

Subsecretaría  
de Desarrollo  
Regional y  
Administrativo

Gobierno de Chile

## DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010: GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Fortalecimiento  
de la Gestión Municipal

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES





Subsecretaría  
de Desarrollo  
Regional y  
Administrativo

Gobierno de Chile

**DIAGNÓSTICO  
NACIONAL 2010:  
GESTIÓN DE LA CALIDAD  
DE LOS SERVICIOS  
MUNICIPALES**

Fortalecimiento  
de la Gestión Municipal

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

© Ministerio del Interior y Seguridad Pública  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

**Diagnóstico Nacional 2010:  
Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales**

Diseño e Impresión  
Simple! Comunicación  
[simplecomunicacion.cl](http://simplecomunicacion.cl)

Fotografías  
Hugo Espinosa

Impreso en Chile  
Abril 2012 - 800 ejemplares

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010 CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL</b>	<b>7</b>
<b>PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL</b>	<b>12</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA - CENSO</b>	<b>17</b>
I. RESUMEN EJECUTIVO	18
II. INTRODUCCIÓN	20
III. PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	22
1. Análisis Descriptivo de los Datos	22
2. Análisis de Asociación Mediante Cálculo de un Estadístico Chi-Cuadrado de Independencia	23
3. Estudio de Asociación mediante el Cálculo del Coeficiente de Correlación Lineal entre Puntaje Total y la Variable Explicativa (de tipo cuantitativa) Correspondiente	23
4. Modelo de Regresión Lineal para Determinar Relación Multivariada entre Variables Explicativas y Puntaje Total	24
5. Análisis del Puntaje Total por Ámbito de Evaluación	24
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	25
1. Análisis de Asociación	25
2. Modelo Explicativo de Puntaje Total	28
V. ANEXOS TÉCNICOS	31
1. Análisis de Asociación para Variables Individuales en relación a la Variable Respuesta (puntaje total)	31
a) Análisis de Independencia, Valores Chi-Cuadrado, Puntaje Total vs Variables Individuales	31
b) Tabla de Correlaciones de Cada Variable con Puntaje Total (Valor del Coeficiente de Correlación Lineal)	32
c) Tablas de Estudio de Independencia por Variable	33
d) Histogramas especialmente relevantes	38
2. Modelo Explicativo con Puntaje Total como Variable de Respuesta	41
a) Modelo de Regresión Lineal Múltiple	41
b) Modelo "Final"	42
c) Diagramas de asociación para varios pares de variables	43
d) Resultados por Ámbito de Evaluación	45
e) Comentarios	52
<b>ANEXO 1: FACSIMIL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010: CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO 2: TIPOLOGÍA DE COMUNAS</b>	<b>95</b>

# PRESENTACIÓN

En el marco del Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, en colaboración con ChileCalidad, diseñó el instrumento “Diagnóstico de la Calidad de la Gestión Municipal”, con el propósito de medir los niveles de gestión en los municipios y, a partir de ello, construir una línea base que constituya el insumo para orientar la política pública de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, para el período 2011 - 2014, en materia de fortalecimiento de la gestión municipal. Para esto, SUBDERE invitó a todos los municipios del país a aplicarse este instrumento, entre el 26 de octubre y el 10 de diciembre 2010.

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

Distribuida en doce ámbitos de gestión, esta herramienta (el Diagnóstico Municipal 2010, ver anexo N°1), consta de 78 preguntas, cada una de las cuales considera cuatro alternativas de respuesta posibles. Para salvaguardar la legitimidad de la aplicación, se recomendó que la evaluación fuera respondida por el equipo directivo en su conjunto, encabezado por el alcalde o alcaldesa y representantes de las asociaciones de funcionarios.

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 objetivo de sensibilizar a los diversos actores de este proceso, se realizaron once talleres y seminarios regionales de difusión y capacitación, a los cuales asistieron un total de 849 personas, representando a 296 municipios. Estas actividades contaron con la presencia de 105 alcaldes y alcaldesas.

Adicionalmente, se imprimió un total de seis mil facsímiles del diagnóstico, constituyendo el material de trabajo con el cual se desarrollaron los diversos ejercicios de respuesta en las municipalidades del país; se diseñó una aplicación Web en el portal institucional, destinado a captar la información generada por los municipios, los que, por medio de sus ministros de fe, cargaron la información de manera remota; se realizaron videoconferencias con los jefes de las Unidades

Regionales SUBDERE (URS), para reforzar las actividades de promoción en los territorios regionales; se produjeron dos videos institucionales de apoyo a las presentaciones, llevando el saludo del Subsecretario y el relato de experiencias de dos alcaldesas que aplicaron el instrumento en un proyecto piloto previo.

Unos de los aspectos que demostró tener la mayor sensibilidad entre las autoridades municipales, se relacionaba con la seguridad de la información que se comprometían a transparentar y que generó eventualmente la percepción de amenaza entre ellos. Como estrategia para enfrentar las legítimas aprensiones de las municipalidades, se realizó una serie de reuniones y entrevistas con juristas y expertos en prácticas de Transparencia de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, con el propósito de garantizar responsablemente la confidencialidad de la información vertida en la base de datos y asegurar la decisión de no realizar acciones de información pública, ni la construcción de cuadros que pudieran interpretarse como listados ordenados o ranking, según la realidad de cada municipio.

La recolección de los datos concluyó durante el mes de enero de 2011, reportando la recepción de 340 informes (de un total de 345 municipios), representando el 98% de las municipalidades del país. A partir de los resultados compilados en la base de datos, se contrató el estudio, análisis estadístico e informe final del Diagnóstico Nacional 2010: Calidad de la Gestión Municipal, productos que, por su parte, permitirán la construcción de una línea de base para futuras aplicaciones diagnósticas de la calidad de la gestión municipal; la visibilización de las principales tendencias, déficits y fortalezas de la gestión municipal en Chile y, fundamentalmente, constituirse en el insumo estratégico para el diseño de la política pública en materia de fortalecimiento de la gestión, en tanto eje de las estrategias de profundización de la descentralización, como condición para el desarrollo de los territorios subnacionales.

Este informe contiene la descripción de las principales fases del proceso de aplicación de la encuesta, dando cuenta -sumariamente- de las implicancias técnicas, jurídicas y administrativas de cada una de ellas, así como de los procesos de interacción con los protagonistas del ejercicio.

A continuación, se incluye un capítulo de caracterización del instrumento Diagnóstico, detallando aspectos de su composición (criterios, subcriterios y métrica adoptados) y su relación con el modelo de gestión de calidad municipal.

El informe cuenta con un Glosario, con la descripción de los principales conceptos y términos desplegados en el cuerpo del informe.

Finalmente, se incluye en Anexos el Instrumento Diagnóstico y la Tipología Comunal utilizada.

Es necesario destacar los principales factores de éxito de esta aplicación, entre los que es dable mencionar la disposición de todos los actores y protagonistas, tanto del nivel central como de los territorios, con especial énfasis en las Unidades Regionales SUBDERE, URS, dado el nivel del desafío propuesto.

Otro factor relevante, ha sido la calidad del diseño del instrumento, lo que permitió que los municipios pudieran, casi sin dificultad, aplicarse este diagnóstico con la sola información obtenida en los seminarios de difusión regional, facilitando asimismo la captura de datos a través de la aplicación web, que hizo que cada municipio cargara sus resultados directamente en el portal que se dispuso para ese efecto.

Pero, son los propios directores, funcionarios y funcionarias municipales los que se constituyeron en el auténtico factor de éxito, al permitirse detener la rutina diaria y darse el tiempo necesario para responder este Diagnóstico, lo que ha permitido permear estas nuevas materias y conceptos como *gestión de calidad*, *mejoramiento continuo*, *evaluación de los ámbitos de gestión*; en suma, la disposición de los municipios para medirse, conocer su estado actual en gestión para poder, ahora con datos objetivos, iniciar el proceso de mejoramiento de su gestión y resultados.

MIGUEL FLORES VARGAS  
Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo

# RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010 CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

En el contexto de la política de fortalecimiento de la institucionalidad subnacional, en tanto componente clave de los ejes estratégicos definidos por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), en su proceso de planificación iniciado el año 2010, se realizó –entre los meses de octubre y diciembre de ese año– el Primer Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión Municipal, cuyo principal objetivo está en la construcción de una línea de base para la orientación de la política pública de fortalecimiento de la gestión municipal, así como –de ser necesario– la reformulación de planes y programas destinados al mejoramiento de la calidad de los servicios que las municipalidades otorgan a la ciudadanía.

Con este propósito, la SUBDERE, en alianza estratégica con el Centro Nacional de la Calidad y la Productividad (ChileCalidad) ha desarrollado un conjunto de instrumentos y metodologías, destinados, por una parte, a determinar el nivel de gestión que presenta un municipio y, por otra, a contribuir a la superación de las brechas que estos presenten en relación con los modelos de referencia.

Así, se invitó a las 345 municipalidades del país a responder el Instrumento Diagnóstico, que consulta respecto a 78 prácticas de gestión en estas organizaciones, obteniendo una importante tasa de respuesta, ya que el 98% (340 mu-

nicipios) de ellos realizó oportunamente el ejercicio, lo que significó, entre otros aspectos, que los equipos directivos de estas entidades dedicaran un promedio de cuatro horas para el análisis y la reflexión en torno a la realidad de gestión de estas corporaciones, lo cual –probablemente– expresa la importancia asignada por alcaldes y alcaldesas a esta demanda del nivel central.

## RESULTADOS

**Valor mínimo obtenido: 18**

**Valor máximo obtenido: 227**

El puntaje mínimo alcanzado corresponde a 18 puntos, obtenido por una sola municipalidad y representa un 7.69% de logro de su gestión, en relación con el Modelo. Por otra parte, el valor máximo se sitúa en 227 puntos (97,01 % de logro de su gestión), obtenido por sólo un municipio, que a su vez representa el único puntaje sobre 200 puntos, sobre un puntaje máximo posible de 234 puntos.

**Mayor concentración de municipios:  
entre 50 y 100 puntos (65,1%)**

La mayor concentración de municipalidades, está representada en el rango que va de 50 a 100 puntos, en el que se agrupan 220 municipios y que representan el 65,1%.



## DE UN MÁXIMO DE 234 PUNTOS...

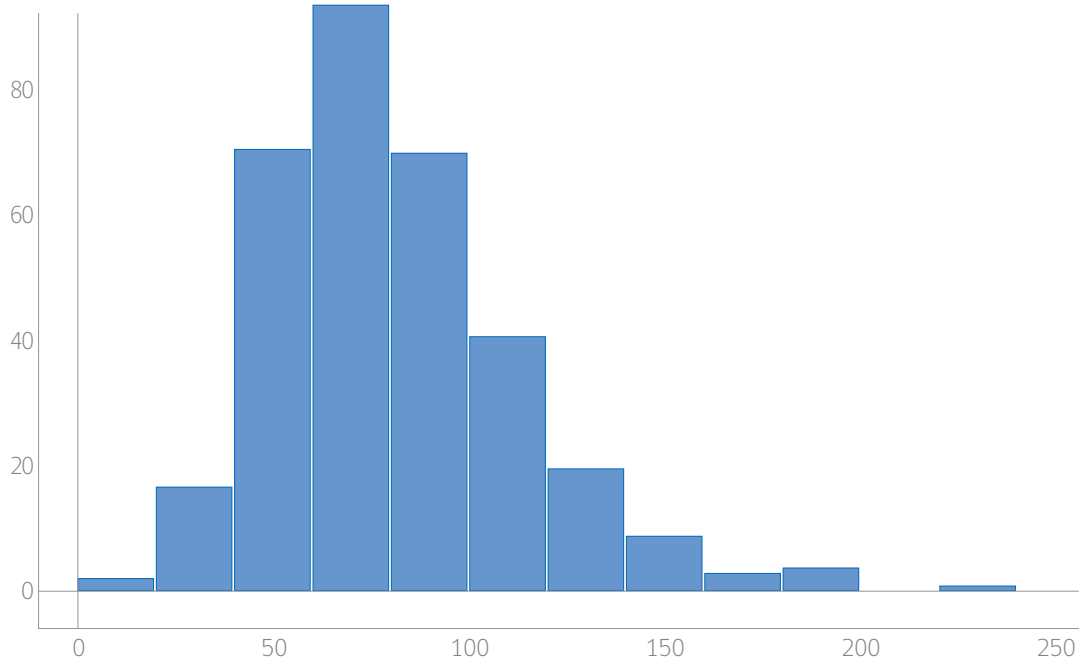
### 259 municipios (76%) tienen entre 18 y 98 puntos

Conforme a los datos entregados, se observa un comportamiento notoriamente desigual, en relación con el puntaje total obtenido por las municipalidades, con una alta ocurrencia de resultados bajos, que se concentran en el rango que va desde los 18 a los 98 puntos, considerado

de gestión incipiente y en el cual se concentra un total de 259 municipalidades, representando un 76,6% de las entidades que realizaron el Diagnóstico.

Por otra parte, la distribución de los más altos puntajes se dispersa hacia la derecha del histograma (ver histograma N°1), configurando una evidente asimetría en el resultado. Los puntajes altos, constituyen el 23,4 %, reuniendo a 78 municipalidades en el rango que va de los 101 a los 227 puntos.

Histograma N°1: Puntaje Total.



**103 municipios (30,47%)  
tienen entre 60 y 80 puntos**

Si se segmenta la escala en clases, sobre un máximo de 234 puntos posibles, se obtiene que la mayor presencia de municipalidades se sitúa en la clase que va de los 60 a los 80 puntos, representando el 30,47%, con 103 municipalidades en ese rango.

**12 municipios (3,55%)  
tienen más de 150 puntos**

Asimismo, la desigualdad está representada fundamentalmente por aquellas municipalidades cuyo resultado está en el rango sobre los 150 puntos, con 12 municipalidades pertenecientes al rango y que corresponde al 3,55% del total.

Se puede señalar que:

1. Los puntajes estuvieron entre un mínimo de 18 puntos y 227 puntos máximo.
2. La distribución de los puntajes no es uniforme ya que se evidencia una concentración en los puntajes bajos.
3. La mitad de los municipios que respondieron el Diagnóstico, es decir, un total de 169 municipios obtuvo un puntaje de, a lo más, 75 puntos.
4. El valor del primer cuarto de municipios con más bajo puntaje demuestra que el 25% de ellos alcanza, a lo más, 59 puntos.
5. Asimismo, el valor del tercer cuarto de municipios demuestra que sólo el 25% de ellos iguala o supera los 97 puntos. Consecuentemente, que el 75% de los municipios no los supera.

6. Se puede afirmar que:
  - Entre 0 y 17 puntos no hay municipios en estos puntajes.
  - Entre 18 y 59 puntos se encuentra el 25% de los municipios, es decir, el primer cuarto de municipios (aquéllos con los puntajes más bajos).
  - Entre 59 puntos y 75 puntos se ubica el segundo cuarto de municipios, completando el 50%.
  - Entre 75 y 97 puntos se ubica el tercer cuarto de municipios, completando el 75% de ellos.
  - Finalmente, el 25% superior de municipios se ubica entre 97 y 227 puntos.
7. Sólo 12 municipios igualan o superan 150 puntos. Ello representa el 3,55 % del total.
8. El valor promedio de los puntajes es 81,29, mayor que la mediana debido al efecto de los valores altos.

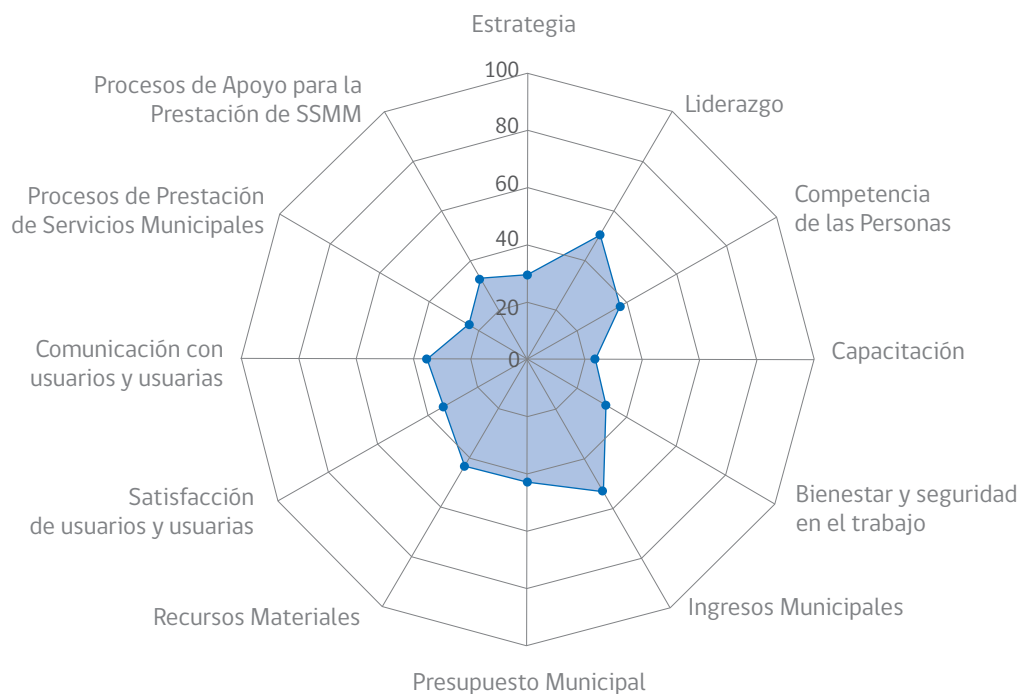
En resumen, este análisis permite formular las siguientes conclusiones generales:

- a) Los municipios presentan diferentes avances en la calidad de su gestión, pero la mayoría presenta valores bajos (entre 0 - 100) en el diagnóstico realizado.
- b) Sin perjuicio de lo anterior, 12 municipios (3,55%) presentan valores altos (150 puntos o más), mostrando un buen nivel de su gestión.
- c) Existe una brecha entre el nivel general de gestión de los municipios, en relación con el Modelo y, por lo tanto, una gran oportunidad de contribuir al mejoramiento de la gestión de las municipalidades del país, con énfasis en el mejoramiento de los servicios entregados a los ciudadanos que habitan en los territorios a través de:

- 1) Número de profesionales por municipio.
- 2) Entrenamiento de los municipios en Gestión de Calidad.
- 3) Aumentar los Ingresos Propios Permanentes (IPP) de los municipios.

El gráfico que se exhibe a continuación, representa los **porcentajes** de logro promedio en la gestión, a nivel nacional, en cada uno de los ámbitos consultados por el Modelo.

Gráfico N°1



Finalmente, en la tabla siguiente, están expresados los valores y porcentajes promedio obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.

**Tabla N°1: Valores y porcentajes obtenidos en cada uno de los ámbitos de gestión por los municipios a nivel nacional.**

	% Logro	PM	PO
Estrategia	28,75	24	6,90
Liderazgo	49,78	18	8,96
Competencia 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 usuarias	32,61	18	5,87
Comunicación con Usuarios y Usuarias	34,80	15	5,22
Procesos de Prestación de Servicios Municipales	24,24	21	5,09
Procesos de Apoyo para la Prestación de SSMM	32,05	21	6,73

PM = Porcentaje Máximo Posible por Ámbito de Gestión

PO = Puntaje Promedio Obtenido a nivel nacional.

# PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El instrumento diagnóstico es una herramienta que permite conocer, de manera simple y rápida, el nivel de calidad de la gestión de un municipio (Ver anexo instrumento diagnóstico). Consta de 78 preguntas, cada una con sus correspondientes alternativas, las que no responden –necesariamente– a la realidad de cada municipio, por ello, su selección debe estar orientada por los atributos o descripciones que más se acerquen a su situación actual.

Cada alternativa es inclusiva respecto a las precedentes, es decir, para seleccionar una se debe cumplir necesariamente con las anteriores, excepto cuando indican “no se hace”, “está obsoleto” o “no se tiene”.

Cuando el texto señala “el total de personas que trabajan en la Municipalidad” se refiere a todo el personal de Planta, Contrata y a Honorarios que trabaja en la Municipalidad desde hace más de un año.

Las preguntas y sus alternativas están agrupadas en doce áreas o ámbitos:

**1. Estrategia:** 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,

en el ámbito específico de los servicios municipales. También examina cómo se despliegan estos planes en la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.

**2. Liderazgo:** 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.

**3. Competencias de las personas:** 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.

**4. Capacitación:** se refiere a cómo la municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal, para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.

**5. Bienestar y seguridad en el trabajo:** 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.

- 6. Ingresos municipales:** 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.
- 7. Presupuesto municipal:** 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.
- 8. Recursos materiales:** se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipo e infraestructura para asegurar las condiciones de prestación de servicios alineados por la planificación de la municipalidad.
- 9. Satisfacción de usuarios y usuarias:** 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.
- 10. Comunicación con usuarios y usuarias:** 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.
- 11. Procesos de prestación de los Servicios Municipales:** Este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales.

- 12. Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales:** cómo la municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados.

