**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

# PROCESO DE ACREDITACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO

## EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES Y ACCIONES REALIZADAS

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumna

**ROCÍO ELIZABETH RIVERA VIDAL**

Profesor Guía

**Jaime Rubina Bustamante**

Valparaíso, Enero 2012

A todos aquellos que me apoyaron en esta etapa de mi vida, a mi familia pero por sobre todo a mi madre.

“Incluso las torres más altas empiezan desde el suelo”

Proverbio chino

# ÍNDICE

RESUMEN .....5
INTRODUCCIÓN.....6
Objetivo general.....7
Objetivos específicos .....7
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DONDE SE DESARROLLA EL TRABAJO.9
1.1 Comuna de San Antonio .....9
1.2 Municipalidad de San Antonio:.....9
1.3 Organigrama de la I. Municipalidad de San Antonio.....11
1.4 Descripción de los servicios a acreditar .....11
1.5 Centro Nacional de Productividad y Calidad .....13
1.6 Calidad.....14
CAPÍTULO II. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES.....16
Marco Teórico.....16
2.1 Norma ISO 9001: Sistema de Gestión de Calidad.....18
2.2 Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).....20
2.3 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales .....21
Paso 1 Compromiso de la Municipalidad.....26
Paso 2 Autoevaluación.....29
Paso 3 Validación de la Autoevaluación.....36
Paso 4 Diseño del Plan de Mejoras.....36
Paso 5 Validación del Plan de Mejoras.....37
Paso 6 Implementación del Plan de Mejoras.....38
Paso 7 Acreditación.....39
Sistema de Apoyo y Reconocimiento .....42
Convenio de Colaboración SUBDERE .....43
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL TRABAJO .....44
3.1 Planteamiento del problema.....44
3.2 Objetivos generales y específicos .....44
3.3 Descripción de las fuentes de información seleccionadas.....44

3.4 Descripción de los instrumentos utilizados para la recopilación de información .....45
3.5 Análisis de la situación actual del proceso de acreditación .....45
3.6 Plan de Mejoras .....54
3.7 Análisis de las entrevistas .....77
3.8 Diagnóstico general .....78
CAPÍTULO IV. PROPUESTAS DE MEJORAS .....81
CONCLUSIONES .....85
BIBILIOGRAFÍA .....88
ANEXOS .....92

# RESUMEN

El Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales es un conjunto de procesos y métodos que tiene como objetivo, guiar e incentivar a las Municipalidades del país para que inicien y mantengan una cultura de mejora continua de su gestión elevando de esta forma la calidad de los servicios que prestan a la ciudadanía. Este sistema cuenta con tres niveles de acreditación, los cuales obtienen reconocimiento público.

El presente trabajo, busca evaluar el impacto de las actividades realizadas por la Dirección de Gestión Física, de la Ilustre Municipalidad de San Antonio en el período 2007-2011, con la finalidad de lograr la acreditación de los servicios municipales. Por medio de éste se pretende dar a conocer el mejoramiento que se ha llevado a cabo en los servicios básicos que se intenta acreditar, para lo cual se tomarán como base de análisis los Informes de Autoevaluación de la propia Municipalidad y las acciones desarrolladas a partir del Plan de Mejoras, lo que permitirá realizar un diagnóstico que haga posible plantear propuestas tendientes a mejorar el proceso de acreditación municipal.

# INTRODUCCIÓN

En Chile el escenario municipal, se encuentra marcado por una disparidad en cuanto a los recursos con que cuentan los Municipios para responder a las demandas ciudadanas, lo que a su vez ocasiona que la calidad de los servicios prestados por los Municipios difiera entre las correspondientes comunas que poseen gran cantidad de recursos financieros y las más pobres. El Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales pretende nivelar y elevar la gestión de los gobiernos municipales del país ya que es su responsabilidad, el aseguramiento de una oportuna y efectiva prestación de los servicios por parte de los Municipios y la recepción satisfactoria de los mismos, por parte de los usuarios.

La comuna de San Antonio, se encuentra ubicada en la región de Valparaíso y su administración local reside en la Ilustre Municipalidad de San Antonio. La importancia de este Municipio radica en que es uno de los primeros en el país en implementar el sistema de acreditación, desarrollado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo con la colaboración de otros organismos, como una manera de responder de forma eficiente a las demandas ciudadanas.

Para tal efecto, la Municipalidad de San Antonio hace algunos años inició actividades y acciones tendientes a mejorar sus procesos administrativos, con el fin de lograr la acreditación de los servicios que se señalan a continuación:

- Desarrollo de Organizaciones Comunitarias
- Becas Estatales y Municipales
- Oficina Municipal de Intermediación Laboral
- Entrega de Permisos de Edificación
- Entrega y Renovación de Permisos de Circulación
- Entrega de Subsidios
- Postulación a Vivienda

Dado lo anterior, el problema que va a ser materia de estudio del presente trabajo es: el análisis del impacto de las actividades realizadas por la Dirección de Gestión Física y el encargado de calidad de la Ilustre Municipalidad de San Antonio, en el periodo 2007-

2011, con la finalidad de lograr la acreditación de los servicios municipales. Para desarrollar este problema se requiere de los siguientes objetivos generales y específicos:

**Objetivo general**

Evaluar las acciones desarrolladas por el Municipio tendientes a lograr la acreditación de calidad en los servicios municipales de: Desarrollo de Organizaciones Comunitarias, Entrega de Subsidios, Becas Estatales y Municipales, Apoyo para la Postulación a Vivienda, Intermediación Laboral, Entrega de Permisos de Edificación y Entrega y Renovación de Permisos de Circulación.

Objetivos específicos

1. Conocer los fundamentos y disposiciones que regulan el proceso de acreditación de calidad de los servicios municipales.
2. Definir y describir los servicios básicos a acreditar
3. Establecer grados de avance del proceso
4. Proponer acciones correctivas

El estudio elaborado está compuesto de 4 capítulos: Descripción de la unidad donde se desarrolla el trabajo, Modernización del Estado, Metodología de la investigación y Propuestas de Mejoras. En el primer capítulo se hace referencia a los aspectos conceptuales necesarios para comprender el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, en cuanto al segundo capítulo trata de la modernización del Estado en el cual destaca la incorporación de prácticas afines con los nuevos tiempos, siendo el eje primordial los usuarios, el tercer capítulo trata el problema de estudio así como también los objetivos de éste incluyendo la descripción de las fuentes de información seleccionadas, la descripción de los instrumentos utilizados, así como también el análisis de la situación actual del proceso de acreditación, en este capítulo también se desarrollan las entrevistas, y el análisis de éstas, para concluir con el diagnóstico general del proceso de acreditación en la Municipalidad de la comuna puerto. En el último capítulo se dan a conocer las medidas correctivas orientadas a dar solución a los problemas que aquejan el proceso de acreditación.

Para llevar a cabo este trabajo, se utilizará el método de investigación cualitativo ya que se realizarán entrevistas a integrantes de la Dirección de Gestión Física encargados de la acreditación y al presidente del Comité de Mejora y también se analizará la información existente sobre el proceso de acreditación.

El objetivo principal de la evaluación del proceso de acreditación, es dar a conocer las mejoras que se han realizado en los diferentes servicios que conforman el proceso de acreditación, mediante la implementación del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, indicado por la SUBDERE.

Para estos efectos, se busca contribuir proponiendo acciones correctivas en los procesos de mejoramiento de la calidad, con la finalidad de optimizar la gestión y lograr niveles de excelencia en la entrega de los servicios.

# CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DONDE SE DESARROLLA EL TRABAJO

## 1.1 Comuna de San Antonio

La comuna de San Antonio, es considerada como ciudad desde el año 1850 por el entonces Presidente de la República Manuel Bulnes, esta comuna forma parte de la provincia que lleva el mismo nombre junto con las siguientes comunas: Cartagena, Santo Domingo, El Tabo, El Quisco y Algarrobo. La Población de la Provincia de San Antonio es de 136.852 habitantes (Censo 2002), y la comuna de San Antonio, tiene 87.205 habitantes[1].

La meta de esta comuna puerto, es aumentar la calidad y prestaciones de los servicios básicos municipales, en ámbitos tales como seguridad civil, medio ambiente, apoyo social y cultura entre otros. Su objetivo es mejorar no sólo las prestaciones de servicios, sino también la gestión financiera a través del perfeccionamiento del recurso humano[2].

## 1.2 Municipalidad de San Antonio:

La Constitución Política de la República en su artículo 3° señala que," el Estado de Chile es unitario y su territorio es dividido en regiones. Su administración será funcional y territorialmente descentralizada o desconcentrada en su caso, en conformidad con la ley".

"Las Municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico social y cultural de las respectivas comunas".[3]

[1] Ilustre Municipalidad de San Antonio. *Historia.* [En línea] Recuperado el 2 de noviembre de 2011 desde: http://www.sanantonio.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=68
[2] Ilustre Municipalidad de San Antonio. *Misión*. [En línea] Recuperado el 2 de noviembre de 2011 desde: http://www.sanantonio.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=195
[3] Gobierno de Chile "Ley orgánica 10/1995", (2001 25 de octubre). Código civil. Boletín Oficial del Estado, 24 de noviembre de 1995, núm.281, pág. 33987

"La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una Municipalidad". (Constitución Política de la República, Art. 118). Y su autoridad máxima será el alcalde.

El carácter de corporación, quiere decir que se encuentra formada por más de un órgano en el ejercicio de sus funciones, estos órganos son: el alcalde y el concejo.

El actual alcalde de la comuna de San Antonio, es don Omar Vera Castro el cual se encuentra ejerciendo su segundo período de mandato y el concejo se encuentra conformado por seis concejales y es presidido por el alcalde.

Cabe destacar que "las autoridades electas en cualquier Municipio del país, reciben, junto con la confianza de sus electores, el derecho y al mismo tiempo la inmensa responsabilidad de administrar los bienes materiales, humanos y financieros destinados al servicio de la gestión municipal" (Urrutia, 2006, pág.101).

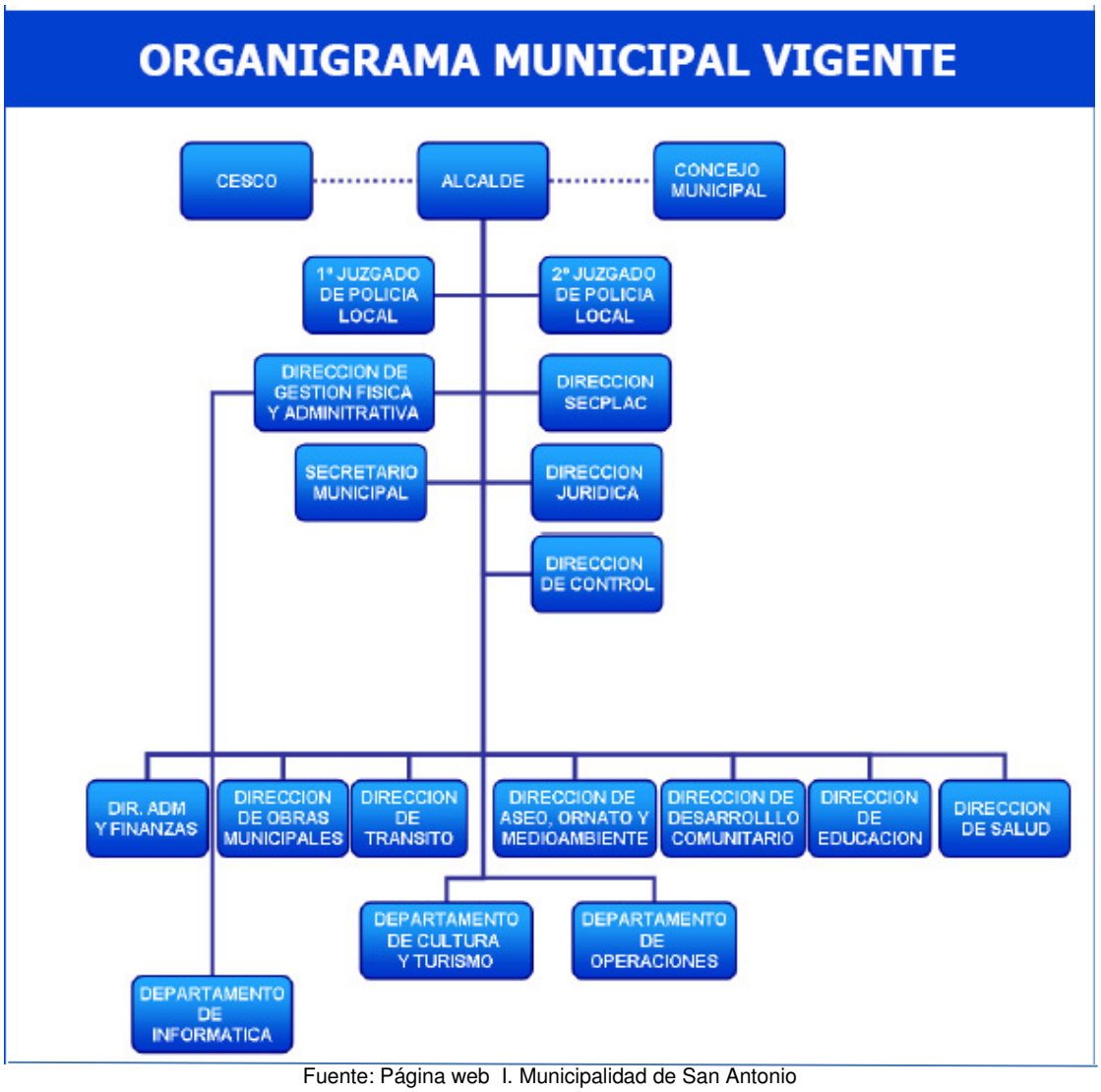
La Municipalidad de San Antonio está formada por las siguientes direcciones: Gestión Física y Administrativa, Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAC), Control, Jurídica, Administración y Finanzas (DAF), Obras Municipales (DOM), Tránsito, Aseo Ornato y Medio Ambiente, Desarrollo Comunitario (DIDECO), Educación y Salud[4].

