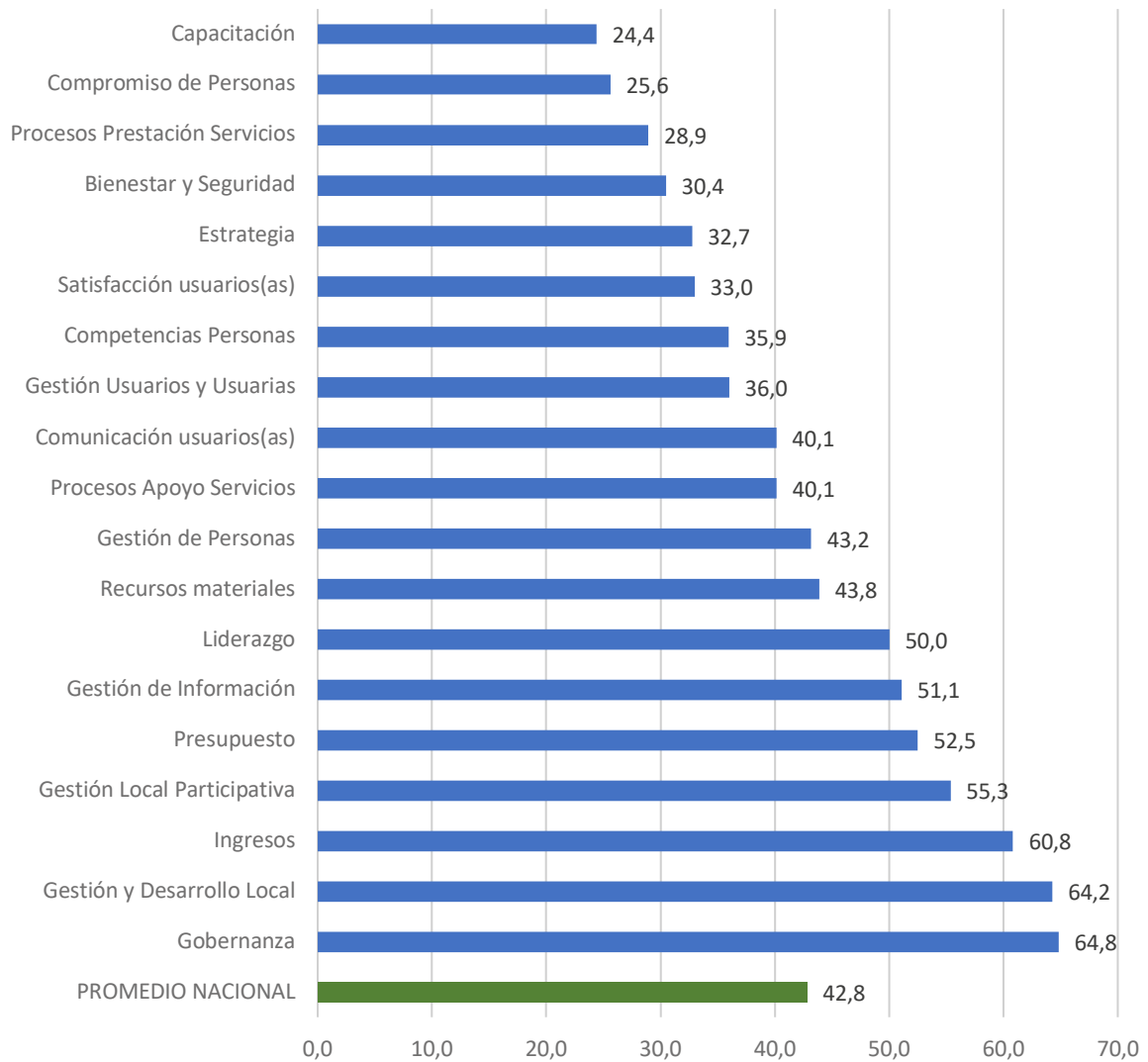
En el gráfico a continuación se presentan los porcentajes de logro promedio nacional, por ámbito de gestión.





PROMEDIO NACIONAL POR ÁMBITO DE GESTIÓN

% LOGRO PROMEDIO



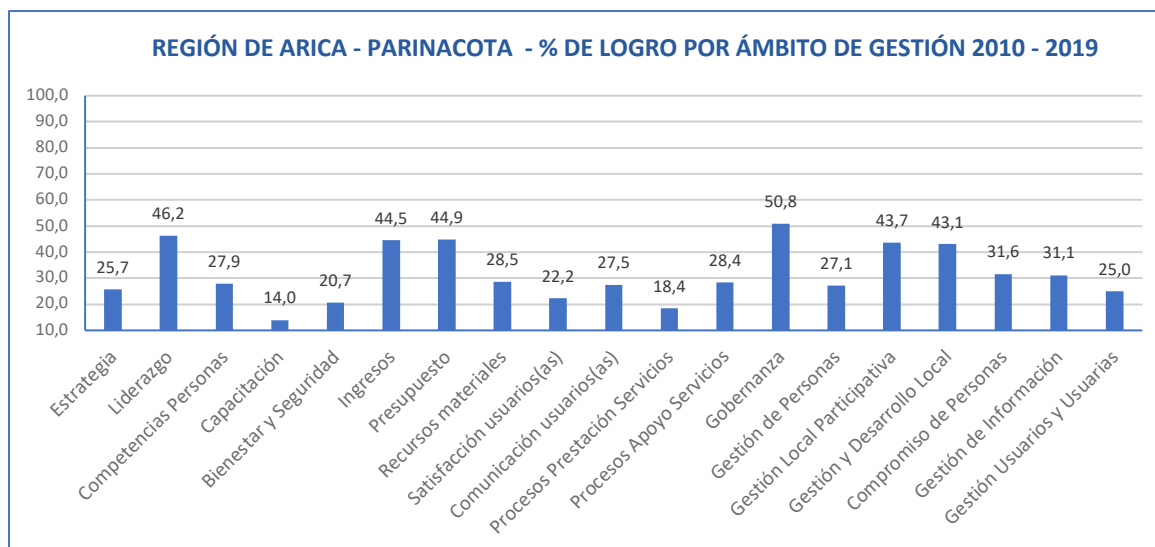


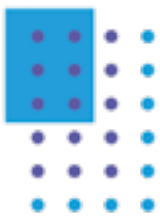
REGIÓN DE ARICA - PARINACOTA - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	25,7
Liderazgo	46,2
Competencias Personas	27,9
Capacitación	14,0
Bienestar y Seguridad	20,7
Ingresos	44,5
Presupuesto	44,9
Recursos materiales	28,5
Satisfacción usuarios(as)	22,2
Comunicación usuarios(as)	27,5
Procesos Prestación Servicios	18,4
Procesos Apoyo Servicios	28,4
Gobernanza	50,8
Gestión de Personas	27,1
Gestión Local Participativa	43,7
Gestión y Desarrollo Local	43,1
Compromiso de Personas	31,6
Gestión de Información	31,1
Gestión Usuarios y Usuarías	25,0
Promedio Regional	31,6%

La Región de Arica Parinacota está conformada por con cuatro municipios, siendo la comuna de **Arica** la capital regional.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Capacitación con 14% y Procesos de Prestación de Servicios con 18,4%. En los otros ámbitos menor porcentaje de logro están Bienestar y Seguridad con 20,7%, Satisfacción de Usuarios(as) con 22,2% y Gestión de Usuarios(as) con 25,0%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gobernanza con 50,8% y Liderazgo con 46,2%. En los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Presupuesto con 44,9%, Ingresos con 44,5%, y Gestión Local Participativa con 43,7%.



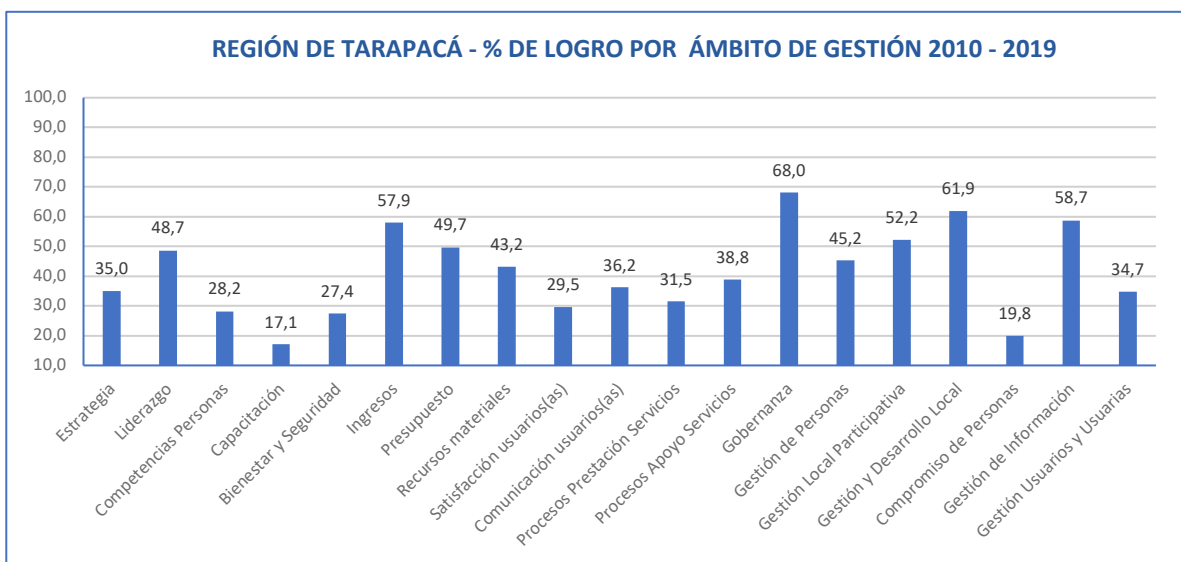


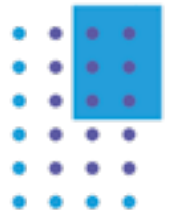
REGIÓN DE TARAPACÁ - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	35,0
Liderazgo	48,7
Competencias Personas	28,2
Capacitación	17,1
Bienestar y Seguridad	27,4
Ingresos	57,9
Presupuesto	49,7
Recursos materiales	43,2
Satisfacción usuarios(as)	29,5
Comunicación usuarios(as)	36,2
Procesos Prestación Servicios	31,5
Procesos Apoyo Servicios	38,8
Gobernanza	68,0
Gestión de Personas	45,2
Gestión Local Participativa	52,2
Gestión y Desarrollo Local	61,9
Compromiso de Personas	19,8
Gestión de Información	58,7
Gestión Usuarios y Usuarías	34,7
Promedio Regional	41,3%

La Región de Tarapacá está dividida en siete municipios, siendo la comuna de **Iquique** la capital regional.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Capacitación con 17,1% y Compromiso de las Personas con 19,8%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro encontramos Bienestar y Seguridad con 27,4%, Competencia de las Personas con 28,2%, Satisfacción de usuarios(as) con 29,5%.

Los dos ámbitos con **mayores** porcentajes de logro son Gobernanza con 68,0% y Gestión y Desarrollo Local con 61,9%. Los otros ámbitos con mejores resultados son Gestión de Información con 58,7%, Ingresos con 57,9% y Presupuesto con 49,7%.



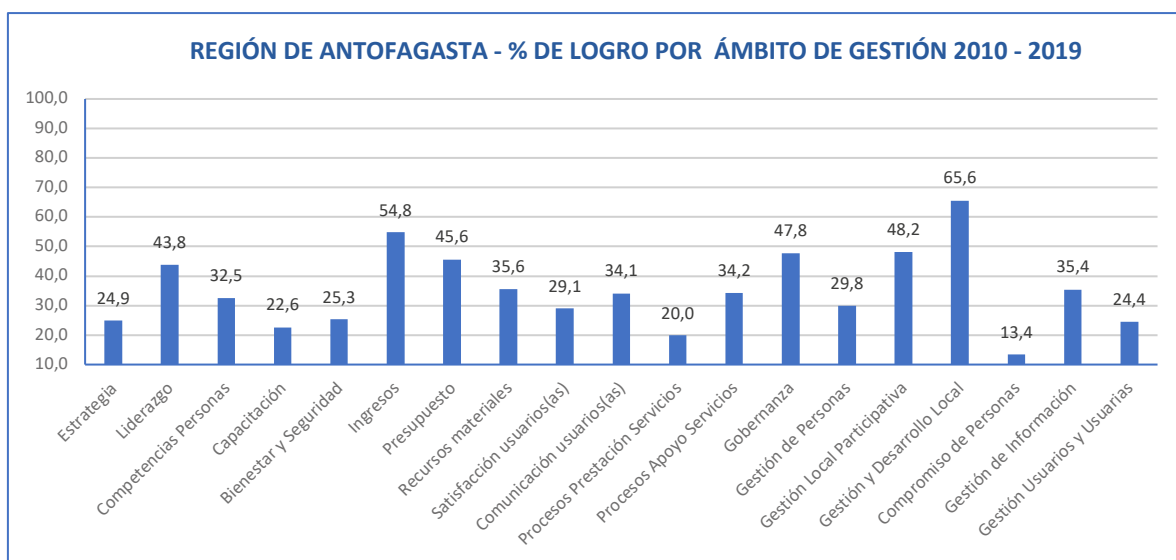


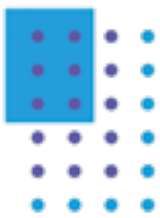
REGIÓN DE ANTOFAGASTA - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	24,9
Liderazgo	43,8
Competencias Personas	32,5
Capacitación	22,6
Bienestar y Seguridad	25,3
Ingresos	54,8
Presupuesto	45,6
Recursos materiales	35,6
Satisfacción usuarios(as)	29,1
Comunicación usuarios(as)	34,1
Procesos Prestación Servicios	20,0
Procesos Apoyo Servicios	34,2
Gobernanza	47,8
Gestión de Personas	29,8
Gestión Local Participativa	48,2
Gestión y Desarrollo Local	65,6
Compromiso de Personas	13,4
Gestión de Información	35,4
Gestión Usuarios y Usuarías	24,4
Promedio Regional	35,1%

La Región de Antofagasta está dividida en nueve municipios, siendo la comuna de **Antofagasta** la capital regional.

Los ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Compromiso de las Personas con 13,4% y Procesos de Prestación de los Servicios con 20,0%. En los otros ámbitos con menor porcentaje de logro se encuentran Capacitación con 22,6%, Gestión de usuarios(as) con 24,4% y Estrategia con 24,9%.

Por otra parte, los otros ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión y Desarrollo Local con 65,6% e Ingresos con 54,8%. Los otros ámbitos con mejor porcentaje de logro son Gestión Local Participativa con 48,2%, Gobernanza con 47,8% y Presupuesto con 45,6%.



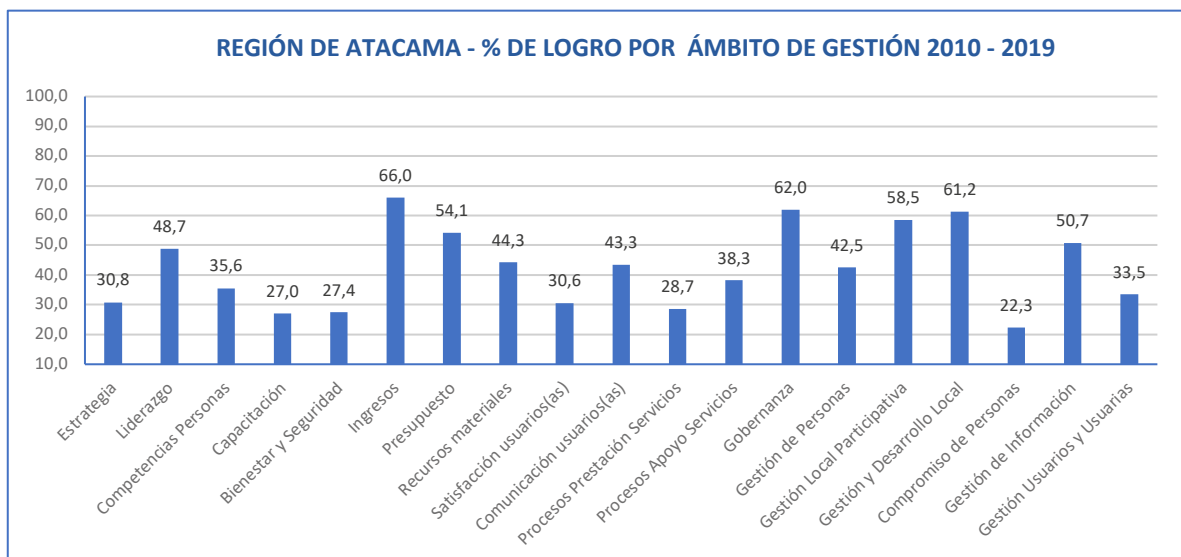


REGIÓN DE ATACAMA - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	30,8
Liderazgo	48,7
Competencias Personas	35,6
Capacitación	27,0
Bienestar y Seguridad	27,4
Ingresos	66,0
Presupuesto	54,1
Recursos materiales	44,3
Satisfacción usuarios(as)	30,6
Comunicación usuarios(as)	43,3
Procesos Prestación Servicios	28,7
Procesos Apoyo Servicios	38,3
Gobernanza	62,0
Gestión de Personas	42,5
Gestión Local Participativa	58,5
Gestión y Desarrollo Local	61,2
Compromiso de Personas	22,3
Gestión de Información	50,7
Gestión Usuarios y Usuarías	33,5
Promedio Regional	42,4%

La Región de Atacama está dividida en siete municipios, siendo su capital regional la comuna de **Copiapó**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Compromiso de las Personas con 22,3% y Capacitación con 27,0%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro son Bienestar y Seguridad con 27,4%, Procesos de Prestación de Servicios con 28,7% y Estrategia con 30,8%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Ingresos con 66,0% y Gobernanza con 62,0%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Gestión y Desarrollo Local con 61,2%, Gestión Local Participativa con 58,5% y Presupuesto con 54,1%.