## ATRIBUTOS PARA LA MEDICIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Los doce (12) ámbitos de gestión mencionados describen el nivel de desarrollo de las prácticas al interior del municipio, su alcance y resultados.

### Aplicación

Para la correcta aplicación del instrumento, es fundamental convocar a un grupo de personas, liderado por el alcalde o alcaldesa, que conozcan las prácticas de gestión desarrolladas en el municipio. Las respuestas deben ser seleccionadas por consenso y representar la percepción conjunta del equipo.

El grupo tendrá que estar conformado por funcionarios o directivos que desempeñen los siguientes cargos o cumplan esa función:

- » Alcalde o Alcaldesa
- » Director o Directora de Finanzas
- » Jefe de Personal
- » Director o Directora de Control
- » Director o Directora de Obras
- » Director o Directora de Tránsito
- » Director o Directora de Desarrollo Comunitario
- » Secretario o Secretaria Comunal de Planificación
- » Administrador o Administradora Municipal
- » Secretario o Secretaria Municipal
- » Representantes de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad.

### Consideraciones y recursos para la aplicación del Instrumento

La aplicación del instrumento diagnóstico tiene una duración aproximada de 4 horas de trabajo. Durante ella, el Secretario o Secretaria Municipal debe registrar en el formulario del Instrumento de Diagnóstico, las respuestas seleccionadas por los asistentes. Éstas deben ser fruto del consenso del grupo y, por lo tanto, no hay que votar por las opciones, ni obtener promedios.

Una vez finalizado, el equipo tendrá que levantar un acta con los nombres de los participantes, las principales observaciones del proceso, la descripción de la reunión, su duración y un resumen consolidado con las respuestas. Además, deberá ser firmada por el Alcalde o Alcaldesa, el Secretario o Secretaria Municipal, el Director o Directora de Control y un representante de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la municipalidad.

### Herramientas para la aplicación del Instrumento Diagnóstico

Con el objetivo de alcanzar la cobertura propuesta metodológicamente, para la realización de este Diagnóstico Nacional, disminuir los errores en transcripción y facilitar la recopilación y envío de la información, se habilitó una plataforma Web a disposición de todos los municipios del país, para que ingresaran y remitieran a SUBDERE las respuestas seleccionadas durante la aplicación del Instrumento de Diagnóstico y adjuntaran el acta que respaldaba la adecuada realización del proceso. Una vez realizado este procedimiento, se generaba, de manera automática, una tabla con el puntaje final obtenido por la municipalidad y los resultados para cada área evaluada (Ver Tabla N° 2). Además, permitía visualizar una representación gráfica con el objetivo de facilitar su interpretación (Ver Gráfico N° 2).

Tabla N° 2: Ejemplo del resultado de un municipio del Diagnóstico Nacional 2010, Calidad de la Gestión Municipal.

Ámbitos de Gestión	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	% Logro
Estrategia	24	10	42
Liderazgo	18	13	72
Competencias de las Personas	15	9	60
Capacitación	21	13	62
Bienestar y Seguridad en el Trabajo	24	14	58
Ingresos Municipales	18	12	67
Presupuesto Municipal	30	21	70
Recursos Materiales	6	3	50
Satisfacción de Usuarios y Usuarías	30	5	17
Comunicación con Usuarios y Usuarías	15	11	73
Procesos de prestación de Servicios Municipales	15	2	13
Procesos de apoyo para la prestación de Servicios Municipales	18	4	22
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>117</b>	<b>50</b>

Gráfico Nº 2: Ejemplo de representación gráfica de los resultados del Diagnóstico en un Municipio.

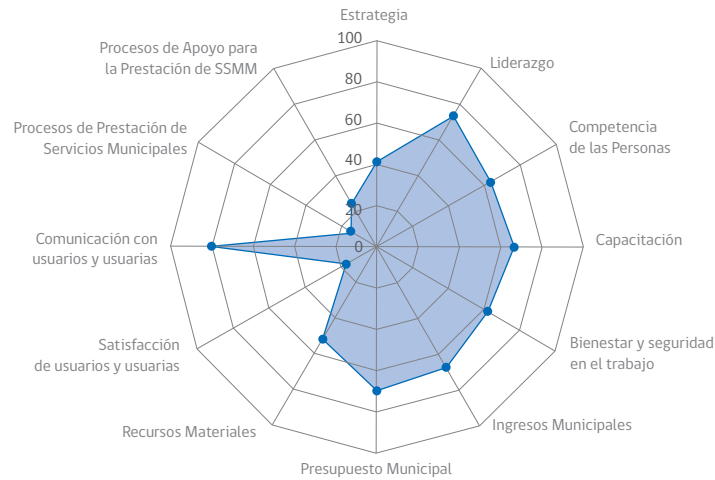


Gráfico 3: Gráfico del Resultado Promedio Nacional Diagnóstico.

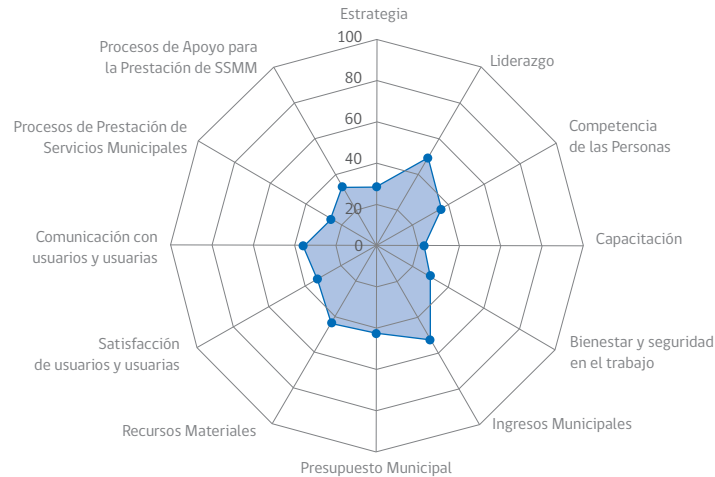




Tabla N° 3: Promedio nacional por subcriterio.

	Estrategia	Liderazgo	Competencias de las Personas	Capacitación	Bienestar Seguridad Trabajo	Ingresos Municipales	Presupuesto Municipal	Recursos Materiales	Satisfacción Usuarios Usuarías	Comunicación. Usuarios Usuarías	Procesos Prestación SSMM	Procesos Apoyo Prestación SSMM
Puntaje	6,90	8,96	5,38	4,64	7,12	9,25	12,43	3,78	5,87	5,22	5,09	6,73
% logro	28,75	49,80	35,84	22,10	29,68	51,36	41,42	42,01	32,61	34,83	24,22	32,07

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS  
DE LA ENCUESTA-CENSO

# DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010: CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Informe Preparado por: Osvaldo Ferreiro P, Ph.D., Consultor.  
con la colaboración de Constanza Quezada C.  
y los profesionales de la División de Municipalidades  
de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.



## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta y discute el análisis de los datos relacionados con las respuestas de las municipalidades del país al documento-encuesta "Diagnóstico Nacional 2010: Calidad de la Gestión Municipal". Esta encuesta, preparada por la División de Municipalidades de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, tuvo un cubrimiento de 340 (98%) municipios, se trabajó con las respuestas de 332 (94,7%) de las 345 municipalidades del país, que entregaron el Diagnóstico en los plazos solicitados. Las municipalidades evaluaron su gestión de Calidad en referencia a doce ámbitos de la gestión.

El documento muestra que los puntajes están concentrados de preferencia en valores más bien bajos, con excepción de sólo algunas municipalidades que contribuyen a generar una cola a la derecha en el Histograma de los puntajes totales. Un comportamiento análogo sucede para la mayor parte de los doce ámbitos de evaluación, con algunas excepciones, especialmente el ámbito Estrategia.

Se realiza un doble estudio de asociación de variables de las municipalidades con respecto a la variable principal en este estudio, esto es Puntaje Total. El primero abarca tanto variables intrínsecamente categóricas y variables cuantitativas que se categorizan en quintiles de la población de municipios según la variable. Se utiliza para estudiar asociación o independencia la técnica del test

Chi-Cuadrado. El segundo estudio, en cambio, se restringe a variables cuantitativas y determina los Coeficientes de Correlación Lineal entre la variable Puntaje Total y las variables explicativas potenciales.

Con la información de los dos estudios mencionados, se procede a modelar -mediante Regresión Lineal Múltiple- la relación de la variable dependiente (Puntaje Total) con las variables explicativas detectadas, buscando aquellas de mayor asociación conjunta con Puntaje Total. En el mejor modelo obtenido participan como variables explicativas "Tipología", "(Ser) Comuna en Entrenamiento", "Ingresos Propios Permanentes" y "Población Total Estimada", además de otras variables de rol menor como "Nº de períodos (desde 1996)", "Grado del Alcalde", "Nº de habitantes por profesional" y el % de "Población Rural". No obstante este mejor modelo no es óptimo dado que su coeficiente de determinación es 0,38.

Este hecho sugiere que la variable "Puntaje Total" posee una variabilidad mucho más difícil de explicar, que desconocemos, o no tenemos mediciones de otras variables que podrían estar más asociadas a la variable Puntaje Total en este estudio. El comportamiento de los datos (gran cantidad de municipios con puntajes bajos y sin comportamiento similar) ayuda significativamente a que el grado de explicación del Modelo no sea alto.

En cuanto a un análisis por ámbito de valuación, se obtienen tres grupos de ámbitos en cuanto al logro obtenido:

### ÁMBITOS MEJOR LOGRADOS:

Ámbito 6:	Ingresos Municipales
Ámbito 2:	Liderazgo
Ámbito 8:	Recursos Materiales
Ámbito 7:	Presupuesto Municipal

### ÁMBITOS CON NIVEL DE LOGRO MEDIO:

Ámbito 3:	Competencias de las Personas
Ámbito 1:	Estrategia
Ámbito 9:	Satisfacción de Usuarios y Usuarías
Ámbito 10:	Comunicación con Usuarios y Usuarías, (41,7% del puntaje posible)

### ÁMBITOS CON LOGRO INFERIOR:

Ámbito 12:	Procesos de Apoyo para la Prestación de los Servicios Municipales
Ámbito 5:	Bienestar y Seguridad en el Trabajo
Ámbito 11:	Procesos de Prestación de los Servicios Municipales
Ámbito 4:	Capacitación

# INTRODUCCIÓN

## DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010: CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

La Encuesta-Instrumento de Diagnóstico “Diagnóstico Nacional 2010: Calidad de la Gestión Municipal”, se ha utilizado por la División de Municipalidades de SUBDERE, para la evaluación del nivel de Gestión de Calidad de las Municipalidades del país. Las encuestas completadas por las municipalidades permiten realizar una evaluación global del estado de avance y desarrollos en la gestión de las municipalidades del país.

Esto se llevó a cabo mediante un censo a todas las municipalidades, lográndose una muy alta tasa de respuesta, pero se trabajó con 94,7% de ellas que respondieron a tiempo. Esta altísima tasa, es un gran éxito desde el punto de vista del análisis como también de la motivación de las municipalidades para continuar trabajando en el tema.

Fue necesario realizar un censo, pues se buscó concretar dos objetivos simultáneos:

- » Obtener una buena representación del conjunto de municipios en relación a su gestión de calidad para orientar la oferta de programas de SUBDERE.

- » Posibilitar que cada municipio pudiera autoevaluar y conocer el resultado del estado actual de su gestión de calidad, con el fin de facilitar su avance en sus niveles de gestión.

La necesidad de realizar un buen censo obligó a contactar a las 345 municipalidades, explicarles, capacitar, asesorar técnicamente desde la SUBDERE, los beneficios tanto para la municipalidad específica como para el país, y motivarles fuertemente, de modo de lograr una gran participación. Asimismo ha sido indispensable dar apoyo a las municipalidades durante el proceso de respuesta, y en todo momento, continuar reforzando la motivación de modo de poder obtener una muy buena tasa de respuesta. Para ello, se desarrollaron seminarios regionales sobre el tema, abiertos a altos representantes de las municipalidades; se contó con ayuda tanto electrónica como telefónica a las diferentes municipalidades como más adelante se hace referencia.

El instrumento de diagnóstico y evaluación “Diagnóstico Nacional 2010: Calidad de la Gestión Municipal” correspon-

de a un extenso, completo y riguroso instrumento para el diagnóstico del nivel de gestión municipal, inspirado en el “Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”. Por ello, logrados muy satisfactoriamente los objetivos de cobertura, permitirá reflejar calidad y desarrollos alcanzados en la gestión municipal. Su enfoque es amplio, abarcando los diversos ámbitos de gestión municipal, reflejados en sus secciones:

- » Estrategia
- » Liderazgo
- » Competencia de las Personas
- » Capacitación
- » Bienestar y Seguridad en el Trabajo
- » Ingresos Municipales
- » Presupuesto municipal
- » Recursos Materiales
- » Satisfacción de usuarios y usuarias
- » Comunicación con usuarios y usuarias
- » Procesos de prestación de los Servicios Municipales
- » Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales

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

Para el éxito del estudio en términos de una muy alta tasa de respuesta, fue fundamental la adecuada ejecución de cada una de las etapas “preparatorias”. Entre estas, se contaron:

1. Documento de autoridad de gobierno explicando los objetivos y beneficios de la realización de este estudio.
2. Seminarios de explicación y preparación del trabajo realizado por los profesionales de la Unidad de Gestión de Calidad Municipal.
3. Programa de apoyo y seguimiento a las municipalidades en el proceso de respuesta al instrumento, a través de la Unidad y los URS.

Por otro lado, se han determinado variables relevantes para el análisis a posteriori de los datos obtenidos mediante la encuesta, tanto directamente con la información que se obtenga como complementándola con aquella proveniente del SINIM (Sistema Nacional de Información Municipal).

La respuesta de cada municipalidad en relación a las prácticas de la gestión municipal, fue preparada por comisiones integradas por (al menos):

- » Alcalde o Alcaldesa
- » Director o Directora de Finanzas
- » Jefe de Personal
- » Director o Directora de Control
- » Director o Directora de Obras
- » Director o Directora de Tránsito
- » Director o Directora de Desarrollo Comunitario
- » Secretario o Secretaria Comunal de Planificación
- » Administrador o Administradora Municipal
- » Secretario o Secretaria Municipal
- » Representantes de las Asociaciones de Funcionarios y Funcionarias de la Municipalidad

# PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

En el documento de análisis se utilizarán algunas técnicas estadísticas que pasamos a describir:

## 1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS

Este análisis corresponde a la determinación de estadísticos básicos como media, varianza, mediana, cuartiles, máximo y mínimo.

**Media:** Promedio de los datos de la población. Recuérdese que se cuenta con un censo.

$$\bar{X} = \frac{1}{N} \cdot \sum X_i$$

**Varianza:** Medida de la variabilidad o cambio existente en los datos.

$$\sigma^2 = \frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2$$

**Mediana:** Corresponde al valor que separa a los datos en mitades, una vez ordenados de menor a mayor.

**Cuartiles:** Corresponden a los valores que separan a los datos, una vez ordenados de menor a mayor, en cuartos. Se habla de primer cuartil al valor que separa el primer cuarto del resto; el segundo cuartil corresponde a la Mediana y el tercer cuartil separa los tres cuartos de la población de los valores restantes.

**Mínimo y Máximo:** Corresponden respectivamente al menor y al mayor valor de la variable en estudio para la población respectiva.

En lo correspondiente a la parte gráfica se desarrollarán histogramas (gráficos de frecuencias por clases), usualmente para la población dividida en quintiles según la variable explicativa correspondiente. Estos histogramas permiten examinar la forma de la distribución de los datos de acuerdo a la variable de interés en cada caso.

## 2. ANÁLISIS DE ASOCIACIÓN MEDIANTE CÁLCULO DE UN ESTADÍSTICO CHI-CUADRADO DE INDEPENDENCIA

### Puntaje Total vs Variables Explicativas

En esta sección se presentará el estudio correspondiente a estudiar la posible asociación entre diversas variables de los Municipios y su puntaje total obtenido. Se llevará a cabo dicho estudio mediante un Test de Independencia (Prueba de Independencia  $\chi^2$ ) que verificará si hay asociación entre las variables. En particular, (Puntaje) Total vs Variables potencialmente explicativas.

A modo de ejemplo, se verificará si la variable Índice de Pobreza está asociada con el Puntaje obtenido por las comunas.

Consideramos la Prueba conformada por las hipótesis:

$H_0$  (hipótesis nula): Las variables Puntaje Total e Índice de Pobreza son independientes (no están asociadas).

$H_1$  (hipótesis alternativa): Las variables Puntaje Total e Índice de Pobreza no son independientes.

Para probar esta hipótesis, tenemos que encontrar los valores que se esperaría hubiese bajo independencia (Esp). Y luego, comparamos mediante el Estadístico Chi-Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \frac{(Obs - Esp)^2}{Esp}$$

A partir de este valor, rechazo la hipótesis nula si  $\chi^2 > \chi^2_{(1-\alpha), (NF-1)}$  con  $(1-\alpha)$  el nivel de confianza del test y g.l =  $(NF-1) \cdot (NC-1)$ , (NF: número de filas, NC: número de columnas).

Además, podemos comparar según el valor-p, rechazamos la independencia de las variables y Aceptamos que están asociadas si  $v.p < 0.05$ .

## 3. ESTUDIO DE ASOCIACIÓN MEDIANTE EL CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN LINEAL ENTRE PUNTAJE TOTAL Y LA VARIABLE EXPLICATIVA (DE TIPO CUANTITATIVA) CORRESPONDIENTE

Para las variables numéricas (que no están necesariamente separadas por categorías cualitativas) podemos obtener el valor del coeficiente de correlación lineal (poblacional) entre el puntaje total y las variables que se cree son potencialmente explicativas, podremos calcular el Coeficiente de Correlación Lineal:

$$\rho = \frac{\frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X}) \cdot (Y_i - \bar{Y})}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$

El Coeficiente de Correlación Lineal puede tomar valores entre -1 y +1. Valores positivos corresponden a asociación directa (valores altos de una variable corresponden a valores altos de la otra variable, y equivalentemente para valores bajos); a la vez, valores negativos corresponden a asociación inversa o contraria (valores altos de una variable corresponden a valores bajos de la otra variable y viceversa).



#### 4. MODELO DE REGRESIÓN LINEAL PARA DETERMINAR RELACIÓN MULTIVARIADA ENTRE VARIABLES EXPLICATIVAS Y PUNTAJE TOTAL

La regresión lineal es un método que intenta explicar de la mejor forma (matemática) posible la relación en una variable dependiente (Total) en función de las variables independientes  $X$  (por ejemplo, Índice de Pobreza, Tasa de Profesionalización) y un término de error no controlable.

Se expresa como:

$$\text{Total} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n + \text{Error}$$

Donde 0 es el término constante, es decir, el término que explica el Total en completa ausencia de las otras variables. Además los  $\beta_i$  son los parámetros respectivos a cada variable independiente, y  $n$  es el número de parámetros independientes a tener en cuenta en la regresión.

Con esto, veremos entonces que variable puede influir en obtener mayor puntaje en la encuesta. Lo primero que haremos es presentar una regresión de la variable Puntaje Total en cada una de las variables potencialmente explicativas. El criterio a utilizar será elegir como primera variable participante en la regresión, la variable que nos entregue un mayor  $R^2$  -que sería un indicio de la variable que estaría explicando de mejor manera el Puntaje Total-; y procederemos sucesivamente de manera análoga con las otras variables en su ingreso en el modelo.

#### 5. ANÁLISIS DEL PUNTAJE TOTAL POR ÁMBITO DE EVALUACIÓN

Para este análisis se realizará primero un estudio descriptivo con histogramas y estadísticos básicos (medias, varianzas, máximo, mínimo, cuartiles).

Posteriormente se determinarán los ámbitos donde hay mayor logro, mediante la metodología de los valores alcanzados por el tercer cuartil (hasta dónde ha llegado el valor que deja 75% de los valores bajo él y 25% de los valores sobre él).

# ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

## 1. ANÁLISIS DE ASOCIACIÓN

En lo que respecta al análisis, en primer lugar se realizó un estudio de asociación entre la variable Puntaje Total y diferentes variables potencialmente explicativas, pudiéndose observar que resultan especialmente relevantes las siguientes variables, cuales son las que muestran mayor asociación con la variable respuesta "Puntaje Total".