Según el Decreto N° 349, las funciones de la Dirección de Gestión Física son las siguientes: coordinar la preparación del plan anual, coordinar con la DAF la elaboración del plan anual de capacitación, actualizar el manual de organización interna, poner en marcha el plan de modernización municipal y verificar la implementación de estudios elaborados en virtud del fortalecimiento institucional municipal, entre otras.

Dentro de esta dirección existe un cargo funcional de calidad, el cual tiene como objetivo primordial aplicar y controlar la ejecución de metodologías que favorezcan el mejoramiento continuo al interior del Municipio, tanto a nivel global como en los servicios que se entregan, para lograr la acreditación inicial en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

[4] Ilustre Municipalidad de San Antonio. *Quienes Somos*. [En línea] Recuperado el 3 de noviembre de 2011 desde: http://www.sanantonio.cl/

## 1.3 Organigrama de la I. Municipalidad de San Antonio




Fuente: Página web I. Municipalidad de San Antonio

## 1.4 Descripción de los servicios a acreditar

De acuerdo al Informe de Autoevaluación de la Municipalidad de San Antonio año 2008, la descripción de los servicios es la siguiente:

*Desarrollo de Organizaciones Comunitarias*: la unidad responsable de este servicio es el Departamento de Organizaciones Comunitarias, los usuarios de éste son las organizaciones comunitarias de la comuna y todos los usuarios de la comuna.

El objetivo de este servicio es promover y fortalecer el desarrollo de las organizaciones comunitarias, mediante la asistencia técnica y legal durante todo su ciclo

de vida. Que incluye su constitución, su actuar y apoyo con financiamiento para la realización de actividades relevantes.

*Becas Estatales y Municipales:* en el caso de las Becas Estatales es un servicio dependiente de DIDECO, la cual se encarga de recepcionar toda la información requerida para la postulación a la Beca Presidente de la República y a la Beca Municipal. Los usuarios de este servicio son los alumnos y alumnas de educación media y superior de escasos recursos que vivan en la comuna de San Antonio y que cuenten con excelencia académica.

A través de estos medios, se pretende contribuir a la solución de problemas de carácter socio-económico que afecten a los habitantes de la comuna.

*Oficina Municipal de Intermediación laboral (OMIL):* este servicio depende de DIDECO, esta es una oficina de colocación con dependencia administrativa del Municipio y con dependencia técnica del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENSE). De manera gratuita relacionan la oferta y demanda de trabajo, otorgando a los usuarios información y orientación para el empleo y la capacitación. Al mismo tiempo es el punto de entrada a la comuna de programas sociales de capacitación que ejecuta el Estado.

Los principales usuarios y usuarias del servicio son:

- Personas de difícil Inserción Laboral
- Cesantes
- Inactivos
- Personas afectos a Reconversión Laboral
- Personas con empleo inestable,
- Personas con desmotivación Ocupacional
- Personas que buscan cambio de Empleo,
- Personas que desean generar Autoempleo
- Personas que buscan Trabajo por Primera vez
- Empresas
- Organismo Técnico de Capacitación (OTEC)
- Microempresarios.

*Entrega de Permisos de Edificación:* la unidad responsable de este servicio es el Departamento de Permisos de la DOM, los usuarios de este servicio son los contribuyentes en general y profesionales del área de la construcción.

Cualquier vecino que efectúe una construcción, ampliación, remodelación en cualquier sector de la comuna, ya sea urbano rural, debe tramitar la autorización del Permiso de Edificación.

*Entrega y Renovación de Permisos de Circulación:* este servicio depende del Departamento de Permisos de Circulación, los usuarios de este servicio municipal son los contribuyentes potenciales de obtener permisos de circulación, sean estas personas naturales o jurídicas. Los usuarios son los que se señalan a continuación:

- Personas naturales que requieran permisos de circulación para vehículos particulares
- Propietarios de locomoción colectiva
- Propietarios de vehículos de carga

*Entrega de Subsidios:* en este servicio se trabajan los subsidios familiares, agua y pensión de asistencia, la dirección responsable de este servicio es DIDECO. Los usuarios, son los grupos familiares que se encuentran concentrados en el 40% más vulnerable de la población, cuyo puntaje de la ficha de Protección Social no exceda de 11.734 puntos. Este servicio es el encargado de la tramitación de los subsidios de los usuarios.

*Postulación a Vivienda:* la unidad responsable de este servicio es la Oficina de la Vivienda, dependiente de la DOM.

El objetivo principal de este servicio es apoyar técnicamente en la postulación a los Subsidios de Vivienda del Estado, a personas o familias que cumplan con los requisitos establecidos en la ley.

### 1.5 Centro Nacional de Productividad y Calidad

El Centro Nacional de Productividad y Calidad, (CHILECALIDAD), “se creó el año 1996 como un comité de la Corporación de Fomento de la Producción, (CORFO),

actuando con la colaboración de trabajadores, empresarios y también servidores públicos"[5].

Tiene como misión "promover la innovación y las mejoras en la gestión a través de la generación de instrumentos útiles, no sólo de empresas sino también de servicios públicos mejorando entre otros, aspectos tales como: calidad, productividad, relaciones laborales y la eficiencia, por esto promueve la aplicación de herramientas y modelos que han sido exitosos en empresas de todo el mundo".[6]

CHILECALIDAD se encuentra integrado, por un "Consejo Directivo que es de carácter tripartito y está compuesto por el Ministerio de Economía, el Ministerio del Trabajo, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC)."[7]

### 1.6 Calidad

"La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie"[8].

"Calidad, se entiende como un juicio positivo que realiza un usuario/cliente, basado en sus expectativas y necesidades sobre un producto o servicio que recibe".[9]

Urrutia (2006) considera que la calidad, es el resultado de la adopción de una nueva concepción cultural. Este proceso comienza cuando las autoridades y el personal de la organización toman conocimiento de que en el largo plazo la única fortaleza competitiva que pueda asegurar la supervivencia de ésta, es la innovación y mejora continua, en función de las necesidades de los consumidores.

---

[5] Centro Nacional de Productividad y Calidad. *Quienes Somos*. [En línea] Recuperado el 8 de noviembre de 2011 desde: http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=10&Itemid=55&lang=es

[6] Centro Nacional de Productividad y Calidad. *Misión*. [En Línea] Recuperado el 8 de noviembre de 2011 desde: http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=28&Itemid=94&lang=es

[7] Centro Nacional de Productividad y Calidad. *Quienes Somos*. [En línea] Recuperado el 9 de noviembre de 2011 desde: http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=10&Itemid=55&lang=es

[8] Administración de Calidad. [En línea] Recuperado el 9 de noviembre de 2011 desde: http://www.slideshare.net/adjar2/administracion-de-la-calidad

[9] Ilustre Municipalidad de la Serena. *Acreditación*. [En Línea] Recuperado el 9 de noviembre de 2011 desde: http://www.laserena.cl/portal/informaciones/acreditacion

Por otra parte calidad es “entregar a los clientes y a los compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”. En este caso, se consideran dos tipos de clientes, los internos y externos e involucra en la definición su filosofía de producir con cero defectos. (Crosby, 1989, pág. 11).

Para este efecto se debe entender como cliente interno, a la propia organización, por ende al introducir calidad en este aspecto los beneficiarios son los mismos funcionarios y la administración de la organización. Ahora bien, en cuanto a los clientes externos, éstos son los usuarios de los servicios.

# CAPÍTULO II. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

## Marco Teórico

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, la modernización del Estado se refiere a la reforma de éste para la consolidación de la gobernabilidad democrática. Por lo tanto la modernización apunta directamente, al mejoramiento, renovación o exclusión de prácticas consideradas arcaicas a través de la incorporación de nuevas prácticas acordes con los nuevos tiempos.

La modernización del Estado según Doña (2006), se encuentra fuertemente influenciada, por la interrelación que ha llevado al Estado a adoptar una nueva visión y a tomar en cuenta las nuevas realidades que lo rodean, como consecuencia de un mundo cada vez más globalizado, donde la información y la tecnología son imprescindibles.

"En el proceso de reforma del Estado se produce una redefinición de sus relaciones con la sociedad (del Estado), es un proceso eminentemente político, a través del cual se están configurando las relaciones de poder en las sociedades" (Fleury, 2000, pág. 5).

En la década de los 90' con la reincorporación de la democracia en Chile, Patricio Aylwin asume como Presidente de la República, en donde se promovió la descentralización como un instrumento fundamental para la restauración de la democracia. (Doña, 2006).

En resumen los logros normativos durante el período (1990-1994), según Boisier (2007), fue la modificación de la Constitución Política en materias de gobierno y administración territorial, la modificación de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM) y la aprobación de la Ley de Gobierno y Administración Regional (LOGCAR).

Según Boisier (2007), el cambio más importante de la LOCM fue que luego de 21 años se pudo elegir de manera democrática tanto alcaldes como concejales. En cuanto a la modificación de la LOGCAR, permitió que se crearan los Gobiernos Regionales

(GORE), no sólo con personalidad jurídica, sino también con recursos propios para el cumplimiento de sus metas.

A pesar de que en el gobierno de Aylwin se lograron importantes avances, es en el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000), donde se aplica el proceso modernizador al aparato estatal.[10]

En este sentido, durante el año 1994, se comienzan a implementar criterios de eficiencia y eficacia con especial énfasis en los usuarios, de este modo se empiezan a transparentar los actos públicos por medio del uso de nuevas tecnologías en las instituciones públicas, la evaluación de desempeño y control ciudadano entre otros, inspirados por las iniciativas de modernización aplicadas en el Reino Unido durante el gobierno de Margaret Thatcher (1979-1990). (Armijo, 2000).

De este modo, los gobiernos de Aylwin, Frei y Lagos incorporaron en sus respectivos programas de gobierno, la necesidad de modernizar el Estado y la gestión pública orientada a los usuarios, con el objetivo primordial de instaurar una cultura de ciudadanos y no de súbditos e introducir una gestión más flexible centrada en el logro de resultados. (Doña, 2006).

Según estos antecedentes, "se plantea que el aparato estatal debe asumir nuevas situaciones y que por ende, tendrá que asumir nuevas tareas, en función de realizar acciones en el ámbito social y económico". (Lahera, 1995, pág. 36).

Al seguir con la línea de modernización, en el año 2006 la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM), y CHILECALIDAD firmaron un convenio para diseñar el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, con el objeto de mejorar la calidad de la prestación de los servicios que entregan a la ciudadanía, e instalar una cultura de mejora continua en la gestión, por medio de la autoevaluación y la aplicación de iniciativas de mejoras.[11]

[10] Doña, K. (2006). *Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile 1994-2003*. Chile: Universidad de Chile. pág. 20

[11] SUBDERE, *Sala de prensa*. [En línea] Recuperado el 11 de noviembre de 2011 desde: http://www.subdere.gov.cl/sala-de-prensa/subsecretaria-serrano-inaugur%C3%B3-taller-sobre-sistema-de-acreditaci%C3%B3n-de-los-servicios-

Según Urrutia (2006), el mejoramiento de la calidad en la gestión que realizan los Municipios es un hito de suma importancia e interés para el país, debido al estrecho, fuerte e inquebrantable lazo que éstos tienen con los ciudadanos.

En suma, para entregar servicios de mayor calidad a una ciudadanía cada vez más demandante e informada y cumplir con la satisfacción de sus expectativas, es esencial el compromiso no sólo institucional, sino también personal a través de procesos controlados que permitan administrar y mejorar la calidad de los servicios por medio de personas, recursos y objetivos claros.

## 2.1 Norma ISO 9001: Sistema de Gestión de Calidad

La Organización Internacional de Normalización (ISO), instaura normas que se componen de estándares relacionados con sistemas de gestión, aplicables a cualquier tipo de organización. La ISO agrupa los Institutos de Normalización de 163 países y sirve de nexo entre el mundo privado y público, pero como es una Organización no Gubernamental, sus normas son voluntarias.[12]

En Chile el Instituto Nacional de Normalización (INN), es una fundación de carácter privado creado por la CORFO. Este instituto es un organismo técnico sin fines de lucro que fomenta la elaboración y uso de normas chilenas, este organismo es parte de la infraestructura de la calidad de Chile y representa al país ante la ISO y se encuentra preparado para capacitar sobre la familia de las normas ISO. [13]

"La ISO 9001-2000, es una norma internacional que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad (SGC) para aumentar la satisfacción del cliente". [14]Es decir esta norma se "centra en todos los elementos de gestión de calidad con los que una

[12] Tell Magazine, *La importancia de la Certificación*. [En línea] Recuperado el 11 de noviembre de 2011 desde: http://www.tell.cl/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2706
[13] Instituto Nacional de Normalización INN. [En línea] Recuperado el 13 de noviembre de 2011 desde: http://www3.inn.cl/inn/portada/index.php
[14] Sistemas de Gestión de la Calidad. [En línea] Recuperado el 13 de noviembre de 2011 desde: http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_9001-2000.pdf

empresa debe contar, para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios"[15].

