



GOBIERNO DE  
**CHILE**  
SUBDERE

# SUBDERE



## » **DIAGNÓSTICO NACIONAL 2010:** Calidad de la Gestión Municipal

Octubre 2010



### DIVISIÓN MUNICIPALIDADES



## Índice

I. Diagnóstico Nacional 2010: Calidad de la Gestión Municipal .....	3
II. Instructivo para la Aplicación.....	3
III. Instrumento de Diagnóstico .....	6
IV. Resumen de Respuestas.....	29
V. Glosario.....	31
Anexo .....	33

## I. Diagnóstico Nacional 2010: Calidad de la Gestión Municipal

En el marco del Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, en colaboración con ChileCalidad, han diseñado el instrumento “Diagnóstico de la Calidad de la Gestión Municipal”. Éste se aplicará durante los meses de octubre y diciembre 2010, a los 345 municipios del país, con el fin de conocer sus niveles actuales de gestión.

Los resultados individuales del “Diagnóstico” no serán publicados, ni constituyen un insumo para la elaboración de ranking de naturaleza alguna, y tampoco será factor vinculante para la distribución de recursos desde la SUBDERE.

Se ha definido ayuda permanente respecto de la aplicación nacional, a través de talleres regionales de inducción; mesa técnica telefónica (02-6363603); correo electrónico ([diagnostico@subdere.gov.cl](mailto:diagnostico@subdere.gov.cl)) e información en la página [www.subdere.gov.cl](http://www.subdere.gov.cl).

Los instamos a responder este instrumento que constituye una oportunidad de trabajo conjunto para el desarrollo de los territorios y su gente.

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

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.

### III. Instrumento de Diagnóstico

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. 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.
1.3	¿Las metas del mejoramiento de la gestión municipal (PMGM) están alineadas con la visión de la Municipalidad?	a) <input type="radio"/> Las metas PMGM no están alineadas a la visión de la Municipalidad o no tenemos visión.	b) <input type="radio"/> 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.	c) <input type="radio"/> 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.	d) <input type="radio"/> 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"/> No le hacemos seguimiento sistemático.	b) <input type="radio"/> Hacemos seguimiento trimestral a las metas de mejoramiento de la gestión (PMGM).	c) <input type="radio"/> Hacemos seguimiento mensual del avance respecto a las metas para el cumplimiento de la visión y el mejoramiento de la gestión municipal.	d) <input type="radio"/> 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. 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.

I.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.
I.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"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		Sólo tenemos los incentivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), los que no están alineados con la visión.	Tenemos formas de reconocimiento simbólico e informal del personal por buenos resultados respecto a metas y objetivos de visión.	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.	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.
I.7	¿El alcalde o alcaldesa informa al Concejo sobre el avance de cumplimiento de las metas y objetivos de visión?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No hay informes periódicos al Concejo sobre las metas y objetivos de visión.	Preparamos la información cuando el Concejo lo solicita.	El alcalde o alcaldesa presenta, al final del período, el estado de cumplimiento de metas, objetivos y los resultados de la gestión municipal.	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.
I.8	¿Tiene la Municipalidad datos del cumplimiento de metas y objetivos anuales?	a) <input type="radio"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos datos de los últimos años.	Tenemos datos del último año pero no para todas las metas y objetivos.	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.	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.

2 LIDERAZGO					
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"/> No tenemos organigrama ni definición de funciones y responsabilidades.	b) <input type="radio"/> Tenemos un organigrama, funciones y responsabilidades para cada unidad, pero en algunos casos son definiciones generales y no específicas para la Municipalidad.	c) <input type="radio"/> Tenemos un organigrama, las funciones y responsabilidades están detalladas para cada cargo de la Municipalidad, está actualizado e incluye a todo el personal.	d) <input type="radio"/> 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"/> No tenemos instancias de coordinación y comunicación.	b) <input type="radio"/> Lo hacemos informalmente.	c) <input type="radio"/> Tenemos instancias de comunicación formales donde participan algunas unidades y quedan actas de lo ahí tratado.	d) <input type="radio"/> 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"/> No hacemos actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias.	b) <input type="radio"/> Hay acciones espontáneas en el día a día, además de tocar el tema en una reunión planificada.	c) <input type="radio"/> 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.	d) <input type="radio"/> 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"/> No se promueven la iniciativa y proactividad en el personal.	b) <input type="radio"/> Cualquiera puede proponer ideas por iniciativa propia.	c) <input type="radio"/> Tenemos instancias formales para proponer ideas donde algunos participan.	d) <input type="radio"/> 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"/> No tenemos definida política de recursos humanos.	b) <input type="radio"/> Tenemos definida una política de recursos humanos y ha sido publicada y/o utilizada, pero hace más de dos años que no la revisamos.	c) <input type="radio"/> 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.	d) <input type="radio"/> La política de recursos humanos fue desarrollada con la colaboración de las personas que trabajan en la Municipalidad. El alcance abarca al 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"/> No hemos identificado las competencias para los distintos cargos.	b) <input type="radio"/> 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.	c) <input type="radio"/> Tenemos definidas las competencias y habilidades para cada cargo en la Municipalidad en base a las funciones y responsabilidades que desarrolla.	d) <input type="radio"/> 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"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		Se realiza según lo indicado en el procedimiento que estipula la Ley. No se identifican fortalezas ni oportunidades de mejoramiento.	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.	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.	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"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No contamos con carpetas para el personal.	Tenemos una carpeta por cada persona de planta con sus antecedentes.	Tenemos una carpeta por cada persona que trabaja en la Municipalidad, independiente de su calidad contractual, con sus antecedentes pero no están siempre actualizados.	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.