- » % Población Rural
- » Densidad de Población
- » % de Predios Exentos
- » Tipología de las Comunas
- » % de IPP (Ingresos Propios Permanentes) del Ingreso Total
- » Grado del Alcalde
- » Población Estimada
- » N° de Profesionales por / Habitantes
- » N° de Habitantes por Profesionales
- » N° de Profesionales por Municipio
- » Ingresos Totales por Habitante
- » Ingresos Municipales

En un segundo nivel, con un menor grado de asociación, se pueden considerar como relevantes las siguientes variables (consideradas en forma individual):

- » Comuna en Entrenamiento
- » N° de Períodos del alcalde/sa desde 1996
- » N° de Períodos desde 1992
- » Años de Experiencia del alcalde/sa (1996)
- » Años de Experiencia del alcalde/sa (1992)

Las variables que no presentan asociación con Puntaje Total son:

- » Índice de Pobreza
- » Tasa de Profesionalización

Se puede observar que las variables cuantitativas que presentan mayor correlación con Puntaje Total (entre paréntesis

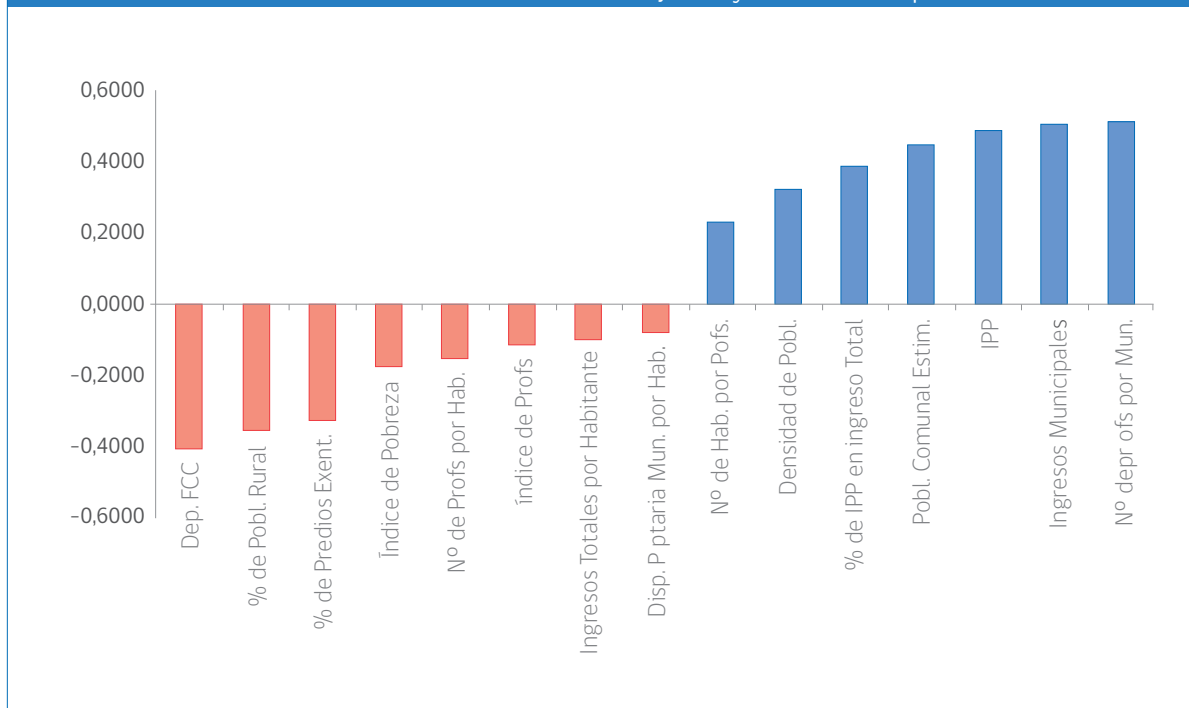
se presenta el valor del Coeficiente de Correlación Lineal entre Puntaje Total y la variable correspondiente).

» Dependencia Fondo Común Municipal, FCC	(-0,4036)
» % de Población Rural	(-0,3489)
» % de Predios Exentos	(-0,3244)
» Densidad de Población	(0,3199)
» % de Ingresos Propios Permanentes, IPP, en Ingreso Total	(0,3899)
» Población Total Estimada	(0,4463)
» Ingresos Propios Permanentes, IPP	(0,4893)
» Ingresos Municipales	(0,5074)
» N° de Profesionales por Municipio	(0,5167)

Las variables que presentan menor asociación (en términos del coeficiente de correlación lineal muestral) son:

» Índice de Pobreza	(-0,1750)
» N° de Profesionales por Habitante	(-0,1506)
» Índice de Profesionalización	(-0,1105)
» Ingresos Totales por Habitante	(-0,0961)
» Disponibilidad Presupuestaria Municipal por Habitante	(-0,0751)
» N° de Habitantes por Profesional	(0,2312)

Gráfico N° 4: Valor del Coeficiente de Correlación Lineal entre Puntaje Total y la variable correspondiente.



Aquellas de coeficiente de correlación lineal positivo corresponde a las que la asociación con Puntaje Total es directa, es decir, a valores altos de una variable corresponden valores altos de la otra y correspondientemente con valores bajos. Las variables con coeficientes de correlación lineal negativo corresponden a variables con comportamiento de tendencia opuesta a Puntaje Total (valores altos de una variable tienden a corresponder a valores bajos de la otra y viceversa).

Una primera mirada de las variables mencionadas, sugiere que aquellas sobre las cuales puede establecer políticas la SUBDERE serían las siguientes:

- » Entrenamiento (en Gestión de Calidad)
- » Ingresos Propios Municipales
- » N° de Profesionales por Municipio

En cambio, las restantes tienen una evolución más compleja que hace menos evidente una acción del estado al respecto.

## 2. MODELO EXPLICATIVO DE PUNTAJE TOTAL

Utilizando las Asociaciones observadas, se desea buscar el modelo más apropiado para explicar el comportamiento de la variable de mayor interés y que actúa como variable respuesta en este estudio: **Puntaje Total** en la evaluación de la Gestión de Calidad de cada municipio. Utilizaremos un **Modelo de Regresión Lineal Múltiple**.

Este tipo de modelo tiene gran flexibilidad de ajuste, especialmente considerando varias variables explicativas potenciales como en este caso, y además, no hay indicios que pudieran sugerir utilizar modelos de mayor complejidad como cuadráticos, cúbicos, con las variables transformadas a logaritmo, etc.

No se debe dejar de tener en cuenta, además, el criterio de "parsimonia" consistente en que un modelo no debe contar, en lo posible, con muchas variables explicativas, pues pierde la capacidad de aprendizaje a partir de él. Es decir, no se puede -en el caso de no ser parsimonioso- definir en forma clara las variables "palancas" que podrían ayudar a obtener un mayor Puntaje Total en el Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal.

Con ese marco de lineamientos, se obtiene que:

- » La variable que resulta más relevante para ingresar primero en el modelo como variable explicativa es la variable **Tipología** (ver Anexo N°2), favoreciendo las tipologías 1 y 2 que tienen asociados puntajes mayores. (Se consideró la tipología comunal, elaborada por SUBDERE, que considera seis grupos).
- » La segunda variable en orden de relevancia es **Municipio en Entrenamiento** (haber participado en el Programa de

Gestión de Calidad Municipal durante uno o más años), favoreciendo con mayor puntaje a las municipalidades que han participado en entrenamiento y con mayor número de años.

- » A continuación, la variable que ingresa al modelo es **IPP, Ingresos Propios Permanentes**, que revela tener importancia, favoreciendo en términos de puntaje mayor, las municipalidades que presentan ingresos propios mayores.
- » Finalmente ingresa al modelo la variable **Población Comunal Estimada**, favoreciendo mayor puntaje para el caso de las comunas con mayor población.

En menor relevancia por su impacto, podrían considerarse como parte de un modelo extendido, las variables **Nº de períodos del (de la) alcalde(sa) (desde 1996) y Grado del (de la) Alcalde(sa)**.

Del conjunto del análisis se puede observar que en el caso de Tipología el efecto de la Tipología I es muy claro a favor de un mayor puntaje; el resto de las tipologías no parecen hacer una diferencia importante, según muestran los histogramas correspondientes. El ser "Municipio en entrenamiento", aporta a su vez un aumento de puntaje. El "Grado del Alcalde" relacionado con su preparación y experiencia, es a su vez una variable influyente ya en presencia de las anteriores y finalmente lo hacen los "Ingresos Propios Permanentes".

A pesar de las valiosas conclusiones ya expuestas, es importante mencionar a su vez, que sin embargo, no se logra obtener un modelo de Regresión Lineal que presente un óptimo valor del Coeficiente de Determinación de la Regresión,  $R^2$ . Sólo se obtiene un poco más del 38% (38,33%). Ello implica que si bien las variables señaladas son las más

relevantes, el modelo tiene una capacidad limitada de explicación del comportamiento de "Puntaje Total". Significa que "Puntaje Total" presenta una variabilidad propia, o una que en gran medida no es dependiente ni explicada por las variables consideradas.

La otra hipótesis posible es la existencia de otras variables influyentes no identificadas y no observadas en el estudio. Entre ellas podemos especular que podría haber variables que midiesen el Liderazgo más personal del alcalde: capacidad de convocatoria, carisma, capacidad de inducir motivación y compromiso en los funcionarios, etc. También podría estar el grado de entendimiento de los equipos de trabajo. A su vez, las variables relacionadas con medir el clima laboral podrían ser de importancia.

Una hipótesis adicional para explicar la no tan alta capacidad de explicación del modelo ajustado, resulta de observar tanto histogramas como diagramas de asociación entre Puntaje Total y variables como Ingresos Propios Permanentes (IPP), N° de Profesionales, principalmente. En dichos gráficos se observa claramente que para ingresos muy bajos, o N° de profesionales muy bajo, el comportamiento del Puntaje Total es muy variado, teniendo un comportamiento relacionado con las variables explicativas sólo cuando se superan niveles mínimos.

Observando gráficos de asociación entre variables como Puntaje Total y N° de Profesionales, o Puntaje Total e Ingresos Municipales, se observa que hay una gran nube de puntos cercana al cero, y sólo luego, cuando se tiene un número mínimo de profesionales o un nivel de ingresos mínimo, se observa la asociación con las variables explicativas mencionadas. Con seguridad, ello contribuye muy importantemente al no tan alto nivel de explicación del modelo encontrado, pues como la gran mayoría de las Municipalidades presen-

tan niveles del Puntaje Total bastante bajo, ese grupo no tiene un comportamiento modelable contribuyendo así a la pérdida de capacidad explicativa del modelo. Este hecho, en todo caso, no invalida la importancia de las variables detectadas como explicativas en el modelo.

Una consideración global que surge con el análisis de los datos obtenidos a partir del Diagnóstico aplicado, es que no resultan grandes sorpresas en cuanto a las variables relevantes en la gestión de la calidad municipal y especialmente en relación en qué se puede influir; pero es muy importante que dichas conclusiones aparezcan a partir de los datos, dando fuerza a los argumentos necesarios para la toma de decisiones.

También se llevó a cabo un estudio del comportamiento de los puntajes obtenidos por los municipios en los 12 ámbitos de evaluación. A grandes rasgos, el comportamiento en cada ámbito no es diferente sustancialmente del comportamiento general, caracterizado especialmente porque la mayor parte de las municipalidades muestran un bajo desarrollo y, consecuentemente, poco puntaje en cada ámbito. Mediante un análisis detallado, determinando el 75° percentil de los puntajes de cada ámbito, es decir el valor que ha sido alcanzado, en relación al total posible, por la Municipalidad que tiene 75% bajo ella y sólo 25% mejor que ella, se puede ver hasta qué nivel de puntaje se ha podido llegar con el 75% de municipalidades de puntaje inferior.

**Cuatro ámbitos aparecen como los mejor logrados**, coincidiendo con aquéllos donde se ha obtenido al menos el 50% del puntaje máximo (por parte del percentil 75):

Ámbito 6	Ingresos Municipales	(66,7% del puntaje posible)
Ámbito 2	Liderazgo	(61,1% del puntaje posible)
Ámbito 8	Recursos Materiales	(55,6% del puntaje posible)
Ámbito 7	Presupuesto Municipal	(50% del puntaje posible)

**Los ámbitos con logro medio**, son:

Ámbito 3	Competencias de las Personas	(46,7% del puntaje posible)
Ámbito 1	Estrategia	(45,8% del puntaje posible)
Ámbito 9	Satisfacción de Usuarios y Usuarías	(44,4% del puntaje posible)
Ámbito 10	Comunicación con Usuarios y Usuarías	(41,7% del puntaje posible)

**Y los ámbitos con logro inferior**, son:

Ámbito 12	Procesos de Apoyo para la Prestación de los SSMM	(38,1% del puntaje posible)
Ámbito 5	Bienestar y Seguridad en el Trabajo	(37,5% del puntaje posible)
Ámbito 11	Procesos Prestación de los Servicios Municipales	(33,3% del puntaje posible)
Ámbito 4	Capacitación	(28,6% del puntaje posible)

Como comentario general, es conveniente señalar que una oportunidad de acción en el sentido de mejorar los niveles de calidad de gestión de las municipalidades es utilizar una metodología que se ha dado en llamar “Benchmarking

Interno”, donde municipios con buen puntaje en gestión de calidad y características similares a otros con puntaje inferior, puedan ayudar y enseñar a los últimos.

# ANEXOS TÉCNICOS

## 1. ANÁLISIS DE ASOCIACIÓN PARA VARIABLES INDIVIDUALES EN RELACIÓN A LA VARIABLE RESPUESTA (PUNTAJE TOTAL)

### a) Análisis de Independencia, Valores Chi-Cuadrado, Puntaje Total vs Variables Individuales

Tabla 4: Tabla Resumen Análisis de Independencia					
Variable	Valor de X <sup>2</sup>	Grados de Libertad	Punto de comparación	valor-p	Observación
Índice de Pobreza	14.405	12	21.026	0.06	No hay evidencia de asociación
T. de Profesionalización	14.865	12	21.026	0.056	No hay evidencia de asociación
% Población Rural	57.229	12	21.026	<0.001	Evidencia de Asociación
Densidad de Población	75.129	12	21.026	<0.001	Evidencia de Asociación
% Predios Exentos	30.265	12	21.026	<0.001	Evidencia de Asociación
Tipología Comunas	123.274	15	24.996	<0.001	Evidencia de Asociación
Comuna en Entrenamiento	11.855	3	7.815	0.003	Evidencia de Asociación
Capital Regional	8.867	3	7.815	0.014	Evidencia de asociación
% IPP de Ing. Total	39.372	12	21.026	<0.001	Evidencia de Asociación
Grado Alcalde	104.111	15	24.996	<0.001	Evidencia de Asociación
Afectada por Terremoto	6.545	3	7.815	0.023	Evidencia de Asociación
Población Estimada	98.20102	12	21.026	<0.001	Evidencia de Asociación
Nº Períodos desde 1996	17.856214	9	16.91898	0.016	Evidencia de Asociación
Nº Períodos desde 1992	35.1330662	21	32.67057	0.007	Evidencia de Asociación
Nº Profesionales por Hab.	36.7374472	12	21.02607	<0.001	Evidencia de Asociación
Nº Habs. por Profesional	39.3347882	12	21.02607	<0.001	Evidencia de Asociación
Nº Profesionales por Municipio	75.994299	12	21.02607	<0.001	Evidencia de Asociación
Ingresos Totales por Hab.	30.6980097	12	21.02607	<0.001	Evidencia de Asociación
Ingresos Municipales	97.1874588	12	21.02607	<0.001	Evidencia de Asociación
Años Experiencia (1996)	17.856214	9	16.91898	0.012	Evidencia de Asociación
Años Experiencia (1992)	35.1330662	21	32.67057	0.027	Evidencia de Asociación



Para la Tabla N° 4 se calcularon los valores Chi-Cuadrado de asociación entre Puntaje Total y la variable correspondiente, expresada en quintiles. El estadístico Chi-Cuadrado resulta mayor cuando es más fuerte la asociación. Se deben tomar en cuenta los grados de libertad, lo que resulta en un valor p inferior cuando existe mayor asociación.

La tabla precedente muestra la asociación entre la variable **Puntaje Total** y la variable explicativa correspondiente a cada línea, calculando el valor Chi-Cuadrado (columna 2) y tomando como valores grandes aquéllos que sean significa-

tivos (al 5%, expresado mediante el valor p -forma habitual como se toman decisiones en una prueba de hipótesis- que debe ser inferior a 0,05) para los correspondientes grados de libertad. En la última columna se muestra si hay asociación o no para cada variable. La asociación significa movimiento conjunto de ambas variables.

Para las variables explicativas de carácter cuantitativo, es posible determinar los coeficientes de correlación lineal entre **Puntaje Total** y la variable correspondiente.

#### b) Tabla de Correlaciones de Cada Variable con Puntaje Total (Valor del Coeficiente de Correlación Lineal)

Tabla N° 5: Correlación Total vs Variables Cuantitativas.	
Variable	Correlación
Dependencia Fondo Común Municipal, FCC	-0.4036
% de Población Rural	-0.3489
% de Predios Exentos	-0.3244
Índice de Pobreza	-0.1750
N° de Profesionales por Habitante	-0.1506
Índice de Profesionalización	-0.1105
Ingresos Totales por Habitante	-0.0961
Disponibilidad Presupuestaria Municipal por Habitante	-0.0751
N° de Habitantes por Profesional	0.2312
Densidad de Población	0.3199
% de IPP en Ingreso Total	0.3899
Población Comunal Estimada	0.4463
Ingresos Propios Permanentes, IPP	0.4893
Ingresos Municipales	0.5074
N° de profesionales por Municipio	0.5167

Se tomaron como correlaciones lineales de importancia aquéllas que superan en valor absoluto el valor 0,30. Se adoptó la decisión que dichas variables son las que están suficientemente asociadas con la variable de interés principal Puntaje Total. Como se puede apreciar, en algunos casos la asociación es positiva (ambas variables crecen y decrecen

en forma conjunta) y en los restantes casos las variables están asociadas negativamente (cuando una de ellas toma valores altos, la otra toma valores bajos y viceversa).

A continuación se presentan varios casos de los estudios de asociación por Chi-Cuadrado resumidos en la Tabla N° 4.

**Observación:** Un paréntesis cuadrado implica que el intervalo incluye el valor límite; Un paréntesis redondo implica que el intervalo no incluye el valor límite.

### c) Tablas de Estudio de Independencia por Variable

Tabla N°6: Total vs Población Estimada.					
Población Estimada para el año					
Obs	[0,50]	(50,100]	(100,150]	>150	Totales
(0-7532]	21	37	5	1	64
(7532-13839]	9	52	7	0	68
(13839-25386]	8	47	8	2	65
(25386-72709]	6	48	13	0	67
mayor a 72709	1	25	33	9	68
<b>Totales</b>	<b>45</b>	<b>209</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>332</b>

Se puede observar en la Tabla N° 6 que las variables no tienen un comportamiento independiente. Por ejemplo, entre los puntajes bajos en el Diagnóstico realizado, predominan las comunas de baja población; en cambio, entre los puntajes altos predomi-

nan las comunas de población alta. La población se encuentra aproximadamente en quintiles para la variable explicativa, en este caso, Población Total Estimada. Asimismo ocurrirá con las otras variables explicativas presentadas en las restantes tablas.

Tabla N° 7: Total vs N° Períodos (1996).					
N° de Períodos desde 1996					
Obs	[0,50]	(50, 100]	(100,150]	>150	Totales
1er período	22	112	30	2	166
2do período	13	54	19	2	88
3er período	5	20	11	3	39
4to período	5	23	6	5	39
<b>Totales</b>	<b>45</b>	<b>209</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>332</b>

Se observa que en el caso de las municipalidades con bajo puntaje en el Diagnóstico (Tabla N°7), ellas se tienden a concentrar en alcaldes de primer y segundo período,

pero entre las de alcalde con mayor número de períodos tiende a haber mayor proporción de municipalidades de altos puntajes.

**Tabla N° 8: Total vs N° Períodos (1992).**

N° de Períodos desde 1992					
Obs	[0,50]	(50,100]	(100,150]	>150	Totales
1er período	22	110	29	2	163
2do período	13	51	17	2	83
2 períodos	0	1	2	0	3
3er período	4	18	12	2	36
3 períodos	0	1	0	0	1
4to período	3	15	2	3	23
4 períodos	2	6	1	0	9
5to período	1	7	3	3	14
<b>Totales</b>	<b>45</b>	<b>209</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>332</b>

**Tabla N° 9: Total vs N° Profesionales por Habitante.**

N° de Profesionales por Habitante					
Obs	[0,50]	(50,100]	(100,150]	>150	(200,250]
(0-0.0004]	9	35	16	4	64
(0.0004-0.0005]	2	44	18	2	66
(0.0005-0.0007]	7	41	14	2	64
(0.0007-0.001]	5	50	10	2	67
Mayor a 0.001	21	35	6	2	64
<b>Totales</b>	<b>44</b>	<b>205</b>	<b>64</b>	<b>12</b>	<b>325</b>

Las variables relacionadas con “N° de profesionales” resultan claramente asociadas con Puntaje Total, especialmente “N° Total de Profesionales”. Ello significa que las municipalidades que presentan mayor nivel de

puntaje tienden a tener mayor número de profesionales. Sin embargo, como lo hemos comentado anteriormente se necesita un cierto número mínimo de profesionales para observarse su efecto.

Tabla N° 10: Total vs N° Habitantes por Profesional.

N° de Habitantes por Profesional					
Obs	[0,50]	(50,100]	(100,150]	>150	Totales
(0-845]	20	37	4	2	63
(845-1380]	7	49	10	1	67
(1380-1815]	7	40	15	2	64
(1815-2617]	2	44	17	3	66
mayor a 2617	8	34	18	4	64
<b>Totales</b>	<b>36</b>	<b>170</b>	<b>46</b>	<b>8</b>	<b>260</b>

Tabla N° 11: Total vs N° Profesionales.