Los principios que inspiran este modelo son los siguientes[16]:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Mejora continua
- Enfoque en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La norma ISO 9001-2008 Sistemas de Gestión de la Calidad, es la norma que reemplaza la versión del año 2000, la cual garantiza la calidad en la prestación de servicios y en la atención al público. Sin embargo esta última no incorpora nuevos requisitos sino más bien incluye aclaraciones de los requisitos existentes de la ISO 9001-2000. Esta norma contiene requisitos que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización. [17]

En cuanto a la certificación, "cada Organismo Miembro de la ISO acredita a los Organismos de Certificación para que realicen auditorías y emitan una recomendación; una vez emitida, el Organismo Miembro aprueba el registro para que el Organismo Certificador emita el certificado ISO. (Los certificados no los emite ISO sino el Organismo Certificador o de Registro). Éste es un procedimiento que deja constancia de que un producto o servicio está de acuerdo a los requisitos especificados por la norma. En cuanto a la certificación, es otorgada por un período de 3 años"[18].

[15] Requisitos de la Norma ISO 9001. [En línea] Recuperado el 13 de noviembre de 2011 desde: http://www.normas9000.com/iso-9000-8.html
[16] Principios que inspiran la Norma ISO 9001. [En línea] Recuperado el 13 de noviembre de 2011 desde: http://www.portalcalidad.com/articulos/26-principios_que_inspiran_iso_9001
[17] Norma ISO 9001-2008 Sistema de Gestión de Calidad. [En línea] Recuperado el 13 de noviembre de 2011 desde: http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IDEntrega=2553
[18] Generalidades Normas ISO 9000. [En línea] Recuperado el 13 de noviembre de 2011 desde: http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm

## 2.2 Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

En el año 1998 con la aplicación de la Ley sobre Asignación de Modernización N° 19.553 se desarrolló el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de los servicios públicos, como un instrumento de apoyo a la gestión global de los servicios, lo que implicó que cada servicio comprometiera objetivos anuales, cuyo cumplimiento se encuentra asociado a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.[19]

La mencionada ley establece que el cumplimento de objetivos asociados a un PMG anual, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo a un incremento en sus remuneraciones, siempre que la institución haya alcanzado un cumplimiento igual o superior al 90%. En caso de que el cumplimento de objetivos fuere igual o superior al 75% los funcionarios recibirán la mitad del incremento.[20]

La elaboración de los PMG por parte de los servicios, se enmarca en un conjunto de áreas de mejoramiento comunes para todas las instituciones del sector público llamado Programa Marco. Entre las áreas se encuentran: recursos humanos, atención a usuarios, planificación y control de gestión, auditoría interna, administración financiera y enfoque de género, los cuales deben ser coherentes con los recursos financieros asignados cada año a la institución.[21]

Posteriormente en el año 2005 se inició un proceso de certificación bajo la norma ISO 9001 de los sistemas de gestión del PMG a causa de ello el Programa Marco que operó entre el año 2000 y 2004 se pasó a llamar programa Marco Básico y el Programa Marco que incorpora la certificación ISO se denominó Programa Marco Avanzado.

Luego en el año 2009, se transita desde un Programa de Marco Avanzado hacia un Programa Marco de la Calidad, que consiste en implementar un Sistema Unificado de la Gestión de la Calidad Institucional en procesos asociados a la provisión de bienes y servicios, con perspectiva territorial[22].

---

[19] Dirección de Presupuesto. (2009). *Requisitos técnicos y medios de verificación*, *Programa Marco de la Calidad*. pág. 5

[20] Programa de Mejoramiento de la Gestión, Dirección de Presupuestos. [En línea] Recuperado el 13 de noviembre de 2011 desde: http://www.dipres.gob.cl/572/articles-70131_doc_pdf2.pdf

[21] Ibid.

[22] Dirección de Presupuesto. (2009). *Requisitos técnicos y medios de verificación, Programa Marco de la Calidad*. pág. 7

Es suma el PMG cuenta con un Programa Marco Básico (PMB), Programa Marco Avanzado (PMA) y Programa Marco de la Calidad (PMC), este último incorpora los requisitos de los dos programas anteriores.

"De esta forma se ha propiciado un proceso escalonado de mejoramiento de la gestión en la cual las instituciones públicas que participan en el PMG inician primero el PMB, luego el PMA, para continuar con el PMC." (Requisitos Técnicos y medios de verificación PMC, 2009, pág. 5)

En este contexto existen también los Programas de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), que son herramientas que permiten mejorar la gestión global de los Municipios del país.

### 2.3 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales

"El Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, es un conjunto de procesos y métodos que busca guiar e incentivar a las Municipalidades para que inicien y mantengan un camino de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia, elevando así la calidad de los servicios que reciben los usuarios y usuarias". (Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, 2007, pág. 10).

A través de este sistema, se busca mejorar de manera progresiva la calidad de los servicios con los que cuentan, mediante la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. "El desarrollo de este modelo, se basó en el análisis Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, la experiencia de la SUBDERE, el estudio de experiencias internacionales exitosas y la colaboración de actores y expertos en la gestión municipal"[23]. El Modelo de Gestión de Calidad, contiene prácticas definidas como indispensables para la gestión de una Municipalidad de excelencia, que sin duda debe ir acompañado además de una profunda motivación tanto institucional como personal de quienes desarrollan sus labores en la institución.

[23] Municipalidad de Villarrica, *Acreditación Municipal*. [En línea] Recuperado el 14 de noviembre de 2011 desde:http://www.villarrica.org/index.php/component/content/article/200-acreditacion-municipal?tmpl=component&print=1&page=&2f234774d0b04f12ef655cbb4e80a042=5a2efa2a084a5d8b6cc0b017c6a9731f

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales se centra en los siguientes principios: autonomía, equidad entre los Municipios, eficiencia y eficacia, liderazgo y compromiso, transparencia, probidad y participación, gestión orientada a la satisfacción de los usuarios y apreciación de las personas como principal factor estratégico.[24]

Así mismo este modelo cuenta con siete categorías o criterios, que agrupan las prácticas que debiera aplicar una Municipalidad para mejorar el desempeño de los servicios municipales. Estos criterios poseen 25 sub criterios y estos últimos cuentan con 110 prácticas específicas de la gestión municipal, (ver anexo N°1). [25]

Los criterios son los siguientes:

Fuente: SUBDERE

El modelo se interpreta de la siguiente manera:[26]

1.- Para lograr una gestión de excelencia, es fundamental que el alcalde o alcaldesa establezca un liderazgo que sea capaz de motivar y comprometer a los funcionarios, pues el éxito organizacional depende de ellos. Este criterio examina la manera en que el Municipio establece sus objetivos y planes de acción de corto, mediano y largo plazo.

[24] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°2 Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales*. pág. 15
[25] Ibid.
[26] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N° 2 Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales*. pág. 17

2.- En la medida que las personas que trabajan en la Municipalidad estén motivadas van a tener un mayor rendimiento y mayores posibilidades de tener usuarios satisfechos a diferencia de aquellos que no lo están. Para lo cual se debe fomentar un clima laboral, de respeto, de incentivo y reconocimiento al buen desempeño.

3.- Para entregar servicios adecuados es imprescindible la gestión de recursos físicos, materiales y financieros.

4.- Para el éxito de la gestión municipal es fundamental generar un conocimiento acabado de los usuarios, quienes son y que necesitan.

5.- Para la prestación de los diferentes servicios municipales, se coordinan una serie de acciones que conforman los procesos municipales.

6.- Un factor importante para el éxito de la Municipalidad, es la tarea de convertir datos en información para la toma de decisiones.

7.- En última instancia, los líderes de la Municipalidad son los responsables de asegurar la creación de valor (beneficios) para los usuarios de los servicios.

Qué se acredita

El sistema de acreditación acredita el nivel de gestión alcanzado por la Municipalidad es decir, la capacidad de prestar servicios de calidad a los habitantes de la comuna.[27] Para esto se reconocen tres niveles: nivel inicial, intermedio y avanzado.

En el nivel inicial, la Municipalidad se encuentra en el inicio de prácticas de gestión siendo desplegadas a las áreas importantes y a la prestación de servicios.

En el nivel intermedio, las prácticas de gestión en la Municipalidad se realizan de forma sistemática siendo evaluadas y mejoradas.

Por último en el nivel avanzado, la Municipalidad posee prácticas de gestión con énfasis en la prevención, con uso sistemático en la prestación de sus servicios y se encuentran desplegadas en todas las áreas importantes del Municipio.

[27]Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales* .pág. 10

Para reconocer el nivel de gestión en que se encuentra la Municipalidad, el sistema de acreditación evalúa en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, dos aspectos:

- La capacidad global de gestión de la Municipalidad.
- La capacidad de gestión de los servicios que entrega a la comunidad.

El siguiente cuadro presenta los servicios posibles a ingresar al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

| Desarrollo Comunitario | Servicio a la Comunidad | Tránsito y Transporte | Administración y Finanzas | Servicios Estratégicos |
|---|---|---|---|---|
| 1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias<br>2. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y Apoyo para la Postulación a la Vivienda<br>3. Intermediación Laboral<br>4. Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales | 5. Entrega y Supervisión de Permisos de Obras<br>6. Extracción y Disposición de Residuos Domiciliarios<br>7. Control de Zoonosis<br>8. Mantención de Áreas Verdes<br>9. Mantención del Alumbrado Público<br>10. Aseo de Vías Públicas | 11. Entrega y Renovación de Licencias de Conducir<br>12. Entrega y Renovación de Permisos de Circulación<br>13. Mantención de la Señalización Vial | 14. Entrega de Patentes Municipales | 15. Otros servicios directamente relacionados con la estrategia de desarrollo comunal |

Fuente: Guía N° 1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales

El organismo encargado de la acreditación de los servicios municipales, es la Comisión Nacional de Acreditación Municipal, quien podrá entregar a la Municipalidad el respectivo reconocimiento en concordancia con el nivel alcanzado por ésta.

Esta Comisión, es un organismo que depende administrativamente de la SUBDERE, no obstante es independiente desde el punto de vista decisional. Para desarrollar sus actividades, cuenta con un reglamento que regula su funcionamiento y además posee tres niveles organizacionales: el Consejo de Acreditación, la Secretaría Ejecutiva y Evaluadores. (Guía N° 1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, 2007).

Los ámbitos de acción del Consejo de Acreditación son: monitoreo y mejora del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, del Modelo de Gestión de Calidad

de los Servicios Municipales y de sus instrumentos, así mismo toma la decisión respecto a la acreditación de cada Municipalidad que postula, en base a los antecedentes que entregan y los que solicita, para lo cual sesiona de acuerdo a un plan de trabajo anual.

El Consejo AD Honorem, está integrado por las máximas autoridades del Ministerio del Interior, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, ASCHM, CHILECALIDAD, representantes del mundo académico y Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile.

La Secretaría Ejecutiva, depende directamente del Consejo de Acreditación y cuenta con un secretario ejecutivo y con un equipo de profesionales, siendo ambos seleccionados por concurso público.

Las funciones de la Secretaría Ejecutiva son las siguientes[28]:

- Mantener informado al Consejo sobre el funcionamiento del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y sus instrumentos.
- Monitorear a aquellas Municipalidades que se encuentren en el sistema e informar oportunamente al Consejo sobre el cumplimiento de los requisitos de permanencia.
- Coordinar el proceso de acreditación, la comunicación con las Municipalidades postulantes y con los Evaluadores.
- Presentar los Informes de Retroalimentación a las Municipalidades y desarrollar y mantener el registro de Evaluadores.

En el caso de los Evaluadores, éstos son personas naturales que poseen conocimientos sobre el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y se encuentran evaluados y acreditados por la Secretaría Ejecutiva. Sus responsabilidades son las siguientes:

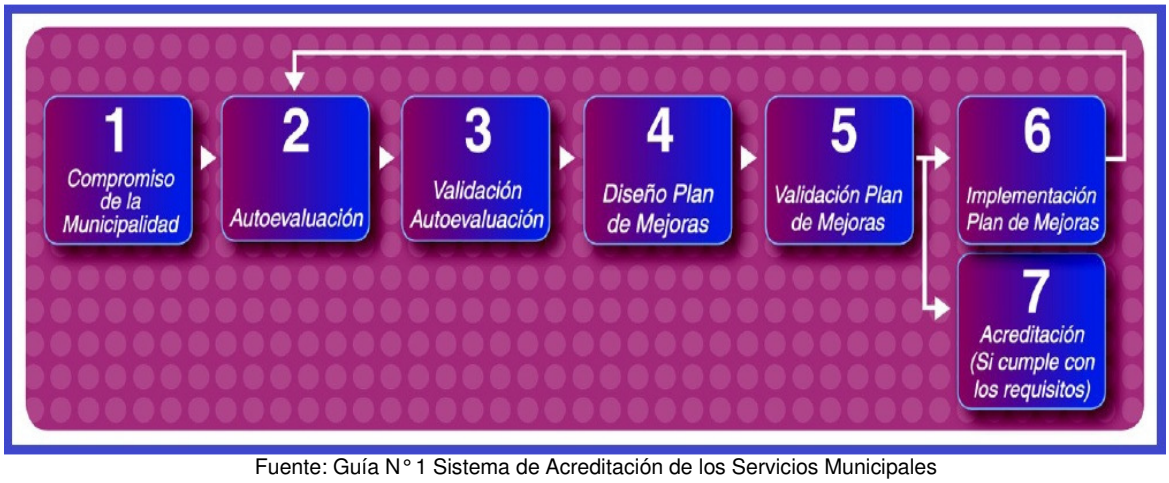
- Realizar la evaluación técnica de los antecedentes, que presenta cada Municipalidad que postula a la acreditación

[28] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. pág. 12

- Efectuar visitas en terreno, con el fin de verificar los antecedentes de la autoevaluación.
- Redactar los informes para el Concejo y los Informes de Retroalimentación para la Municipalidad.