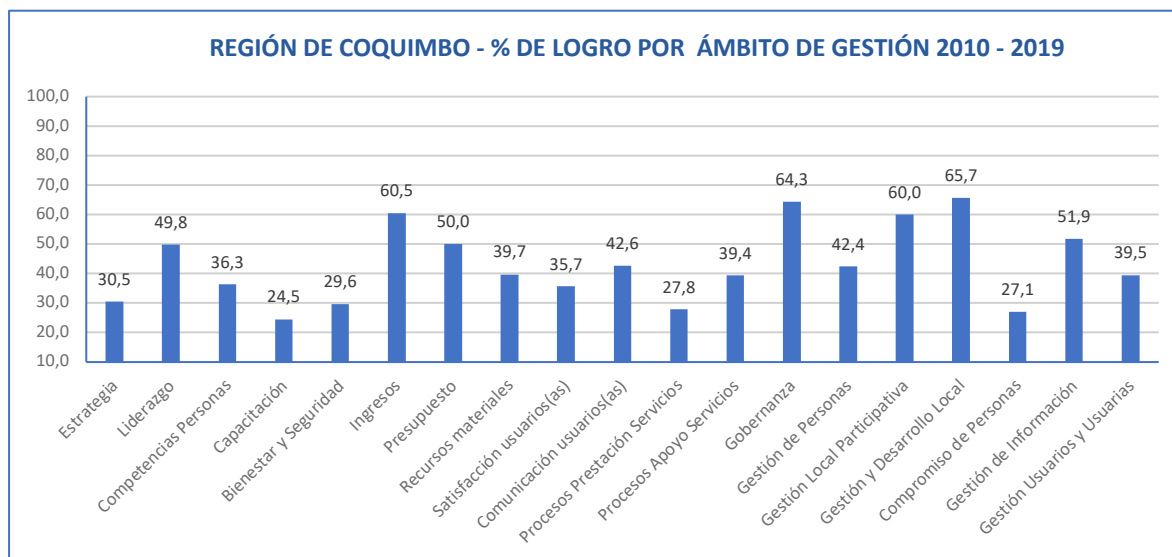


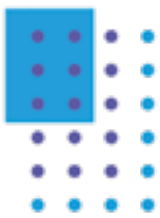
REGIÓN DE COQUIMBO - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	30,5
Liderazgo	49,8
Competencias Personas	36,3
Capacitación	24,5
Bienestar y Seguridad	29,6
Ingresos	60,5
Presupuesto	50,0
Recursos materiales	39,7
Satisfacción usuarios(as)	35,7
Comunicación usuarios(as)	42,6
Procesos Prestación Servicios	27,8
Procesos Apoyo Servicios	39,4
Gobernanza	64,3
Gestión de Personas	42,4
Gestión Local Participativa	60,0
Gestión y Desarrollo Local	65,7
Compromiso de Personas	27,1
Gestión de Información	51,9
Gestión Usuarios y Usuarías	39,5
Promedio Regional	43,0%

La Región de Coquimbo está dividida en quince municipios, siendo su capital regional la comuna de **Coquimbo**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Capacitación con 24,5% y Compromiso de las Personas con 27,1%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro siguen Procesos de Prestación de Servicios con 27,8%, Bienestar y Seguridad con 29,6% y Estrategia con 30,5%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión y Desarrollo Local con 65,7% y Gobernanza con 64,3%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Ingresos con 60,5%, Gestión Local Participativa con 60,0% y Gestión de la Información con 51,9%.



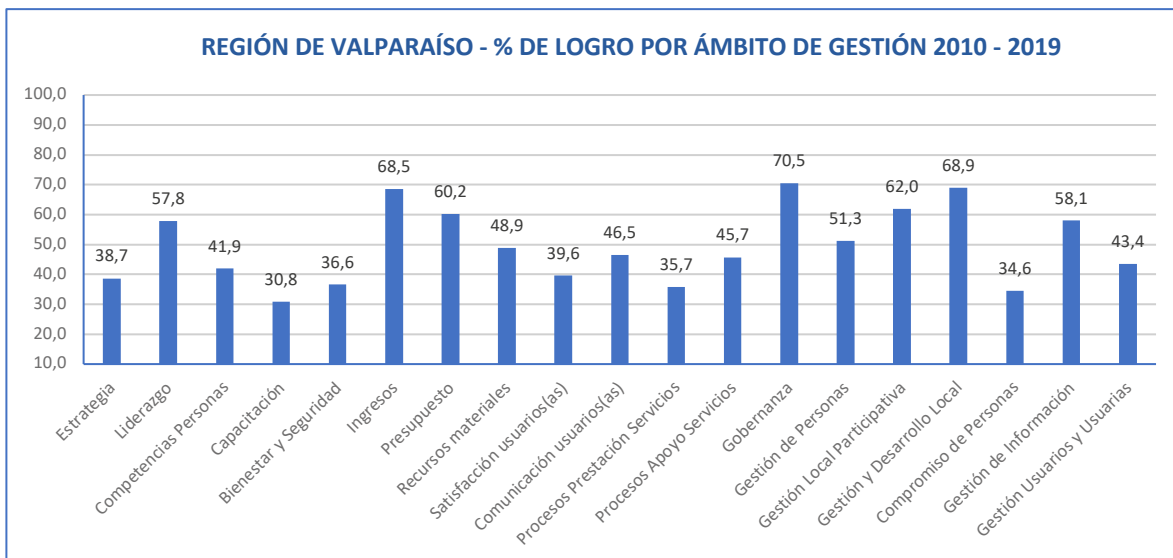


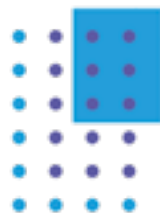
REGIÓN DE VALPARAÍSO - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	38,7
Liderazgo	57,8
Competencias Personas	41,9
Capacitación	30,8
Bienestar y Seguridad	36,6
Ingresos	68,5
Presupuesto	60,2
Recursos materiales	48,9
Satisfacción usuarios(as)	39,6
Comunicación usuarios(as)	46,5
Procesos Prestación Servicios	35,7
Procesos Apoyo Servicios	45,7
Gobernanza	70,5
Gestión de Personas	51,3
Gestión Local Participativa	62,0
Gestión y Desarrollo Local	68,9
Compromiso de Personas	34,6
Gestión de Información	58,1
Gestión Usuarios y Usuarías	43,4
Promedio Regional	49,5%

La Región de Valparaíso está dividida en 38 municipios, siendo su capital regional la comuna de **Valparaíso**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Capacitación con 30,8% y Compromiso de las Personas con 34,6%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro, sigue Procesos de Prestación de Servicios con 35,7%, Bienestar y Seguridad con 36,6% y Estrategia con 38,7%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gobernanza con 70,5% y Gestión y Desarrollo Local con 68,9%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Ingresos con 68,5%, Gestión Local Participativa con 62,0% y Presupuesto con 60,2%.



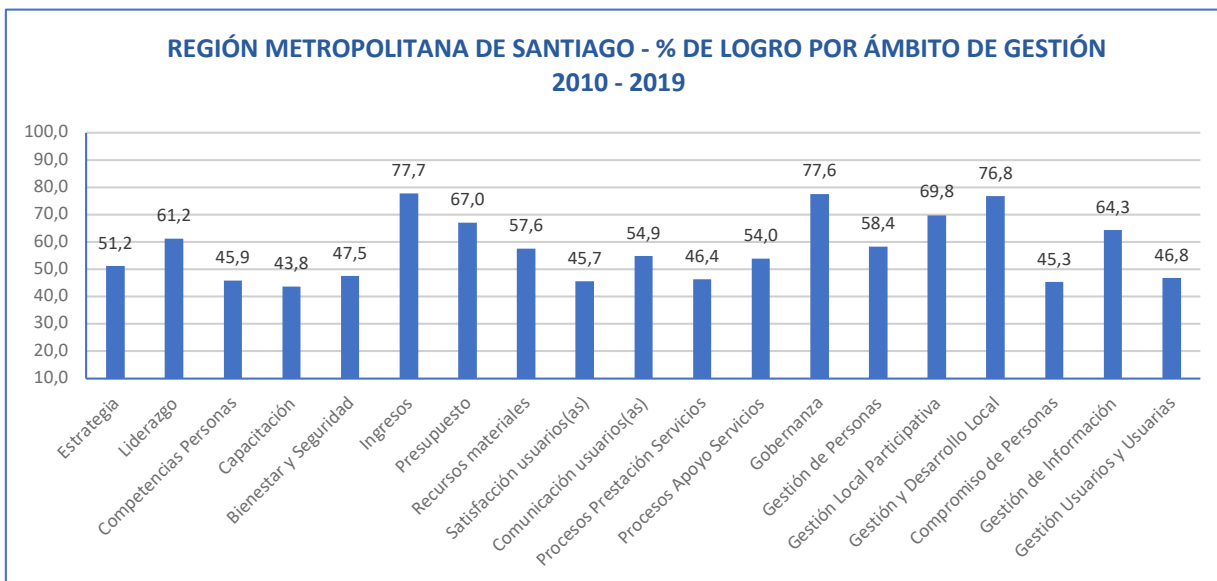


REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	51,2
Liderazgo	61,2
Competencias Personas	45,9
Capacitación	43,8
Bienestar y Seguridad	47,5
Ingresos	77,7
Presupuesto	67,0
Recursos materiales	57,6
Satisfacción usuarios(as)	45,7
Comunicación usuarios(as)	54,9
Procesos Prestación Servicios	46,4
Procesos Apoyo Servicios	54,0
Gobernanza	77,6
Gestión de Personas	58,4
Gestión Local Participativa	69,8
Gestión y Desarrollo Local	76,8
Compromiso de Personas	45,3
Gestión de Información	64,3
Gestión Usuarios y Usuarías	46,8
Promedio Regional	57,5%

La Región de Metropolitana de Santiago está dividida en 52 municipios, siendo su capital regional la comuna de **Santiago**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Capacitación con 43,8% y Compromiso con las Personas con 45,3%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro siguen Satisfacción de Usuarios(as) con 45,7%, Competencia de las Personas con 45,9% y Procesos de Prestación de Servicios con 46,4%

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Ingresos con 77,7% y Gobernanza con 77,6%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Gestión y Desarrollo Local con 76,8%, Gestión Local Participativa con 69,8% y Presupuesto con 67,0%.

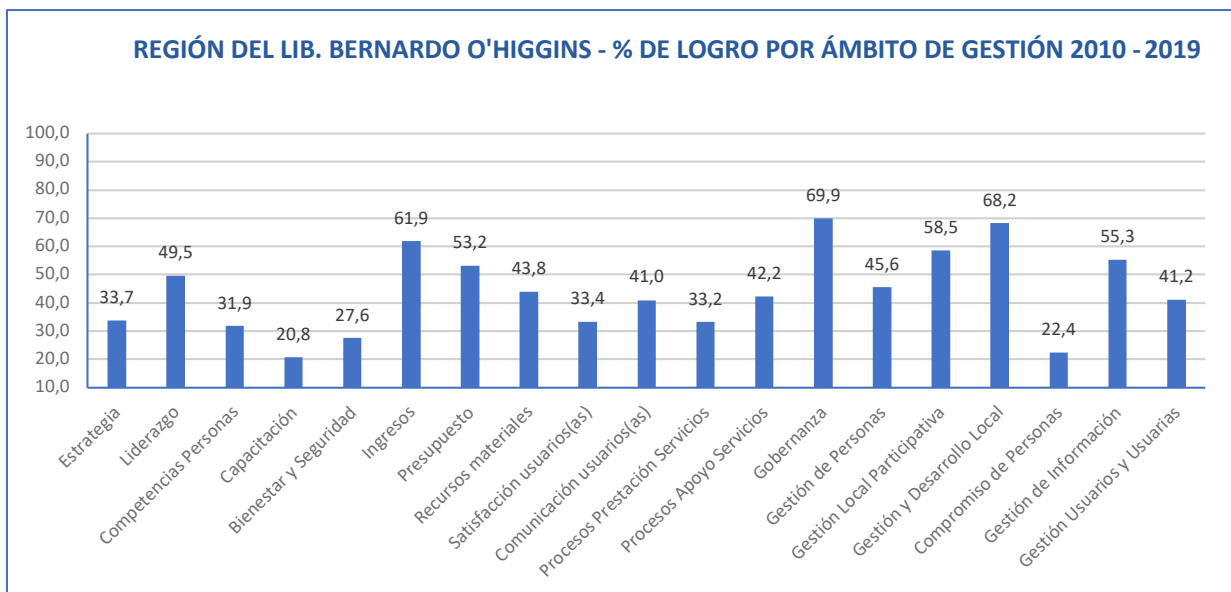


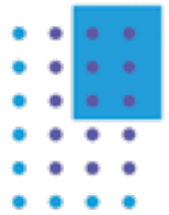
REGIÓN DEL LIB. BERNARDO O'HIGGINS - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	33,7
Liderazgo	49,5
Competencias Personas	31,9
Capacitación	20,8
Bienestar y Seguridad	27,6
Ingresos	61,9
Presupuesto	53,2
Recursos materiales	43,8
Satisfacción usuarios(as)	33,4
Comunicación usuarios(as)	41,0
Procesos Prestación Servicios	33,2
Procesos Apoyo Servicios	42,2
Gobernanza	69,9
Gestión de Personas	45,6
Gestión Local Participativa	58,5
Gestión y Desarrollo Local	68,2
Compromiso de Personas	22,4
Gestión de Información	55,3
Gestión Usuarios y Usuarías	41,2
Promedio Regional	43,9%

La Región del Libertador Bernardo O´Higgins está conformada por 33 municipios, siendo la capital regional la comuna de **Rancagua**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Capacitación con 20,8% y Compromiso con las Personas con 22,4%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro siguen Competencia de las Personas con 31,9%, Procesos Prestación de Servicios con 33,2% y Satisfacción Usuarios(as) 33,4%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gobernanza con 69,9% y Gestión y Desarrollo Local con 68,2%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Ingresos con 61,9%, Gestión Local Participativa con 58,5% y Gestión de Información con 55,3%.