N° de Profesionales por Municipio					
	[0,50]	(50, 100]	(100,150]	>150	Totales
[0,7]	17	55	5	2	79
(7,10]	14	40	7	0	61
(10, 14]	6	40	6	0	52
(15,35]	6	42	19	1	68
Mayor a 35	1	27	27	9	64
<b>Totales</b>	<b>44</b>	<b>204</b>	<b>64</b>	<b>12</b>	<b>324</b>

Puede observarse en la Tabla N° 11 que el Número de Profesionales por Municipio tiende a comportarse en forma asociada con puntaje: a menor número de profesionales

tiende a corresponder menor puntaje, y a mayor número de profesionales tiende a corresponder mayor puntaje en el Diagnóstico.

Tabla N° 12: Total vs Ingresos Totales por Habitante.

Ingresos Totales por Habitante					
Obs	[0,50]	(50,100]	(100,150]	(150,200]	Totales
(0-96]	4	37	23	4	68
(96-121]	5	43	16	2	66
(121-158]	6	44	13	2	65
(158-238]	12	44	8	1	65
mayor a 238	17	39	6	3	65
<b>Totales</b>	<b>44</b>	<b>207</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>329</b>

**Tabla N° 13: Total vs Ingresos Municipales.**

Ingresos Municipales					
Obs	[0,50]	(50,100]	(100,150]	>150	Totales
(0-1540722]	21	38	6	1	66
(1540722 - 2163142]	10	54	2	0	66
(2163142 - 3173033]	8	41	15	1	65
(3173033 - 7246450]	3	50	12	1	66
mayor a 7246450	2	26	31	9	68
<b>Totales</b>	<b>44</b>	<b>209</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>331</b>

En la Tabla N°13 se observa que mayores ingresos corresponden a mayores puntajes y viceversa. En general, en todas las variables relacionadas con nivel de ingresos de la municipalidad se observa asociación

con Puntaje Total, muy especialmente las de Ingresos Propios e Ingresos Totales, si bien requieren un nivel mínimo de ellos para mostrar claramente su asociación con el Puntaje Total.

**Tabla N° 14: Total vs Años Experiencia (1996).**

Años de Experiencia desde 1996					
	[0,50]	(50,100]	(100,150]	>150	Totales
2 años	22	112	30	2	166
6 años	13	54	19	2	88
10 años	5	20	11	3	39
14 años	5	23	6	5	39
<b>Totales</b>	<b>45</b>	<b>209</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>332</b>

Tabla N° 15: Total vs Años Experiencia (1992).

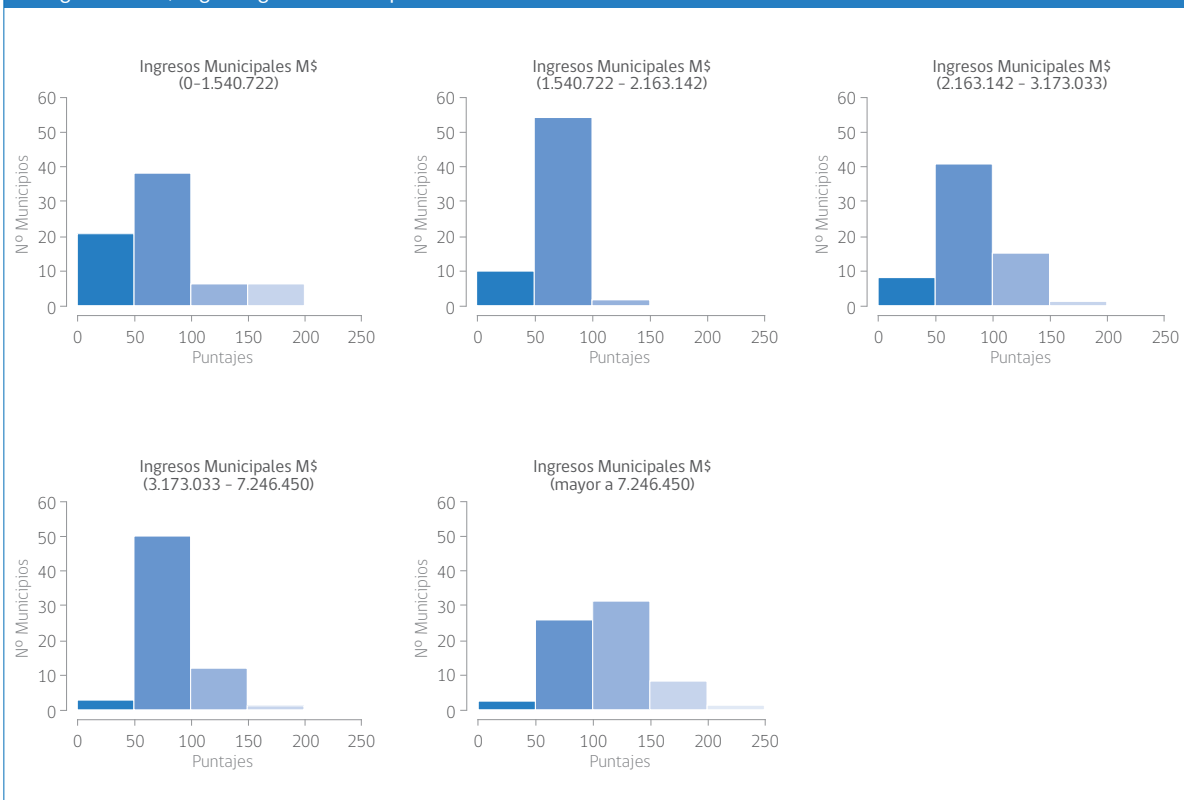
Años de Experiencia desde 1992					
	[0,50]	(50,100]	(100,150]	>150	Totales
2 años	22	110	29	2	163
6 años	13	51	17	2	83
8 años	0	1	2	0	3
10 años	4	18	12	2	36
12 años	0	1	0	0	1
14 años	3	15	2	3	23
16 años	2	6	1	0	9
18 años	1	7	3	3	14
<b>Totales</b>	<b>45</b>	<b>209</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>332</b>

El comportamiento de las variables "Años de Experiencia" (del alcalde) muestran asociación con Puntaje Total obtenido

dado que las comunas con alcaldes menos experimentados tienden a corresponder a menores puntajes (Tabla N° 15).

### d) Histogramas especialmente relevantes

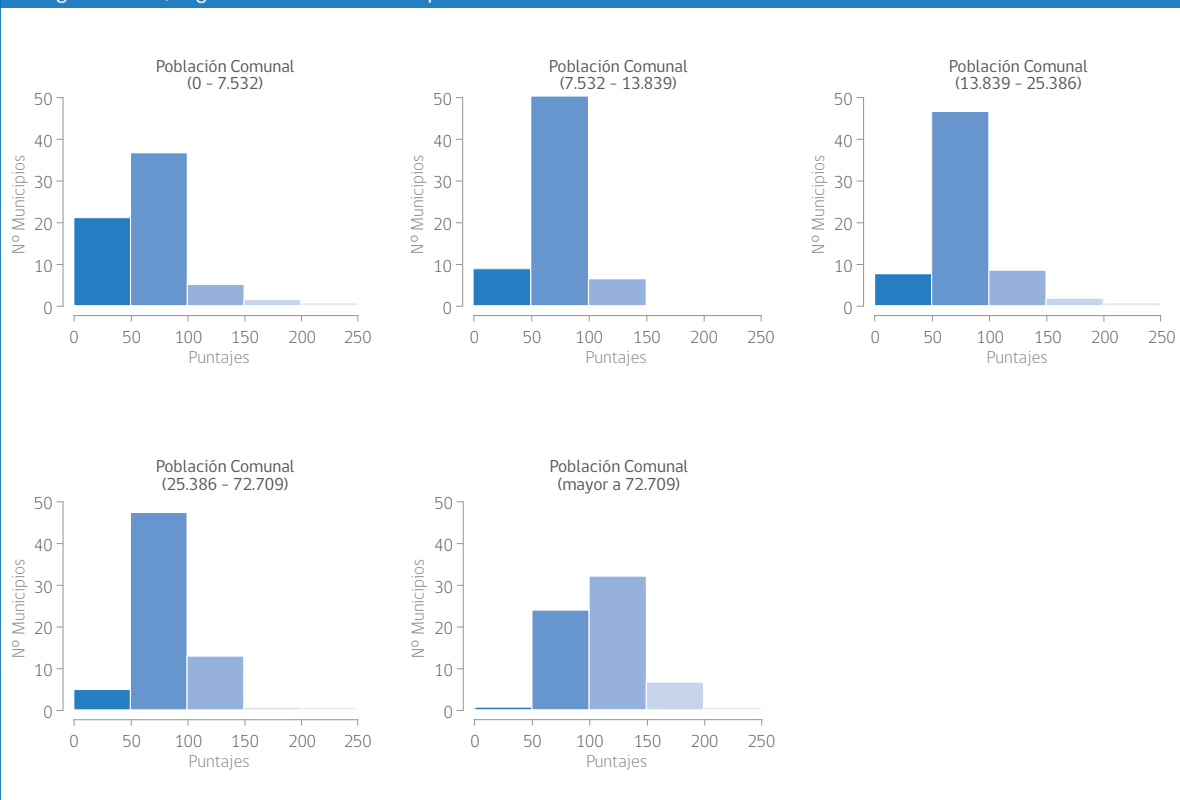
Histograma N° 2, según Ingresos Municipales.



Se puede apreciar que para los quintiles de ingreso municipal superior tiende a haber mejores puntajes en el Diagnóstico realizado. Asimismo, y especialmente, en el histograma

del quintil de menores ingresos, se observa que la mayor parte de tales municipalidades tienen puntajes inferiores a 100 puntos.

Histograma N° 3, según Población Estimada para el año 2010.

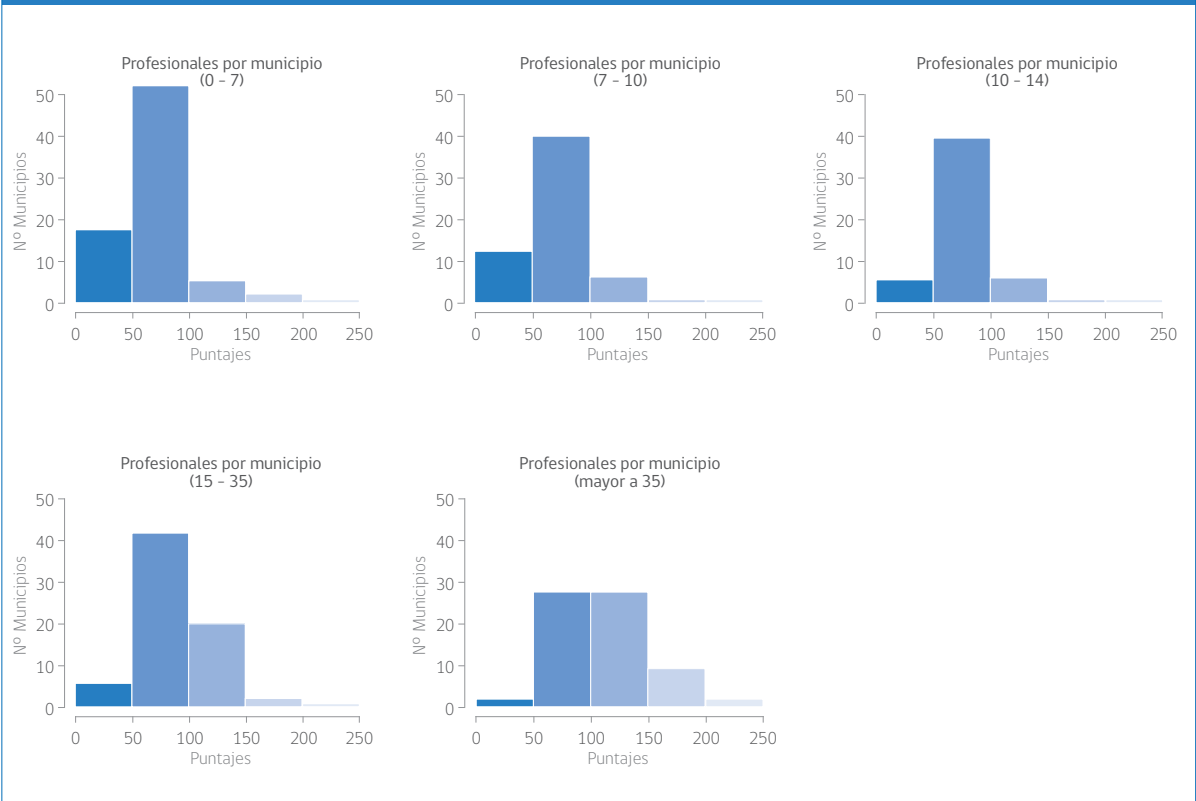


También se puede observar que la mayor población tiende a corresponder a municipios con mayor puntaje en el Diagnóstico. En particular, en el quintil de menor población,

la gran mayoría de las municipalidades presentan puntajes inferiores a 100 puntos.



Histograma N° 4, según Número de Profesionales por Municipio.



Se puede apreciar que en el caso de N° de profesionales, tiende a haber mejores puntajes para aquéllos municipios con mayor número de profesionales, con una tendencia

clara hacia que las municipalidades con mayor número de profesionales, presentan mayores puntajes en el Diagnóstico realizado.

## 2. MODELO EXPLICATIVO CON PUNTAJE TOTAL COMO VARIABLE DE RESPUESTA

### a) Modelo de Regresión Lineal Múltiple

Variables incluidas en el modelo y valor del Coeficiente de Determinación de la Regresión ( $R^2$ )

Tabla N° 16: Coeficiente $R^2$ para la cada modelo de Regresión Lineal.										
Tipología										0.285
Tipología	Entrenamiento									0.329
Tipología	Entrenamiento	IPP								0.365
Tipología	Entrenamiento	IPP	Pobl. Comunal Est.							0.384
Tipología	Entrenamiento	IPP	Pobl. Comunal Est.	N° Períodos (1996)						0.392
Tipología	Entrenamiento	IPP	Pobl. Comunal Est.	N° Períodos (1996)	Grado Alcalde					0.401
Tipología	Entrenamiento	IPP	Pobl. Comunal Est.	N° Períodos (1996)	Grado Alcalde	Habs. por Prof.				0.410
Tipología	Entrenamiento	IPP	Pobl. Comunal Est.	N° Períodos (1996)	Grado Alcalde	Habs. por Prof.	Capital Regional			0.415
Tipología	Entrenamiento	IPP	Pobl. Comunal Est.	N° Períodos (1996)	Grado Alcalde	Habs. por Prof.	Capital Regional	Población		0.420
Tipología	Entrenamiento	IPP	Pobl. Comunal Est.	N° Períodos (1996)	Grado Alcalde	Habs. por Prof.	Capital Regional	Población	% Pobl. Rural	0.423

En la Tabla N° 16 se presentan los resultados para los diferentes modelos de Regresión Lineal Múltiple ajustados. En cada línea se puede observar las variables explicativas en cada modelo y el valor del Coeficiente de Determinación  $R^2$  correspondiente.

El valor de este coeficiente, refleja el grado de capacidad explicativa de las variables independientes o explicativas

de la variabilidad de la variable explicada o dependiente, Puntaje Total en el diagnóstico.

Las variables explicativas van ingresando en el orden correspondiente al mayor crecimiento del Coeficiente  $R^2$ . Se puede observar que luego del ingreso de la variable Población Comunal Estimada, el valor de  $R^2$  crece de manera menor y por ello se concluye que las cuatro primeras variables son las relevantes en el modelo.

**b) Modelo “Final”**

Tabla N° 17: Estimación Coeficientes de Regresión Final.

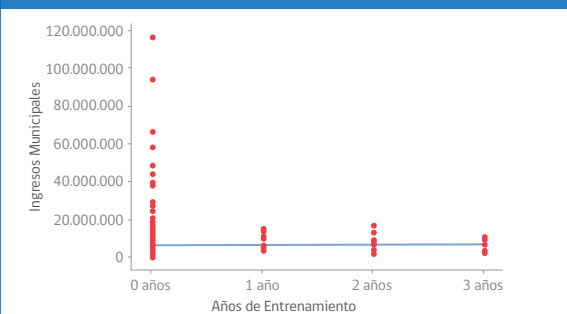
Variable	Estimación
(Intercept)	133.144
Tipología 2	-37.622
Tipología 3	-52.068
Tipología 4	-51.887
Tipología 5	-44.787
Tipología 6	-48.425
Municipio en Entrenamiento 1	4.067
Municipio en Entrenamiento 2	16.909
Municipio en Entrenamiento 3	33.961
Ingresos Propios Permanentes, IPP	7.50E-07
Población comunal estimada	7.97E-05
N° períodos 1996	3.811
Grado	-2.725
N° habitantes por profesionales	4.76E-05
Capital Regional	-17.963
Densidad Población	-0.001
Población Rural	-0.102

La Tabla N°17 presenta los valores de los coeficientes que afectan a las diferentes variables participantes en el modelo

para explicar el Puntaje Total obtenido por los municipios. Diagramas de Asociación para varios pares de Variables.

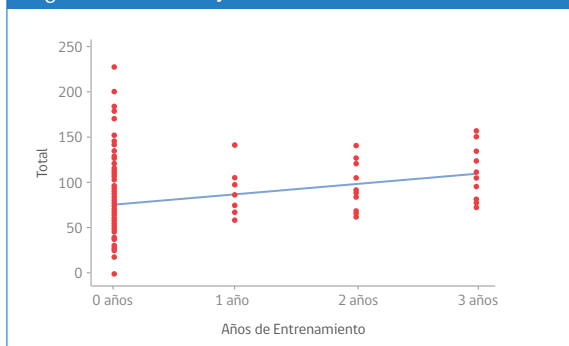
### c) Diagramas de asociación para varios pares de variables

Diagrama N° 1: Ingresos Municipales v/s Comuna de Entrenamiento.



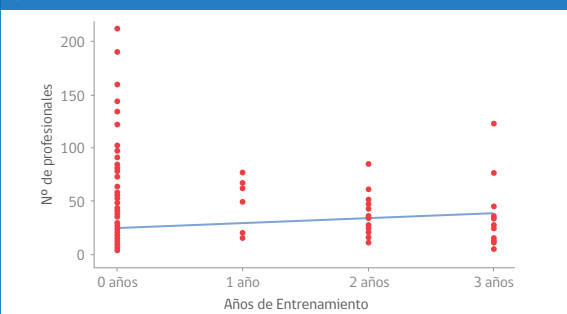
El diagrama de asociación N° 1 muestra que en cuanto a nivel de ingresos municipales, no hay diferencia entre los grupos de comunas en entrenamiento.

Diagrama N° 3: Puntaje v/s Comunas de Entrenamiento.



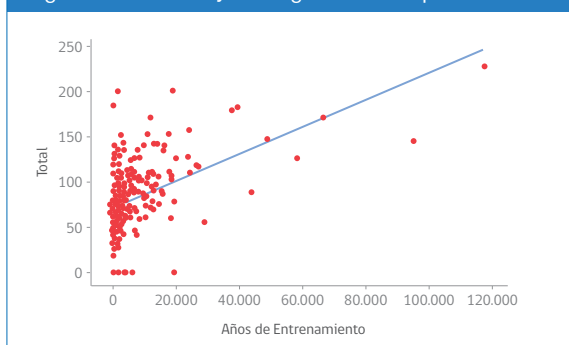
En el diagrama de asociación precedente, se observa un aumento del promedio de puntajes en relación al número de años de una comuna en entrenamiento.

Diagrama N° 2: N° de profesionales por municipio v/s Comuna de Entrenamiento.



El diagrama anterior muestra que hay un leve crecimiento del número de profesionales en las comunas que participan en entrenamiento de SUBDERE, según el número de años que participan en el entrenamiento.

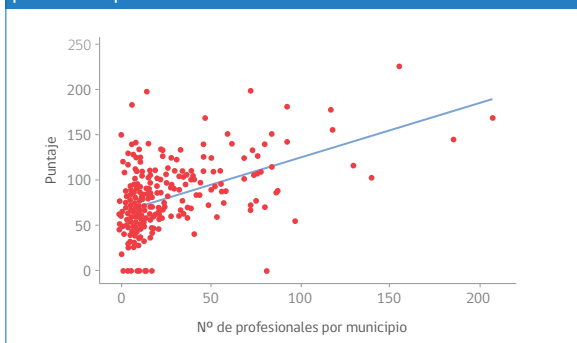
Diagrama N° 4: Puntaje v/s Ingresos Municipales.



Se observa claramente una asociación directa, positiva, entre Ingresos Municipales y Puntaje Total. No obstante, se puede ver que la mayor parte de las municipalidades se sitúan en los ingresos bajos generando una nube de puntos que no responde a un modelo determinado.