El proceso de acreditación de los servicios municipales se desarrolla en los siguientes pasos, los cuales se repetirán de forma secuencial en tanto la Municipalidad avance en la acreditación.

Flujo del proceso de acreditación:




Fuente: Guía N° 1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales

Cada paso del proceso de acreditación es requisito del siguiente, excepto el paso 7 que se desarrolla en paralelo al paso 6.

Paso 1 Compromiso de la Municipalidad

El proceso de ingreso al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, es de forma voluntaria, en la cual la Municipalidad interesada en ingresar al sistema deberá asumir el compromiso de cumplir con las etapas y plazos establecidos en el sistema, junto con definir los servicios que acreditará según los siguientes criterios[29]:

[29] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. pág. 14

- Se deben incorporar los servicios mínimos a acreditar según el grupo que corresponda, los cuales se encuentran definidos en grupo A y B de acuerdo al nivel de demanda de los servicios por la comunidad.
- Otros servicios que la Municipalidad considere estratégicos para su gestión.

Servicios mínimos a acreditar por tipo de Municipalidad:

| | GRUPO A | GRUPO B |
|---|---|---|
| Servicios para acreditar nivel inicial | 1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias.<br>2. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y apoyo para la Postulación a la Vivienda.<br>3. Intermediación Laboral.<br>4. Entrega y Supervisión de Permisos de Obras.<br>5. Entrega y Renovación de Permisos de Circulación. | 1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias.<br>2. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y apoyo para la Postulación a la Vivienda.<br>3. Un servicio a escoger por la municipalidad de las áreas Servicios a la Comunidad o Tránsito y Transporte. |
| Servicios para acreditar nivel intermedio | Además de los exigidos en el nivel 1:<br>6. Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales.<br>7. Extracción y disposición de residuos domiciliarios. | Además de los exigidos en el nivel 1:<br>4. Intermediación Laboral o Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales. |
| Servicios para acreditar nivel avanzado | Los exigidos en el nivel intermedio. | Los exigidos en el nivel intermedio. |

Fuente: Guía N° 1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales

Grupo A: en este grupo se encuentran los Municipios, cuyos usuarios demandan mayormente servicios de urbanismo y tránsito por sobre los servicios del área social.

Grupo B: en este grupo se ubican los Municipios, cuya población sea menor a 100.000 habitantes pudiendo ser urbanos y/o rurales, tendiendo a una mayor demanda por servicios del área social.

En cuanto al compromiso que asume la Municipalidad, éste debe ser presentado ante la Comisión Nacional de Acreditación junto con una carta firmada por el alcalde y directivos de la comuna que desee ingresar al sistema de acreditación, en la cual se exprese su voluntad no sólo de ingresar al sistema, sino también de participar en el proceso. Igualmente debe ser entregado el listado de los servicios a incorporar en el sistema de acreditación y por último un certificado que acredite la inexistencia de

demandas civiles en contra del Municipio, de su alcalde o alcaldesa por notable abandono de deberes, malversación de fondos, Municipalidades declaradas con cesación de pagos.[30]

Luego de entregados los antecedentes correspondientes, serán evaluados por Comisión Nacional de Acreditación Municipal con un plazo máximo de 15 días hábiles. Ahora bien, en caso de haber observaciones éstas se harán llegar a la Municipalidad, la cual debe incorporarlas o dar las justificaciones correspondientes.

La Comisión Nacional de Acreditación Municipal, se reserva el derecho de aceptar o rechazar solicitudes de ingreso al sistema de acreditación en función de los siguientes criterios:[31]

- Disponibilidad de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal para abordar la demanda.
- Pertinencia y cumplimiento de los requisitos mencionados anteriormente.

Luego de aceptada la solicitud de ingreso de la Municipalidad al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, se hace entrega de los materiales necesarios para iniciar el proceso. En este sentido es fundamental generar las condiciones institucionales adecuadas con el fin de generar un buen trabajo y para ello se recomiendan las siguientes[32]:

- La conformación al interior del Municipio de un equipo que lidere el proceso de mejoras, este equipo recibirá el nombre de Comité de Mejora el cual será liderado por el alcalde o alcaldesa y estará conformado por los directivos municipales. Entre las funciones de los miembros del Comité se encuentran: planificar la formación de las personas al interior de la Municipalidad para enfrentar el desafío del sistema de acreditación, e implementar una cultura de mejoramiento continuo.
- Desarrollar una estrategia comunicacional interna que consista a lo menos en un lanzamiento del programa y mecánicas de motivación a lo largo del proceso.

[30] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. pág. 14
[31] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. pág. 16
[32] Íbid

- Desarrollar un plan de trabajo el cual debe incluir las actividades que el Municipio desarrollará para mejorar la gestión, junto con incluir actividades de autoevaluación, priorización de actividades de mejora, diseño e implementación del Plan de Mejoras (plazos, metodología general y recursos).

Paso 2 Autoevaluación

La autoevaluación es un instrumento creado para que sea el propio Municipio, el encargado de evaluar de manera objetiva y cuantificable el estado de avance en que se encuentra su gestión, al compararla con el Modelo de Gestión de Calidad. En esta instancia es posible determinar las fortalezas y debilidades y por consiguiente las brechas a mejorar por lo que entrega información para el diseño del Plan de Mejoras.

La autoevaluación, consiste en una serie de preguntas que la Municipalidad debe responder, para posteriormente puntuar sus prácticas y resultados según un mecanismo establecido para ello, que se conforma de una escala que va de 0 a 500 puntos, donde el máximo de puntaje corresponde al total cumplimiento del Modelo de Gestión de Calidad.

El proceso de autoevaluación se inicia con la planificación de los trabajos a realizar y culmina con el Informe de Autoevaluación, el cual debe contener: los resultados levantados por la Municipalidad, los puntajes que le han asignado a cada una de éstas, los puntajes de logro y los puntajes totales calculados.

*Planificación de la autoevaluación:* el alcalde y los directivos acuerdan los días en los cuales se desarrollará la autoevaluación.

Para esta planificación se debe:[33]

- Conformar el Comité de Mejora: es el encargado de liderar el proceso de autoevaluación y el Comité debe ser liderado por el alcalde.
- Programar la autoevaluación: por medio del uso de un instrumento, se debe definir los plazos y responsables de la autoevaluación.

[33] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°3 Instrumento de Autoevaluación*. pág. 9

- Conformar los grupos de trabajo: es imprescindible conformar grupos de trabajo en el Municipio a fin de distribuir el trabajo, siendo liderados por el Comité de Mejora.
- Estudiar el instrumento de Autoevaluación: es necesario que quienes participen en la autoevaluación conozcan éste instrumento y además comprendan el Modelo de Gestión de Calidad.

*Identificación de los procesos a evaluar:* se entiende como proceso "el conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para lograr un objetivo".[34] Cada servicio en proceso de acreditación debe identificar cuáles son los procesos que lo afectan.

Los tipos de procesos son los siguientes:

- Procesos principales: aquellos relacionados directamente con el servicio.
- procesos de apoyo: aquellos que sin ser parte de la cadena del servicio, son necesarios para la prestación y desarrollo del mismo.

Los resultados de la identificación de los procesos, deben ser registrados en la primera parte del instrumento de autoevaluación "Antecedentes Generales del Municipio", (ver anexo N°2) este capítulo no se evalúa, solamente busca contextualizar las prácticas a analizar en el resto del documento.

Posteriormente los grupos de trabajo, recopilan información de cada uno de los procesos, la ordenan y finalmente la redactan como evidencia (información cuya veracidad puede demostrarse a través de la observación u otros medios), para lo cual se debe utilizar el cuadro de evidencia del instrumento de autoevaluación. El desarrollo de evidencia para el criterio de resultados (criterio 7), debe incluir los datos de los indicadores solicitados.[35]

Ahora bien, en cuanto a la evaluación de la evidencia, existen dos métodos que se aplican según el criterio que se está revisando. El primer método es de Enfoque y

[34] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°3 Instrumento de Autoevaluación.* pág. 10
[35] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°3 Instrumento de Autoevaluación.* pág. 11

Despliegue que se aplica a los criterios del 1 al 6 del Modelo de Gestión de Calidad, y el segundo método es el de Análisis y Resultados, que es aplicable al criterio 7.[36]

Niveles de evaluación con Método Enfoque y despliegue:

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

Fuente: Guía N°2 Instrumento de Autoevaluación

[36] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°3 Instrumento de Autoevaluación.* pág. 15

Niveles de Evaluación con Método Análisis y Resultado

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

Fuente: Guía N°3 Instrumento de Autoevaluación

Cuando se haya definido el nivel de un elemento de gestión, se deberá marcar el puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de 0 a 5.

Para calcular el puntaje de un subcriterio se debe operar de la siguiente manera[37]:

a) Se suman los puntajes obtenidos en cada subcriterio de acuerdo a la escala.
b) Los puntos obtenidos en el paso anterior, se dividen por el puntaje máximo que se pude obtener en el subcriterio, (puntaje máximo de cada elemento de gestión que es 5, multiplicado por el número de elementos de gestión del subcriterio).
c) El porcentaje de logro del subcriterio, corresponde a cuanto cumple la Municipalidad de lo definido en ese subcriterio. (Para lo cual se multiplica por 100 el valor obtenido anteriormente y se expresa en porcentaje).
d) En última instancia se multiplica el porcentaje de logro del subcriterio, por el factor correspondiente al subcriterio. (ver recuadro siguiente).

[37] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°3 Instrumento de Autoevaluación.* pág. 20

Factores de los subcriterios:

| CRITERIOS Y SUBCRITERIOS | FACTOR |
|---|---|
| 1. Liderazgo y Planificación Estratégica | |
| 1.1 Desarrollo de la estrategia. | 15 |
| 1.2 Implementación de la estrategia. | 16 |
| 1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia. | 16 |
| 1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales. | 16 |
| 2. Compromiso y Desarrollo de las Personas | |
| 2.1 Gestión del personal. | 15 |
| 2.2 Desempeño y reconocimiento de las personas. | 12 |
| 2.3 Formación y desarrollo de las personas. | 12 |
| 2.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad. | 12 |
| 2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo. | 12 |
| 3. Recursos Financieros y Materiales | |
| 3.1 Planificación y gestión del presupuesto municipal. | 33 |
| 3.2 Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura. | 30 |
| 4. Relación con Usuarios y Usuarias | |
| 4.1 Conocimiento de los usuarios y usuarias. | 21 |
| 4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias. | 21 |
| 4.3 Medición de la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias. | 21 |
| 5. Prestación de Servicios Municipales | |
| 5.1 Diseño y adecuación de servicios municipales. | 10 |
| 5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales. | 16 |
| 5.3 Gestión de los procesos de apoyo. | 10 |
| 5.4 Gestión de la relación con organismos asociados. | 15 |
| 5.5 Gestión de la calidad de los proveedores. | 12 |
| 6. Información y Análisis de los Servicios | |
| 6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales. | 30 |
| 6.2 Análisis del desempeño de los servicios municipales. | 30 |
| 7. Resultados | |
| 7.A Resultados de la Gestión Municipal | |
| 7.A.1 Resultados de la gestión municipal. | 30 |
| 7.A.2 Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales. | 35 |
| 7. B Resultados en Calidad de Servicios | |
| 7.B.1 Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios. | 30 |

Fuente: Guía N°2 Instrumento de Autoevaluación

Con el fin de facilitar el levantamiento de la evidencia, la autoevaluación se divide en dos partes. En la primera parte evaluación de la gestión global de los Municipios, son criterios transversales a todos los servicios del Municipio y se contesta una vez, independiente del número de servicios a acreditar (criterios 1, 2, 3 y 7A). El puntaje máximo de esta gestión es de 254 puntos.

En la segunda parte, evaluación de la gestión de los servicios municipales, son criterios específicos para la gestión de cada servicio a acreditar (criterios 4, 5, 6 y 7B). Por ende habrá tantas partes II como servicios a acreditar. El puntaje máximo de esta gestión es de 246 puntos.