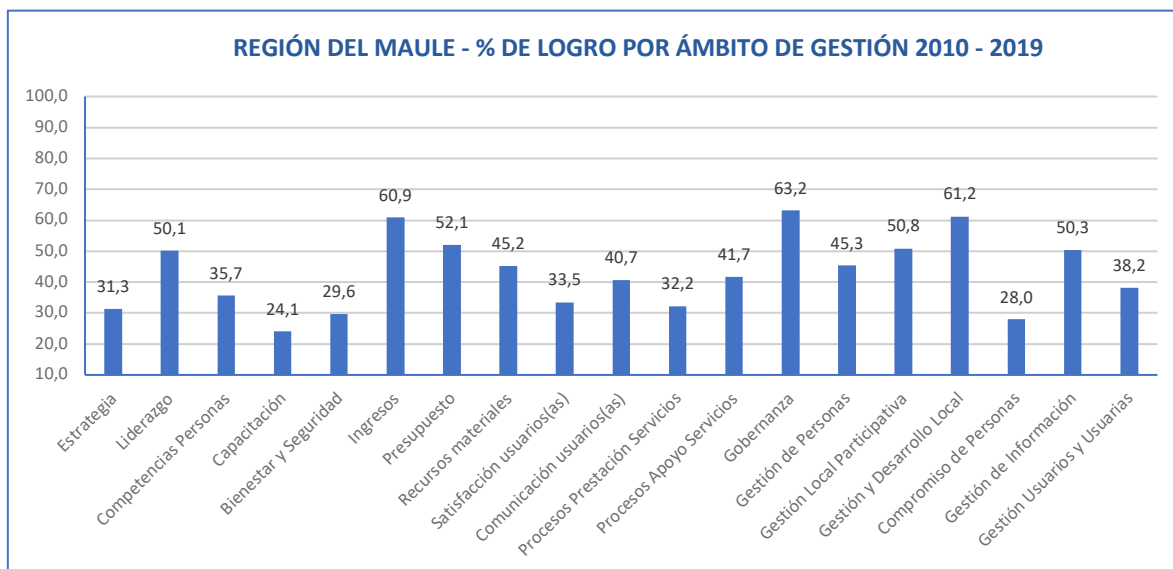


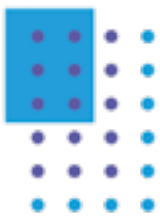
REGIÓN DEL MAULE - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	31,3
Liderazgo	50,1
Competencias Personas	35,7
Capacitación	24,1
Bienestar y Seguridad	29,6
Ingresos	60,9
Presupuesto	52,1
Recursos materiales	45,2
Satisfacción usuarios(as)	33,5
Comunicación usuarios(as)	40,7
Procesos Prestación Servicios	32,2
Procesos Apoyo Servicios	41,7
Gobernanza	63,2
Gestión de Personas	45,3
Gestión Local Participativa	50,8
Gestión y Desarrollo Local	61,2
Compromiso de Personas	28,0
Gestión de Información	50,3
Gestión Usuarios y Usuarías	38,2
Promedio Regional	42,9%

La Región del Maule está conformada por 30 municipios, siendo la capital regional la comuna de **Talca**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Capacitación con 24,1% y Compromiso con las Personas con 28,0%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro, sigue Bienestar y Seguridad con 29,6%, Estrategia con 31,3% y Procesos Prestación de Servicios con 32,2%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gobernanza con 63,2% y Gestión y Desarrollo Local con 61,2%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Ingresos con 60,9%, Presupuesto con 52,1% y Gestión Local Participativa con 50,8%.



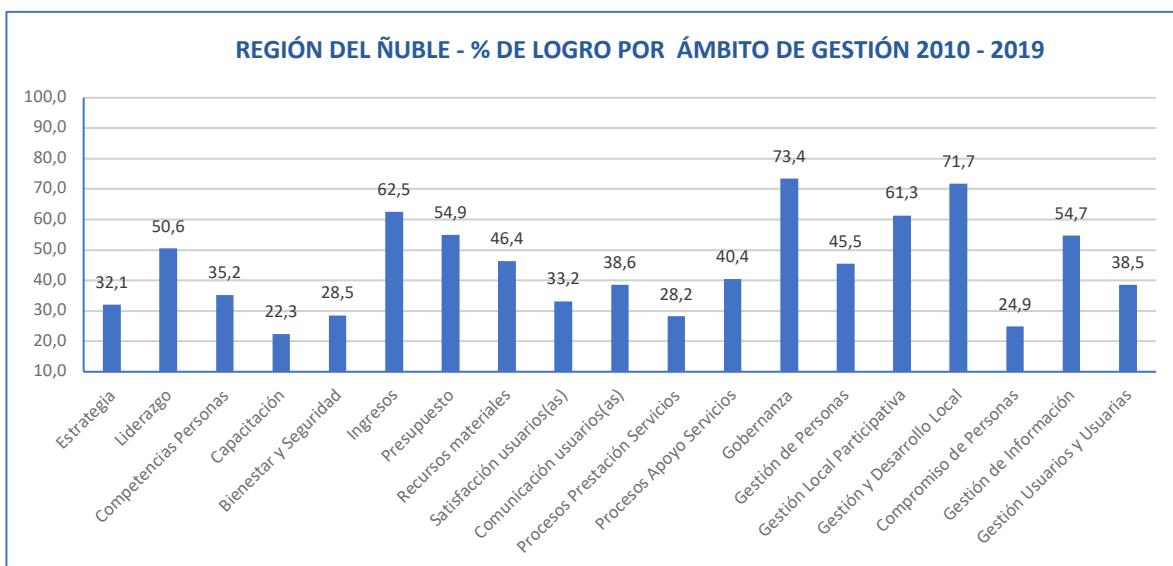


REGIÓN DEL ÑUBLE - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	32,1
Liderazgo	50,6
Competencias Personas	35,2
Capacitación	22,3
Bienestar y Seguridad	28,5
Ingresos	62,5
Presupuesto	54,9
Recursos materiales	46,4
Satisfacción usuarios(as)	33,2
Comunicación usuarios(as)	38,6
Procesos Prestación Servicios	28,2
Procesos Apoyo Servicios	40,4
Gobernanza	73,4
Gestión de Personas	45,5
Gestión Local Participativa	61,3
Gestión y Desarrollo Local	71,7
Compromiso de Personas	24,9
Gestión de Información	54,7
Gestión Usuarios y Usuarias	38,5
Promedio Regional	44,4%

La Región del Ñuble fue creada por la Ley N° 21.033 del 5 de septiembre 2017, separándose de la Región del Biobío. Se publica en el Diario Oficial y entra en vigencia en septiembre de 2018. Está conformada por 21 municipios, siendo la capital regional la comuna de **Chillán**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Capacitación con 22,3% y Compromiso con las Personas con 24,9%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro, sigue Procesos Prestación de Servicios con 28,2%, Bienestar y Seguridad con 28,5% y Estrategia con 32,1%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gobernanza con 73,4% y Gestión y Desarrollo Local con 71,7%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Ingresos con 62,5%, Gestión Local Participativa con 61,3% y Presupuesto con 54,9%.



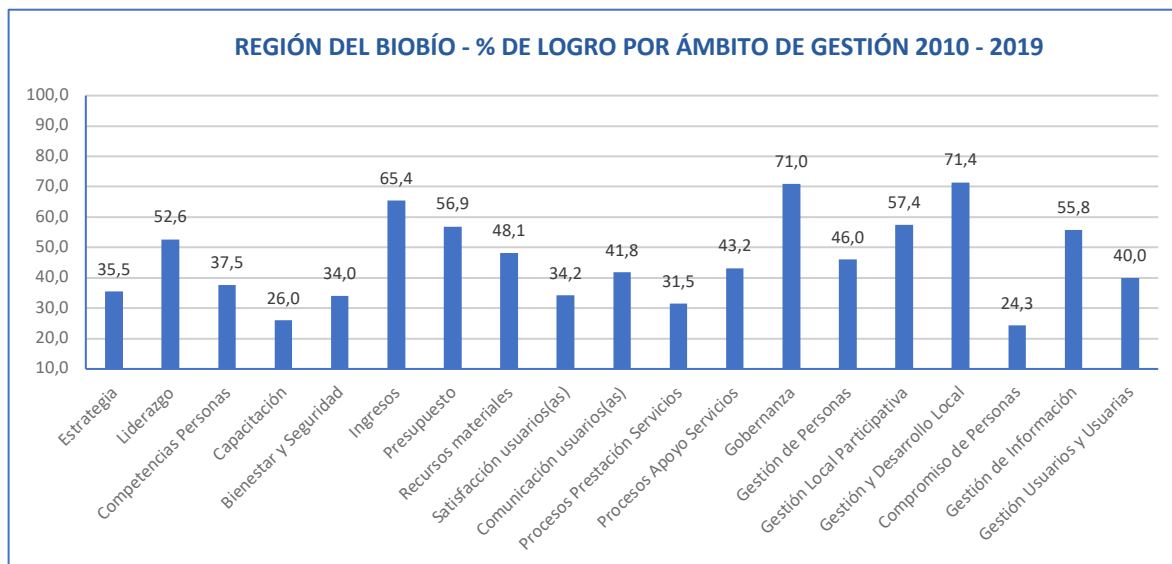


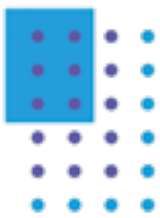
REGIÓN DEL BIOBÍO - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	35,5
Liderazgo	52,6
Competencias Personas	37,5
Capacitación	26,0
Bienestar y Seguridad	34,0
Ingresos	65,4
Presupuesto	56,9
Recursos materiales	48,1
Satisfacción usuarios(as)	34,2
Comunicación usuarios(as)	41,8
Procesos Prestación Servicios	31,5
Procesos Apoyo Servicios	43,2
Gobernanza	71,0
Gestión de Personas	46,0
Gestión Local Participativa	57,4
Gestión y Desarrollo Local	71,4
Compromiso de Personas	24,3
Gestión de Información	55,8
Gestión Usuarios y Usuarías	40,0
Promedio Regional	45,9%

La Región del Biobío era la más numerosa en cuanto a cantidad de municipios (54), con la separación de la nueva Región del Ñuble, en septiembre de 2018, quedó conformada por 33 municipios, siendo la capital regional la comuna de **Concepción**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Compromiso con las Personas con 24,3% y Capacitación con 26,0%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro, sigue Procesos Prestación de Servicios con 31,5%, Bienestar y Seguridad con 34,0% y Satisfacción de usuarios(as) con 34,2%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión y Desarrollo Local con 71,4% y Gobernanza con 71,0%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Ingresos con 65,4%, Gestión Local Participativa con 57,4% y Presupuesto con 56,9%.



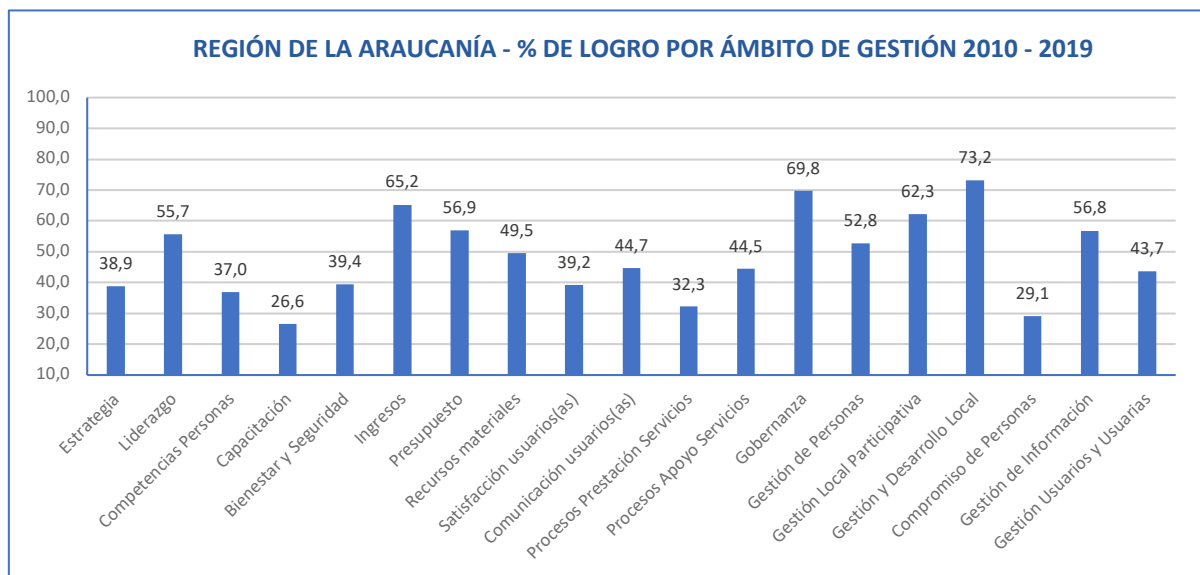


REGIÓN DE LA ARAUCANÍA - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	38,9
Liderazgo	55,7
Competencias Personas	37,0
Capacitación	26,6
Bienestar y Seguridad	39,4
Ingresos	65,2
Presupuesto	56,9
Recursos materiales	49,5
Satisfacción usuarios(as)	39,2
Comunicación usuarios(as)	44,7
Procesos Prestación Servicios	32,3
Procesos Apoyo Servicios	44,5
Gobernanza	69,8
Gestión de Personas	52,8
Gestión Local Participativa	62,3
Gestión y Desarrollo Local	73,2
Compromiso de Personas	29,1
Gestión de Información	56,8
Gestión Usuarios y Usuarías	43,7
Promedio Regional	48,3%

La Región de La Araucanía está conformada por 32 municipios, siendo la capital regional la comuna de **Temuco**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Capacitación con 26,6% y Compromiso con las Personas con 29,1%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro siguen Procesos Prestación de Servicios con 32,3%, Competencia de las Personas con 37,0% y Estrategia con 38,9%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión y Desarrollo Local con 73,2% y Gobernanza con 69,8%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Ingresos con 65,2%, Gestión Local Participativa con 62,3% y Presupuesto con 56,9%.



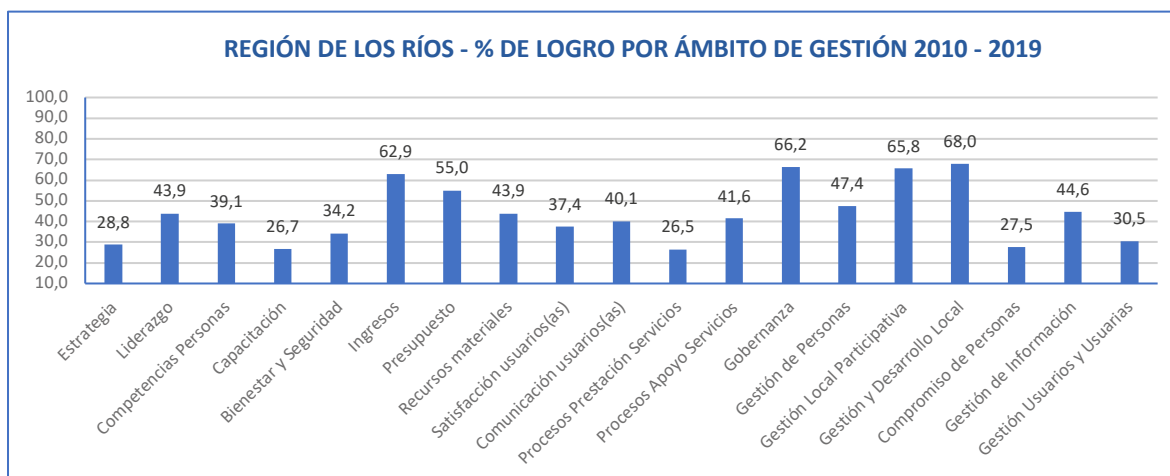


REGIÓN DEL LOS RÍOS - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	28,8
Liderazgo	43,9
Competencias Personas	39,1
Capacitación	26,7
Bienestar y Seguridad	34,2
Ingresos	62,9
Presupuesto	55,0
Recursos materiales	43,9
Satisfacción usuarios(as)	37,4
Comunicación usuarios(as)	40,1
Procesos Prestación Servicios	26,5
Procesos Apoyo Servicios	41,6
Gobernanza	66,2
Gestión de Personas	47,4
Gestión Local Participativa	65,8
Gestión y Desarrollo Local	68,0
Compromiso de Personas	27,5
Gestión de Información	44,6
Gestión Usuarios y Usuarías	30,5
Promedio Regional	43,7%

La Región de Los Ríos está conformada por 12 municipios, siendo la capital regional la comuna de **Valdivia**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Proceso de Prestación de Servicios con 26,5% y Capacitación con 26,7%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro siguen Compromiso de las Personas con 27,5%, Estrategia con 28,8% y Gestión de Usuarios(as) con 30,5%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión y Desarrollo Local con 68,0% y Gobernanza con 66,2%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Gestión Local Participativa con 65,8%, Ingresos con 62,9%, y Presupuesto con 55,0%.