El modelo de explicación generado tiende a aplicar luego de un cierto umbral de ingresos municipales (y también del N° de profesionales). Es decir, los datos tienden a mostrar que para ingresos muy bajos no hay un comportamiento claro del puntaje total en el diagnóstico; sólo superado cierto umbral de ingresos municipales y número de profesionales, se da un comportamiento que sigue patrones mostrados por las asociaciones y el modelo presentado.

Diagrama N° 5: Puntaje v/s N° de profesionales por municipio.



Se observa una clara asociación entre N° de Profesionales y Puntaje Total.

Los siguientes corresponden a diagramas tridimensionales que muestran la relación conjunta entre Ingresos Municipales, N° de Profesionales por municipio e Ingreso Total en el diagnóstico.

Diagrama N° 6: Puntaje v/s N° de profesionales v/s Ingresos Municipales.

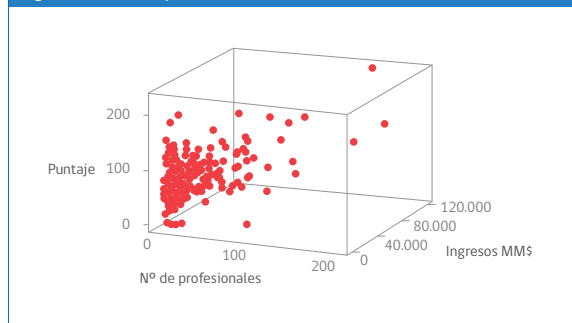
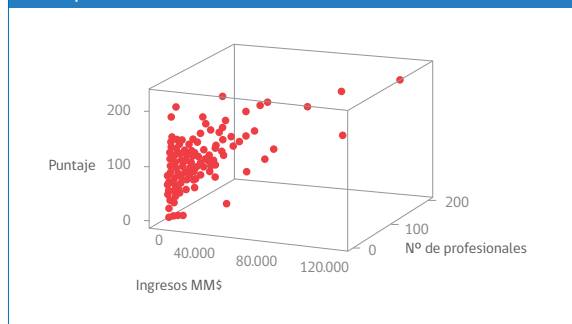


Diagrama N° 7: Puntaje v/s Ingresos Municipales v/s N° de profesionales.



## d) Resultados por Ámbito de Evaluación

Tabla N° 18: Ámbito 1, Estrategia.

Ámbito 1: Estrategia	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	3	6	6,892	11	23
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	80	24.10%		
		2-3	46	13.86%		
		4-5	56	16.87%		
		6-7	35	10.54%		
		8-9	29	8.73%		
		10-11	30	9.04%		
		12-13	24	7.23%		
		14-15	16	4.82%		
		16-17	9	2.71%		
	18-19	5	1.51%			
	20-21	1	0.30%			
	22-23-24	1	0.30%			

Tabla N° 19: Ámbito 2, Liderazgo.

Ámbito 2: Liderazgo	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	7	9	8,967	11	18
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	2	0.60%		
		2-3	16	4.82%		
		4-5	47	14.16%		
		6-7	92	27.71%		
		8-9	84	25.30%		
		10-11	50	15.06%		
		12-13	28	8.43%		
		14-15	7	2.11%		
		16-17-18	6	1.81%		

Tabla N° 20: Ámbito 3, Competencia de las Personas.

Ámbito 3: Competencia de las Personas	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	3	5	5,367	7	15
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	41	12.35%		
		2-3	82	24.70%		
		4-5	115	34.64%		
		6-7	53	15.96%		
		8-9	30	9.04%		
		10-11	6	1.81%		
		12-13	3	0.90%		
	14-15	2	0.60%			

Tabla N° 21: Ámbito 4, Capacitación.

Ámbito 4: Capacitación	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	2	3	4,642	6	21
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	106	31.93%		
		2-3	112	33.73%		
		4-5	41	12.35%		
		6-7	23	6.93%		
		8-9	13	3.92%		
		10-11	17	5.12%		
		12-13	6	1.81%		
	14-15	6	1.81%			
	16-17	5	1.51%			
	18-19	1	0.30%			
	20-21	2	0.60%			

Tabla N° 21: Ámbito 5, Bienestar y Seguridad en el Trabajo.

Ámbito 5: Bienestar y Seguridad en el Trabajo	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	5	6	7,096	9	24
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	30	9.04%		
		2-3	45	13.55%		
		4-5	102	30.72%		
		6-7	55	16.57%		
		8-9	39	11.75%		
		10-11	29	8.73%		
		12-13	16	4.82%		
		14-15	9	2.71%		
		16-17	4	1.20%		
	18-19	1	0.30%			
	20-21	1	0.30%			
	22-23-24	1	0.30%			

TablaN° 22: Ámbito 6, Ingresos Municipales.

Ámbito 6: Ingresos Municipales	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	6	9	9,208	12	18
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	4	1.20%		
		2-3	22	6.63%		
		4-5	58	17.47%		
		6-7	71	21.39%		
		8-9	65	19.58%		
		10-11	51	15.36%		
		12-13	31	9.34%		
		14-15	19	5.72%		
		16-17-18	11	3.31%		



**Tabla Nº 23: Ámbito 7, Presupuesto Municipal.**

Ámbito 7: Presupuesto Municipal	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	9	12	12,4	15	30
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1-2-3-4	23	6.93%		
		5-6-7-8-9	113	34.04%		
		10-11-12-13-14	119	35.84%		
		15-16-17-18-19	46	13.86%		
		20-21-22-23-24	24	7.23%		
	25-26-27-28-29-30	7	2.11%			

**Tabla Nº 24: Ámbito 8, Recursos Materiales.**

Ámbito 8: Recursos Materiales	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	3	3	3,792	5	9
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0	15	4.52%		
		1	44	13.25%		
		2	113	34.04%		
		3	52	15.66%		
		4	72	21.69%		
		5	9	2.71%		
		6	21	6.33%		
		7	2	0.60%		
		8-9	4	1.20%		

Tabla N° 25: Ámbito 9, Satisfacción de Usuarios y Usuarías.

Ámbito 9: Satisfacción de Usuarios y Usuarías	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	4	6	5,855	8	17
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	45	13.55%		
		2-3	73	21.99%		
		4-5	82	24.70%		
		6-7	59	17.77%		
		8-9	54	16.27%		
		10-11	14	4.22%		
	12-13	4	1.20%			
	14-15	0	0.00%			
	16-17-18	1	0.30%			

Tabla N° 26: Ámbito 10, Comunicación con Usuarios y Usuarías.

Ámbito 10: Comunicación con Usuarios y Usuarías	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	3	5	5,226	6,250	15
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	33	9.94%		
		2-3	123	37.05%		
		4-5	93	28.01%		
		6-7	48	14.46%		
		8-9	21	6.33%		
		10-11	6	1.81%		
	12-13	2	0.60%			
	14-15	6	1.81%			

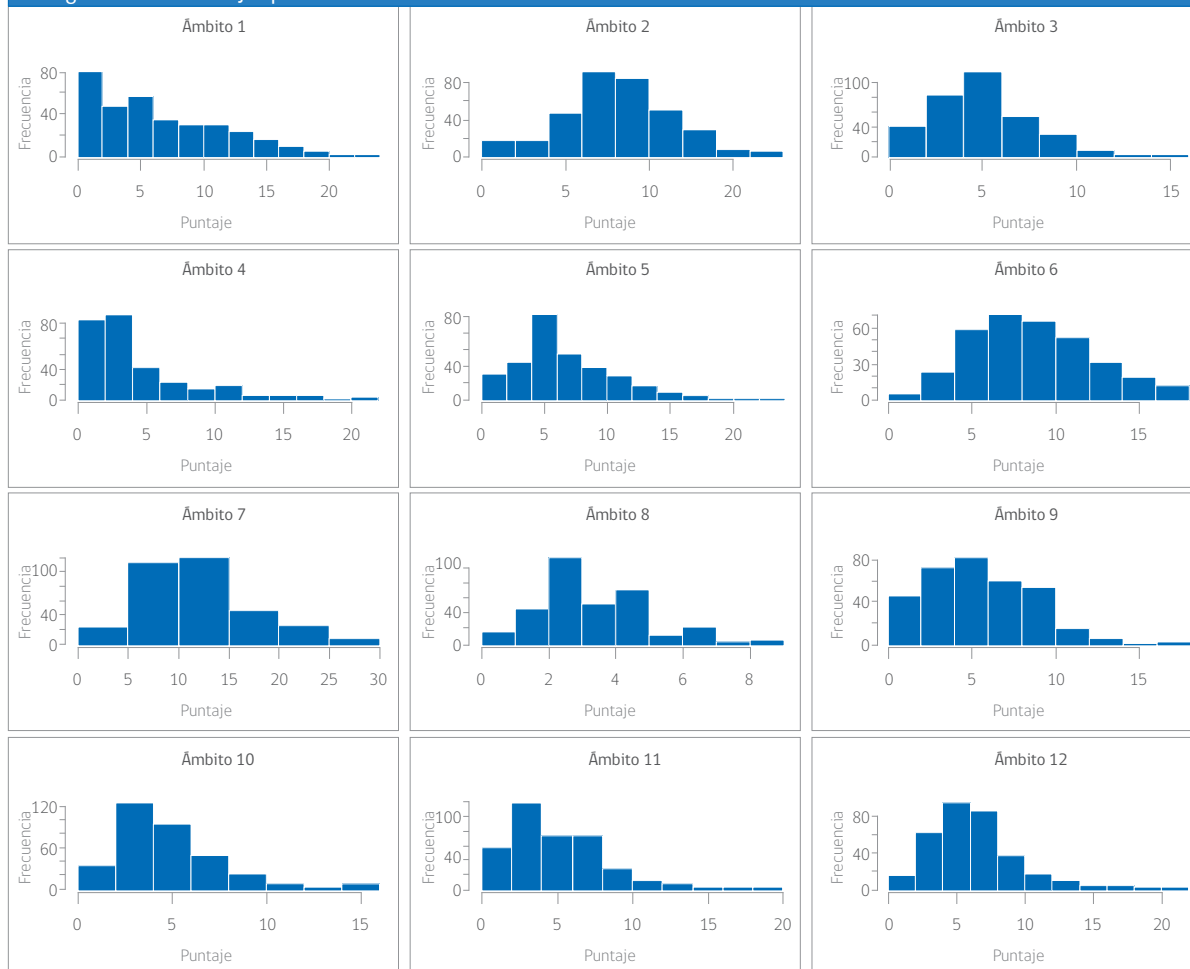
Tabla Nº 27: Ámbito 11, Proceso de Prestación de Servicios.

Ámbito 11: Proceso de Prestación de Servicios	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	3	4	5,108	7	20
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	56	16.87%		
		2-3	118	35.54%		
		4-5	73	21.99%		
		6-7	35	10.54%		
		8-9	26	7.83%		
		10-11	10	3.01%		
		12-13	6	1.81%		
		14-15	2	0.60%		
		16-17	3	0.90%		
	18-19-20-21	3	0.90%			

Tabla Nº 28: Ámbito 12, Procesos de Apoyo para la Prestación.

Ámbito 12: Procesos de Apoyo para la Prestación	Mínimo	1er Cuartil	Mediana	Media	3er Cuartil	Máximo
	0	5	6	6,738	8	21
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa		
		0-1	15	4.52%		
		2-3	63	18.98%		
		4-5	95	28.61%		
		6-7	87	26.20%		
		8-9	37	11.14%		
		10-11	17	5.12%		
		12-13	9	2.71%		
		14-15	4	1.20%		
		16-17	3	0.90%		
	18-19	1	0.30%			
	20-21	1	0.30%			

Histograma N° 5: Puntajes por Ámbitos.



Se puede observar que para algunos ámbitos de evaluación los histogramas no presentan un comportamiento similar al del histograma asociado al puntaje global (ver Histograma N°1). El comportamiento es especialmente

distinto para los ámbitos 1 (Estrategia), 7 (Presupuesto Municipal), 9 (Satisfacción de Usuarios y Usuarías) y 12 (Procesos de Apoyo para la Prestación de los Servicios Municipales).

### e) Comentarios

De las cuadros anteriores se puede construir la siguiente tabla:

Tabla N° 29.

Ámbito	Min	Cuart 1	Medn	Cuart 3	Media	Max	M P	C1/MP	C2/MP	C3/MP
1	0	3	6	12	6,892	23	24	0,125	0,25	0,458
2	0	7	9	11	8,967	18	18	0,389	0,5	0,611
3	0	3	5	7	5,367	15	15	0,2	0,333	0,467
4	0	2	3	6	4,642	21	21	0,095	0,143	0,286
5	0	5	6	9	7,096	24	24	0,208	0,25	0,375
6	0	6	9	12	9,028	18	18	0,333	0,5	0,667
7	0	9	12	15	12,4	30	30	0,3	0,4	0,5
8	0	3	3	5	3,792	9	9	0,333	0,333	0,556
9	0	4	6	8	5,855	17	18	0,222	0,333	0,444
10	0	3	5	6,25	5,226	15	15	0,20	0,333	0,417
11	0	3	4	7	5,108	20	21	0,143	0,19	0,333
12	0	5	6	8	6,738	21	21	0,238	0,286	0,381

**Min:** Valor mínimo alcanzado.

**Cuart 1:** Cuartil N° 1, primer valor que acumula hasta él (de menor a mayor) el 25% de los datos.

**Medn:** Mediana, primer valor que acumula hasta él (de menor a mayor) el 50% de los datos. Corresponde al Cuartil N° 2

**Cuart 3:** Cuartil N°3, primer valor que acumula hasta él (de menor a mayor) el 75 % de los datos.

**Media:** Promedio de los datos.

**Max:** Valor máximo alcanzado.

**MP:** Valor máximo posible de alcanzar en el ámbito.

**C1/MP:** Valor del Cuartil N°1 dividido por el máximo posible. Proporción del Puntaje Total alcanzada por el 25% de los municipios con menor puntaje.

**C2/MP:** Valor del Cuartil N°2 (la Mediana) dividido por el máximo posible. Proporción del Puntaje Total alcanzada por el 50% de los municipios con menor puntaje.

**C3/MP:** Valor del Cuartil N°3 dividido por el máximo posible. Proporción del Puntaje Total alcanzada por el 75% de los municipios con menor puntaje.

En la tabla anterior son interesantes especialmente las dos últimas columnas: C2/MP, C3/MP.

Estos indicadores nos muestran los ámbitos que han sido más difíciles de lograr por las municipalidades:

Tabla N° 30.

Ámbito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% C2/MP	25	50	33,3	14,3	25	50	40	33,3	33,3	33,3	19	28,6
% C3/MP	45,8	61,1	46,7	28,6	37,5	66,7	50	55,6	44,4	41,7	33,3	38,1

Ámbitos ordenados según %C2/MP:

4 11 1-5 12 3-8-9-10 7 2-6

Ámbitos ordenados según %C3/MP:

4 11 5 12 10 9 1 3 7 8 2 6

Determinando el 75° percentil de los puntajes de cada ámbito, es decir el valor que ha sido alcanzado, en relación al total posible, por la Municipalidad que tiene 75% bajo ella y sólo 25% mejor que ella, se puede ver hasta qué nivel de puntaje se ha podido llegar con el 75% de municipalidades de puntaje inferior.

**Cuatro ámbitos aparecen como los mejor logrados**, coincidiendo con aquéllos donde se ha obtenido al menos el 50% del puntaje máximo (por parte del percentil 75):

Ámbito 6	Ingresos Municipales	(66,7% del puntaje posible)
Ámbito 2	Liderazgo	(61,1% del puntaje posible)
Ámbito 8	Recursos Materiales	(55,6% del puntaje posible)
Ámbito 7	Presupuesto Municipal	(50% del puntaje posible)

**Los ámbitos con logro medio, son:**

Ámbito 3	Competencias de las Personas	(46,7% del puntaje posible)
Ámbito 1	Estrategia	(45,8% del puntaje posible)
Ámbito 9	Satisfacción de Usuarios y Usuarías	(44,4% del puntaje posible)
Ámbito 10	Comunicación con Usuarios y Usuarías	(41,7% del puntaje posible)

**Y los ámbitos con logro inferior, son:**

Ámbito 12	Procesos Apoyo Prestación Servicios Municipales	(38,1% del puntaje posible)
Ámbito 5	Bienestar y Seguridad en el Trabajo	(37,5% del puntaje posible)
Ámbito 11	Procesos de Prestación Servicios Municipales	(33,3% del puntaje posible)
Ámbito 4	Capacitación	(28,6% del puntaje posible)



## ANEXO 1:

# DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010: CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL







# SUBDERE



## DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010: Calidad de la Gestión Municipal

Octubre 2010



### DIVISIÓN MUNICIPALIDADES



SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

[www.subdere.gov.cl](http://www.subdere.gov.cl)

## INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN

Esta herramienta consta de 78 preguntas, cada una con sus correspondientes alternativas. Para una correcta aplicación del mismo, las respuestas deben ser seleccionadas por un grupo de personas representativas del ámbito o tema a evaluar. Las alternativas definidas no responden necesariamente por completo a la realidad de cada uno de los municipios, por ello, la selección de las mismas debe estar orientada por los atributos o descripciones que más se acerquen a la situación actual del municipio.

Las preguntas están agrupadas en doce Ámbitos de Gestión:

1. Estrategia
2. Liderazgo
3. Competencias de las personas
4. Capacitación
5. Bienestar y seguridad en el trabajo
6. Ingresos municipales
7. Presupuesto municipal
8. Recursos materiales
9. Satisfacción de usuarios y usuarias
10. Comunicación con usuarios y usuarias
11. Procesos de prestación de los Servicios Municipales
12. Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales

Para aplicar el diagnóstico, por favor tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

*Defina un grupo de no más de 15 personas de la Municipalidad para contestar en forma conjunta las preguntas. Las personas del grupo deben estar al tanto de las prácticas de gestión de la municipalidad y debe incluir al menos a:*

- Alcalde o Alcaldesa
- Director o Directora de Finanzas
- Jefe de Personal
- Director o Directora de Control
- Director o Directora de Obras
- Director o Directora de Tránsito
- Director o Directora de Desarrollo Comunitario
- Secretario o Secretaria Comunal de Planificación
- Administrador o Administradora Municipal
- Secretario o Secretaria Municipal
- Representantes de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad.

Una nómina más amplia de participantes está sugerida en el Acta al final de este facsímil. Cada municipalidad podrá incluir a todas aquellas personas que puedan aportar con información y lograr la mirada más cercana a la gestión actual de sus organizaciones.

*Planifique una jornada de trabajo de 4 horas, deseable durante la mañana, que conste de:*

- 30 minutos para que los participantes lleguen, definir las condiciones de trabajo (evitar interrupciones, celulares en silencio, etc.), definir quién será la persona que dirija el proceso y quién va a ser responsable de controlar el tiempo.
- 90 minutos de trabajo, al término del cual debieran haber respondido al menos hasta el Ámbito de Gestión seis (6) incluido.
- 30 minutos de descanso.
- 90 minutos de trabajo, al término de este módulo debieran tener terminada la totalidad de los Ámbitos de Gestión.

*Los recursos técnicos y materiales para el desarrollo de la jornada deben considerar al menos:*

- Un lugar cómodo y con adecuadas condiciones para realizar el diagnóstico.
- Un computador con conexión a Internet.
- Telón.
- Proyector.
- Un reloj para controlar el tiempo.

Enviar a los participantes con al menos 3 días de anticipación a la jornada el Instrumento de Diagnóstico de la Calidad de la Gestión, para que lo lean antes de su aplicación.

*Durante la jornada:*

- Designar una persona que lea en voz alta cada pregunta, buscar y seleccionar en conjunto, entre las alternativas, la que más se acerque a la realidad de su municipalidad.
- El Secretario o Secretaria Municipal deberá registrar en el Formulario del Instrumento de Diagnóstico, las respuestas seleccionadas por los asistentes.
- Cada respuesta es inclusiva respecto a las anteriores, es decir, para escoger una se debe cumplir lo que dicen todas las anteriores, excepto cuando las alternativas indican "no se hace", "está obsoleto" o "no se tiene".
- La respuesta escogida debe ser fruto del consenso del grupo, por lo tanto, no hay que votar por las opciones, ni obtener promedios.
- Cuando el texto señala "el total de personas que trabajan en la Municipalidad" se entiende como todo el personal de Planta, Contrata y a Honorarios que trabaja en la Municipalidad hace más de un año.

*Finalizado el Diagnóstico, levante un Acta con los nombres de los participantes, las principales observaciones al proceso, la duración y descripción de la reunión. Esta deberá ser firmada por el Alcalde o Alcaldesa, el Secretario o Secretaria Municipal, el Director o Directora de Control y un representante de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la municipalidad. Se adjunta formato de Acta al final del documento que debe utilizar.*

Además, tenga en cuenta que:

- Existe una plataforma Web, que está a disposición de todos los municipios para que ingresen y envíen a SUBDERE las respuestas que seleccionaron durante la aplicación del Instrumento de Diagnóstico y adjunten el Acta (escaneada) que respalda la adecuada realización del proceso. Para ello, el Secretario o Secretaria Municipal recibirá las indicaciones correspondientes, que estarán contenidas en un Manual de Uso de la herramienta Web.
- Al terminar de completar el Diagnóstico en la plataforma Web, se generará de manera automática una tabla con el puntaje final obtenido por la municipalidad y los resultados para cada Ámbito de Gestión evaluado. Además se visualizará una representación gráfica de estos resultados, con el objetivo de facilitar su interpretación. Se recomienda que esta información sea presentada y analizada con el equipo que participó en el Diagnóstico.

## INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

ESTRATEGIA					
1	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. Específicamente, se hace referencia a definiciones institucionales que permitirán programar la acción municipal en el ámbito específico de los servicios municipales. También examina cómo se despliegan estos planes en la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.				
1.1	¿Tiene la Municipalidad establecida su misión, visión y valores? <sup>1</sup>	a) <input type="radio"/> No tenemos definida nuestra misión, visión y valores.	b) <input type="radio"/> Sí, tenemos pero no los utilizamos como instrumentos de gestión.	c) <input type="radio"/> Tenemos definidas la misión, visión y valores de la Municipalidad, es conocido por funcionarios y funcionarias y lo utilizamos sistemáticamente como instrumento de gestión.	d) <input type="radio"/> Además de lo anterior (alternativa "c"), Tenemos un método que se aplica periódicamente para dar a conocer y reforzar la misión, visión y valores.
1.2	¿Define la Municipalidad objetivos y metas anuales para el cumplimiento de la visión? <sup>2</sup>	a) <input type="radio"/> No establecemos objetivos ni metas para el cumplimiento de la visión.	b) <input type="radio"/> Anualmente fijamos metas, sin embargo no están alineados con la visión de la Municipalidad o no tenemos visión.	c) <input type="radio"/> Tenemos definidos objetivos para el cumplimiento de la visión. Cada año fijamos metas institucionales y por unidad de trabajo. En el segundo semestre se presenta un programa anual para el período siguiente.	d) <input type="radio"/> Consideramos los objetivos, las metas y el programa anual de trabajo para hacer el presupuesto municipal, son dados a conocer a todas las personas que trabajan en la Municipalidad para que orienten su función al cumplimiento del mismo.

1. Misión, visión y valores son componentes de una planificación estratégica institucional, es importante no confundir la planificación del territorio, cuyo instrumento es el PLADECO, con la del municipio.
2. Es la descripción de como se vería la organización si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial.

1.3	¿Las metas del mejoramiento de la gestión municipal (PMGM) están alineadas con la visión de la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		Las metas PMGM no están alineadas a la visión de la Municipalidad o no tenemos visión.	Anualmente las metas PMGM son definidas en base a los objetivos de visión de la Municipalidad, sin embargo éstas no se vinculan directamente con el mejoramiento de gestión.	Anualmente las metas PMGM son definidas en base a los objetivos de visión y de mejoramiento de la gestión municipal. Cada año nos ponemos metas que son capaces de movilizar a buena parte del personal de la municipalidad.	Además de lo anterior, en base a las metas hacemos planes de trabajo que nos permita alcanzarlas y consideramos estos planes para hacer el presupuesto municipal.
1.4	¿Se hace seguimiento del avance respecto a las metas definidas para el cumplimiento de la visión y el mejoramiento de la gestión municipal (PMGM)?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No le hacemos seguimiento sistemático.	Hacemos seguimiento trimestral a las metas de mejoramiento de la gestión (PMGM).	Hacemos seguimiento mensual del avance respecto a las metas para el cumplimiento de la visión y el mejoramiento de la gestión municipal.	Hacemos seguimiento mensualmente y se dan a conocer los resultados a todas las personas que trabajan en la Municipalidad para que puedan corregir las desviaciones.
1.5	¿Analiza el alcalde o alcaldesa y los directivos, el avance de la Municipalidad respecto a sus metas y objetivos de visión?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No lo analizan.	Se les entrega la información periódica respecto al avance de las metas de visión.	Mensualmente se les entrega la información respecto al avance de las metas y la revisan en una instancia formal.	Del análisis toman medidas para reforzar áreas débiles y corregir las desviaciones.

1.6	¿Tiene la Municipalidad formas de reconocimiento al personal y/o equipos de trabajo por buenos resultados respecto a metas y objetivos de visión?	a) <input type="radio"/> Sólo tenemos los incentivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), los que no están alineados con la visión.	b) <input type="radio"/> Tenemos formas de reconocimiento simbólico e informal del personal por buenos resultados respecto a metas y objetivos de visión.	c) <input type="radio"/> Tenemos un sistema de reconocimiento que considera incentivos por cumplimiento de metas de misión y de mejoramiento de la gestión municipal, sin embargo sólo aplica a personal de planta y contrata.	d) <input type="radio"/> El sistema de reconocimiento se aplica a todas las personas que trabajan en la Municipalidad, independiente de su calidad contractual, y es conocido por todos.
1.7	¿El alcalde o alcaldesa informa al Concejo sobre el avance de cumplimiento de las metas y objetivos de visión?	a) <input type="radio"/> No hay informes periódicos al Concejo sobre las metas y objetivos de visión.	b) <input type="radio"/> Preparamos la información cuando el Concejo lo solicita.	c) <input type="radio"/> El alcalde o alcaldesa presenta, al final del período, el estado de cumplimiento de metas, objetivos y los resultados de la gestión municipal.	d) <input type="radio"/> Con periodicidad al menos trimestral el alcalde o alcaldesa presenta el estado de cumplimiento de metas, objetivos y los resultados de la gestión municipal al Concejo.
1.8	¿Tiene la Municipalidad datos del cumplimiento de metas y objetivos anuales?	a) <input type="radio"/> No tenemos datos de los últimos años.	b) <input type="radio"/> Tenemos datos del último año pero no para todas las metas y objetivos.	c) <input type="radio"/> Tenemos datos para todas las metas y objetivos. Para algunas de ellas tenemos gráficos y/o tablas con los datos de los últimos 3 años.	d) <input type="radio"/> Tenemos gráficos y/o tablas con los datos de los últimos 3 años para todas las metas y objetivos. Algunas de ellas muestran tendencia positiva.

LIDERAZGO					
2 Se refiere a cómo la dirección de la Municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización, con miras a desarrollar y mantener una Municipalidad eficaz, eficiente y con servicios de calidad.					
2.1	¿Tiene la Municipalidad un organigrama, la definición de las funciones y responsabilidades de cada cargo?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos organigrama ni definición de funciones y responsabilidades.	Tenemos un organigrama, funciones y responsabilidades para cada unidad, pero en algunos casos son definiciones generales y no específicas para la Municipalidad.	Tenemos un organigrama, las funciones y responsabilidades están detalladas para cada cargo de la Municipalidad, está actualizado e incluye a todo el personal.	El organigrama, las funciones y responsabilidades de cada cargo son conocidas por todo el personal y están publicados en un sitio electrónico.
2.2	¿Hay instancias de comunicación y coordinación entre las distintas unidades de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos instancias de coordinación y comunicación.	Lo hacemos informalmente.	Tenemos instancias de comunicación formales donde participan algunas unidades y quedan actas de lo ahí tratado.	Tenemos instancias de comunicación formales donde participan todas las unidades. Está definido que en algunas de ellas participa el alcalde o alcaldesa. Para todos los casos quedan actas de lo tratado.
2.3	¿El alcalde o alcaldesa y los directivos, desarrollan actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No hacemos actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias.	Hay acciones espontáneas en el día a día, además de tocar el tema en una reunión planificada.	Tenemos una política de prestación de los servicios municipales donde figura la satisfacción de usuarios y usuarias como principal objetivo de la Municipalidad, la cual ha sido publicada y dada a conocer.	La política de prestación de los servicios municipales es dada a conocer y reforzada periódicamente, la cual es conocida y reconocida por todas las personas que trabajan en la Municipalidad.



2.4	¿El alcalde o alcaldesa y los directivos, promueven la iniciativa y proactividad en su personal?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No se promueven la iniciativa y proactividad en el personal.	Cualquiera puede proponer ideas por iniciativa propia.	Tenemos instancias formales para proponer ideas donde algunos participan.	Tenemos instancias formales para proponer ideas donde todos participan y se llevan a cabo periódicamente existiendo registro de ello.
2.5	¿Tiene establecido el alcalde o alcaldesa mecanismos de control interno para asegurar el cumplimiento de la legislación, de los procedimientos y de los compromisos institucionales? <sup>3</sup>	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos mecanismos para el control interno.	Tenemos mecanismos que permiten detectar incumplimientos en caso de producirse, especialmente en materia financiera.	Tenemos una unidad de control interno para asegurar el cumplimiento de la legislación, procedimientos y compromisos, la que tiene establecido un sistema de control y centralización de información. Luego entrega periódicamente al alcalde o alcaldesa los resultados que arroja el sistema.	La unidad de control interno trabaja en base a un sistema colaborativo de control definidos y conocidos por las personas que trabajan en la Municipalidad. Esta unidad emite informes en forma periódica, los cuales son entregados al alcalde o alcaldesa y directores de las diferentes unidades o áreas de trabajo.
2.6	¿Tiene el alcalde o alcaldesa definidos los métodos para publicar y mantener actualizada la información pública?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No publicamos información.	La información de la Municipalidad se publicó, sin embargo actualmente está obsoleta.	Están definidas y se aplican las responsabilidades y mecanismos que permiten generar y publicar en sitios electrónicos la información actualizada de la Municipalidad y su gestión.	Además, están establecidos los canales y responsabilidades para responder a requerimientos puntuales de información adicional a la publicada.

3. Acuerdos o promesas formuladas por la municipalidad o sus representantes a nombre de ésta con la comunidad, como por ejemplo, cartas ciudadanas, plazos en entrega de servicios, entre otros.

3 COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS					
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 esos resultados globales.					
3.1	¿Tiene la Municipalidad definida la política de recursos humanos?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos definida política de recursos humanos.	Tenemos definida una política de recursos humanos y ha sido publicada y/o utilizada, pero hace más de dos años que no la revisamos.	Tenemos una política de recursos humanos actualizada, la que está publicada y es conocida por todos. Su alcance, no necesariamente abarca a todo el personal de planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad.	La política de recursos humanos fue desarrollada con la colaboración de las personas que trabajan en la Municipalidad. El alcance abarca a todo el personal de planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad. La política es conocida y reconocida por todo el personal.
3.2	¿Se identifican las competencias (educación, capacitación y experiencia) y habilidades para los cargos, requeridas para el desarrollo de sus labores?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No hemos identificado las competencias para los distintos cargos.	Están definidos los requisitos para los distintos cargos de la Municipalidad, pero no está ajustado al organigrama ni a las funciones y responsabilidades específicas de la Municipalidad.	Tenemos definidas las competencias y habilidades para cada cargo en la Municipalidad en base a las funciones y responsabilidades que desarrolla.	La definición de competencias y habilidades son periódicamente revisadas y actualizadas.

3.3	¿Cómo la Municipalidad asegura que sus mecanismos de selección y reclutamiento del personal garantizan que las personas que entran a ocupar cargos cumplan con las competencias y habilidades definidas?	a) <input type="radio"/> No tenemos forma de asegurar que las personas que ingresan a trabajar a la Municipalidad cumplan con las competencias para el cargo.	b) <input type="radio"/> Al contratar a una persona tenemos en cuenta las competencias y habilidades requeridas para ese cargo.	c) <input type="radio"/> Tenemos un procedimiento de selección de personas donde se evalúa el nivel de cumplimiento de las competencias para el cargo a ser llenado y se selecciona el que más se ajusta a los requerimientos.	d) <input type="radio"/> El procedimiento antes mencionado es aplicado al reclutamiento del personal planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad.
3.4	¿Cómo se evalúa el desempeño de las personas que trabajan en la Municipalidad para identificar fortalezas y oportunidades de mejora?	a) <input type="radio"/> Se realiza según lo indicado en el procedimiento que estipula la Ley. No se identifican fortalezas ni oportunidades de mejoramiento.	b) <input type="radio"/> Se aplica el sistema de calificaciones para evaluar el desempeño de las personas, sin embargo la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora las realizan algunas jefaturas.	c) <input type="radio"/> Hemos desarrollado y llevamos a cabo periódicamente un procedimiento de calificación de desempeño y aptitudes que asegura la objetividad e imparcialidad, que permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora de cada persona. Éste se aplica para el personal de planta y contrata.	d) <input type="radio"/> El procedimiento anterior se aplica a todas las personas que trabajan (personal de planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad) e incluye una instancia de retroalimentación a cada persona.
3.5	¿Se mantienen actualizados los antecedentes (datos de ingreso, contrato, remuneraciones, puesto de trabajo, capacitaciones, resultados de la evaluación de desempeño, etc) de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad?	a) <input type="radio"/> No contamos con carpetas para el personal.	b) <input type="radio"/> Tenemos una carpeta por cada persona de planta con sus antecedentes.	c) <input type="radio"/> Tenemos una carpeta por cada persona que trabaja en la Municipalidad, independiente de su calidad contractual, con sus antecedentes pero no están siempre actualizados.	d) <input type="radio"/> Tenemos una carpeta por cada persona que trabaja en la Municipalidad (planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad) con sus antecedentes que se mantienen siempre actualizados a través del mecanismo definido para ello.

CAPACITACIÓN					
4 Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.					
4.1	¿Se detectan las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No detectamos las necesidades de capacitación.	Cada jefe de unidad define las necesidades de capacitación de su equipo.	Algunas unidades las detectan. La base de este procedimiento son las brechas entre las competencias definidas para cada cargo y las competencias de la persona que lo ocupa.	Todas las unidades las identifican en base al procedimiento anterior, considerando además, las necesidades de capacitación para cumplir con las metas y objetivos anuales.
4.2	¿Se hacen programas de capacitación?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos programa anual de capacitación.	Tenemos un programa anual que se diseña sin tener en cuenta las necesidades de capacitación.	Tenemos un programa que prioriza en base a las necesidades detectadas e intereses de las personas. Se programa mes a mes cada actividad, se estiman los costos del programa y se ingresan al presupuesto municipal.	En el programa se establecen objetivos para cada actividad de capacitación. El alcance del programa incluye a personal de planta, contrata y honorarios.
4.3	¿Se hace seguimiento a la implementación del programa de capacitación?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No hacemos seguimiento.	A final de año revisamos si se cumplió el programa.	Sistemáticamente evaluamos si las actividades programadas se llevaron a cabo.	Al menos trimestralmente se evalúan las actividades programadas se llevaron a cabo y se revisa el programa para ajustarlo según lo evaluado.

4.4	¿Se hace evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada actividad de capacitación?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No hacemos seguimiento la evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada actividad de capacitación.	En algunas actividades se hace una prueba al terminar el curso.	Tenemos un mecanismo que permite cuantificar el nivel de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada actividad de capacitación.	Para cada actividad de capacitación se diseñan (o ajustan) y aplican métodos cuantitativos para evaluar el grado de cumplimiento del objetivo de aprendizaje.
4.5	¿Tiene datos de la cantidad de personas al año que ha participado en actividades de capacitación respecto al total de personas que trabajan en la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años diferenciando entre hombres y mujeres.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el porcentaje de gente capacitada por año.
4.6	¿Tiene datos de la cantidad promedio de horas anuales de capacitación que se han llevado a cabo por persona?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años diferenciando entre hombres y mujeres.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel promedio de horas de capacitación por persona.
4.7	¿Tiene datos de la cantidad de personas que han participado en actividades de capacitación?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años diferenciando entre hombres y mujeres; administrativos, técnicos y profesionales; contrata, planta y honorarios, etc.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado la cantidad de personas.

BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
5 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.					
5.1	¿Se determinan las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar de funcionarios y funcionarias de la municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No determinamos las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar de las personas.	De acuerdo al trabajo diario, cada persona que identifica algún problema se lo da a conocer a su jefatura para su resolución.	El Comité Paritario identifica las condiciones sanitarias y ambientales <sup>4</sup> que afectan la operación de la Municipalidad.	Mediante un proceso en que participan todas las personas de la Municipalidad se identifican las condiciones del lugar de trabajo que afectan su bienestar diferenciando en las prioridades de hombres y mujeres.
5.2	¿Existen procedimientos para mantener y/o mejorar las condiciones del lugar de trabajo de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No existen procedimientos para mejorar las condiciones del lugar de trabajo.	No tenemos procedimientos, pero si detectamos algún problema lo mejoramos.	El Comité Paritario revisa formal y periódicamente las condiciones de trabajo identificadas en el Decreto Supremo 594 y si se detectan problemas los resolvemos.	Revisamos formal y periódicamente las condiciones de trabajo de acuerdo al Decreto Supremo 594 <sup>5</sup> y las identificadas por las personas. Además cada año se detectan, presupuestan y ejecutan mejoras al lugar de trabajo.
5.3	¿Tiene procedimientos para identificar riesgos que puedan ocasionar accidentes en el lugar de trabajo de funcionarios y funcionarias?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos procedimientos para identificar riesgos.	No tenemos procedimientos, pero si detectamos algún riesgo se aborda.	El Comité Paritario hizo un análisis en cada servicio y área de la Municipalidad y se identificaron los riesgos de acuerdo a la naturaleza de cada actividad, lo que se dejó plasmado en un documento tipo matriz de riesgos.	La matriz de riesgos es revisada periódicamente para su actualización.

4. Condiciones estructurales, de acceso a agua potable, condiciones servicios higiénicos, de ventilación, vías de evacuación, elementos de seguridad, entre otros definidos en el Decreto Supremo 594.

5. Decreto Supremo 594: Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientes de trabajo básicas en los lugares de trabajo.

5.4	¿Tiene procedimientos de reacción en caso de emergencias?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos procedimientos de reacción en caso de emergencia.	Tenemos identificadas las vías y planos de evacuación en cada área de la Municipalidad.	Tenemos planes de evacuación en cada dependencia del municipio, los cuales están actualizados y son conocidos por todas las personas que allí se desempeña.	Los procedimientos definidos para cada tipo de emergencia, son conocidos por todos y al menos semestralmente se ponen a prueba.
5.5	¿Se evalúa el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No se evalúa el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad.	Conocemos el nivel de satisfacción por los reclamos que hace el personal a sus jefes.	Una vez definimos criterios y medimos formalmente el nivel de satisfacción de todas las personas que trabajan en la Municipalidad.	Al menos una vez al año medimos formalmente el nivel de satisfacción de todas las personas que trabajan en la Municipalidad y sus resultados se analizan diferenciando hombres y mujeres.
5.6	¿Tiene datos del nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años diferenciando entre hombres y mujeres.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel de satisfacción.
5.7	¿Tiene datos de la tasas de siniestralidad, accidentabilidad, gravedad y frecuencia?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel de seguridad.
5.8	¿Tiene datos del valor de la cotización básica y adicional de la prima del Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido el costo de la prima contra riesgos.

INGRESOS MUNICIPALES					
6 Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona los ingresos municipales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas municipales.					
6.1	¿Cómo se identifican y proyectan los ingresos de la Municipalidad para el año?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No identificamos los ingresos.	Los identificamos cuando hay que cobrarlos, pero no con la anticipación suficiente para poder hacer proyecciones de los ingresos.	Proyectamos en base a las recaudaciones del año anterior y a los cambios que se van a hacer este año para aumentar los ingresos.	Anualmente para la confección del presupuesto, cada unidad de la Municipalidad que percibe ingresos identifica todos los potenciales contribuyentes e ingresos en base a los servicios a entregar, tributos a cobrar, transferencias u otros. Con ello se proyectan los ingresos en forma mensual por cada ítem identificado.
6.2	¿Cómo se desarrollan planes para lograr los ingresos propios esperados?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No desarrollamos planes para lograr ingresos.	Definimos cuánto tiene que recaudar cada área o unidad que percibe ingresos.	Definimos metas por área o unidad que percibe ingresos y cada una elabora un plan para alcanzar la meta definiendo métodos, responsables y recursos.	Cada área o unidad analiza los métodos usados el año anterior, las condiciones existentes y los resultados obtenidos. Luego se hace una proyección de las condiciones del próximo año y se desarrollan planes con las mejoras en los métodos y recursos para obtener los resultados esperados, incluyendo mecanismos de seguimiento.



6.3	¿Se hace gestión de cobranzas?	a) <input type="radio"/> No hacemos gestión de cobranza.	b) <input type="radio"/> Tenemos un programa con los cobros que hay que hacer y se chequean los montos en la medida que se van recibiendo los pagos.	c) <input type="radio"/> En algunas áreas o unidades tenemos un programa con los cobros mensuales y a fin de mes se identifican las moras.	d) <input type="radio"/> En todas las áreas o unidades que perciben ingresos tenemos un programa con los cobros mensuales, se avisa a cada contribuyente y se verifica sin haber pagado o no. A fin de mes se hace un listado de morosidad para ponernos en contacto con los contribuyentes y hacer seguimiento de los pagos.
6.4	¿Tiene datos de los ingresos propios permanentes (IPP)?	a) <input type="radio"/> No tenemos.	b) <input type="radio"/> Tenemos datos del último año.	c) <input type="radio"/> Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.	d) <input type="radio"/> Los gráficos o tablas muestran que han aumentado los ingresos propios de la Municipalidad.
6.5	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han cobrado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?	a) <input type="radio"/> No tenemos.	b) <input type="radio"/> Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	c) <input type="radio"/> Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	d) <input type="radio"/> Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido el monto o el porcentaje no cobrado.
6.6	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han pagado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?	a) <input type="radio"/> No tenemos.	b) <input type="radio"/> Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	c) <input type="radio"/> Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	d) <input type="radio"/> Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido el monto o el porcentaje no pagados.