Ahora bien, para obtener el puntaje total de la autoevaluación, se opera de la siguiente manera:[38]

a) Se suman los puntajes de todos los subcriterios de la parte I y se obtendrá el puntaje total de esta parte.
b) En la parte II se trabaja con servicios por ende como resultado de la autoevaluación se va a tener tantas partes II como servicios evaluados, entonces para cada uno de los servicios evaluados se suman los puntajes de los subcriterios que pertenecen a la parte II.
c) Se promedian los puntajes obtenidos de la parte II de cada servicio a evaluar.
d) El puntaje total de la autoevaluación se calcula con la suma del puntaje tanto de la parte I como de la parte II.

Interpretación de datos

Los puntajes totales obtenidos, reflejan el nivel global de la Municipalidad respecto a la gestión de sus servicios municipales.

[38] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°3 Instrumento de Autoevaluación*. pág. 23

Cuadro de descripción de los niveles de gestión según el puntaje:

| RANGO DE PUNTAJES | INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS |
|---|---|
| 0 a 200 puntos | La municipalidad realiza acciones preliminares tendientes a prácticas de gestión de calidad.<br><br>No es posible identificar si los resultados de la organización provienen directamente de las prácticas adoptadas. |
| 201 a 300 puntos | La municipalidad presenta inicios de prácticas sistemáticas de gestión, aun cuando todavía existen deficiencias significativas en el sistema de gestión.<br><br>Sus prácticas se han desplegado en la mayoría de las áreas claves, particularmente en las que tienen relación directa con el entrega de servicios municipales. |
| 301 a 400 puntos | La municipalidad presenta prácticas de gestión sistemáticas y pertinentes, aun cuando la aplicación de éstas puede ser reciente en algunas áreas importantes.<br><br>Tendencia de mejoría en algunos resultados relevantes; aunque ésta también puede ser reciente.<br><br>Existen procesos sistemáticos los cuales además han sido evaluados y mejorados, es decir; se han medido los indicadores de desempeño y luego se han mejorado, cumpliendo con los objetivos para los que fue implementado. |
| Sobre 400 puntos | La municipalidad tiene prácticas de gestión con énfasis en la prevención, con uso sistemático en algunas áreas o servicios.<br><br>Los resultados de los principales indicadores de desempeño, tienen integración con las prácticas adoptadas.<br><br>Hay procesos sistemáticos de evaluación y mejora basados en datos que han cumplido varios ciclos y generado resultados comparativamente buenos.<br><br>Cuenta con procesos sistemáticos para compartir los aprendizajes al interior de la organización. Pueden existir evidencias de comparación con otras municipalidades u organizaciones afines.<br><br>Los procesos están desplegados en todas las áreas en que la municipalidad ha definido como claves. |

Fuente: Guía N°2 Instrumento de Autoevaluación

En cuanto a la duración del proceso de autoevaluación la primera vez puede ser entre un mes y medio a dos meses, las veces siguientes este proceso debiera ser mucho más fluido y amigable.[39]

[39] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°3 Instrumento de Autoevaluación.* pág. 10

Paso 3 Validación de la Autoevaluación

Posteriormente se realiza la validación de la autoevaluación que se lleva a cabo a través de una revisión externa, que es realizada por la Comisión Nacional de Acreditación Municipal.

Para ello las Municipalidades que se encuentren en el sistema de acreditación, deberán presentar a la Comisión Nacional de Acreditación Municipal el Informe de Autoevaluación. En base a esto, la Comisión realiza el siguiente proceso[40]:

- Revisión documental: los Evaluadores analizan la información que se encuentra contenida en el Informe de Autoevaluación, para verificar que los puntajes asignados se correspondan con las evidencias presentadas. En caso de no corresponder, se identifica la puntuación adecuada.
- Visita en terreno: éstas son realizadas por los Evaluadores para contrastar a través de un muestreo de antecedentes la evidencia presentada por la Municipalidad y de acuerdo a las necesidades identificadas en la revisión documental. Para llevar a cabo la visita en terreno, la Secretaría Ejecutiva coordina la fecha con la Municipalidad y con al menos 7 días de anticipación envía un programa de visita en terreno, donde constan las actividades a realizar durante la visita y además los Evaluadores asignados.
- No obstante, la Municipalidad podrá hacer observaciones en un plazo de tres días luego de la recepción del mismo. En la visita en terreno, la Municipalidad debe poner a disposición de los Evaluadores, toda la información y recursos que aborda el programa de terreno en visita.
- Retroalimentación: cada Municipalidad recibirá un Informe de Retroalimentación, con los resultados obtenidos en la validación externa.

Paso 4 Diseño del Plan de Mejoras

El Plan de Mejoras permitirá a la Municipalidad, abordar las brechas detectadas en base a un análisis del Informe de Autoevaluación y del Informe de Retroalimentación generados en las etapas anteriores, donde se perfilan las oportunidades de mejora en las que se basará el plan. (Guía N°4 Plan de Mejoras, 2007)

[40] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. pág. 9

En el diseño de este Plan de Mejoras, se definen objetivos, procedimientos y acciones previstas y se identifican a los responsables de su ejecución, los recursos y plazos.[41]

"Para el desarrollo del Plan de Mejoras, se debe hacer un análisis que permita identificar cuales áreas de mejora detectadas serán prioridad"[42]. Los componentes de este plan son los siguientes:

- Acciones de mejora inmediata: son aquellas que no requieren un análisis exhaustivo, éstas simplemente se desprenden por la sola aplicación del instrumento de autoevaluación y pueden ser llevadas a cabo de manera inmediata.
- Áreas de mejora: son aquellos criterios del Modelo de Gestión de Calidad, que tras un análisis de los instrumentos estratégicos del Municipio, del resultado de la autoevaluación y el Informe de Retroalimentación son definidos como críticos o prioritarios.
- Oportunidades de mejoras seleccionadas: son aquellas que el Municipio ha decidido abordar, luego de la aplicación de la metodología de priorización de oportunidades.
- Líneas de acción: estas son aquellas acciones que requieren coordinación de recursos humanos, físicos y financieros. Para su diseño ha estado involucrado el Comité de Mejora, su programación se registra en una planilla y se lleva a cabo un seguimiento sistemático.
- Sistema de apoyo y seguimiento: es el conjunto de dispositivos con los que cuenta el Municipio, para asegurar la correcta y oportuna implementación de las líneas de acción definidas.

<u>Paso 5 Validación del Plan de Mejoras</u>

Las Municipalidades deberán presentar el Plan de Mejoras, ante la Comisión Nacional de Acreditación para el próximo período. En base a esto la Comisión Nacional de Acreditación realiza el siguiente proceso:[43]

[41] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°4 Plan de Mejoras.* pág. 13
[42] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.* pág. 18

- Una revisión documental, en el cual los Evaluadores analizan la información contenida en el Plan de Mejoras presentado y la comparan con los resultados de la autoevaluación del Municipio, para determinar la coherencia de ambos.
- Posteriormente cada Municipalidad recibirá un Informe de Retroalimentación, con los resultados obtenidos en la validación externa de su Plan de Mejoras.

La validación es realizada por los Evaluadores del sistema, éste se conforma de tres niveles: plan, áreas de mejora y líneas de acción. Está integrado por un conjunto de preguntas en las que cada Evaluador debe asignar una puntuación en escala de licker y luego de consensuar las puntuaciones se deben redactar las respectivas recomendaciones (Guía N° 4 Plan de Mejoras, pág. 25).

En caso que el Plan de Mejoras no sea validado o le sean formuladas observaciones, la Municipalidad tiene un plazo de un mes para efectuar las correcciones que permitan asegurar la coherencia con la autoevaluación y volver a presentarlo a la revalidación.

Finalmente, con el Plan de Mejoras validado, la Municipalidad se encuentra en condiciones de implementarlo, considerando las recomendaciones del pazo 6 del proceso.

Paso 6 Implementación del Plan de Mejoras

El Plan de Mejoras es un cúmulo de iniciativas o acciones específicas, el objetivo de este plan es cubrir las brechas entre las prácticas de gestión actuales de la Municipalidad y aquellas establecidas en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, las cuales permitan implantar nuevas prácticas a nivel municipal y así optimizar los resultados. (Guía N°4 Plan de Mejoras, 2007).

La puesta en marcha de dicho plan, tiene una duración estimada de un año y corresponde básicamente al cumplimiento de todas las acciones detalladas en el plan, éste va acompañado de un sistema de seguimiento y apoyo el cual permite medir el avance del plan.

[43] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. pág. 19

Luego de implementado el Plan de Mejoras, la Municipalidad estará en condiciones de medir nuevamente su nivel de gestión en relación al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Por lo tanto se debe aplicar nuevamente la autoevaluación y efectuar un nuevo Plan de Mejoras. De esta manera se instaura en el Municipio un mecanismo de mejora continua.

Paso 7 Acreditación

A través de la acreditación se busca efectuar un reconocimiento público, de los niveles de gestión alcanzados por la Municipalidad.[44]

7.1 Requisitos para la Acreditación

"Los requisitos para cada nivel del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales están determinados por los servicios municipales evaluados y el nivel de gestión"[45].

Como se muestra en el siguiente cuadro:

[44] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. pág. 21
[45] Íbid

| NIVEL DE GESTIÓN | SERVICIOS MÍNIMOS A ACREDITAR | REQUISITOS PARA LA ACREDITACIÓN |
|---|---|---|
| Nivel Inicial | Grupo A:<br>• Desarrollo de Organizaciones Comunitarias.<br>• Gestión de Subsidios y Becas Estatales y Apoyo para la Postulación a la Vivienda.<br>• Intermediación Laboral.<br>• Entrega y Supervisión de Permisos de Obras.<br>• Entrega y Renovación de Permisos de Circulación.<br><br>Grupo B:<br>• Desarrollo de Organizaciones Comunitarias.<br>• Gestión de Subsidios y Becas Estatales y Apoyo para la Postulación a la Vivienda.<br>• Un servicio a escoger por la municipalidad de las áreas Servicios a la Comunidad o Tránsito y Transporte. | • Haber obtenido un puntaje validado igual o superior a 200 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, de los cuales:<br><br>**100 puntos:** corresponden a la evaluación de la Gestión Global de la municipalidad (criterios 1, 2, 3 y 7 A).<br>**100 puntos:** corresponde al promedio de la Evaluación de los servicios municipales a acreditar (criterios 4, 5, 6 y 7 B).<br><br>El puntaje de la evaluación de cada servicio municipal a acreditar debe ser mayor o igual a 100 puntos.<br><br>• Presentar un Plan de Mejoras validado y desarrollado en base a la Autoevaluación con las medidas necesarias para llegar a 300 puntos, incluyendo: medidas inmediatas y planes de acción a mediano y largo plazo, responsables, metodología general y costos. |
| Nivel Intermedio | Grupo A:<br>• Los servicios exigidos para el nivel inicial.<br>• Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales.<br>• Extracción y Disposición de Residuos Domiciliarios.<br><br>Grupo B:<br>• Los servicios exigidos para el nivel inicial.<br>• Intermediación Laboral o Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales. | • Haber obtenido un puntaje validado igual o superior a 300 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, de los cuales:<br><br>**150 puntos:** corresponden a la evaluación de la gestión global de la municipalidad (criterios 1, 2, 3 y 7 A).<br><br>**150 puntos:** corresponden al promedio de la evaluación de los servicios municipales a acreditar (criterios 4, 5, 6 y 7 B).<br><br>El puntaje de la evaluación de cada servicio municipal a acreditar es mayor o igual a 100 puntos.<br><br>• Presentar un Plan de Mejoras validado y desarrollado en base a la Autoevaluación con las medidas necesarias para llegar a 400 puntos, incluyendo: medidas inmediatas y planes de acción a mediano y largo plazo, responsables, metodología general y costos. |
| Nivel Avanzado | Grupo A:<br>• Los servicios exigidos para el nivel intermedio.<br><br>Grupo B:<br>• Los servicios exigidos para el nivel intermedio. | • Haber obtenido un puntaje validado igual o superior a 400 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, de los cuales:<br><br>**200 puntos:** corresponden a la evaluación de la gestión global de la municipalidad (criterios 1, 2, 3 y 7 A).<br><br>**200 puntos:** corresponden al promedio de la evaluación de los servicios municipales a acreditar (criterios 4, 5, 6 y 7 B).<br><br>El puntaje de la evaluación de cada servicio municipal a acreditar es mayor o igual a 100 puntos.<br><br>• Presentar un Plan de Mejoras validado y desarrollado en base a la Autoevaluación que incluya medidas inmediatas y planes de acción a mediano y largo plazo, responsables, metodología general y costos. |

Fuente: Guía N° 1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales

### 7.1.2 Solicitud de Acreditación

Para postular a la acreditación, la Municipalidad deberá presentar a la Secretaría Ejecutiva los documentos que se señalan a continuación[46]:

- Solicitud de acreditación donde se debe señalar el nombre de la Municipalidad y el nivel a que postula.
- Informe de Autoevaluación y Plan de Mejoras validado.