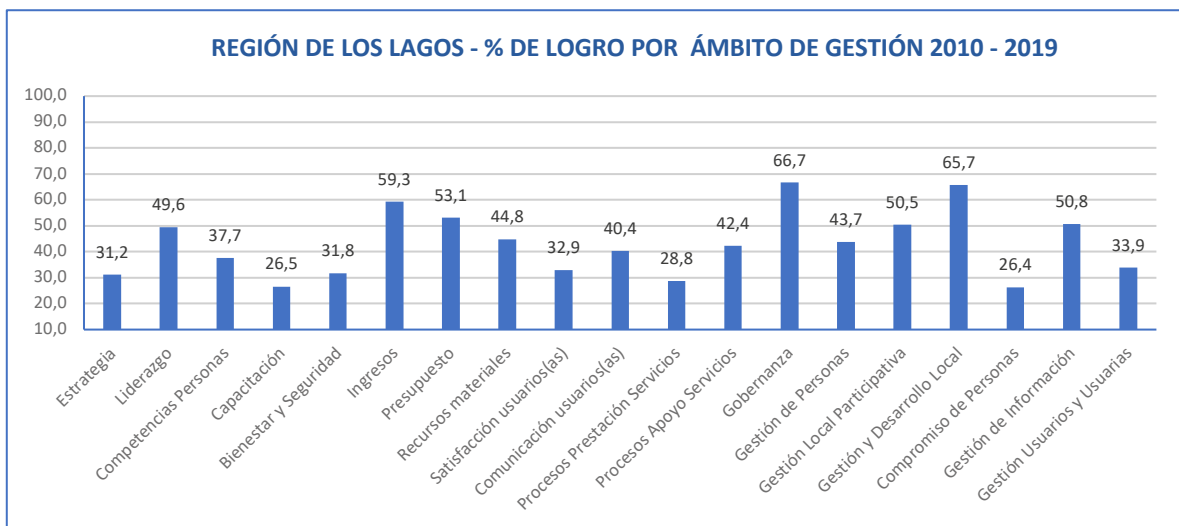


REGIÓN DE LOS LAGOS - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	31,2
Liderazgo	49,6
Competencias Personas	37,7
Capacitación	26,5
Bienestar y Seguridad	31,8
Ingresos	59,3
Presupuesto	53,1
Recursos materiales	44,8
Satisfacción usuarios(as)	32,9
Comunicación usuarios(as)	40,4
Procesos Prestación Servicios	28,8
Procesos Apoyo Servicios	42,4
Gobernanza	66,7
Gestión de Personas	43,7
Gestión Local Participativa	50,5
Gestión y Desarrollo Local	65,7
Compromiso de Personas	26,4
Gestión de Información	50,8
Gestión Usuarios y Usuarías	33,9
Promedio Regional	42,9%

La Región de Los Lagos está conformada por 30 municipios, siendo la capital regional la comuna de **Puerto Montt**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Compromiso de las Personas con 26,4% y Capacitación con 26,5%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro siguen Proceso de Prestación de Servicios con 28,8%, Estrategia con 31,2% y Bienestar y Seguridad con 31,8%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gobernanza con 66,7% y Gestión y Desarrollo Local con 65,7%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Ingresos con 59,3%, Presupuesto con 53,1% y Gestión de Información con 50,8%.



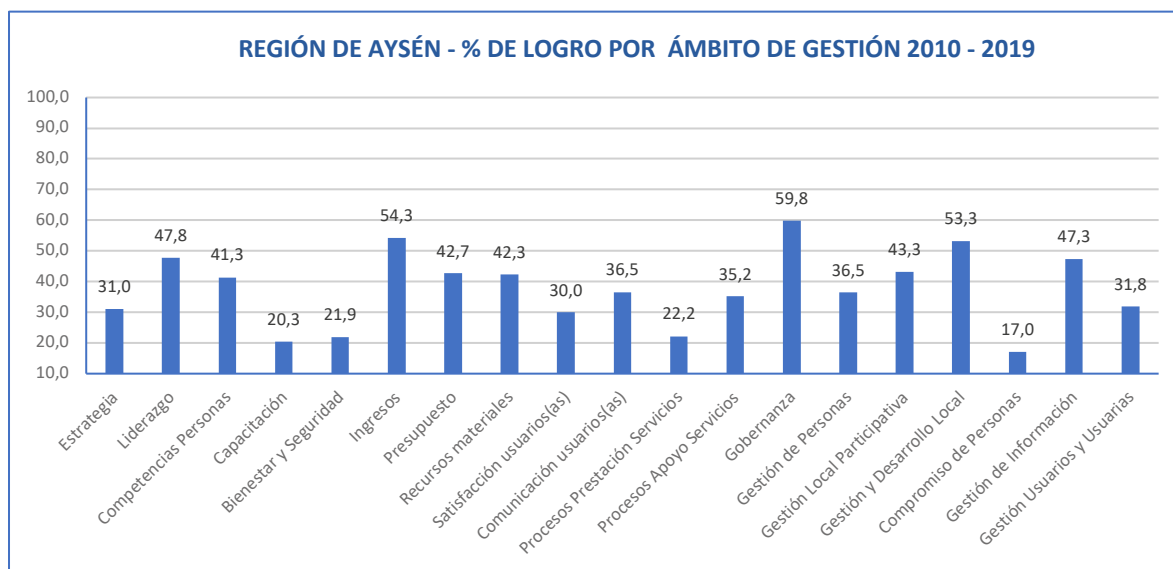


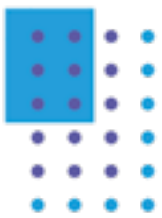
REGIÓN DE AYSÉN - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	31,0
Liderazgo	47,8
Competencias Personas	41,3
Capacitación	20,3
Bienestar y Seguridad	21,9
Ingresos	54,3
Presupuesto	42,7
Recursos materiales	42,3
Satisfacción usuarios(as)	30,0
Comunicación usuarios(as)	36,5
Procesos Prestación Servicios	22,2
Procesos Apoyo Servicios	35,2
Gobernanza	59,8
Gestión de Personas	36,5
Gestión Local Participativa	43,3
Gestión y Desarrollo Local	53,3
Compromiso de Personas	17,0
Gestión de Información	47,3
Gestión Usuarios y Usuarías	31,8
Promedio Regional	37,6%

La Región de Aysén está conformada por 10 municipios, siendo la capital regional la comuna de **Coyhaique**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Compromiso de las Personas con 17,0% y Capacitación con 20,3%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro siguen Bienestar y Seguridad con 21,9%, Proceso de Prestación de Servicios con 22,2%, Satisfacción de Usuarios(as) con 30,0%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gobernanza con 59,8% e Ingresos con 54,3%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Gestión y Desarrollo Local con 53,3%, Liderazgo con 47,8% y Gestión de Información con 47,3%.



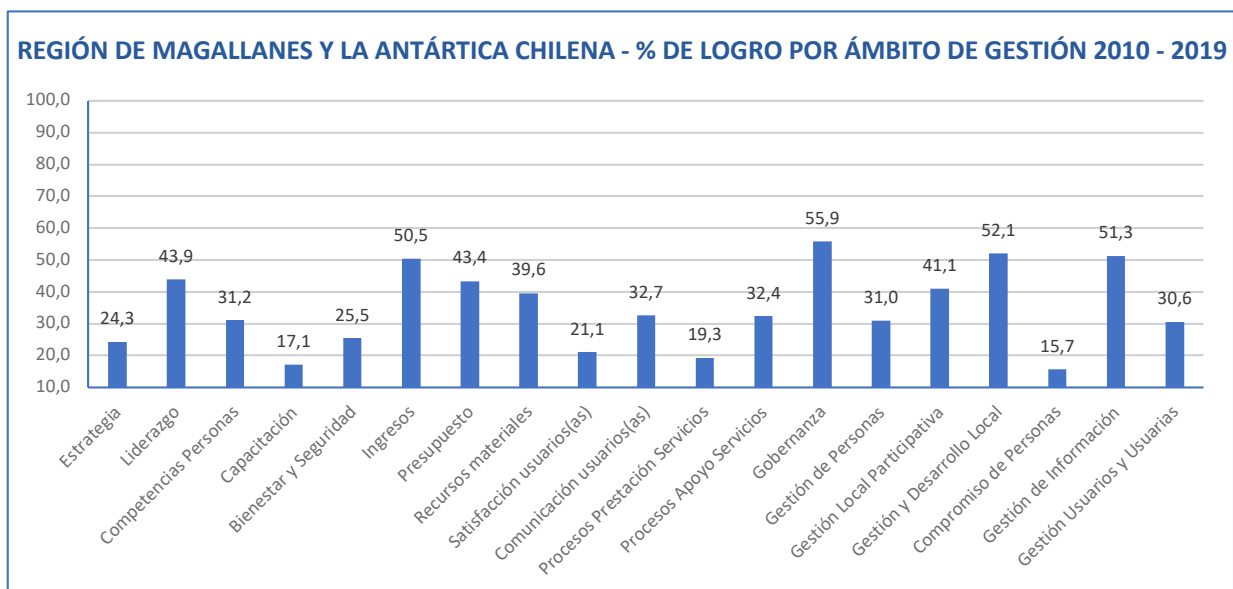


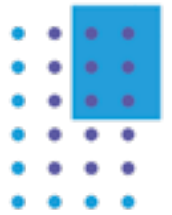
REGIÓN DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTICA CHILENA - % DE LOGRO POR ÁMBITO DE GESTIÓN 2010 - 2019	
Ámbito de Gestión	% de Logro
Estrategia	24,3
Liderazgo	43,9
Competencias Personas	31,2
Capacitación	17,1
Bienestar y Seguridad	25,5
Ingresos	50,5
Presupuesto	43,4
Recursos materiales	39,6
Satisfacción usuarios(as)	21,1
Comunicación usuarios(as)	32,7
Procesos Prestación Servicios	19,3
Procesos Apoyo Servicios	32,4
Gobernanza	55,9
Gestión de Personas	31,0
Gestión Local Participativa	41,1
Gestión y Desarrollo Local	52,1
Compromiso de Personas	15,7
Gestión de Información	51,3
Gestión Usuarios y Usuarías	30,6
Promedio Regional	34,7%

La Región de Magallanes y la Antártica Chilena está conformada por 11 municipios, siendo la capital regional la comuna de **Punta Arenas**.

Los dos ámbitos con **menor** porcentaje de logro son Compromiso de las Personas con 15,7% y Capacitación con 17,1%. Entre los otros ámbitos con menor porcentaje de logro siguen Proceso de Prestación de Servicios con 19,3%, Satisfacción de Usuarios(as) con 21,1% y Estrategia con 24,3%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gobernanza con 55,9% y Gestión y Desarrollo Local con 52,1%. Sobre los otros ámbitos con mayor porcentaje de logro encontramos Gestión de Información con 51,3%, Ingresos con 50,5% y Liderazgo con 43,9%.





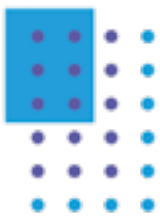
SERVICIOS MUNICIPALES POR REGIÓN 2010 - 2019

En esta sección se presenta la secuencia de resultados de los servicios municipales por región, de acuerdo a los años que se midieron.



Municipalidad de Villarica

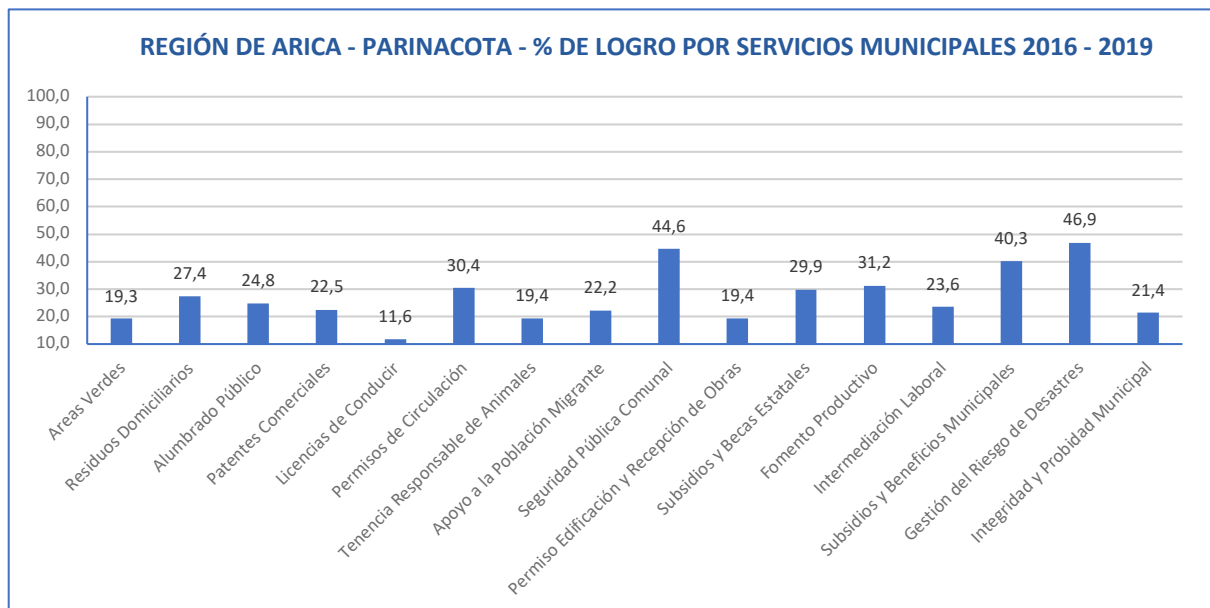


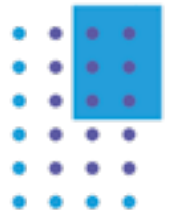


REGIÓN DE ARICA - PARINACOTA - % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	19,3	19,0	11,1	20,9	26,4
Residuos Domiciliarios	27,4	33,3	22,2	26,4	27,8
Alumbrado Público	24,8	29,6	18,4	18,1	33,3
Patentes Comerciales	22,5	20,4	25,0	22,2	22,2
Licencias de Conducir	11,6	7,4	10,0	11,1	18,1
Permisos de Circulación	30,4	27,8	30,0	34,7	29,2
Tenencia Responsable de Animales	19,4			19,5	19,4
Apoyo a la Población Migrante	22,2			22,2	22,2
Seguridad Pública Comunal	44,6			40,5	48,8
Permiso Edificación y Recepción de Obras	19,4			18,1	20,8
Subsidios y Becas Estatales	29,9			20,9	38,9
Fomento Productivo	31,2			22,2	40,3
Intermediación Laboral	23,6			19,5	27,8
Subsidios y Beneficios Municipales	40,3			26,4	54,2
Gestión del Riesgo de Desastres	46,9				46,9
Integridad y Probidad Municipal	21,4				21,4

Para la Región de **Arica y Parinacota** los servicios con **menor** porcentaje de logro son Licencias de Conducir con 11,6% y Áreas Verdes 19,3%. Entre los otros servicios con menor porcentaje de logro siguen Permisos de Edificación y Recepción de Obras y tenencia Responsable de Mascotas con 19,4% cada una, Integridad y probidad Municipal con 21,4% y Apoyo a Población Migrante con 22,2%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión de Riesgo de Desastre con 46,9% y Seguridad Pública Comunal con 44,6%. Sobre los otros servicios con mayor porcentaje de logro encontramos Subsidios y Beneficios Municipales con 40,3%.