PRESUPUESTO MUNICIPAL					
7	Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el Presupuesto Municipal, para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, las unidades y todos los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad para el cumplimiento de la misión y visión de la Municipalidad.				
7.1	¿Cómo se elabora el presupuesto anual de la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		El encargado de finanzas toma el presupuesto del año anterior, le ajusta el IPC y agrega las nuevas actividades a ejecutar.	Un equipo del municipio <sup>6</sup> , en base a las necesidades de cada unidad toma el presupuesto del año anterior, le ajusta el IPC y agrega las nuevas actividades a ejecutar.	Un equipo del municipio, desde las necesidades de cada unidad, define las actividades planificadas para el año identificando cada ítem a utilizar, su cantidad y costo.	Después del procedimiento detallado en "c", cada unidad sanciona el ejercicio realizado por el equipo de presupuesto
7.2	¿Considera las prioridades de la comunidad en la confección del presupuesto?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No directamente.	Cuando hacemos el presupuesto se toman en cuenta los reclamos y sugerencias de usuarios y usuarias.	Cada año designamos parte del presupuesto para ser definido en forma participativa con la comunidad.	Anualmente planificamos la participación ciudadana en el presupuesto para ir aumentando la cobertura en territorio, en cantidad de grupos de interés, cantidad de personas y en montos.
7.3	¿Se realiza seguimiento al presupuesto?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		Lo revisamos a fin de año.	Lo hacemos en base a los registros contables en forma trimestral.	Registramos todos los ingresos y egresos en la contabilidad en forma oportuna <sup>7</sup> . Contabilidad hace un informe de seguimiento del presupuesto el cual es entregado al alcalde o alcaldesa y puesto a disposición para quien lo solicite.	El informe de seguimiento del presupuesto se emite mensualmente, es publicado en sitios electrónicos y analizado por el equipo que definió el presupuesto

6. En algunos municipios, este equipo es denominado Comité de Hacienda.

7. En forma oportuna se refiere al ingreso de los registros al sistema contable a más tardar el último día del mes en que fue emitido.

7.4	¿Se analiza la información referente al presupuesto y se presenta al alcalde o alcaldesa y al Concejo?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No la analizamos.	Cuando se requieren más fondos para alguna actividad revisamos y reasignamos los montos del presupuesto lo que es aprobado por el Concejo.	El informe de seguimiento del presupuesto es analizado en instancias formales en la Municipalidad. El resultado del análisis es entregado al alcalde o alcaldesa para la toma de decisiones.	El informe de seguimiento del presupuesto es analizado al menos mensualmente por cada jefatura y en instancias formales en la Municipalidad. El resultado del análisis es entregado al alcalde o alcaldesa y el Concejo para la toma de decisiones.
7.5	¿Cómo evalúan el alcalde o alcaldesa, los directivos y el Concejo el desempeño financiero de la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No lo evalúan.	Lo evalúan cada año o cuando hay algún problema.	El alcalde o alcaldesa revisa la información que se le presenta (basada en datos fidedignos de contabilidad y los análisis hechos por las jefaturas y en instancias formales) y los indicadores financieros de la Municipalidad.	Luego de la evaluación, el alcalde o alcaldesa toma acciones para abordar las desviaciones del presupuesto y de indicadores financieros.
7.6	¿Tiene datos de la cantidad de personas e instituciones de la comunidad que participan en la definición del presupuesto?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos de participación en el presupuesto una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de participación los últimos 3 años.	Tenemos datos de la cantidad de personas e instituciones que participa en la definición del presupuesto y al menos en una muestra que ha aumentado el nivel de participación.

7.7	¿Tiene datos de los montos y porcentaje del presupuesto que decide la comunidad participativamente?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.	Los datos de los últimos 3 años muestran que ha aumentado el monto y porcentaje del presupuesto que se somete a participación.
7.8	¿Tiene datos de los gastos totales sobre los ingresos totales?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido los gastos totales respecto a los ingresos totales de la Municipalidad.
7.9	¿Tiene datos de los gastos fijos sobre Ingresos Propios Permanentes?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha mejorado la relación entre gastos fijos e Ingresos Propios Permanentes.
7.10	¿Tiene datos de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos.	Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido el nivel de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos.

<p><b>8 RECURSOS MATERIALES</b>                      Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura para asegurar las condiciones de prestación de servicios alineadas con la planificación de la Municipalidad.</p>					
8.1	¿Se tiene y controla el inventario de los recursos materiales de la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos inventario de los recursos materiales de la municipalidad.	Tenemos un listado de recursos materiales de la Municipalidad pero no está actualizado.	Tenemos un inventario que considera todos los recursos materiales de la Municipalidad el cual es actualizado al menos una vez al año.	Tenemos un inventario que se lleva en archivo papel o digital, que considera todos los recursos materiales de la Municipalidad, sus características, estado, ubicación y responsable de su administración. Éste es actualizado al menos cada año.
8.2	¿Se hace el seguimiento y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura de la Municipalidad?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No se hace seguimiento.	Cuando algo se deteriora lo mandamos a arreglar.	Tenemos y aplicamos un programa de inspección para verificar el estado de cada ítem y cuando se detectan problemas se resuelven.	Tenemos y aplicamos un programa de mantención para aquellos ítems que lo requieren.
8.3	¿Cómo se planifica, ejecuta y controla la asignación de uso de bienes materiales mayores? (vehículos, instalaciones, salas de reuniones, notebooks, proyectores, etc.)	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		Los bienes se asignan en la medida que se solicitan	El uso de los bienes materiales mayores es asignado discrecionalmente, sólo contamos con procedimientos de solicitud.	Periódicamente se evalúan las necesidades de uso de bienes materiales mayores, sobre la cual se planifica su asignación y se controla el cumplimiento, este procedimiento también contribuye al proceso de adquisiciones.	Además de lo anterior, cada unidad tiene claridad respecto del procedimiento de uso de bienes para su normal funcionamiento, en casos de imprevisto, se conoce el procedimiento para la solicitud correspondiente y condiciones de asignación.

SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS					
9 Se refiere a cómo la Municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción.					
9.1	¿Se caracterizan y agrupan a los usuarios y usuarias de cada servicio municipal?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No lo hacemos.	Para algunos servicios viene definido el perfil de los beneficiarios.	Para algunos servicios tenemos identificado el perfil de los usuarios y usuarias que solicitan el servicio, en base a características que los diferencian y lo actualizamos al menos una vez al año <sup>8</sup> .	Tenemos una base de datos unificada de usuarios y usuarias de la Municipalidad la cual se alimenta de la información de todos los servicios. Ésta contiene las características de cada persona y los servicios que solicita. En base a esto hacemos análisis de los usuarios y usuarias de cada servicio con perfiles para hombres y mujeres, la que se mantiene permanentemente actualizada con el ingreso de información.
9.2	¿Cómo se identifican las principales necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios y usuarias?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No las identificamos.	Analizamos los reclamos y sugerencias de usuarios y usuarias.	En algunos servicios realizamos actividades de consulta a usuarios y usuarias para identificar necesidades y expectativas.	En todos los servicios realizamos procesos participativos para desarrollar acuerdos de deberes y derechos de los ciudadanos en los servicios municipales clave identificando diferenciadamente necesidades de hombres y mujeres.

8. El propósito de este elemento de gestión, es que cada servicio incorpore en sus tareas el esfuerzo de identificar cualidades específicas que permitan entregar una mejor atención. Para el caso de los servicios sociales pueden ser el sexo, la edad, condición de ruralidad, etnia, territorio, etc. En permiso de obras y permisos de circulación es posible tener atención diferenciada para usuarios (as) "personas naturales" y "personas jurídicas". Lo anterior puede diferenciar el servicio en horarios de atención, módulos especiales, lugares distintos para la prestación del servicio, atención en los propios lugares de los usuarios (as), etc.

9.3	¿Cómo se traducen las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias en atributos de calidad <sup>9</sup> de los servicios?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No lo hacemos.	Cuando hay reclamos de usuarios o usuarias identificamos la parte del servicio que hay que mejorar.	Analizamos las expectativas de los ciudadanos o ciudadanas expresadas en las consultas a usuarios (as) y determinamos qué aspectos del servicios podrían dar respuesta a esas expectativas y de qué forma.	Generamos Cartas Ciudadanas con los acuerdo alcanzados respecto a los deberes y derechos de los usuarios y usuarias de los servicios municipales claves.
9.4	¿La Municipalidad da a conocer a sus funcionarios y funcionarias los principales requerimientos de los usuarios y usuarias de cada servicio?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No lo hacemos.	Cada usuario o usuaria presenta sus necesidades ante los funcionarios que los atienden.	Damos a conocer a los funcionarios y funcionarias los indicadores de calidad de los servicios y los estándares definidos.	Informamos periódicamente y publicamos los estándares comprometidos.
9.5	¿Se mide la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias de sus servicios?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No la medimos.	La medimos en base a los reclamos recibidos.	En algunos servicios hemos hecho mediciones de satisfacción de usuarios y usuarias.	Al menos anualmente hacemos una evaluación de satisfacción de usuarios y usuarias de todos los servicios municipales diferenciando en el análisis entre la satisfacción de hombres y mujeres.
9.6	¿Tiene datos de satisfacción de usuarias y usuarios de los servicios municipales?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años para hombres y para mujeres.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel de satisfacción.

9. Característica inherente de un servicio o producto respecto a un requisito.

10 COMUNICACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS					
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.					
10.1	¿Se definen y administran los canales de comunicación pertinentes para cada servicio para entregar información a usuarios y usuarias?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No definimos ni los administramos.	En algunos servicios publicamos la información en medios como afiches y página web de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad.	Según el perfil de usuarios y usuarias, en algunos servicios identificamos los medios de comunicación más eficaces para informar y recibir retroalimentación. Publicamos la información de acuerdo a ello.	Según el perfil de los usuarios y usuarias de cada servicio se identifican los medios de comunicación más eficaces para informar y recibir retroalimentación. Asimismo, se definen los objetivos de la comunicación y en base a ello sus contenidos. Luego se implementa el plan de comunicación.
10.2	¿Cómo se da acceso y atención a todos los usuarios y usuarias que requieren del servicio?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		Se atiende a cada usuario o usuaria en los horarios fijados para ello y dados a conocer a la comunidad.	Además de los horarios de atención fijados en diversos lugares, se realizan esfuerzos adicionales para satisfacer necesidades de accesibilidad a algunos servicios.	La Municipalidad, cada año y para cada servicio, define y aplica las condiciones físicas de acceso, la señalética, los requisitos para acceder al servicio, gestiona los recursos y procesos para asegurar una atención oportuna y eficaz de todos los usuarios y usuarias que requieren.	Además de lo anterior, la información respecto a los requisitos para acceder a cada servicio se comunican previamente al usuario o usuaria.



10.3	¿Se identifican y gestionan los puntos de contacto claves <sup>10</sup> con los usuarios y usuarias?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		Los identificamos, sin embargo, no realizamos acciones para asegurar la correcta habilitación de los mismos.	Los lugares de atención a público los acondicionamos para estos fines.	Identificamos para algunos servicios los puntos de contacto con los usuarios y usuarias definiendo para cada uno los protocolos de atención.	Tenemos protocolos de atención en todos los servicios. Además definimos las condiciones del lugar, la señalética e información que debe estar disponible para una experiencia satisfactoria por parte de los usuarios y usuarias.
10.4	¿Cómo se reciben y tratan los reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		Se reciben en diversas instancias, sin tener registro o acumulación de los antecedentes.	Todos se reciben en la OIRS <sup>11</sup> , luego son asignadas las responsabilidades para dar respuestas a cada requerimiento.	Contamos con diversos medios para recibir los reclamos, quejas y sugerencias los que son enviados directamente a la OIRS, luego son asignadas las responsabilidades para dar respuesta a cada requerimiento, hacemos un seguimiento de la respuesta hasta que llega al usuario o usuaria que lo emitió.	Además del procedimiento anterior, analizamos la información para identificar oportunidades de mejora para cada servicio.
10.5	¿Tiene datos de los tiempos de respuesta a reclamos y quejas de usuarios y usuarias?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años analizado por unidad.	Los gráficos o tablas muestran que han disminuido los tiempos de respuesta en algunas unidades.

10. En algunos antecedentes de la gestión, se denominan "momentos de verdad", "front office" o "puntos de contacto clave" a aquellas instancias (lugares y momentos) en que se desarrolla atención directa a usuarios y usuarias.

11. OIRS: Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias.

11 PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES Este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales					
11.1	¿Tiene establecida la Municipalidad políticas de prestación de servicios municipales? <sup>12</sup>	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos política de prestación de servicios municipales.	Tenemos ciertos lineamientos para la prestación de servicios municipales, los que no se han constituido como una política.	Tenemos políticas de prestación de servicios municipales las cuales ponen el foco en la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias y han sido acordadas con el Concejo.	Las políticas de prestación de servicios son conocidas por los funcionarios y funcionarias y están publicadas para el conocimiento de usuarios y usuarias.
11.2	¿Tiene identificados los procesos de entrega de los servicios municipales?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No los tenemos formalmente identificados.	Algunos servicios tienen identificados los procesos para llevar a cabo el servicio y sus objetivos.	Cada servicio tiene identificados sus procesos y los tiene descritos en procedimientos, tiene definidos indicadores de gestión.	La Municipalidad cuenta con un mapa de procesos y fichas de procesos descriptivas de cada uno.
11.3	¿Cómo se establecen indicadores y estándares de prestación de los servicios?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No se establecen indicadores para la entrega de servicios.	Se definen internamente aspectos a medir del servicio.	En algunos servicios se definen, para cada aspecto a medir, un valor deseable de alcanzar en base a las expectativas de los usuarios y usuarias.	Todos los servicios tienen definidos indicadores y estándares. Éstos son dados a conocer a la comunidad.

12. Intenciones y orientaciones de una organización relativas a su gestión global o a un tema específico. Las políticas son expresadas formalmente por la dirección de la organización.

11.4	¿Cómo se controla la calidad de los procesos de entrega de los servicios municipales?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No la controlamos.	En algunos servicios tenemos establecidos procedimientos para llevarlos a cabo.	Tenemos definidos procedimientos para llevar a cabo el control de los procesos de cada servicio. Además, tenemos indicadores de gestión del proceso (anteriores a la entrega al usuario y usuaria) en base a los estándares de calidad de los servicios.	Controlamos el cumplimiento de procedimientos en forma periódica, se miden los indicadores de gestión y los analizamos en relación con el cumplimiento de estándares de entrega del servicio.
11.5	En los servicios pertinentes <sup>13</sup> ¿tiene la Municipalidad establecidos procedimientos de inspección hacia la comunidad que permitan asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y municipales?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos procedimientos de inspección.	Contamos con personal de inspección en la Municipalidad para algunos servicios, sin embargo carecemos de un procedimiento formal para llevarlo a cabo.	Contamos con procedimientos y recursos para la inspección de todos los servicios pertinentes.	Además de lo anterior, los procedimientos incluyen las acciones correctivas en caso de identificarse desvíos.
11.6	¿Tiene datos sobre el cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel de cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios en los últimos 3 años.
11.7	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de los servicios municipales?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años para algunos indicadores.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años para todos los indicadores.

13. Por ejemplo, inspección de obras, patentes comerciales, etc.

12 PROCESOS DE APOYO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES					
Cómo la Municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados					
12.1	¿Tiene identificados y controla los procesos de apoyo de la Municipalidad como: tesorería, contabilidad, jurídica, informática, etc.?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No los tenemos formalmente identificados.	Tenemos identificado todos los procesos de soporte de la Municipalidad y sus objetivos.	Cada unidad de soporte tiene identificados sus procesos (flujos) tiene descritos los procedimientos, tiene definidos indicadores de gestión.	Además de lo anterior, se controla el cumplimiento de procedimientos en forma periódica y se miden los indicadores de gestión.
12.2	¿Tiene un procedimiento para administrar el Archivo Municipal?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		Existe un archivo donde se acopia la documentación.	La documentación llega por diversas vías y sin un procedimiento claro. Su almacenamiento no siempre facilita la accesibilidad a la documentación.	El municipio cuenta con un archivo que es alimentado en función de la demanda de distintas unidades. Su almacenamiento cumple con todas las disposiciones legales, asegurando la pertinencia y ubicación de cada documento	Además de lo anterior, cada unidad, en base a certezas técnico/jurídicas <sup>14</sup> , selecciona la información que debe ser ingresada al archivo municipal, es despachada según un procedimiento conocido y administrada garantizando accesibilidad, vigencia y seguridad de la información.
12.3	¿Se identifican a los organismos asociados relacionados con el servicio?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No los tenemos identificados.	Tenemos identificados los organismos asociados del Estado con la entrega de cada servicio.	Cada servicio tiene identificado los organismos asociados del Estado y de la comunidad que están involucrados en la entrega del servicio y se identifican en cada procedimiento.	Para cada organismo asociado identificado, tenemos los datos de la persona de contacto y su subrogante.

14. Cada unidad cuenta con las competencias y conocimiento para determinar que desde el punto de vista técnico y/o jurídico, la información correspondiente amerita o no enviarse al Archivo Municipal.

12.4	¿Se identifican los principales productos o servicios adquiridos a los proveedores para el desarrollo del servicio?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No los tenemos identificados.	Tenemos un listado de ítems que se compran regularmente en la Municipalidad.	Cada servicio o unidad identifica los productos o servicios clave que afectan sus procesos y los proveedores que los suministran.	Además, identificamos cuáles son los aspectos clave de cada producto o servicio que la Municipalidad valora o requiere.
12.5	¿Se evalúa a los proveedores una vez recibidos los productos o servicios contratados?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No los evaluamos.	Los evaluamos una vez.	Evaluamos a todos los proveedores clave periódicamente en base a criterios predefinidos.	Además de lo anterior, le informamos a los proveedores los resultados de su evaluación para que puedan mejorar.
12.6	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de apoyo?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha mejorado los indicadores
12.7	¿Tiene datos de los indicadores de evaluación de proveedores?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha mejorado la calidad de los servicios y productos de los proveedores.

## RESUMEN DE RESPUESTAS

Marque con una x la letra de la alternativa seleccionada:

ÁMBITO DE EVALUACIÓN	Nº Pregunta	a	b	c	d
1. Estrategia	1.1				
	1.2				
	1.3				
	1.4				
	1.5				
	1.6				
	1.7				
	1.8				
2. Liderazgo	2.1				
	2.2				
	2.3				
	2.4				
	2.5				
	2.6				
3. Competencia de las personas	3.1				
	3.2				
	3.3				
	3.4				
	3.5				
4. Capacitación	4.1				
	4.2				
	4.3				
	4.4				
	4.5				
	4.6				
	4.7				

5. Bienestar y seguridad en el trabajo	5.1				
	5.2				
	5.3				
	5.4				
	5.5				
	5.6				
	5.7				
	5.8				
6. Ingresos Municipales	6.1				
	6.2				
	6.3				
	6.4				
	6.5				
	6.6				
7. Presupuesto Municipal	7.1				
	7.2				
	7.3				
	7.4				
	7.5				
	7.6				
	7.7				
	7.8				
	7.9				
	7.10				
8. Recursos materiales	8.1				
	8.2				
	8.3				

9. Satisfacción de usuarios y usuarias	9.1				
	9.2				
	9.3				
	9.4				
	9.5				
	9.6				
10. Comunicación con usuarios y usuarias	10.1				
	10.2				
	10.3				
	10.4				
	10.5				
11. Proceso de prestación de servicios	11.1				
	11.2				
	11.3				
	11.4				
	11.5				
	11.6				
	11.7				
12. Procesos de apoyo para la prestación	12.1				
	12.2				
	12.3				
	12.4				
	12.5				
	12.6				
	12.7				
TOTAL	78				



## ACTA DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010: CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Hora de Inicio	Hrs.
Hora de Término	Hrs.
Fecha	

### 1. Lista de Participantes

CARGO	NOMBRE	FIRMA
Alcalde o Alcaldesa*		
Director o Directora de Finanzas*		
Jefe o Jefa de personal de Personal*		
Director o Directora de Control*		
Director o Directora de Obras*		
Director o Directora de Tránsito*		
Director o Directora de Desarrollo Comunitario*		
Secretario o Secretaria Comunal de Planificación*		
Administrador o Administradora Municipal *		
Secretario o Secretaria Municipal*		
Representantes de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad*		
Encargado o Encargada de Adquisiciones		

Encargado o Encargada de Transparencia		
Encargado o Encargada de Prevención de Riesgos		
Encargado o Encargada de la OMIL		
Encargado o Encargada de Inspecciones		
Encargado o Encargada de la mantención de recursos materiales, equipos e infraestructura de la Municipalidad		
Encargado o Encargada del Inventario Municipal		
Encargado o Encargada del Archivo Municipal		
Encargado o Encargada de la Administración de los recursos materiales, equipos e infraestructura de la Municipalidad		
Encargados o encargadas de servicios municipales		
Otros		
Otros		

\* Es fundamental que a lo menos participen en el Diagnóstico los funcionarios y funcionarias que ocupen estos cargos o que cumplan con esta función.