Tanto la solicitud de acreditación como los antecedentes entregados por el Municipio son analizados por el Consejo de Acreditación, quien es el encargado de evaluar el nivel de cumplimiento y resuelve sobre la acreditación, la que es comunicada a la Municipalidad correspondiente por medio de una carta enviada al alcalde. En caso de que el resultado de la acreditación sea positivo, el alcalde debe hacer llegar a la Secretaría Ejecutiva, una carta firmada por él donde quede expresado su compromiso y también el de los directivos, de mantener y mejorar el nivel alcanzado.[47]

Luego en un plazo máximo de un mes de llegada la carta de compromiso a la Secretaría Ejecutiva, se le hará llegar al Municipio el certificado correspondiente al nivel de acreditación alcanzado y los servicios acreditados.[48]

Sin embargo, en caso de que el Municipio no se logre acreditar, corresponderá aplicar el Plan de Mejoras y volver a postular a la acreditación en el período siguiente o cuando el Municipio crea pertinente.

Ahora bien, en caso de que el Municipio acreditado no haya presentado una nueva autoevaluación al cabo de un año y medio, la Comisión Nacional de Acreditación solicitará una reevaluación con el fin de verificar que el nivel alcanzado anteriormente al menos se mantenga y verificar también la implementación del Plan de Mejoras. En caso de que el nivel acreditado no se mantenga, la Comisión Nacional de Acreditación se reserva el derecho a retirar la acreditación.

[46] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.* pág. 23
[47] Íbid
[48] Íbid

Sistema de Apoyo y Reconocimiento

"Consiste en poner a disposición de las Municipalidades, profesionales preparados para dar consultoría y capacitación en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y una metodología para el desarrollo de Planes de Mejora, con el propósito de guiarlas en su camino a la excelencia."[49]

Se han desarrollado los siguientes instrumentos de apoyo a los Municipios:[50]

Consultorías: que se centran principalmente no sólo en formar sino también en perfeccionar profesionales en los procesos de autoevaluación y Plan de Mejoras en relación al Modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Los Municipios podrán acceder a estos beneficios a través del portal mercadopublico.cl cuando lo estimen conveniente.

También se impulsó un programa básico de capacitación, para que los Municipios adquieran los contenidos y habilidades indispensables para llevar al cabo el proceso de acreditación.

Contenidos recomendados para la capacitación:

| GRUPO OBJETIVO | ÁMBITO | CONTENIDO | DURACIÓN |
|---|---|---|---|
| Comité de Mejora, directivos y funcionarios municipales | Conocimientos específicos | Gestión con foco en los procesos. | 8 horas |
| | | Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. | 8 horas |
| | | Autoevaluación según el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. | 16 horas |
| | | Desarrollo e implementación de Plan de Mejoras. | 16 horas |
| | Desarrollo de habilidades | Liderazgo y facilitación de procesos de cambio organizacional. | 16 horas |

Fuente: Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales

[49] Chilecalidad, *Productos y Servicios*. [EN línea] Recuperado el 3 de enero de 2012 desde: http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=446&Itemid=192&lang=es
[50] Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. pág. 25

Convenio de Colaboración SUBDERE

"Una vez validado el Plan de Mejoras, el Municipio deberá enviar a la SUBDERE su solicitud de financiamiento en la correspondiente planilla de financiamiento del Plan de Mejoras"[51]. El Plan de Mejoras tiene un costo de implementación y los convenios cubren esos costos. Entre las posibles actividades que pueden ser financiadas por la SUBDERE, se encuentran las siguientes: consultorías, infraestructura menor, software, equipamiento y capacitación.

Esta etapa culmina con una reunión entre el alcalde, las contrapartes municipales y profesionales de la SUBDERE, quienes acordarán las actividades a financiar con los fondos.

[51] Ministerio del Interior. (2007). *Guía para la Incorporación al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. pág. 2

# CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

## 3.1 Planteamiento del problema

Análisis del impacto de las actividades realizadas por la Ilustre Municipalidad de San Antonio en el período 2007-2011, con la finalidad de lograr la acreditación de los servicios municipales.

## 3.2 Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Evaluar las acciones desarrolladas por el Municipio tendientes a lograr la acreditación de calidad en los servicios municipales de: Desarrollo de Organizaciones Comunitarias, Entrega de Subsidios, Becas Estatales y Municipales, Apoyo para la Postulación a Vivienda, Intermediación Laboral, Entrega de Permisos de Edificación y Entrega y Renovación de Permisos de Circulación.

Objetivos específicos

1. Conocer los fundamentos y disposiciones que regulan el proceso de acreditación de calidad de los servicios municipales
2. Definir y describir los servicios básicos a acreditar
3. Establecer grados de avance del proceso
4. Proponer acciones correctivas

## 3.3 Descripción de las fuentes de información seleccionadas

Las fuentes de información corresponden a los encargados de guiar el proceso de acreditación de los servicios municipales en la Municipalidad de San Antonio y a la vez contraparte técnica del Comité de Mejora, más el presidente del Comité de Mejora de la Municipalidad.

Se utilizó además, información de todo el proceso de acreditación de los servicios municipales desde el año 2007 en adelante, como Informes de Autoevaluación, Retroalimentación y Planes de Mejora.

### 3.4 Descripción de los instrumentos utilizados para la recopilación de información

Los elementos para acercarse a la realidad del proceso de acreditación son el Informe de Autoevaluación, Retroalimentación y Plan de Mejoras desde el año 2007-2011. Desde que el Municipio comenzó el proceso de acreditación en el año 2007 en adelante, se han desarrollado diversas gestiones tendientes a lograr la acreditación de sus servicios en el nivel inicial y este informe recoge parte de su historia y constituye un antecedente fundamental para entender su situación actual.

El instrumento principal que se utilizó para llevar a cabo este trabajo es la entrevista, ya que al ser un acto de comunicación en el cual se está con el entrevistado frente a frente, hace que el proceso sea mucho más dinámico y enriquecedor.

Los entrevistados son dos asesores técnicos relacionados directamente con el proceso de acreditación y expertos en la materia, ya que se encuentran desde el inicio del proceso dedicados de manera exclusiva a la acreditación. Además del presidente del Comité de Mejora, que formó el Municipio.

La entrevista consta de 12 preguntas, que se van a aplicar tanto a los encargados de la acreditación como al presidente del Comité de Mejora. Las preguntas en cuestión, pretenden recopilar la mayor información posible sobre el proceso actual de acreditación en que se encuentra el Municipio.

### 3.5 Análisis de la situación actual del proceso de acreditación

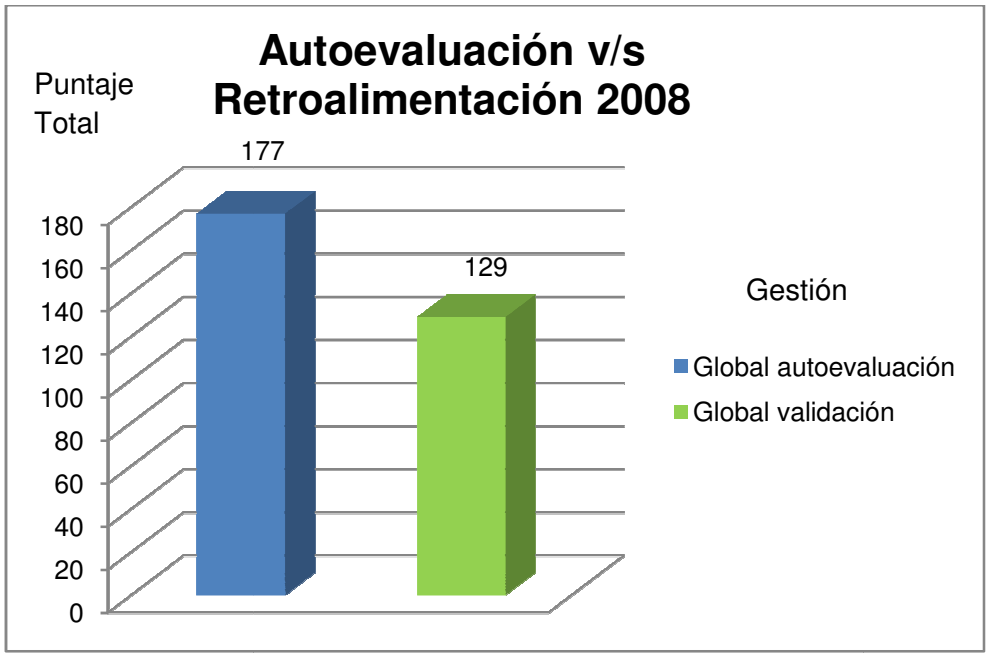
El año 2007 la Municipalidad de San Antonio junto a otros Municipios participó en la implementación de un plan piloto de la SUBDERE para probar el modelo de certificación de los servicios municipales, que posteriormente fue modificado y quedó como es conocido actualmente el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

La primera autoevaluación que realizó la Municipalidad de San Antonio fue en el año 2008, luego de comparar su gestión con el Modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, los resultados fueron los siguientes:

- Gestión global, 177 puntos
- Gestión de servicios, 127 puntos

Ante esta situación es importante enfatizar que para los efectos de la acreditación municipal, el puntaje que cuenta es el validado por los Evaluadores externos.

En cuanto a los resultados entregados por el Informe de Retroalimentación desarrollado por los Evaluadores externos, arrojaron puntajes inferiores en ambas gestiones, como se muestra a continuación:

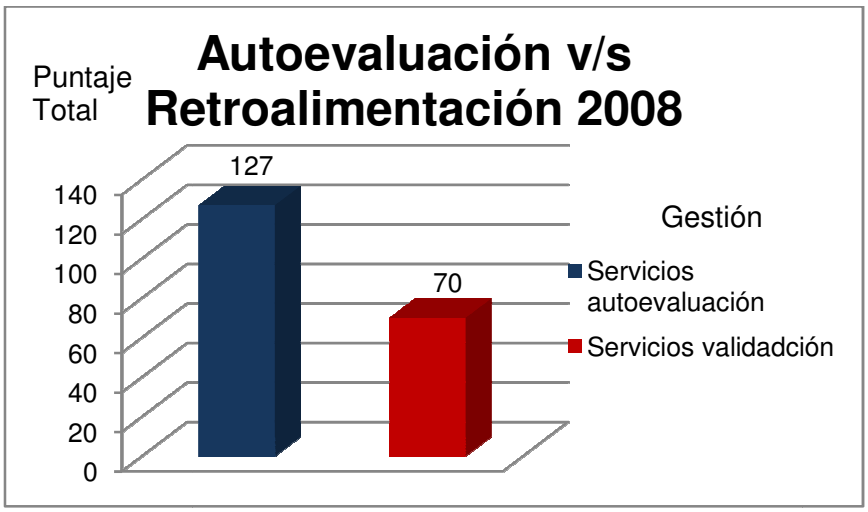



Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Retroalimentación año 2008

Los 129 puntos de validación obtenidos en el Informe de Retroalimentación, representan un 50,7% de logro respecto al total de puntos a obtener que es de 254 puntos, lo que significa que están con un superávit de un 29% en su gestión global, respecto al puntaje requerido para acreditarse. La brecha entre ambos resultados fue de 48 puntos, es posible concluir que ésta diferencia de puntajes podría ser causa de diferentes percepciones del equipo de trabajo que lideró el proceso de autoevaluación, a

diferencia de lo que los Evaluadores dictaminaron finalmente, como también algunas diferencias en las evidencias revisadas por los Evaluadores.

Por otra parte, a continuación se muestran los resultados de la gestión de los servicios municipales en la autoevaluación versus el puntaje de los servicios efectivamente validados:




Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Retroalimentación año 2008

Los 70 puntos efectivamente validados equivalen a un porcentaje de logro de un 28,4% en relación al puntaje máximo que se puede lograr obtener en esta gestión el que es de 246 puntos. La brecha de los puntajes fue de 57 puntos siendo el puntaje validado inferior al puntaje de autoevaluación, puesto que la autoevaluación arrojó un 51,6% de logro respecto del total de puntos.

Según los resultados entregados por los Evaluadores externos, el Municipio de San Antonio obtuvo un puntaje total de validación de 199 puntos ((ΣServicios) / n + Gestión Global) los que significa que aplicaba en ese instante mecanismos de gestión sistemáticos, sin embargo el despliegue de aquellas prácticas era parcial pues no abarcaba a todas las personas o áreas que debieran involucrarse en el proceso.

A continuación se destacan los puntajes de los 7 servicios que involucra el proceso de acreditación, tanto en la autoevaluación como en la validación:

| Tabla comparativa del puntaje total de autoevaluación, en relación al puntaje total de validación por servicio | | |
|---|---|---|
| **Gestión Servicio** | **Puntaje Autoevaluación** | **Puntaje Validación** |
| Edificación | 89 | 63 |
| Circulación | 137 | 68 |
| Organizaciones Comunitarias | 128 | 67 |
| OMIL | 129 | 91 |
| Subsidios | 136 | 54 |
| Becas | 134 | 71 |
| Vivienda | 127 | 70 |

Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Retroalimentación año 2008

Según estos antecedentes el servicio con mayor puntaje fue la OMIL, con 91 puntos promedio y el servicio con menor puntaje y por ende con mayores oportunidades de mejora, fue el servicio de Subsidios con 54 puntos promedio.

Luego de terminado el proceso de retroalimentación, se determinó que la Municipalidad aún debía mejorar su gestión en los servicios para superar la barrera de los 100 puntos correspondientes al promedio de los servicios municipales, para que el Municipio pueda acreditarse en el nivel inicial de gestión.