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.					
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.	A l m e n o s trimestralmente se evalúa si 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 ente 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 ente 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 ente hombres y mujeres; administrativos, técnicos y profesionales; contrata, planta y honorarios, etc.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado la cantidad de personas.

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.					
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.
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.

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.

5.5	¿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.

6 INGRESOS MUNICIPALES					
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 cuándo 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"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No hacemos gestión de cobranza.	Tenemos un programa con los cobros que hay que hacer y se chequean los montos en la medida que se van recibiendo los pagos.	En algunas áreas o unidades tenemos un programa con los cobros mensuales y a fin de mes se identifican las moras.	En todas las áreas o unidades que perciben ingresos tenemos un programa con los cobros mensuales, se avisa a cada contribuyente y se verifica si han 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"/>	b) <input type="radio"/>	c) <input type="radio"/>	d) <input type="radio"/>
		No tenemos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.	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"/>	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.	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"/>	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.	Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido el monto o el porcentaje no pagados.

7 PRESUPUESTO MUNICIPAL					
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"/> El encargado de finanzas toma el presupuesto del año anterior; le ajusta el IPC y agrega las nuevas actividades a ejecutar.	b) <input type="radio"/> 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.	c) <input type="radio"/> 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.	d) <input type="radio"/> 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"/> No directamente.	b) <input type="radio"/> Cuando hacemos el presupuesto se toman en cuenta los reclamos y sugerencias de usuarios y usuarias.	c) <input type="radio"/> Cada año designamos parte del presupuesto para ser definido en forma participativa con la comunidad.	d) <input type="radio"/> 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"/> Lo revisamos a fin de año.	b) <input type="radio"/> Lo hacemos en base a los registros contables en forma trimestral.	c) <input type="radio"/> 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.	d) <input type="radio"/> El informe de seguimiento del presupuesto se emite mensualmente, es publicado en sitios electrónicos y analizado por el equipo que definió el presupuesto
7.4	¿Se analiza la información referente al presupuesto y se presenta al alcalde o alcaldesa y al Concejo?	a) <input type="radio"/> No la analizamos.	b) <input type="radio"/> Cuando se requieren más fondos para alguna actividad revisamos y reasignamos los montos del presupuesto lo que es aprobado por el Concejo.	c) <input type="radio"/> 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.	d) <input type="radio"/> 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.

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.

7.5	¿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 uno 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.

8 RECURSOS MATERIALES					
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.					
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.

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 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.
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 acuerdos 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.

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

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.



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. 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.

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.

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



II 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.
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.

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.

11.5	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.
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.

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.

I2.5	¿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.
I2.6	¿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
I2.7	¿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.

## IV. Resumen de Respuestas

Marque con una x la letra de la alternativa seleccionada:

ÁMBITO DE EVALUACIÓN	N° 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				

ÁMBITO DE EVALUACIÓN	Nº Pregunta	a	b	c	d
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	<b>78</b>				

## IV. Glosario

---

<b>Tendencia positiva</b>	Acercamiento constante, por al menos 3 años, a objetivos o valores deseables de un dato o indicador.
<b>Política</b>	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.
<b>Matriz de riesgo</b>	Herramienta utilizada para identificar las actividades más relevantes de una organización, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos
<b>Fortaleza</b>	Aspectos en que una persona u organización presenta sus evaluaciones más altas respecto a criterios definidos de evaluación.
<b>Indicador de gestión</b>	Parámetro de medición que permite dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de una actividad o un proceso en particular en etapas previas e intermedias del proceso.
<b>Oportunidad de mejora</b>	Aspectos en que una persona u organización presenta sus evaluaciones más bajas respecto a criterios definidos de evaluación y, por lo tanto, los aspectos a mejorar.
<b>Proceso</b>	Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para lograr un objetivo.
<b>Proveedor</b>	Persona u organización que presta un servicio o provee un producto.

---

---

---

---

**OIRS** Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias

---

**SUBDERE** Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

---

**ChileCalidad** Centro Nacional de la Productividad y Calidad

---

**PMGM** Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal

---

**PLADECO** Plan de Desarrollo Comunal

---

**IPC** Índice de Precios al Consumidor

---

**IPP** Ingresos Propios Permanentes de una municipalidad

---



# ACTA

I. MUNICIPALIDAD DE

---

## 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.





## 4. Tabla Resumen de Respuestas

ÁMBITO DE EVALUACIÓN	N° 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				



ÁMBITO DE EVALUACIÓN	N° Pregunta	a	b	c	d
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

.....

Alcalde o Alcaldesa

.....

Secretario o Secretaria Municipal

.....

Director o Directora de Control

.....

Representante de las Asociaciones de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad



**Nota: Incorporar Timbre de la Municipalidad**







**DIVISIÓN MUNICIPALIDADES**  
**Departamento de Desarrollo Municipal**