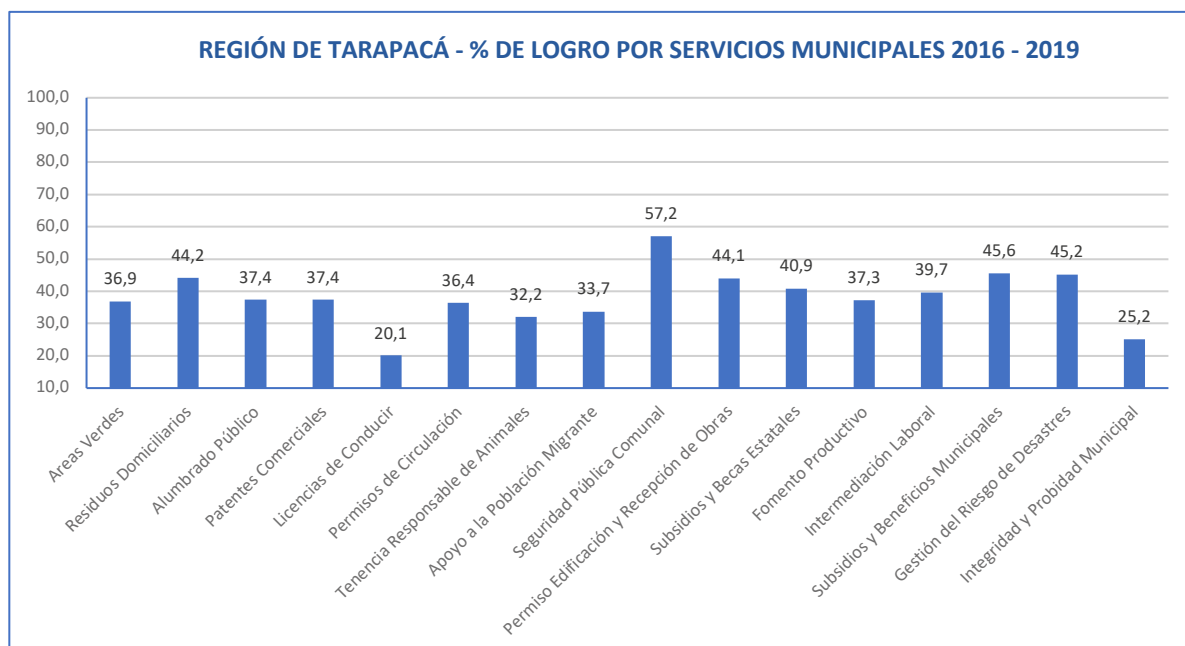




REGIÓN DE TARAPACÁ - % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 – 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	36,9	18,2	38,9	42,1	48,4
Residuos Domiciliarios	44,2	33,3	47,6	43,7	52,4
Alumbrado Público	37,4	20,4	46,7	46,8	35,7
Patentes Comerciales	37,4	33,3	39,1	38,9	38,1
Licencias de Conducir	20,1	19,5	18,1	19,8	23,0
Permisos de Circulación	36,4	38,9	40,0	34,1	32,5
Tenencia Responsable de Animales	32,2			32,5	31,8
Apoyo a la Población Migrante	33,7			23,8	43,6
Seguridad Pública Comunal	57,2			55,1	59,2
Permiso Edificación y Recepción de Obras	44,1			46,8	41,3
Subsidios y Becas Estatales	40,9			46,0	35,7
Fomento Productivo	37,3			43,6	31,0
Intermediación Laboral	39,7			40,5	38,9
Subsidios y Beneficios Municipales	45,6			42,9	48,4
Gestión del Riesgo de Desastres	45,2				45,2
Integridad y Probidad Municipal	25,2				25,2

Para la Región de **Tarapacá** los servicios con **menor** porcentaje de logro son Licencias de Conducir con 20,1% e Integridad y Probidad Municipal con 25,2%. Entre los otros servicios con menor porcentaje de logro siguen Apoyo a la Población Migrante con 33,7% y Tenencia Responsable de Mascotas con 32,2%, Permisos de Circulación con 36,4% y Áreas Verdes con 36,9%.

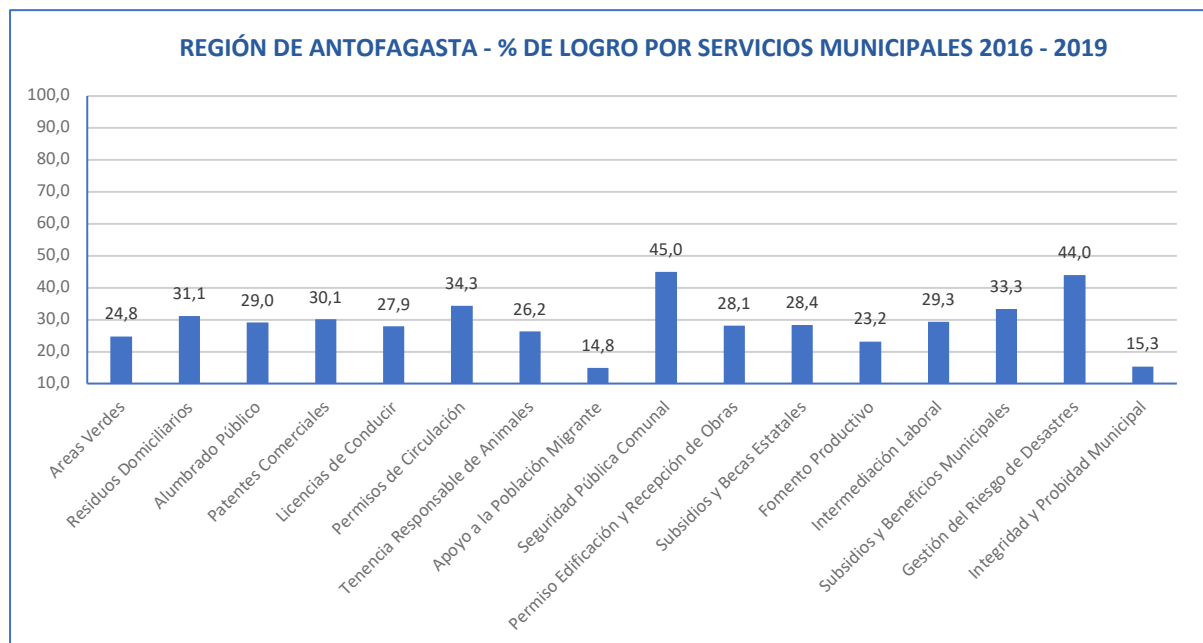
Por otra parte, los ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Seguridad Pública Comunal, con 57,2%, Subsidios y Beneficios Municipales con 45,6%. Sobre los otros servicios con más altos porcentajes de logro encontramos Gestión de Riesgo de Desastre con 45,2%.

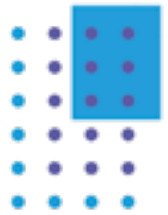


REGIÓN DE ANTOFAGASTA - % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	24,8	20,3	23,8	25,9	29,0
Residuos Domiciliarios	31,1	17,3	34,9	35,8	36,4
Alumbrado Público	29,0	14,6	34,3	31,5	35,8
Patentes Comerciales	30,1	29,9	25,7	37,0	27,8
Licencias de Conducir	27,9	30,6	30,5	22,8	27,8
Permisos de Circulación	34,3	31,3	32,4	40,1	33,3
Tenencia Responsable de Animales	26,2			26,5	25,9
Apoyo a la Población Migrante	14,8			14,2	15,4
Seguridad Pública Comunal	45,0			49,2	40,7
Permiso Edificación y Recepción de Obras	28,1			30,3	25,9
Subsidios y Becas Estatales	28,4			30,2	26,5
Fomento Productivo	23,2			23,5	22,8
Intermediación Laboral	29,3			27,8	30,9
Subsidios y Beneficios Municipales	33,3			34,6	32,1
Gestión del Riesgo de Desastres	44,0				44,0
Integridad y Probidad Municipal	15,3				15,3

La Región de **Antofagasta** evidencia que los servicios con **menor** porcentaje de logro son Apoyo a la Población Migrante con 14,8% e Integridad y Probidad Municipal con 15,3%. Entre los otros servicios con menor porcentaje de logro siguen Fomento Productivo con 23,2%, Áreas Verdes con 24,8% y Tenencia Responsable de Mascotas con 26,2%.

Por otra parte, los ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Seguridad Pública Comunal, con 45,0%, Gestión de Riesgo de Desastre con 44,0%.

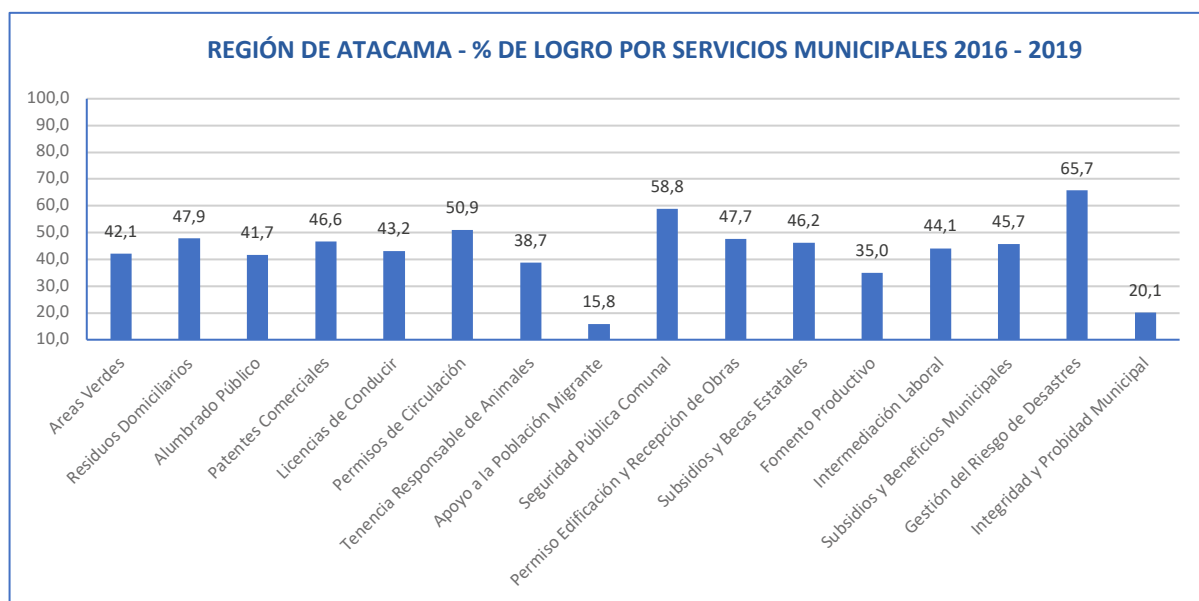


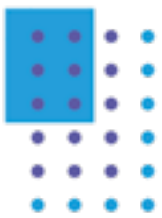


REGIÓN DE ATACAMA - % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	42,1	39,1	40,1	46,5	42,6
Residuos Domiciliarios	47,9	44,4	57,4	45,9	43,8
Alumbrado Público	41,7	37,0	49,6	43,1	37,0
Patentes Comerciales	46,6	43,8	42,2	54,2	46,3
Licencias de Conducir	43,2	37,0	50,4	40,3	45,1
Permisos de Circulación	50,9	43,2	57,8	52,1	50,6
Tenencia Responsable de Animales	38,7			30,6	46,9
Apoyo a la Población Migrante	15,8			17,4	14,2
Seguridad Pública Comunal	58,8			59,0	58,7
Permiso Edificación y Recepción de Obras	47,7			48,6	46,9
Subsidios y Becas Estatales	46,2			47,9	44,5
Fomento Productivo	35,0			35,4	34,6
Intermediación Laboral	44,1			49,3	38,9
Subsidios y Beneficios Municipales	45,7			45,1	46,3
Gestión del Riesgo de Desastres	65,7				65,7
Integridad y Probidad Municipal	20,1				20,1

Para la Región de **Atacama** los servicios con **menor** porcentaje de logro son Apoyo a la población Migrante con 15,8% e Integridad y Probidad Municipal con 20,1%. Entre los otros servicios con menor porcentaje de logro está Fomento Productivo con 35,0% y Tenencia Responsable de Mascotas con 38,7%, Alumbrado Público con 41,7% y Áreas Verdes con 42,1%.

Por otra parte, los ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión de Riesgo de Desastres, con 65,7%, Seguridad Pública Comunal con 58,8%. Entre otros servicios con altos porcentajes de logro encontramos Permisos de Circulación con 50,9% y Residuos Sólidos Domiciliarios con 47,9%.

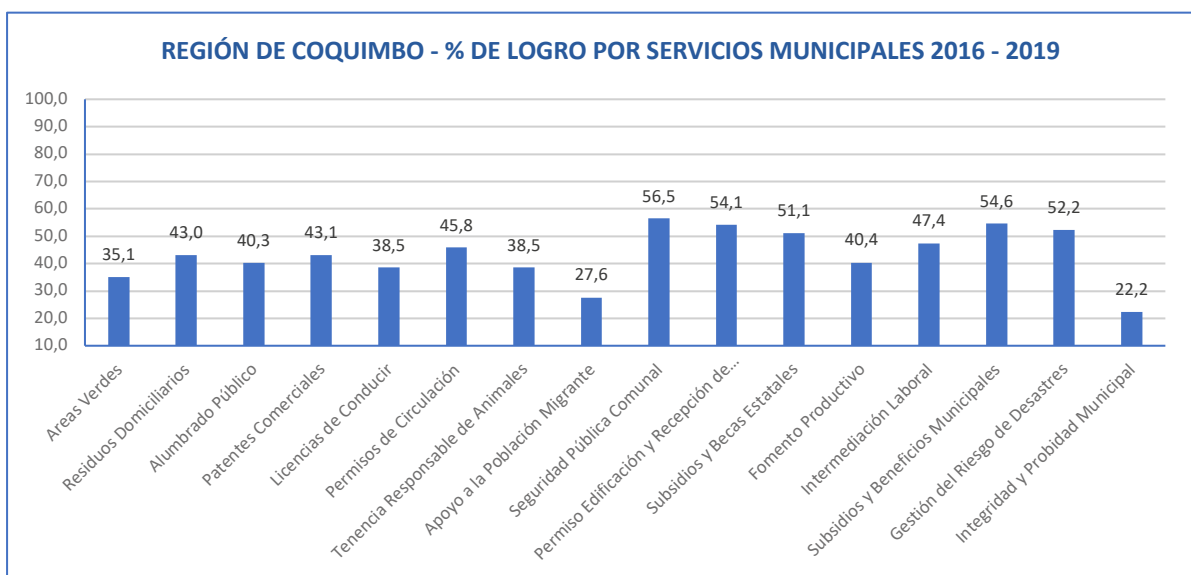


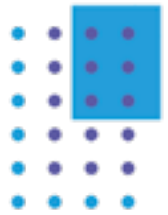


REGIÓN DE COQUIMBO - % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	35,1	32,0	27,0	40,7	40,7
Residuos Domiciliarios	43,0	38,8	41,1	47,8	44,4
Alumbrado Público	40,3	37,3	40,9	38,1	44,8
Patentes Comerciales	43,1	33,7	42,2	46,7	50,0
Licencias de Conducir	38,5	34,1	40,0	38,2	41,9
Permisos de Circulación	45,8	39,7	46,2	48,5	48,9
Tenencia Responsable de Animales	38,5			36,3	40,7
Apoyo a la Población Migrante	27,6			21,5	33,7
Seguridad Pública Comunal	56,5			55,2	57,8
Permiso Edificación y Recepción de Obras	54,1			52,2	55,9
Subsidios y Becas Estatales	51,1			47,8	54,5
Fomento Productivo	40,4			34,8	45,9
Intermediación Laboral	47,4			41,9	53,0
Subsidios y Beneficios Municipales	54,6			51,1	58,1
Gestión del Riesgo de Desastres	52,2				52,2
Integridad y Probidad Municipal	22,2				22,2

Para la Región de **Coquimbo** los servicios con **menor** porcentaje de logro son Integridad y Probidad Municipal con 22,2% e Apoyo a la Población Migrante con 27,6%. Entre los otros servicios con menor porcentaje de logro está Áreas Verdes con 35,1%, Tenencia Responsable de Mascotas con 38,5%, Licencias de Conducir con 38,5% y Alumbrado Público con 40,3%.

Por otra parte, los ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Seguridad Pública Comunal, con 56,5%, Subsidios y Beneficios Municipales con 54,6%. Entre otros servicios con altos porcentajes de logro encontramos Permisos de Edificación y Recepción de Obras con 54,1% y Subsidios y Becas Estatales con 51,1%.