No obstante lo expuesto, el Municipio en aquel entonces decidió desarrollar su Plan de Mejoras sin considerar el Informe de Retroalimentación, situación que trajo como consecuencia que se centraran los esfuerzos en la mejora de la gestión global, pues las personas encargadas de guiar el proceso de acreditación pensaron que se encontraban débiles en la gestión global, desconociendo que el Informe de Retroalimentación establecía que la prioridad debía darse respecto de la gestión de servicios municipales, por lo tanto se produjo un retraso en las mejoras en la gestión de servicios municipales, debido al tiempo invertido en incrementar la calidad de la gestión global.

Al recibir el Informe de Retroalimentación, el panorama cambió vertiginosamente, iniciando una reconversión en los planes que se estaban realizando en aquel entonces, lo que trajo como consecuencia que todos los esfuerzos se volcaran en implementar las mejoras suficientes en la gestión de servicios para obtener un puntaje óptimo para la acreditación.

En consecuencia el paso siguiente fue la detección de las debilidades en los diferentes servicios en proceso de acreditación y también en la gestión global del Municipio, para así desarrollar el Plan de Mejoras correspondiente.

A continuación se muestra un cuadro de fortalezas y oportunidades según los criterios correspondientes a la gestión global:

| Tabla Comparativa | | |
|---|---|---|
| **Criterios** | **Fortalezas** | **Oportunidades de Mejora** |
| N° 1 Liderazgo | La Municipalidad de San Antonio, desde el año 1995, presenta un mecanismo sistemático y desplegado en todas las áreas relevantes para la realización de su planificación estratégica a través de una metodología para elaborar el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), y junto con este, el Programa Anual con las metas y tareas ejecutables. El alcalde, los directivos y el concejo Municipal aplican un mecanismo sistemático, evaluado y mejorado para evaluar el desempeño de la Municipalidad respecto a sus metas, desde el año 1995, por medio de la revisión del grado de cumplimiento del Plan Anual en cuanto a sus tareas, metas y actividades contenido en un informe de gestión. | La Municipalidad no describe un mecanismo sistemático para involucrar y dar acceso a las oportunidades de mejora a los funcionarios y funcionarias. |
| N° 2 Compromiso y desarrollo de las personas | La Municipalidad de San Antonio presenta un mecanismo sistemático y evaluado para la detección de las necesidades de capacitación del personal desde el año 2006.<br><br>La Municipalidad presenta un mecanismo sistemático para incentivar el trabajo en equipo del personal, para el mejoramiento de los procesos, desde el año 2002, a través de la participación en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMG). | A pesar que la Municipalidad presenta prácticas para planificar la entrega de la capacitación de acuerdo al criterio presupuestario y privilegiando que este gasto se destine mayoritariamente a la ejecución del plan anual, no se describen mecanismos para evaluar ésta práctica |
| N° 3 Recursos financieros y materiales | La Municipalidad evidencia un método sistemático y mejorado para desarrollar la planificación de los recursos financieros, incluido el presupuesto de la Municipalidad, el cual consiste en la aplicación sistemática de factores de análisis para medir el comportamiento del presupuesto, y el apoyo vía correo de las unidades indicando su programación de gastos. | No obstante la Municipalidad identifica las necesidades de recursos materiales, equipos e infraestructura para su funcionamiento, en base a un inventario en cada una de las dependencias municipales, no describe evidencia de evaluación de este enfoque. |
| N° 7A Resultados | La Municipalidad presenta resultados para todos los indicadores financieros, los resultados en los indicadores aumento de la autonomía financiera del Municipio y de los resultados en los indicadores de cumplimiento de la planificación estratégica, la mayoría con tendencia positiva. | La Municipalidad reporta datos para los indicadores de bienestar y satisfacción e insatisfacción de funcionarios y funcionarias para un año solamente. |

Fuente: Elaboración propia en base al Plan de Mejoras año 2008

En cuanto a la gestión de los servicios municipales, se establece la realidad de cada servicio en el Informe de Retroalimentación de acuerdo a los criterios que presenten mayores debilidades[52]:

1.-Entrega y Renovación de Permisos de Circulación

En el criterio "relación con usuarios y usuarias", el Municipio no contaba a la fecha con una metodología pertinente que fuera capaz de evaluar la efectividad de los procedimientos utilizados, para que los funcionarios y funcionarias de éste servicio conocieran los principales requerimientos de sus usuarios. Además no disponía de procedimientos, que pudieran evaluar la efectividad de su gestión.

Asimismo a pesar de que la Dirección de Tránsito y Transporte Público contaba con procedimientos sistemáticos para recibir y tratar quejas, comentarios y sugerencias, no disponía de un mecanismo para utilizar dicha información en la toma de decisiones para mejorar el servicio.

Otra de las carencias de este servicio, es que no contaba con procedimientos apropiados, formales y sistemáticos para medir la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias. Las evidencias que fueron presentadas en ese instante no fueron adecuadas, debido a que las encuestas del año 2003 y 2007 corresponden a los servicios sociales DIDECO y no del servicio en cuestión.

En el criterio "prestación de servicios municipales", si bien el Municipio contaba con un procedimiento sistemático para probar los cambios tecnológicos antes de implementarlos, no poseía una metodología formal de evaluación para medir su efectividad y así evitar errores.

Tampoco tenían procedimientos que dieran cuenta como se determinaban los objetivos, indicadores de desempeño y los procesos asociados al servicio.

[52]"Bustos et al" Informe Retroalimentación. (2008). *Informe de Retroalimentación de la Ilustre Municipalidad de San Antonio. pág. 28*

2.- Becas Estatales y Municipales

En el criterio “relación con usuarios y usuarias”, a pesar de que el servicio presentaba un proceso destinado a determinar las necesidades de los usuarios y usuarias, no presentaba evidencias de que éste haya sido evaluado y mejorado.

El servicio no presentaba evidencias de cómo se utilizaba la información de satisfacción e insatisfacción del usuario (a) para el mejoramiento de éste (a), como tampoco presentaba práctica de actualización del instrumento.

En el criterio “prestación de servicios municipales”, los métodos (Plan Informático y Políticas del Área Informática) para la implementación de los cambios tecnológicos no habían sido evaluados ni mejorados.

Aunque el servicio de Becas tenía una secuencia de sus actividades para la Beca Presidente de la República y Beca municipal, no poseía un procedimiento formal para identificar y definir sus procesos principales.

Además, aun cuando el servicio había identificado sus indicadores de desempeño, el método no había sido evaluado para verificar su efectividad.

3.-Entrega de Permisos de Edificación

En el criterio “relación con usuarios y usuarias”, a pesar de que el Municipio realizaba una encuesta global para medir la satisfacción de los usuarios (as), aplicada por primera vez en julio de 2007, ésta no evidenció en su registro la opinión de satisfacción o insatisfacción de usuarios de éste servicio.

En el criterio “prestación de servicios municipales”, si bien el Servicio Entrega de Permisos de Edificación, contemplaba mecanismos para identificar mejoras en su servicio, no había establecido un procedimiento para diseñar innovaciones en esta materia.

4.- Postulación a la Vivienda

En el criterio “relación con usuarios y usuarias”, la unidad de vivienda no había diseñado un procedimiento e indicadores que dieran cuenta del cómo se identificaban las necesidades de los usuarios (as). Dicho procedimiento debía establecer la forma de autoevaluarse.

Aunque la organización había establecido prácticas para la participación y consulta hacia la comunidad, no había instaurado un mecanismo que considerara la opinión de usuarios (as) en la priorización de iniciativas y en la toma de decisiones respecto al servicio.

A pesar de que el servicio de Vivienda, disponía de mecanismos para recibir las quejas de los usuarios (as), vía correo electrónico y a través de libros de reclamos, las cuales posteriormente eran revisadas en las reuniones de equipo, no se había establecido un procedimiento que evidenciara la evaluación del método, y como se utilizaba esa información para la mejora de la calidad de la gestión.

Tampoco se había definido un método de medición de la satisfacción e insatisfacción de los usuarios (as), por lo que no había determinado como sería utilizada dicha información.

En el criterio "prestación de servicios municipales", si bien la organización señalaba un mecanismo para identificar y definir los procesos principales asociados a la entrega del servicio, y para determinar los indicadores de desempeño, no había definido los métodos e indicadores de evaluación de su efectividad.

5.-Oficina Municipal de Intermediación Laboral

En el criterio "relación con usuarios y usuarias", a pesar de que el servicio presentaba un mecanismo para identificar las necesidades de los distintos grupos, no señalaba evidencia de haber mejorado este método en base a un procedimiento estándar de evaluación y mejora.

Además, aun cuando el servicio había realizado una encuesta de satisfacción de usuarios, aplicada por primera vez en julio de 2007, que tenía por objetivo conocer en forma global las experiencias de los usuarios del Municipio como un todo, esta no recogía en particular la opinión de satisfacción o insatisfacción de usuarios y usuarias de este servicio en particular.

6.-Entrega de Subsidios

En el criterio "relación con usuarios y usuarias", si bien el servicio contaba con prácticas de participación y consulta a la comunidad, que habían sido consideradas en

procesos de mejora, el método no había sido evaluado para medir su efectividad, y de esta forma mejorarlo en base a datos concretos.

También es posible señalar, que a pesar de que existían prácticas para asegurar el acceso y atención a todos los usuarios, como por ejemplo, un equipo especializado de funcionarios, ampliación del horario de atención, mejora en la infraestructura del lugar y su equipamiento; faltan antecedentes de evaluación del método para ver la efectividad de las prácticas actuales. No existían evidencias de que hubieran mejorado la calidad de la gestión del servicio, con el aumento de la cobertura y la mejora de la infraestructura.

A pesar de que había un procedimiento para gestionar las quejas, reclamos y sugerencias, el servicio no presentaba evidencias de su evaluación y efectividad.

El Municipio no contaba con un método de medición de la satisfacción e insatisfacción de usuarios, que diera cuenta de cómo el servicio de Subsidios determinaba y usaba esta información. En la visita en terreno, los Evaluadores encontraron antecedentes de una encuesta de satisfacción del año 2008 (de la cual aún no hay resultados) cuyos indicadores son:

- Accesibilidad en la atención
- Oportunidad en cuanto a tiempo de respuesta
- Responsabilidad
- Igualdad de condiciones en la atención de los servicios.

Las encuestas que presentaba el servicio como evidencias para medir la satisfacción de los usuarios realizadas en el año 2003 y 20007 eran encuestas familiares, por ende en aquel período el servicio no tenía una encuesta de satisfacción. En consecuencia el servicio no tenía actualización del instrumento, pues únicamente en el año 2008 aplicó una encuesta de satisfacción.

Por otra parte en el criterio “prestación de servicios municipales”, a pesar de que el servicio implementó en el año 2007 una red informática que conecta al Municipio con otros servicios públicos, y realizó cambios y mejoras en su infraestructura para atención al público, el método no había sido evaluado.

Aunque se evidenciaban mejoras en la organización, como por ejemplo, se aumentó el personal, equipos PC, se mejoró la infraestructura y mobiliario, se amplió el

horario de atención al público, de tres días a atención diaria, el servicio no contaba con procedimientos formales de evaluación, para ver si las prácticas en la organización del trabajo del servicio de subsidios habían sido efectivas, no hay evidencias que estas actividades emanaran de un Plan de Mejoras del servicio como producto de las evaluaciones, además en visita en terreno se constató que los funcionarios no conocían el método de evaluación de éstas prácticas.

La organización no tenía procedimientos formales que permitieran identificar y definir los procesos principales asociados a la entrega del servicio.

7.-Desarrollo de Organizaciones Comunitarias

En el criterio "relación con usuarios y usuarias", a pesar de que el Municipio evidenció una encuesta de satisfacción usuaria, aplicada por primera vez en julio de 2007 que tenía por objetivo conocer en forma global las experiencias de los usuarios del Municipio como un todo, no recogía en particular la opinión de satisfacción o insatisfacción de usuarios del servicio de Desarrollo de Organizaciones Comunitarias.

En cuanto al criterio "prestación de servicios municipales", el Departamento de Desarrollo de Organizaciones Comunitarias no disponía de un método sistemático para probar los cambios tecnológicos y asegurar que la prestación del servicio fuera oportuna y libre de falla. Así como tampoco había definido y establecido procedimientos para mejorar continuamente sus procesos.

### 3.6 Plan de Mejoras

Con el objetivo de mejorar en las áreas en que la Municipalidad se encontraba débil según el Informe de Retroalimentación, en el Plan de Mejoras se diseñaron una serie de pasos para contrarrestar la situación inicial y disminuir las brechas detectadas entre el puntaje obtenido y el puntaje requerido. En consecuencia, el Municipio centró sus esfuerzos en aquellas áreas que se encontraban rezagadas en torno al rendimiento mínimo esperado.

Entre las acciones que se establecieron como acciones de mejora inmediata, en el Plan de Mejoras se señalan las siguientes:

- Desarrollo de un método para la gestión de reuniones
- Diseño y operación de un método de consulta usuaria para servicios
- Desarrollo de un protocolo de evaluaciones

Así mismo en el Plan de Mejoras se establecieron líneas de acción, que son el conjunto de actividades que requieren coordinación de recursos físicos y financieros que responden a una programación para su diseño, la cual se registra en una planilla para luego hacer un seguimiento sistemático de su puesta en marcha.

Entre las líneas de acción es posible mencionar: un plan de capacitación, modelamiento de procesos, diseño e implementación de mecanismos e instrumentos de medición de la satisfacción de usuarios y usuarias, con el objetivo de dirigir los esfuerzos hacia la mejora continua.