**2. Descripción de la reunión:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**3. Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. Tabla Resumen de Respuestas

ÁMBITO DE EVALUACIÓN	Nº Pregunta	a	b	c	d
1. Estrategia	1.1				
	1.2				
	1.3				
	1.4				
	1.5				
	1.6				
	1.7				
	1.8				
2. Liderazgo	2.1				
	2.2				
	2.3				
	2.4				
	2.5				
	2.6				
3. Competencia de las personas	3.1				
	3.2				
	3.3				
	3.4				
	3.5				
4. Capacitación	4.1				
	4.2				
	4.3				
	4.4				
	4.5				
	4.6				
	4.7				

5. Bienestar y seguridad en el trabajo	5.1				
	5.2				
	5.3				
	5.4				
	5.5				
	5.6				
	5.7				
	5.8				
6. Ingresos Municipales	6.1				
	6.2				
	6.3				
	6.4				
	6.5				
	6.6				
7. Presupuesto Municipal	7.1				
	7.2				
	7.3				
	7.4				
	7.5				
	7.6				
	7.7				
	7.8				
	7.9				
	7.10				
8. Recursos materiales	8.1				
	8.2				
	8.3				

9. Satisfacción de usuarios y usuarias	9.1				
	9.2				
	9.3				
	9.4				
	9.5				
	9.6				
10. Comunicación con usuarios y usuarias	10.1				
	10.2				
	10.3				
	10.4				
	10.5				
11. Proceso de prestación de servicios	11.1				
	11.2				
	11.3				
	11.4				
	11.5				
	11.6				
	11.7				
12. Procesos de apoyo para la prestación	12.1				
	12.2				
	12.3				
	12.4				
	12.5				
	12.6				
	12.7				
TOTAL	78				

**Nombres y Firmas**

[Empty box for signature]

Alcalde o Alcaldesa

[Empty box for signature]

Secretario o Secretaria Municipal

[Empty box for signature]

Director o Directora de Control

[Empty box for signature]

Representante de las Asociaciones de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad

## ANEXO 2: TIPOLOGÍA DE COMUNAS

### ELABORACIÓN DE AGRUPACIONES COMUNALES

A partir del análisis de grupos (Análisis de Cluster) de los ejes o indicadores socioeconómico y socio-espacial, se ha establecido un conjunto de seis agrupaciones de comunas con perfiles "similares" u homogéneos internamente y diferentes entre sí, para efectos de analizar diversas varia-

bles e indicadores en diversos ámbitos en un contexto de similaridad. Esta clasificación es una forma de observar la realidad municipal de manera segmentada, de acuerdo a los dos ejes construidos. Los grupos propuestos para efectos de este análisis son los siguientes:

N	Nº comunas	Nombre grupo	Población	población
1	8	Grandes comunas metropolitanas, alto desarrollo	1.010.515	6%
2	39	Grandes comunas metropolitanas y/o urbanas, con desarrollo medio	7.595.844	45%
3	37	Comunas urbanas mayores, con desarrollo medio	3.543.432	21%
4	56	Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	1.777.524	11%
5	96	Comunas semi urbanas y rurales, desarrollo medio	1.718.931	10%
6	109	Comunas semi urbanas y rurales, bajo desarrollo	1.117.127	7%
	345	Total Nacional	16.763.373	100%

#### **Agrupación Nº1. Grandes Comunas Metropolitanas, Alto Desarrollo**

Este grupo se constituye por 8 comunas que se han denominado "Grandes Comunas y de Alto Desarrollo". Se caracterizan por ser parte de ciudades metropolitanas, en este caso específico, todas pertenecen a la región metropolitana. Además de su alta población, se concentran en núcleos urbanos y presentan nula ruralidad y altos niveles de densidad poblacional. Este grupo de ocho comunas se diferencia del resto de las comunas del país de manera

sustancial en que aquí se concentran las mejores condiciones materiales de desarrollo del país. Son las comunas que concentran mayoritariamente las actividades económicas, el patrimonio comunal medido como valor de las viviendas, los ingresos familiares de los hogares y el capital humano de las personas.

En términos territoriales, en estas ocho comunas habita un total de 1.084.260 de personas según proyección INE para 2008. Esto corresponde al 6% de la población nacional y un 16% de la población de la Región Metropolitana. El



100% de la población es urbana. La mediana de densidad poblacional de estas comunas es de 5.794 habitantes por kilómetro cuadrado, superior a la densidad promedio de las comunas en Chile que es de 800 habitantes por kilómetro cuadrado y muy superior a la mediana de las densidades poblacionales de dichas comunas cuyo valor es de 27.3 habitantes por kilómetro cuadrado e inferior a la densidad promedio de las comunas de la región metropolitana de alrededor de 8.000 habitantes por kilómetro cuadrado<sup>1</sup>.

La única comuna con jerarquía política administrativa es la comuna de Santiago, Capital de la región y del país. Estas comunas se encuentran agrupadas en un solo y gran centro urbano. El destino de los predios de estas comunas se divide en un 49% que tienen destino habitacional y un 51% son no agrícolas no habitacionales. Es decir, son comunas que combinan una alta actividad comercial y por otro lado residencial a la vez.

En esta agrupación el promedio del valor fiscal de una propiedad es de \$43.189.071, donde el valor mínimo promedio de una vivienda es de M\$23.390.947 en el caso de San Miguel y el valor más alto es \$97.093.361 de Lo Barnechea. La suma de avalúo fiscal de todas las propiedades de estas 8 comunas concentra el 31% del valor total de los predios del país y un 59% del valor de todos los predios de la Región Metropolitana. En promedio el 86% de los avalúos de las propiedades se encuentran afectos al pago de contribuciones de bienes raíces.

En términos de capital humano de estas comunas, el promedio de escolaridad del grupo es de 13,2 años. El analfabetismo

promedio del grupo es de 0,77%, donde el mayor valor de analfabetismo comunal es 1,88% de la Comuna de Lo Barnechea. El promedio de la PSU para el 2008 en estas comunas fue de 561 puntos, donde el mejor resultado corresponde a la comuna de Vitacura con 618 y el menor es de la Comuna de San Miguel con 475.

En términos socioeconómicos la media del porcentaje de pobreza es de 5%. Los ingresos familiares promedios 1.846.699, lo cual varía desde la comuna de Santiago con un ingreso promedio familiar de M\$874.201 a Vitacura que presenta ingresos familiares promedios de M\$3.708.155.

### **Agrupación N°2. Grandes Comunas Metropolitanas y/o Urbanas, Con Desarrollo Medio**

Esta agrupación se compone de un total de 39 comunas que se caracterizan por ser las comunas más pobladas del país. Fundamentalmente se encuentran en las regiones V (4), VIII (5) y Metropolitana (26), salvo las capitales regionales Antofagasta, Rancagua, Talca y Temuco. En estas comunas viven 8.045.272 de habitantes, es decir un 48% de los habitantes del país. Se ha denominado a esta agrupación de comunas: Grandes comunas metropolitanas y/o urbanas, con desarrollo medio.

Estas son comunas caracterizadas por su alta urbanización y densidad poblacional. El 99% de la población es urbana, donde la comuna con ruralidad es Temuco (6% de población rural). La densidad promedio de estas comunas es de 5.543 habitantes por kilómetro cuadrado, por sobre el valor promedio comunal nacional e inferior al de la Región Metropolitana. En estas comunas el destino de los predios es fundamentalmente no agrícola habitacional, un 87% de las propiedades tiene este destino y sólo un 12% tiene des-

1. Incluye Santiago Metropolitano (34 comunas) más Batuco, Lampa, Pirque, Buin, Peñaflo, Padre Hurtado y Colina

tino no agrícola no habitacional, es decir, nos encontramos con comunas con alto poblamiento y con propiedades con destino preponderantemente residencial.

En términos socioeconómicos este grupo de comunas ha sido definido como de desarrollo medio. La media de ingresos familiares promedio de este grupo es de \$650.029, donde el valor máximo lo tiene la comuna de La Florida con un promedio familiar de \$960.228 y el valor inferior de ingreso familiar promedio es de la comuna de La Pintana con ingresos promedio de \$464.033. El nivel de pobreza comunal promedio es de un 13%, valor levemente inferior al porcentaje de pobreza nacional de un 13,7%.<sup>2</sup>. Ahora bien, existe alta heterogeneidad social desde una comuna como Rancagua con un 6% de personas bajo la línea de la pobreza a Hualpén y San Bernardo con un 21%, es decir existen diferencias socioeconómicas importantes al interior de esta agrupación. La similitud entre este grupo se encuentra dado por las variables socio-espaciales, que las características socioeconómicas de la población.

La suma de los valores (avalúo fiscal) de las propiedades de este grupo constituye el 36% del valor fiscal de las propiedades del país. El valor fiscal promedio de una vivienda en este segmento es de \$17.258.014, que en su valor mínimo se encuentra el promedio de La Pintana con un valor de \$6.030.223 y el valor máximo es la comuna de Huechuraba donde el valor fiscal promedio de una propiedad se estima en \$31.188.240.

En términos de capital humano, esta agrupación presenta bajos niveles de analfabetismo, en promedio un 2,37% de población en condiciones de analfabetismo. El promedio de escolaridad es de 11 años y los resultados de PSU muestran

una media de 456 puntos, donde encontramos 27 comunas de 39 que alcanzan puntajes promedios por sobre los 450 puntos y sólo una comuna (Lo Espejo) presenta un puntaje inferior a los 400 puntos.

### **Agrupación N°3. Comunas Urbanas Mayores, Desarrollo Medio**

Esta agrupación se compone de 37 comunas que se caracterizan por tener altos niveles de urbanización entre un 70% y 100%, con una mediana de ruralidad del 8%. De ellas 11 pertenecen a un área metropolitana, y de esas, 6 están en la periferia de la RM. Se caracterizan además por ser cabeceras de región y de provincias sobre todo en el extremo norte y sur del país. Se les ha denominado "Comunas Urbanas Mayores con Desarrollo Medio", ya que son ciudades importantes, cumplen en su mayoría un rol político intermedio, no tienen la preponderancia en población, desarrollo económico y social de las comunas metropolitanas.

Este grupo posee un 21% del total de la población total y representa casi el 11% de todas las comunas. En términos promedio la población de estas comunas es de 95.768 habitantes, con una fluctuación del 66% en torno al promedio, con comunas turísticas como El Tabo con población aproximada de 10 mil habitantes hasta comunas como Puerto Montt con 225.008 habitantes, pasando por La Serena y Coquimbo con alrededor de 200.000 habitantes.

En términos del destino de sus predios, la gran mayoría tiene un destino habitacional con un 78% de presencia. Las comunas que tienen mayor preponderancia de propiedades no agrícolas no habitacionales son básicamente aquellas cuya actividad fundamental es turística. De éstas aquellas con mayor de 15% de esta clase de propiedades son: La

2. CASEN 2006

Serena, Lampa, Coihaique Puerto Montt, Puerto Varas, Iquique, Valdivia, Punta Arenas, Colina, Concón, Machalí, El Tabo, Cartagena, Santo Domingo y Pirque.

Aun cuando la gran mayoría son eminentemente urbanas, hay mayores niveles de dispersión territorial en núcleos de población o localidades al interior de las comunas, es decir hay mayor doblamiento del territorio comunal. El ejemplo más disperso de esta agrupación es Puerto Montt, que junto con el núcleo urbano, debe atender el poblado de Alerce, un conjunto de 8 aldeas y 76 caseríos. Un 15% de las viviendas de la comuna de Puerto Montt se ubica fuera del cono urbano central y disperso en el conjunto de poblados, aldeas y caseríos.

En términos socioeconómicos, estas comunas presentan una media de ingreso familiar de \$583.219 con un coeficiente de variación de un 29%. Donde la mayoría de las comunas presenta ingresos promedios familiares entre los \$450.000 y \$750.000. La media de la pobreza comunal es de un 16%, con una alta variabilidad de un 44%, donde comunas como Punta Arenas e Iquique presentan tasas de 6-7% y comunas como Lota, Tomé y Machalí en torno al 30%.

#### **Agrupación N°4.**

##### **Comunas Urbanas Medianas, Desarrollo Medio**

Este grupo se constituye de un total de 56, las cuales se caracterizan como ciudades medias con poblaciones que van desde los aproximadamente 3.500 hasta los casi 110 mil habitantes. Catorce de las cincuenta son capitales provinciales. Se conforman mayoritariamente por núcleos urbanos de relevancia, aunque algunas comunas tienen gran número de localidades como Linares (95) y Ovalle (88). A diferencia de los grupos que restan, todavía existe en este grupo hecho urbano, con un promedio poblacional

de 30.000 habitantes pero con menor preponderancia en la participación económica.

En estas cincuenta comunas habitan 1.777.524 personas, con un peso específico de 10,6% sobre la población del país. La ruralidad promedio es de casi un 24% y la densidad poblacional promedio de estas comunas es de 60 habitantes por kilómetros cuadrado, superior en 6 habitantes por kilómetro cuadrado al promedio nacional. El promedio de entropía de estas comunas es tres veces superior promedio a las comunas urbanas mayores, es decir se trata de núcleos con mayor dispersión. En promedio un 5% de las viviendas se encuentran en poblados, un 5% en caseríos y un 5% en aldeas. Estos datos se confirman en el destino de las viviendas. Un 63% tienen un destino no agrícola habitacional, y un 26% de las viviendas tiene destino agrícola.

Al medir el valor fiscal de las viviendas de este tramo nos encontramos que en su conjunto las propiedades de las 56 comunas suman la cifra de M\$6.089.232.763, lo cual equivale al 7% del total del valor fiscal de las viviendas en Chile. En promedio una vivienda en este tramo tiene un valor aproximado de 9 millones de pesos, con un rango entre 5 y 15 millones promedio entre las comunas.

Desde el punto de vista de las condiciones sociales el ingreso familiar promedio de estas comunas es \$434.584, por debajo del promedio nacional de ingresos familiares de 439.151 pesos. En promedio estas comunas presentan un 21% de población en condiciones de pobreza, pero al igual que las comunas urbanas mayores, existe gran variabilidad comunal en un rango desde 6% (Taltal) hasta el 38% (Los Álamos) de personas pobres.

Por último, en términos del capital humano se aprecia que las tasas de analfabetismo son del orden del 6%. La

media de puntajes PSU obtenido por los establecimientos educacionales de la comuna es de 451 puntos, en donde la gran mayoría de las comunas obtiene resultados entre los 400 y 500 puntos promedio, resaltando Castro y Parral con puntajes comunales sobre los 500 puntos versus los 368 de Renaico. El promedio de escolaridad de las comunas del grupo es de casi 8,8 años, existiendo bastante homogeneidad ya que en 43 de las 56 comunas el promedio de escolaridad varía entre 8 y 10 años.

### **Agrupación N°5. Comunas Semi-Urbanas y Rurales, Desarrollo Medio**

Esta agrupación está constituida por 96 comunas y cuyas poblaciones van desde los 681 habitantes de Primavera hasta los más de 100 mil habitantes de Melipilla, estando presente en todas las regiones del país, salvo la XV. No hay capitales regionales y sólo algunas provinciales (9). En estas comunas viven 1.718.931 habitantes, es decir un 10% de los habitantes del país.

Estas son comunas caracterizadas por su menor urbanización y densidad poblacional. El 40% de la población es rural, en un rango que va desde 0 a 6 % (Diego de Almagro, María Elena, Mejillones, Papudo) hasta el 100%.(Cochamó, Paihuano, Palena, Primavera, y San Gregorio, etc.) La densidad promedio de estas comunas es de 15 habitantes por kilómetro cuadrado, inferior al promedio nacional de 27 habitantes por kilómetro cuadrado, en un rango que va desde casi 0 (Huara, María Elena, San Pedro) hasta los 337 (Calera de Tango) En estas comunas el destino de los predios es mayormente no agrícola en un 70% versus agrícola con el 30%. De los no agrícolas casi el 77% tiene destino habitacional, es decir, nos encontramos con comunas con poca actividad comercial, y con más presencia de actividad agrícola que las agrupaciones anteriores.

En términos socioeconómicos este grupo de comunas ha sido definido como de desarrollo medio. La media de ingresos familiares de este grupo es de \$531.269, superior al valor del conglomerado anterior. Los valores máximos se alcanzan en las comunas de Sierra Gorda y Primavera con valores sobre el millón cien mil pesos y los mínimos están presente en las comunas de Palmilla, Paillaco, San Vicente con valores entre los 335 y 350 mil de ingresos monetarios del hogar.

El nivel de pobreza comunal promedio es de un 11%, valor inferior al 21% anterior pero alta variabilidad, y levemente inferior al porcentaje de pobreza nacional de un 13,7%.<sup>3</sup>. Ahora bien existe alta heterogeneidad social desde comunas con un 1% (Primavera) hasta otras con 24% (Mariquina).

La sumatoria de avalúos fiscales de las propiedades es de M\$7.598.623.122 de este grupo lo que equivale al 7% del valor fiscal de las propiedades del país. El valor fiscal promedio de una vivienda en este segmento es de \$13.776.346, donde su valor mínimo se encuentra la comuna de Chaitén con un valor de \$ 263.798 y el valor máximo en la comuna de María Elena con un valor de \$71.639.133.

En términos de capital humano, esta agrupación presenta niveles de analfabetismo (6,22%) levemente inferior al promedio nacional. El promedio de escolaridad es de 8,7 años y los resultados de PSU muestran una media de 445 puntos.

### **Agrupación N°6. Comunas Semi Urbanas y Rurales, Bajo Desarrollo**

Esta agrupación de 109 comunas es el conglomerado más numeroso, las poblaciones de las comunas van desde los

3. CASEN 2006

274 habitantes (Ollague) hasta los 38.835 habitantes (San Clemente). Alrededor del 71% de estas comunas pertenecen al sur de Chile desde las regiones VII hasta la XII. Hay dos comunas de la Región Metropolitana (María Pinto y San Pedro) y sólo hay dos capitales provinciales (Isla de Pascua y Putre). En estas comunas viven 1.117.127 habitantes, es decir un 6,7 % de los habitantes del país.

El promedio de población rural en estas comunas es de casi un 65%, en un rango que va de 3,6% (Guaitecas) hasta 100% (19 comunas, es decir el 19% de comunas). La densidad promedio de estas comunas es de 12 habitantes por kilómetro cuadrado, inferior al promedio nacional de 27 habitantes por kilómetro cuadrado, en un rango que va desde 0,1 (Ollague) hasta los 120,4 (Malloa). En esta agrupación el destino de los predios es mayoritariamente agrícola (60%), invirtiendo la relación de la agrupación anterior en comparación con los predios no agrícolas. De los no agrícolas casi el 79% tiene destino habitacional, es decir, nos encontramos con comunas de poca actividad comercial, y con fuerte presencia de actividad agrícola que todas las agrupaciones anteriores.

En términos socioeconómicos este grupo de comunas ha sido definido como de bajo desarrollo. La media de ingresos familiares de este grupo es de \$309.368. Los valores máximos se alcanzan en las comunas de Quemchi con 503 mil pesos por hogar y los valores mínimos están presentes en las comunas de San Nicolás, General Lagos, y El Carmen, con valores inferiores a los \$ 230.000. Quedan excluidas de esta medición las comunas más pequeñas de la undécima y duodécima región que pertenecen a esta agrupación.

El promedio comunal de pobreza es de un 20%, casi el doble de la agrupación anterior y muy por sobre el porcentaje de

pobreza nacional de un 13,7%.<sup>4</sup> Los valores fluctúan entre un 1% (Alto del Carmen) y un 51% (Colchane).

La sumatoria de avalúos fiscales de las propiedades de este grupo constituye el 3% del valor fiscal de las propiedades del país. El valor fiscal promedio de una vivienda en este segmento es de \$8.314.174, donde su valor mínimo se encuentra la comuna de Camiña con un valor de \$ 734.643 y el valor máximo en la comuna de Torres del Paine con un valor de \$73.503.667.

En términos de capital humano, esta agrupación presenta un analfabetismo promedio de 12% bastante superior al promedio nacional de 7%. El promedio de escolaridad es de 6,7 años, 2 menos que el promedio nacional y los resultados de PSU muestran una media de 416 puntos, inferior en 50 puntos en relación a al promedio nacional.

---

4. CASEN 2006



Morandé 115 Pisos 7, 10, 11 y 12  
Santiago, Chile  
Fono (56-2) 636 36 00  
[www.subdere.gov.cl](http://www.subdere.gov.cl)

División de Municipalidades