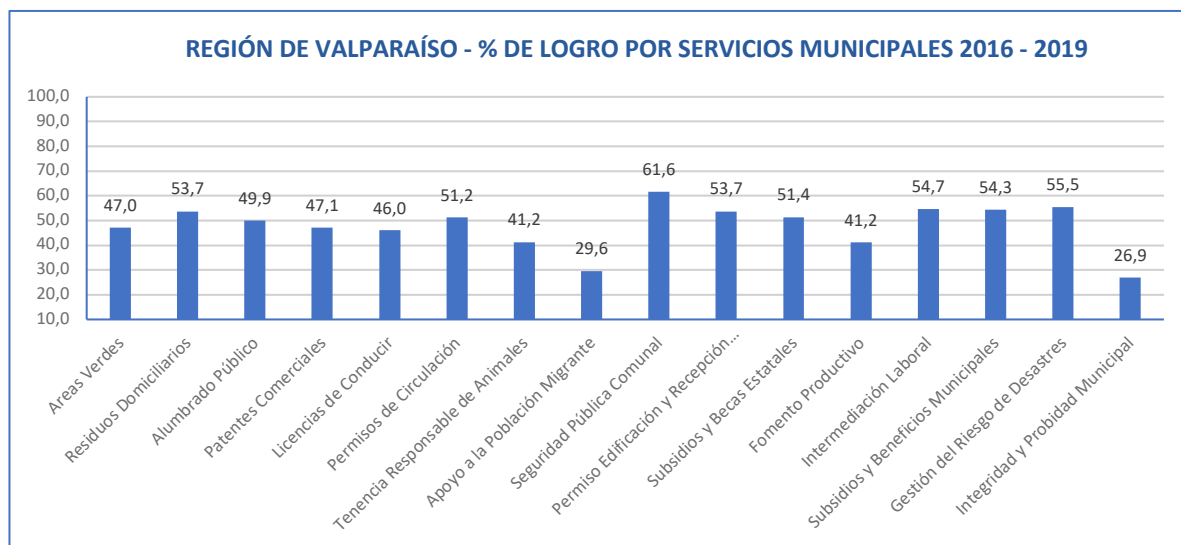


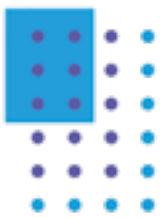


REGIÓN DE VALPARAÍSO - % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	47,0	43,0	44,6	49,1	51,4
Residuos Domiciliarios	53,7	53,2	60,3	50,3	51,1
Alumbrado Público	49,9	41,6	55,0	49,9	53,3
Patentes Comerciales	47,1	35,7	50,7	49,4	52,7
Licencias de Conducir	46,0	42,7	48,3	47,7	45,2
Permisos de Circulación	51,2	47,8	56,1	50,9	49,9
Tenencia Responsable de Animales	41,2			41,1	41,3
Apoyo a la Población Migrante	29,6			27,2	32,0
Seguridad Pública Comunal	61,6			60,7	62,4
Permiso Edificación y Recepción de Obras	53,7			50,2	57,2
Subsidios y Becas Estatales	51,4			49,6	53,1
Fomento Productivo	41,2			38,4	44,0
Intermediación Laboral	54,7			55,1	54,2
Subsidios y Beneficios Municipales	54,3			52,7	55,9
Gestión del Riesgo de Desastres	55,5				55,5
Integridad y Probidad Municipal	26,9				26,9

Para la Región de **Valparaíso** los servicios con **menor** porcentaje de logro son Integridad y Probidad Municipal con 26,9% y Apoyo a la Población Migrante con 29,6%. Entre los otros servicios con menor porcentaje de logro está Fomento Productivo y Tenencia Responsable de Mascotas con 41,2% en ambos casos, Licencias de Conducir con 46,0% y Áreas Verdes con 47,0%.

Por otra parte, los ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Seguridad Pública Comunal, con 61,6%, Gestión del Riesgo de Desastres con 55,5%. Entre otros servicios con altos porcentajes de logro encontramos Intermediación Laboral con 54,7% y Subsidios y Beneficios Municipales con 54,3%.

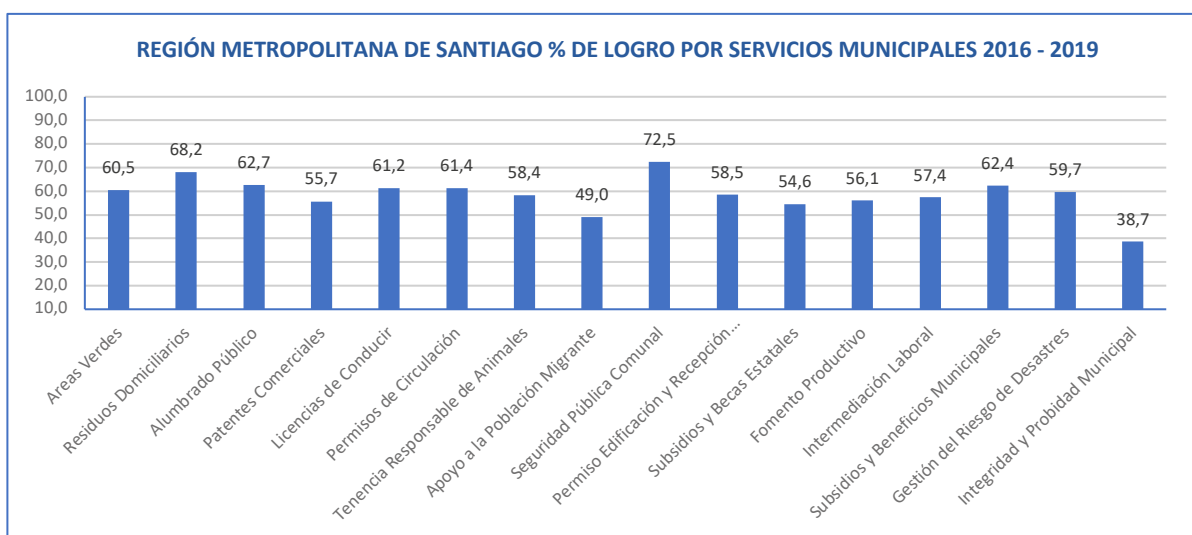




REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO - % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 – 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	60,5	61,9	61,0	58,4	60,9
Residuos Domiciliarios	68,2	67,8	76,2	61,1	67,7
Alumbrado Público	62,7	62,9	67,1	56,1	64,9
Patentes Comerciales	55,7	51,1	58,4	53,0	60,1
Licencias de Conducir	61,2	56,1	65,8	60,3	62,6
Permisos de Circulación	61,4	55,3	67,7	60,0	62,6
Tenencia Responsable de Animales	58,4			53,3	63,5
Apoyo a la Población Migrante	49,0			47,1	51,0
Seguridad Pública Comunal	72,5			71,6	73,4
Permiso Edificación y Recepción de Obras	58,5			56,1	60,9
Subsidios y Becas Estatales	54,6			49,8	59,3
Fomento Productivo	56,1			52,4	59,8
Intermediación Laboral	57,4			56,0	58,7
Subsidios y Beneficios Municipales	62,4			60,2	64,5
Gestión del Riesgo de Desastres	59,7				59,7
Integridad y Probidad Municipal	38,7				38,7

Para la Región **Metropolitana** de Santiago los servicios con **menor** porcentaje de logro son Integridad y Probidad Municipal con 38,7% y Apoyo a la Población Migrante con 49,0%. Entre los otros servicios con menor porcentaje de logro está Subsidios y Becas Estatales con 54,6%, Fomento Productivo con 56,1%, Intermediación Laboral con 57,4% y Tenencia Responsable de Mascotas con 58,4%.

Por otra parte, los ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Seguridad Pública Comunal, con 72,5%, Residuos Sólidos Domiciliarios con 68,2%. Entre otros servicios con altos porcentajes de logro encontramos Alumbrado Público con 62,7% y Subsidios y Beneficios Municipales con 62,4%.

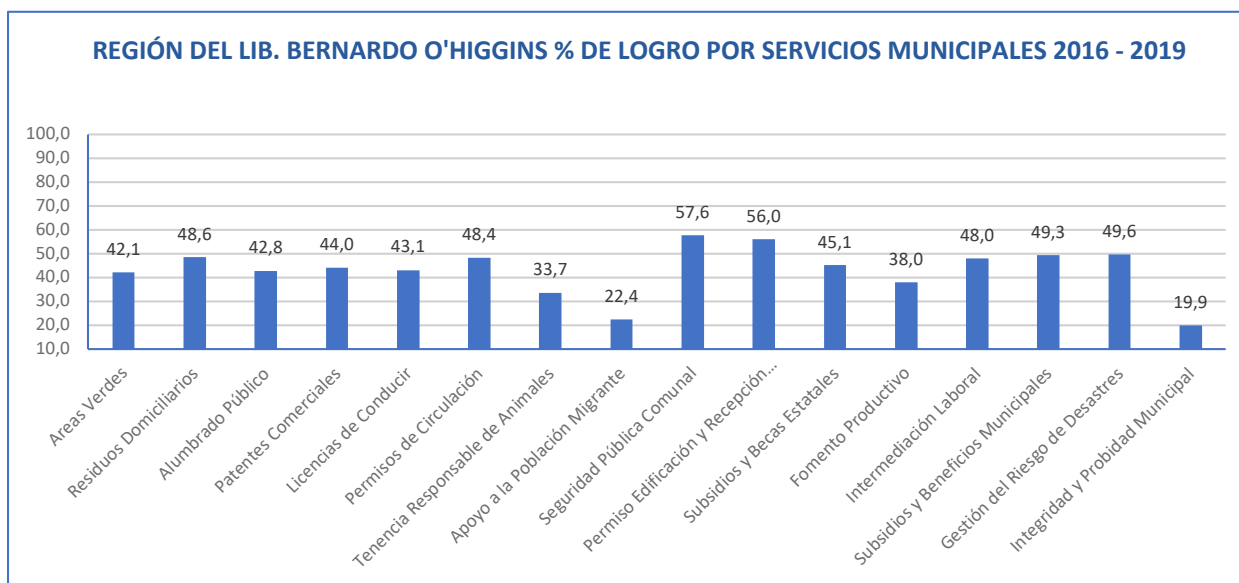


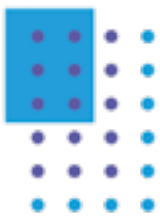


REGIÓN DEL LIB. BERNARDO O'HIGGINS % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	42,1	38,2	41,0	44,4	44,6
Residuos Domiciliarios	48,6	45,6	55,7	45,8	47,1
Alumbrado Público	42,8	36,2	49,8	41,4	43,9
Patentes Comerciales	44,0	35,8	50,2	45,3	44,6
Licencias de Conducir	43,1	35,3	52,1	39,9	44,9
Permisos de Circulación	48,4	36,2	59,6	47,6	50,0
Tenencia Responsable de Animales	33,7			31,0	36,4
Apoyo a la Población Migrante	22,4			20,4	24,4
Seguridad Pública Comunal	57,6			56,3	59,0
Permiso Edificación y Recepción de Obras	56,0			53,2	58,8
Subsidios y Becas Estatales	45,1			45,8	44,5
Fomento Productivo	38,0			37,7	38,4
Intermediación Laboral	48,0			46,3	49,7
Subsidios y Beneficios Municipales	49,3			47,8	50,8
Gestión del Riesgo de Desastres	49,6				49,6
Integridad y Probidad Municipal	19,9				19,9

Para la Región del **Libertador Bernardo O'Higgins** los servicios con **menor** porcentaje de logro son Integridad y Probidad Municipal con 19,9% y Apoyo a la Población Migrante con 22,4%. Entre los otros servicios con menor porcentaje de logro está Tenencia Responsable de Mascotas con 33,7%, Fomento Productivo con 38,0%, Áreas Verdes con 42,1% y Licencias de Conducir con 43,1%.

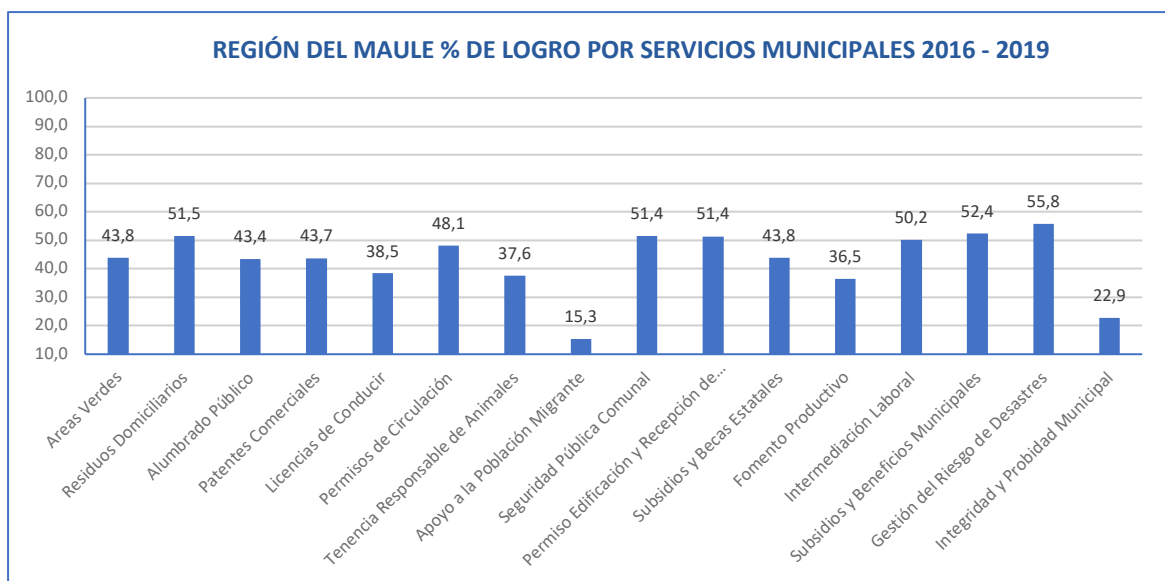
Por otra parte, los ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Seguridad Pública Comunal, con 57,6%, Permisos de Edificación y Recepción de Obras con 56,0%. Entre otros servicios con altos porcentajes de logro encontramos Gestión del Riesgo de Desastres con 49,6% y Subsidios y Beneficios Municipales con 49,3%.





REGIÓN DEL MAULE % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	43,8	40,8	45,7	39,8	48,9
Residuos Domiciliarios	51,5	48,1	60,9	44,1	52,8
Alumbrado Público	43,4	39,4	46,7	42,4	45,0
Patentes Comerciales	43,7	35,7	46,4	46,8	45,7
Licencias de Conducir	38,5	31,7	41,6	39,8	40,9
Permisos de Circulación	48,1	40,7	51,1	49,3	51,1
Tenencia Responsable de Animales	37,6			37,4	37,8
Apoyo a la Población Migrante	15,3			12,0	18,5
Seguridad Pública Comunal	51,4			49,7	53,2
Permiso Edificación y Recepción de Obras	51,4			49,3	53,5
Subsidios y Becas Estatales	43,8			42,2	45,4
Fomento Productivo	36,5			36,5	36,5
Intermediación Laboral	50,2			47,8	52,6
Subsidios y Beneficios Municipales	52,4			50,7	54,1
Gestión del Riesgo de Desastres	55,8				55,8
Integridad y Probidad Municipal	22,9				22,9

Para la Región del **Maule** los dos servicios con **menor** porcentaje de logro son Apoyo a la Población Migrante con 15,3% e Integridad Probidad Municipal con 22,9%. Entre los otros servicios con menores porcentajes de logro siguen Fomento Productivo con 36,5%, Tenencia Responsable de Animales con 37,6% y Licencias de Conducir con 38,5%. Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión de Riesgo de Desastres con 55,8% y Subsidios y Beneficios Municipales con 52,4%. Sobre los otros servicios con mayor porcentaje de logro encontramos Residuos Domiciliarios con 51,5%, Seguridad Pública Comunal y Permiso Edificación de Obras, ambos con 51,4%.

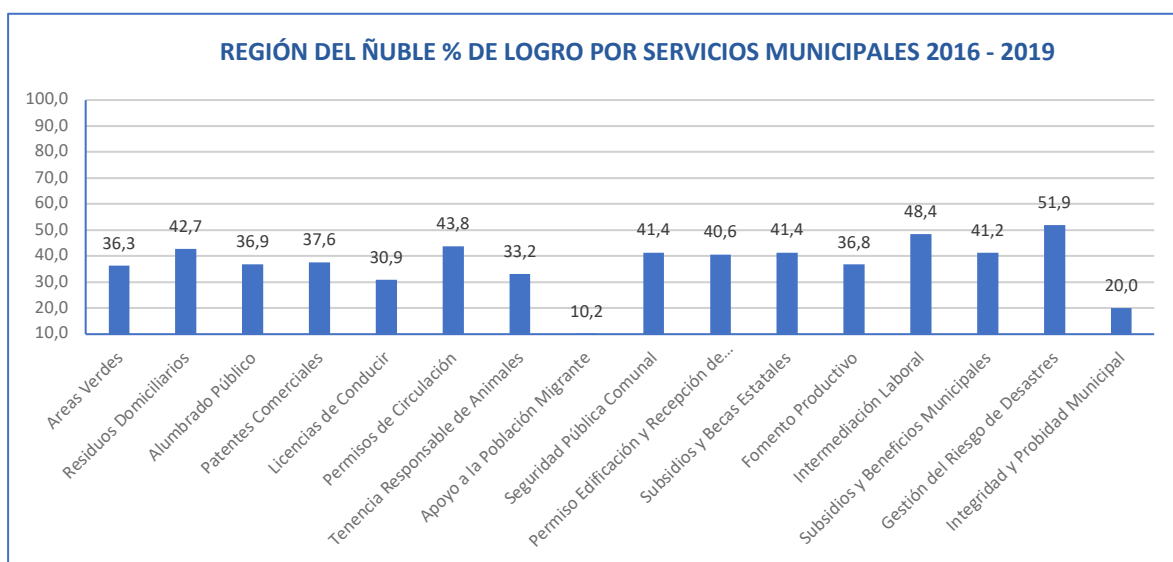


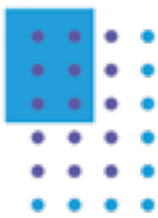


REGIÓN DEL ÑUBLE % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	36,3	32,1	40,0	36,0	37,0
Residuos Domiciliarios	42,7	40,5	54,8	36,5	38,9
Alumbrado Público	36,9	30,8	42,9	32,5	41,4
Patentes Comerciales	37,6	33,0	41,0	36,5	40,0
Licencias de Conducir	30,9	22,5	36,8	33,1	31,0
Permisos de Circulación	43,8	39,2	51,7	46,3	38,2
Tenencia Responsable de Animales	33,2			30,7	35,7
Apoyo a la Población Migrante	10,2			6,9	13,4
Seguridad Pública Comunal	41,4			38,1	44,6
Permiso Edificación y Recepción de Obras	40,6			38,6	42,6
Subsidios y Becas Estatales	41,4			42,3	40,5
Fomento Productivo	36,8			39,1	34,5
Intermediación Laboral	48,4			47,9	48,8
Subsidios y Beneficios Municipales	41,2			42,9	39,6
Gestión del Riesgo de Desastres	51,9				51,9
Integridad y Probidad Municipal	20,0				20,0

Para la Región del Ñuble los dos servicios con **menor** porcentaje de logro son Apoyo a la Población Migrante con 10,2% e Integridad y Probidad Municipal con 20,0%. Entre los otros servicios con menores porcentajes de logro siguen Licencias de Conducir con 30,9%, Tenencia Responsable de Animales con 33,2% y Áreas Verdes con 36,3%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión de Riesgo de Desastres con 51,9% e Intermediación Laboral con 48,4%. Sobre los otros servicios con mayor porcentaje de logro encontramos Permisos de Circulación con 43,8%, Residuos Domiciliarios con 42,7%, Seguridad Pública Comunal y Subsidios y Becas Estatales ambas con 41,4%.

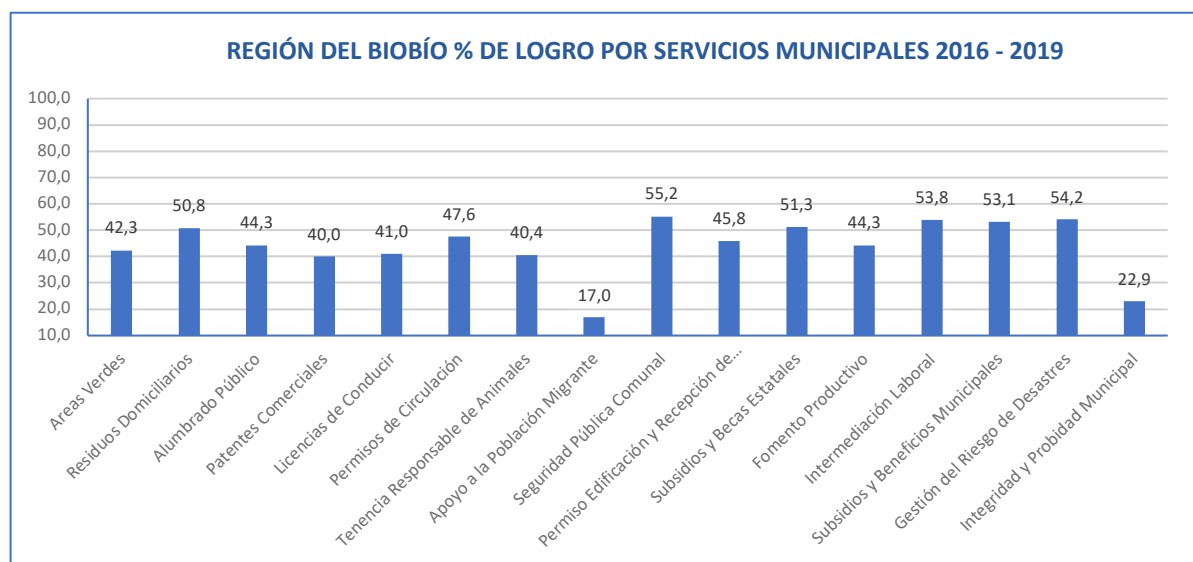




REGIÓN DEL BIOBÍO % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	42,3	38,5	44,8	41,7	44,3
Residuos Domiciliarios	50,8	45,8	60,6	48,4	48,5
Alumbrado Público	44,3	38,5	52,1	40,8	45,6
Patentes Comerciales	40,0	34,5	45,0	39,2	41,4
Licencias de Conducir	41,0	34,9	44,6	39,9	44,8
Permisos de Circulación	47,6	40,8	54,4	45,7	49,7
Tenencia Responsable de Animales	40,4			36,5	44,4
Apoyo a la Población Migrante	17,0			13,9	20,0
Seguridad Pública Comunal	55,2			52,4	58,0
Permiso Edificación y Recepción de Obras	45,8			46,0	45,6
Subsidios y Becas Estatales	51,3			53,6	49,0
Fomento Productivo	44,3			41,7	47,0
Intermediación Laboral	53,8			52,6	55,0
Subsidios y Beneficios Municipales	53,1			54,5	51,7
Gestión del Riesgo de Desastres	54,2				54,2
Integridad y Probidad Municipal	22,9				22,9

Para la Región del **BioBío** los dos servicios con **menor** porcentaje de logro son Apoyo a la Población Migrante con 17,0% e Integridad Probidad Municipal con 22,9%. Entre los otros servicios con menores porcentajes de logro siguen Patentes Comerciales con 40,0%, Tenencia Responsable de Animales con 40,4% y Licencias de Conducir con 41,0%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Seguridad Pública Comunal con 55,2% y Gestión de Riesgo de Desastres con 54,2%. Sobre los otros servicios con mayor porcentaje de logro encontramos Intermediación Laboral con 53,8%, Subsidios y Becas Estatales ambas con 53,1% y Residuos Domiciliarios con 50,8%.

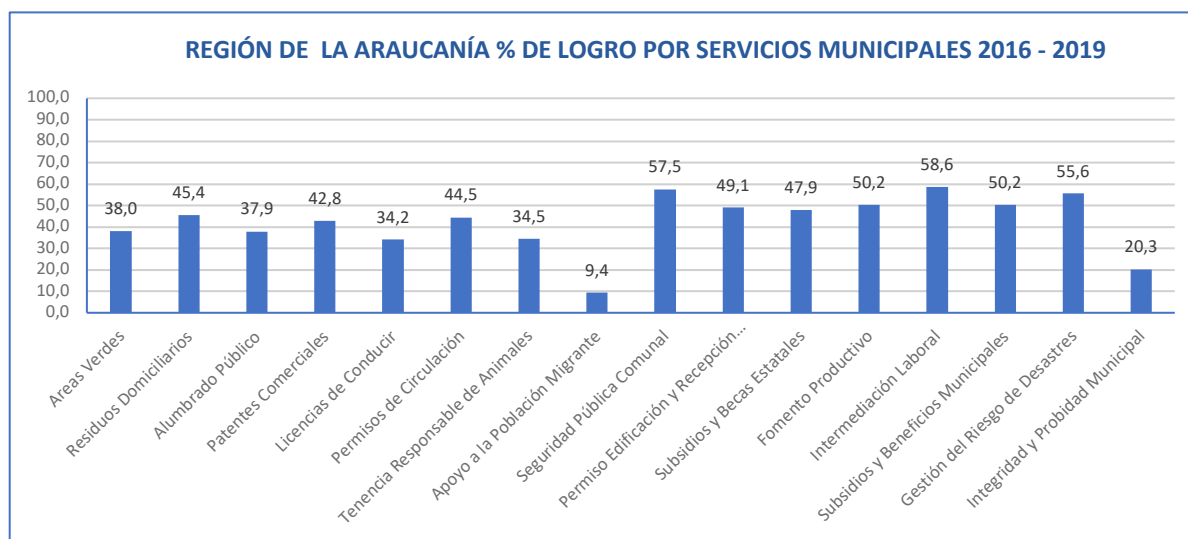


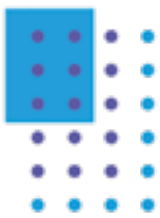


REGIÓN DE LA ARAUCANÍA % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	38,0	31,0	40,5	35,1	45,5
Residuos Domiciliarios	45,4	40,4	48,9	41,9	50,4
Alumbrado Público	37,9	29,8	40,9	36,2	44,8
Patentes Comerciales	42,8	36,5	45,2	42,5	47,1
Licencias de Conducir	34,2	26,2	31,8	38,5	40,3
Permisos de Circulación	44,5	37,8	47,3	44,2	48,6
Tenencia Responsable de Animales	34,5			28,9	40,1
Apoyo a la Población Migrante	9,4			9,0	9,9
Seguridad Pública Comunal	57,5			52,5	62,5
Permiso Edificación y Recepción de Obras	49,1			46,5	51,6
Subsidios y Becas Estatales	47,9			46,2	49,6
Fomento Productivo	50,2			46,5	53,9
Intermediación Laboral	58,6			56,7	60,4
Subsidios y Beneficios Municipales	50,2			50,0	50,4
Gestión del Riesgo de Desastres	55,6				55,6
Integridad y Probidad Municipal	20,3				20,3

Para la Región de **La Araucanía** los dos servicios con **menor** porcentaje de logro son Apoyo a la Población Migrante con 9,4% e Integridad Probidad Municipal con 20,3%. Entre los otros servicios con menores porcentajes de logro siguen Licencias de Conducir con 34,2%, Tenencia Responsable de Animales con 34,5% y Alumbrado Público con 37,9%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Intermediación Laboral con 58,6% y Seguridad Pública Comunal con 57,5%. Sobre los otros servicios con mayor porcentaje de logro encontramos, Gestión de Riesgo de Desastres con 55,6%, Fomento Productivo y Subsidios y Beneficios Municipales, ambos con 50,2%.

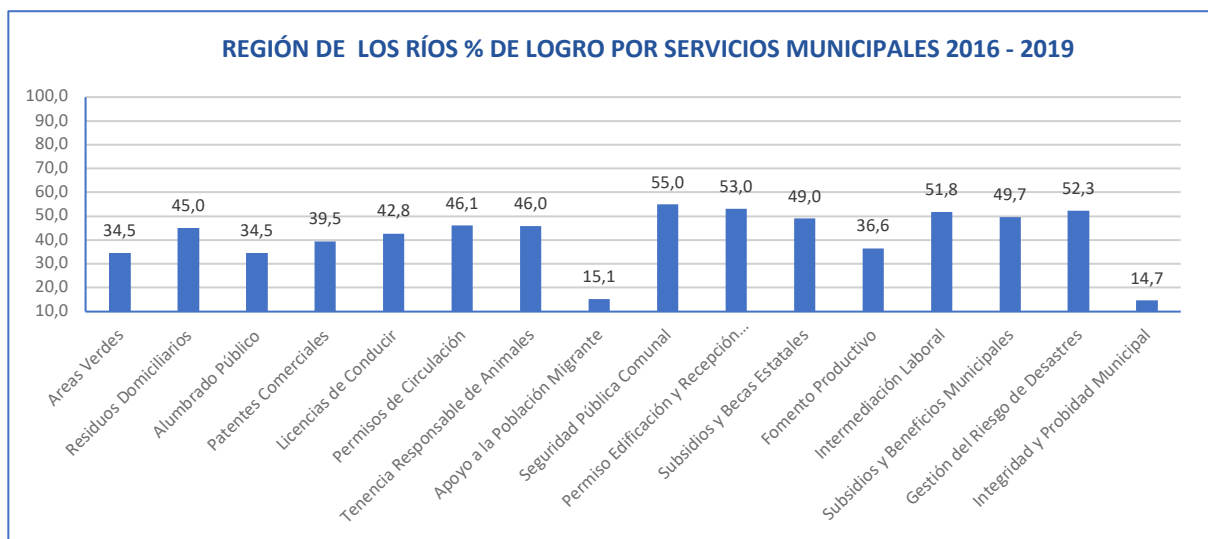




REGIÓN DE LOS RÍOS % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	34,5	28,6	34,7	36,9	37,9
Residuos Domiciliarios	45,0	40,5	49,5	42,4	47,5
Alumbrado Público	34,5	27,3	38,9	36,3	35,4
Patentes Comerciales	39,5	32,9	43,9	42,4	38,9
Licencias de Conducir	42,8	27,3	41,7	51,5	50,5
Permisos de Circulación	46,1	31,0	42,8	52,5	58,1
Tenencia Responsable de Animales	46,0			44,4	47,5
Apoyo a la Población Migrante	15,1			10,6	19,7
Seguridad Pública Comunal	55,0			48,1	61,9
Permiso Edificación y Recepción de Obras	53,0			52,0	54,0
Subsidios y Becas Estatales	49,0			47,5	50,5
Fomento Productivo	36,6			37,9	35,4
Intermediación Laboral	51,8			48,5	55,0
Subsidios y Beneficios Municipales	49,7			43,4	56,1
Gestión del Riesgo de Desastres	52,3				52,3
Integridad y Probidad Municipal	14,7				14,7

Para la Región de **Los Ríos** los dos servicios con **menor** porcentaje de logro son Integridad y Probidad Municipal con 14,7% y Apoyo Población Migrante con 15,1%. Entre los otros servicios con menores porcentajes de logro siguen Áreas Verdes y Alumbrado Público con 34,5% y Fomento Productivo con 36,6%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Seguridad Pública Comunal con 55,0% y Permiso de Recepción de Obras con 53,0%. Sobre los otros servicios con mayor porcentaje de logro encontramos, Gestión de Riesgo de Desastres con 52,3%, Intermediación Laboral con 51,8%, y Subsidios y Beneficios Municipales, ambos con 49,7%.

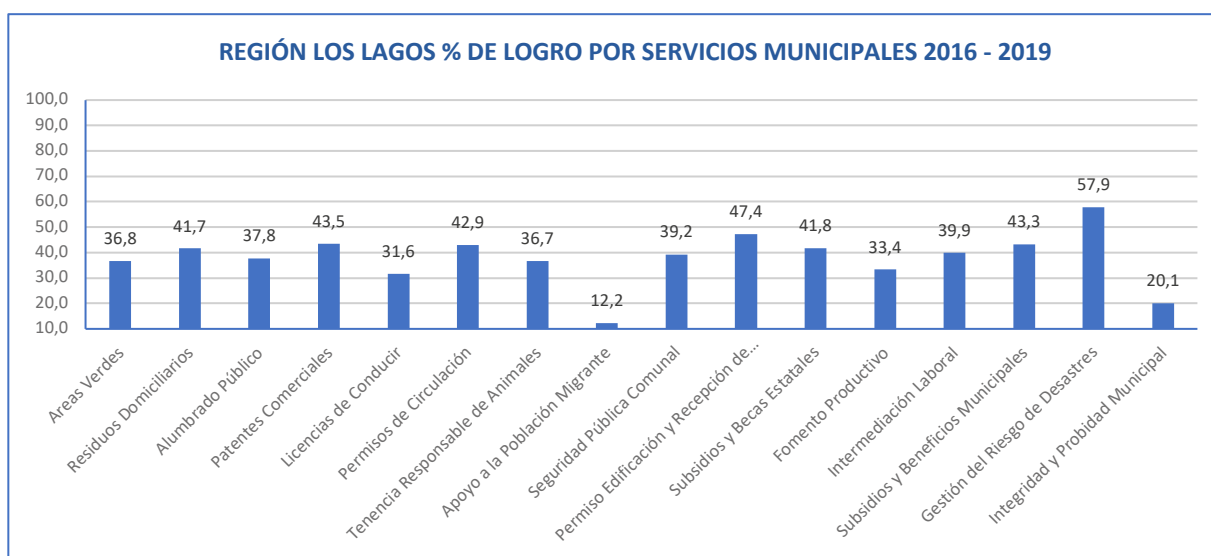


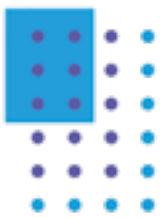


REGIÓN DE LOS LAGOS - % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	36,8	25,6	42,3	34,4	44,8
Residuos Domiciliarios	41,7	37,7	51,2	35,2	42,6
Alumbrado Público	37,8	29,3	46,7	34,4	40,7
Patentes Comerciales	43,5	34,0	52,9	40,5	46,5
Licencias de Conducir	31,6	28,0	32,4	34,2	32,0
Permisos de Circulación	42,9	37,0	48,8	42,8	43,2
Tenencia Responsable de Animales	36,7			34,6	38,9
Apoyo a la Población Migrante	12,2			12,1	12,2
Seguridad Pública Comunal	39,2			35,6	42,9
Permiso Edificación y Recepción de Obras	47,4			41,6	53,2
Subsidios y Becas Estatales	41,8			40,1	43,5
Fomento Productivo	33,4			29,6	37,2
Intermediación Laboral	39,9			36,4	43,3
Subsidios y Beneficios Municipales	43,3			40,5	46,1
Gestión del Riesgo de Desastres	57,9				57,9
Integridad y Probidad Municipal	20,1				20,1

Para la Región de **Los Lagos** los dos servicios con **menor** porcentaje de logro son Apoyo a la Población Migrante con 12,2% e Integridad Probidad Municipal con 20,1%. Entre los otros servicios con menores porcentajes de logro siguen Licencias de Conducir con 31,6%, Fomento Productivo con 33,4% y Tenencia Responsable de Animales con 36,7%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión de Riesgo de Desastres con 57,9% y Permiso Edificación de Obras con 47,4%. Sobre los otros servicios con mayor porcentaje de logro encontramos, Patentes Comerciales con 43,5%, Subsidios y Beneficios Municipales con 43,3% y Permisos de Circulación con 42,9%.

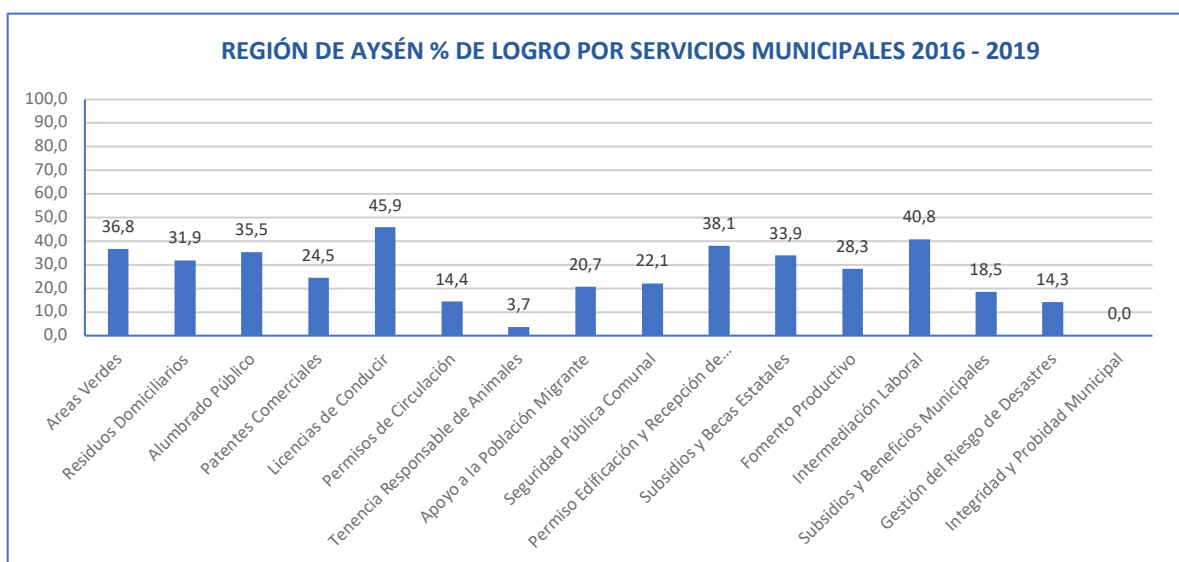


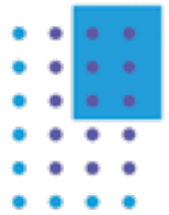


REGIÓN DE AYSÉN % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	36,8	31,3	32,1	25,3	31,7
Residuos Domiciliarios	31,9	39,4	46,9	31,5	29,5
Alumbrado Público	35,5	39,7	37,8	24,1	26,1
Patentes Comerciales	24,5	33,3	45,9	31,5	31,1
Licencias de Conducir	45,9	20,6	24,4	21,6	31,1
Permisos de Circulación	14,4	38,1	54,8	49,4	41,1
Tenencia Responsable de Animales	3,7			27,8	30,0
Apoyo a la Población Migrante	20,7			1,2	6,1
Seguridad Pública Comunal	22,1			13,2	28,1
Permiso Edificación y Recepción de Obras	38,1			20,4	23,9
Subsidios y Becas Estatales	33,9			35,2	41,1
Fomento Productivo	28,3			38,3	29,5
Intermediación Laboral	40,8			27,8	28,9
Subsidios y Beneficios Municipales	18,5			38,9	42,8
Gestión del Riesgo de Desastres	14,3				37,1
Integridad y Probidad Municipal	0,0				14,3

Para la Región de **Aysén** los dos servicios con **menor** porcentaje de logro son Integridad y Probidad Municipal con 0,0% y Tenencia Responsable de Animales con 3,7%. Entre los otros servicios con menores porcentajes de logro siguen Gestión de Riesgo de Desastres con 14,3%, Permisos de Circulación con 14,4% y Subsidios y Beneficios Municipales con 18,5%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Licencia de Conducir con 45,9% e Intermediación Laboral con 40,8%. Sobre los otros servicios con mayor porcentaje de logro encontramos, Permiso de Edificación de Obras con 38,1%, Áreas Verdes con 36,8% y Alumbrado Público con 35,5%.

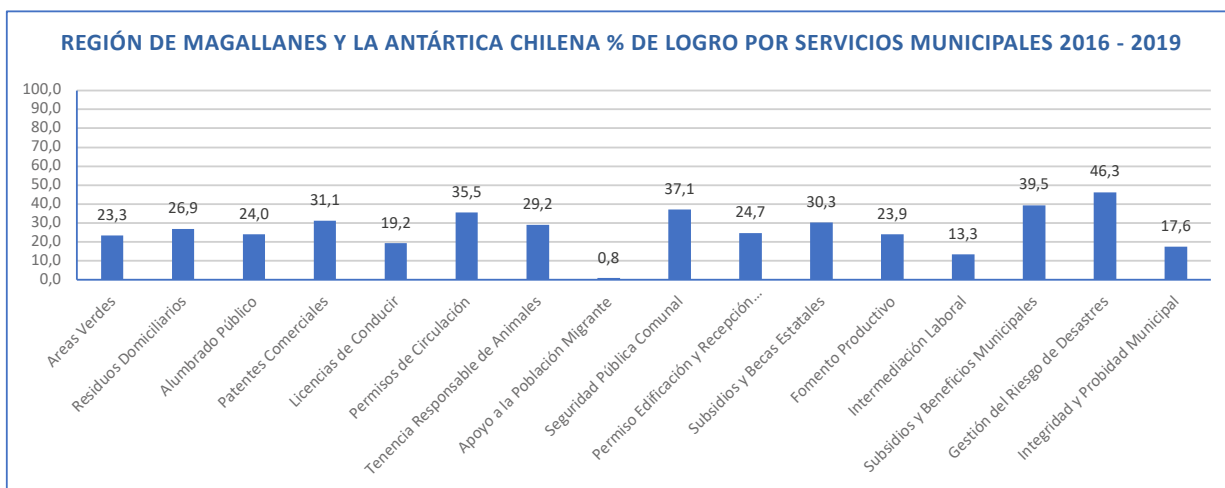


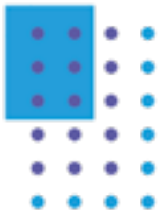


REGIÓN DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTICA CHILENA % DE LOGRO POR SERVICIOS MUNICIPALES 2016 - 2019					
SERVICIO	% de Logro	2016	2017	2018	2019
Áreas Verdes	23,3	21,9	23,9	23,9	23,4
Residuos Domiciliarios	26,9	23,8	38,3	22,8	22,8
Alumbrado Público	24,0	14,5	23,3	32,8	25,6
Patentes Comerciales	31,1	21,7	33,3	35,6	33,9
Licencias de Conducir	19,2	14,4	24,0	22,8	15,6
Permisos de Circulación	35,5	21,7	44,7	41,1	34,4
Tenencia Responsable de Animales	29,2			25,6	32,8
Apoyo a la Población Migrante	0,8			1,7	0,0
Seguridad Pública Comunal	37,1			38,1	36,2
Permiso Edificación y Recepción de Obras	24,7			25,0	24,4
Subsidios y Becas Estatales	30,3			32,8	27,8
Fomento Productivo	23,9			22,8	25,0
Intermediación Laboral	13,3			11,1	15,6
Subsidios y Beneficios Municipales	39,5			41,7	37,2
Gestión del Riesgo de Desastres	46,3				46,3
Integridad y Probidad Municipal	17,6				17,6

Para la Región de **Magallanes y La Antártica Chilena** los dos servicios con **menor** porcentaje de logro son Apoyo a la Población Migrante con 0,8% e Intermediación Laboral con 13,3%. Entre los otros servicios con menores porcentajes de logro siguen Integridad y Probidad Municipal con 17,6%, Licencias de Conducir con 19,2% y Áreas Verdes con 23,3%.

Por otra parte, los dos ámbitos con **mayor** porcentaje de logro son Gestión de Riesgo de Desastres con 46,3% y Subsidios y Beneficios Municipales con 39,5%. Sobre los otros servicios con mayor porcentaje de logro encontramos Seguridad Pública Comunal con 37,1%, Permisos de Circulación con 35,5% y Patentes Comerciales con 31,1%.







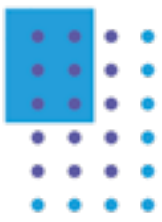
CONCLUSIONES



Municipalidad de Hualañé

- Hay evidencia de gran disparidad en los resultados, con alta ocurrencia de resultados bajos que se mantienen en el rango considerado de gestión incipiente y en el cual se concentra 76,6% de las municipalidades que respondieron el cuestionario. La asimetría queda evidenciada con los puntajes altos, que constituyen el 23,4%.
- La brecha de gestión de los municipios, en relación con el modelo, representa una gran oportunidad de contribuir al mejoramiento del porcentaje de logro, con énfasis en la calidad de los servicios entregados a los ciudadanos, en el aumento de número de profesionales por municipio, en el entrenamiento de los municipios en Gestión de Calidad y en el incremento de los Ingresos Propios Permanentes (IPP).
- El fortalecimiento de la institucionalidad municipal como estrategia complementaria a la política de descentralización y desarrollo de los territorios, busca elevar la calidad de la gestión y competencias para los desafíos superiores que implica este proceso.
- La importancia del ejercicio participativo, que quiere dar legitimidad a la información generada por el Diagnóstico recomienda el involucramiento del conjunto del equipo directivo del alcalde o alcaldesa, los/las profesionales, los representantes de las asociaciones de funcionarios y funcionarias, etc., a participar en su resolución.
- El valor del Diagnóstico como herramienta de análisis organizacional permite el estudio de las grandes áreas de gestión de las municipalidades, midiendo la eficiencia y efectividad de procesos y resultados.





- Una encuesta tiene carácter censal cuando es respondida por sobre el 90% del universo consultado. En el caso del Diagnóstico, la legitimidad está asegurada, ya que cada año supera ese porcentaje de municipalidades que responden el cuestionario.
- Las cinco áreas prioritarias por trabajar son Capacitación, Procesos de Prestación de Servicios, Proceso de Apoyo de Servicios, Bienestar y Seguridad en el Trabajo y Estrategia.
- A pesar de las modificaciones realizadas a algunos ámbitos de gestión y la integración de otros, los resultados se mantienen constantes y relativamente homogéneos.
- Con respecto a las municipalidades que responden el instrumento Diagnóstico, llegan al 94,2% en promedio, entre los años 2010 al 2019. Este resultado es indicativo de que las municipalidades constantemente instalan prácticas de gestión, que cubren de manera parcial (algunos procesos, y/o servicios) los requerimientos del cuestionario.
- En la actualidad, los niveles de exigencia han aumentado, hecho que tensiona a las organizaciones y les impone la obligación de ir más allá de un estándar mínimo. Esto ha implicado un cambio en la forma de gestionar las organizaciones, incorporando una cultura de mejoramiento continuo de la calidad en los procesos y resultados.
- En los servicios municipales, el nivel de cumplimiento promedio de los municipios es de 48,8%. El servicio mejor evaluado por los municipios es Recolección de Residuos Sólidos Domiciliarios, seguido por Otorgamiento de Permisos de Circulación. El que recibe una evaluación más baja es Mantenimiento de Áreas Verdes.
- Las comunas, mientras más grandes, céntricas y con mayor nivel de desarrollo, tienen municipios que declaran un mayor nivel de cumplimiento, tanto para ámbitos de gestión como para servicios.
- Los ámbitos relacionados con Gestión Financiera son los que reportan mejores resultados en todas las categorías de municipios. Asimismo, los relacionados con Recursos Humanos presentan el nivel de cumplimiento más bajo en cada una de las categorías de municipios clasificados en FIGEM.
- Los niveles de cumplimiento de cada servicio están altamente correlacionados entre sí. Un municipio que declara un alto cumplimiento en alguno de ellos, muy probablemente también lo hará para los otros.
- Desde los inicios del Diagnóstico Nacional, año 2010, se introduce el concepto de enfoque de género, referido principalmente a la representación escrita, utilizando lenguaje inclusivo en las preguntas, alcaldes/alcaldesas, funcionarios/funcionarias, usuarios/usuarioas y, por otra parte, en la consideración de la variable sexo en algunas de las opciones de respuesta.
- Para el año 2017, el cumplimiento municipal relacionado con enfoque de género tiende a ser bastante bajo en comparación a otros ámbitos de gestión (30,8% en promedio). Los municipios liderados por alcaldesas tienden a reportar un mejor cumplimiento declarado. El sexo del alcalde es la única característica asociada con género que muestra diferencias significativas en los niveles de cumplimiento, mientras que la participación femenina en cargos directivos y en funcionarios y funcionarias no marcan diferencias.
- En los ámbitos del Diagnóstico General (datos 2019), se aprecia que en 6 de 14 Ámbitos de Gestión (42,9%), o sea menos de la mitad, se mide enfoque de género. Respecto a las preguntas o elementos de gestión de cada ámbito, se constata que, de un total de 100, sólo en 15 preguntas (15%), se mide este enfoque.
- Al agrupar las municipalidades según tipología comunal, la Tipología 1 presenta mayor porcentaje de logro que las que pertenecen al resto de las tipologías y, las municipalidades con menor porcentaje de logro corresponden a Tipología 5.
- Al analizar la información por zona geográfica, todos los valores máximos, en porcentajes de logro, corresponden a la Zona Central y particularmente a la Región Metropolitana; en tanto que los valores mínimos se concentran en las regiones extremas de Antofagasta, Arica y Parinacota, Magallanes, Los Ríos y Aysén, en ese orden.
- Comparando los porcentajes de logro, entre los años 2010 y 2019, en siete ámbitos de gestión que se mantuvieron en todas estas aplicaciones, se aprecia que, anualmente, el indicador "logro general" mejora en 2,02% y, que los resultados de 2019, por regiones y tipologías, son consistentemente similares todos los años, lo que sugiere que hay características estructurales que inciden en la gestión municipal. Para explorar algunas de esas características, se realizaron análisis de correlación con distintas bases de datos públicas, encontrándose que éstas, cuando existían, eran bajas (menores a 0,319)





- El porcentaje de logro de la Sección Especial Integridad y Probidad Municipal es más bajo que el mínimo de los Servicios y el de los Ámbitos.
- La comparación interanual (2016-2019), de seis servicios, confirma los hallazgos relacionados con tipologías comunales y zonas geográficas. Los porcentajes de Logro de los Servicios tienden, con el tiempo, a acercarse, tanto entre tipologías y como entre zonas.
- El Diagnóstico Nacional es el único instrumento de larga aplicación sobre gestión municipal que permite tener datos al respecto.
- El instrumento requiere adecuaciones periódicas, en tanto la realidad es cambiante.
- Es conveniente tener elementos de validación de las respuestas, incorporando tecnología digital, deseablemente en línea y ex post, con un carácter pedagógico.
- Los porcentajes de logro de los Servicios Municipales son más cercanos entre sí, que los de los Ámbitos Municipales, de la gestión global.
- El porcentaje de logro en Gestión Municipal crece constante, pero lentamente, lo que evidencia la necesidad de apoyo externo a las municipalidades (SUBDERE, GORE, universidades, otros).
- Para mejorar el desempeño, en gestión municipal, en los ámbitos considerados, se sugiere fortalecer la capacitación de las personas, en el uso de la tecnología necesaria para la adecuada gestión municipal, y facilitar y/o apoyar la digitalización de los procesos de gestión municipal y sus servicios.
- Finalmente, sería conveniente entregar un mayor apoyo a las municipalidades pertenecientes a las tipologías comunales 4 y 5 y, especialmente a las de los extremos del país, tanto en los ámbitos de la gestión global, como la de los servicios.