Posteriormente, con la intención de detectar las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad, en 2009 se implantó por medio del Reglamento de Capacitación para el Personal, un proceso participativo de detección de necesidades, para lo cual se realizaron reuniones con los directivos y jefes de las respectivas unidades, los que respondieron a una encuesta de acuerdo a lo solicitado por los funcionarios y por las necesidades propias del servicio. De esta forma, se construyó el “Plan de Capacitación para la Gestión de los Servicios Municipales”, lo que en definitiva permitió añadir nuevas competencias a los funcionarios de la organización, a través de la incorporación de áreas de capacitación que no habían sido contempladas anteriormente.

Durante ese mismo año, se implementaron prácticas tendientes a impartir y evaluar la capacitación entregada a los funcionarios municipales. El Reglamento de Capacitación implantó dos modalidades de capacitación: interna, efectuada por personal especializado del propio Municipio; y capacitación externa, efectuada por personal u organismos públicos o privados donde una vez finiquitada la capacitación, se empleó una encuesta de evaluación del relator.

En el Plan de Capacitación se definieron las siguientes capacitaciones, con el propósito de mejorar la gestión de los servicios de forma transversal.[53]

**Desarrollo de instrumentos de medición de la satisfacción usuaria**: lo que se pretende es que este curso teórico-práctico entregue a los funcionarios municipales de los servicios a acreditar, las herramientas necesarias para desarrollar, implementar y mantener modelos tendientes a medir la satisfacción usuaria, teniendo como objetivo secundario la determinación y caracterización de los mismos y la detección de necesidades, entre otros.

**Modelamiento de proceso y desarrollo de manuales de operación:** lo que busca este curso teórico-práctico es introducir la gestión por procesos dentro de los servicios municipales, de modo tal que el conjunto de funcionarios sea capaz de modelar los procesos de su servicio, desarrollar un manual de operaciones, controlar el flujo y resultado de sus procesos y desarrollar indicadores de gestión específicos para el control del proceso en cuestión. El modelamiento de procesos, es un instrumento que permite describir de la forma más clara posible un sistema determinado y las actividades que se realizan en él.

En definitiva describe paso a paso cómo funciona el servicio en cuestión, quienes son los usuarios, que deben hacer los funcionarios y los plazos establecidos para dar cumplimiento al servicio.

**Métodos de evaluación y formulación de Planes de Mejoras**: principalmente se busca dotar de las capacidades necesarias, en las áreas involucradas, desarrollar un método de evaluación de prácticas que sea específico para el servicio, pero desarrollado bajo una metodología estándar. También se busca dotar de habilidades que permitan materializar los procesos de evaluación en planes de mejoras que impacten positivamente la gestión del servicio.

**Diseño, gestión y control de sistemas documentales y archivo:** dada la gran cantidad de documentación que se desprende de las evidencias que han de procurarse para sustentar la autoevaluación, se infiere acá la idea que una vez terminada la capacitación, los servicios cuenten con sus propios sistemas documentales para sus necesidades particulares.

[53]Ilustre Municipalidad de San Antonio. (2009). *Propuesta de Capacitación*. pág. 6

**Análisis y registro de la información**: esta capacitación está orientada a dotar a los funcionarios municipales de las competencias que les permitan un adecuado manejo de la información relevante de su servicio, su posterior análisis y la confección y redacción de los respectivos informes de gestión.

Ahora bien, para llevar a cabo estas capacitaciones fue necesario recurrir a diversas consultorías aunque finalmente no arrojaron los resultados esperados, por ende los encargados del proceso de acreditación municipal desarrollaron las metodologías necesarias para el plan de capacitación definido anteriormente.

En el año 2009 se diseñó la metodología y procedimiento para el "Modelamiento de Procesos" orientada a mejorar y modelar los procesos municipales de los servicios pertenecientes al sistema de acreditación municipal, la idea central fue sentar las bases de una gestión por procesos para lo cual se desarrolló un mapa de procesos para cada servicio, donde se determinaron los actores del proceso, sus subprocesos y finalmente un diagrama del subproceso, que facilitará en el futuro la identificación de oportunidades de mejora.

Igualmente durante ese mismo año con el objetivo de medir los niveles de satisfacción de los usuarios y usuarias de los diferentes servicios que forman parte del sistema de acreditación se desarrolló la "Metodología de Construcción y Aplicación de una Encuesta de Satisfacción para Usuarios y Usuarias".

Esto generó la creación de la "Encuesta de Satisfacción de Usuarios" de la cual hasta el momento se han realizado tres aplicaciones correspondientes al año 2009, 2010 y 2011, aplicadas a los usuarios de los diferentes servicios que tiene por objetivo recoger información única para la organización, ya que generan una retroalimentación a la Municipalidad sobre la percepción de los usuarios, lo que permite a directivos y funcionarios conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal y en base a aquello aplicar medidas correctivas.

Dichas encuestas se centran en la gestión administrativa y el trato personal, donde el usuario es el encargado de evaluar el servicio que se les entrega con una escala de 1 a 7, en donde 1 es la nota más baja y 7 la nota más alta. Entre los temas que se consultan en la encuesta de satisfacción destacan: evaluación de la disposición del personal a colaborar con el usuario, accesibilidad de los usuarios a los servicios, eficiencia del

servicio con el fin de establecer la eficiencia y eficacia con la que actúa el servicio en la atención.

Otro instrumento que sin duda ha colaborado en la mejora de la gestión municipal, es la plataforma Multiservicios que funciona desde el año 2007, este software de gestión municipal se creó con la finalidad no sólo de mantener una base de datos única y centralizada, sino también con el propósito de ser un apoyo directo a los funcionarios en sus labores diarias.

En consecuencia se ha conseguido establecer una fuente confiable y única de información de carácter transversal a la organización, que aporta información para la toma de decisiones y que está a disposición tanto de los servicios en proceso de acreditación como también de otros servicios ajenos al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

Es importante destacar, que como respuesta a un diagnóstico de necesidades emanado de los funcionarios municipales, se creó la escuela de capacitación encargada de realizar cursos de perfeccionamiento de forma permanente en aspectos técnicos, profesionales y materias pertenecientes a la labor desarrollada.[54]

Tabla 1: Personal capacitado en el año 2009 en sus áreas respectivas

| Escalafón | Planta | Contrata | Honorarios | Total |
|---|---|---|---|---|
| Directivo | 10 | 0 | 0 | 10 |
| Profesionales | 9 | 3 | 31 | 43 |
| Jefaturas | 5 | 0 | 0 | 5 |
| Técnicos | 12 | 8 | 12 | 32 |
| Administrativos | 45 | 18 | 8 | 71 |
| Auxiliares | 6 | 0 | 0 | 6 |
| **Total** | **87** | **29** | **51** | **167** |

Fuente: Cuenta Pública año 2009

Tabla 2: Dotación de personal por escalafón año 2009

| Escalafón | Planta | Contrata | Honorarios | Total |
|---|---|---|---|---|
| Total | 161 | 71 | 342 | 574 |

Fuente: Dotación de personal página I. Municipalidad de San Antonio

Según estos antecedentes la dotación de personal en el año 2009 era de 574 tomando en cuenta tanto funcionarios a contrata y de planta como también prestadores de

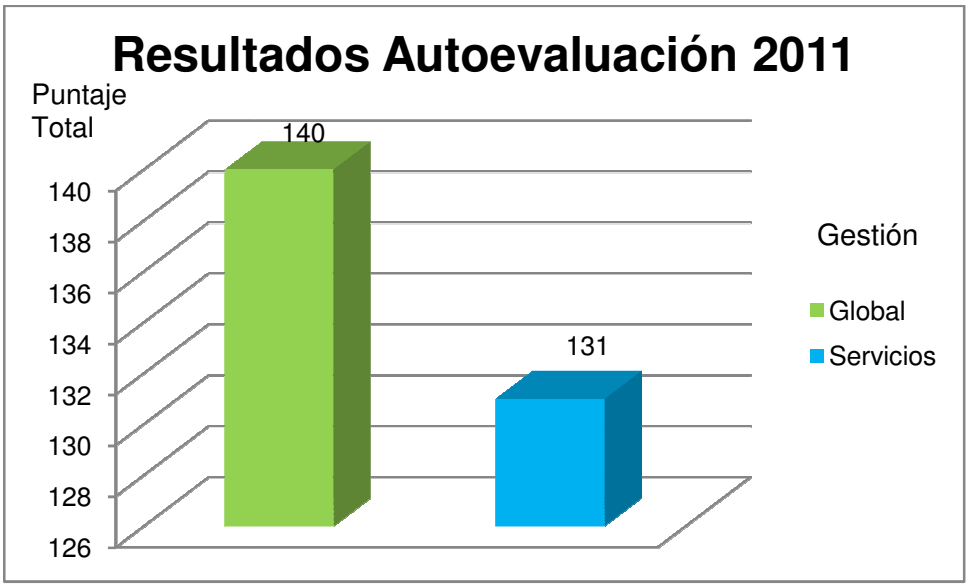
[54] Salinas, C. (2009). *Cuenta Pública Ilustre Municipalidad de San Antonio.* pág. 7

servicios “a honorarios” del Municipio. De éstos se logró capacitar a 167 lo que representa un 29%, de éstos un 52% corresponden a funcionarios de planta, un 17,3% a funcionarios “a contrata” y un 30,5% a prestadores de servicios “a honorarios”, de esto se puede inferir que el escalafón que más se capacitó corresponde al de los funcionarios de planta y los que menos se capacitaron fueron los funcionarios a “contrata”.

En otro ámbito, es importante destacar que también se desarrolló un informe tendiente a detectar y priorizar la superación de las carencias de equipamiento de los servicios municipales, a través de un estudio de cada servicio, con la intención de mejorar la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios.

Todas estas mejoras realizadas en los distintos servicios participantes del proceso de acreditación municipal, han permitido que el Municipio vuelva a autoevaluar su gestión en el año 2011, con el propósito de detectar si se han superado de forma satisfactoria las brechas detectadas anteriormente y esta vez acreditarse en el nivel inicial.

El siguiente gráfico muestra los resultados de la última autoevaluación efectuada por el Municipio:




Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Autoevaluación 2011

Según los datos mostrados en este gráfico la gestión global obtendría un 55,1% de logro de un puntaje máximo de 254 puntos, en cuanto a la gestión de servicios esta obtendría un 53,2% de logro de un puntaje máximo de 246 puntos, si esta situación fuera efectivamente validada por el respectivo Informe de Retroalimentación, la Municipalidad

de San Antonio lograría acreditar sus servicios en el nivel inicial, lo que implicaría que el Municipio en cuestión contaría con prácticas desplegadas en áreas importantes y también en la prestación de servicios municipales.

Sin embargo el Informe de Retroalimentación 2011 estableció una realidad diferente a lo autoevaluado, debido a que nuevamente los resultados de dicho informe fueron inferiores.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los puntajes autoevaluados y los puntajes validados de los servicios.

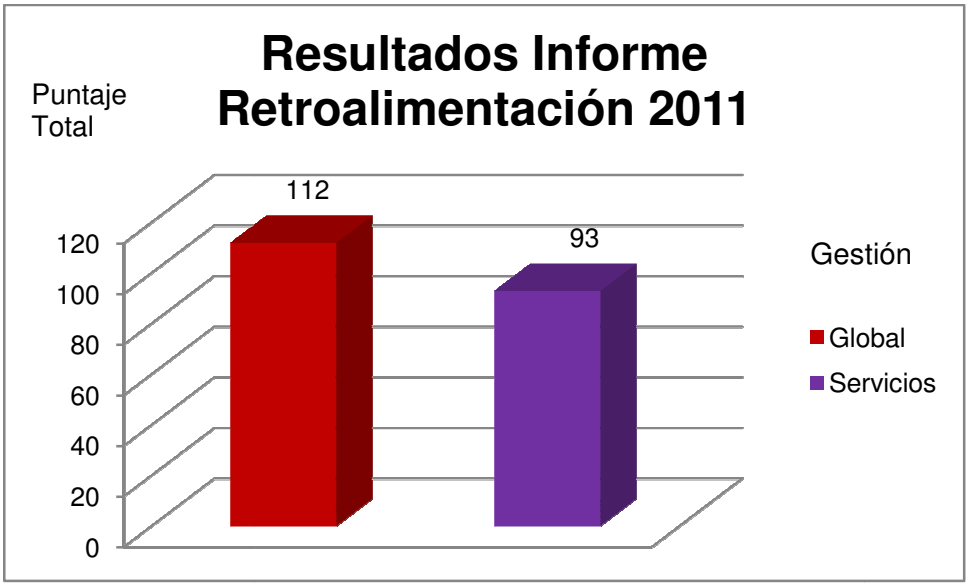
| **Tabla comparativa del puntaje total de autoevaluación, en relación al puntaje total de validación por servicio** | | |
|---|---|---|
| **Gestión Servicio** | **Puntaje Autoevaluación** | **Puntaje Validación** |
| Edificación | 128 | 87 |
| Circulación | 130 | 88 |
| Organizaciones comunitarias | 130 | 85 |
| OMIL | 139 | 108 |
| Subsidios | 128 | 95 |
| Becas | 130 | 95 |
| Vivienda | 132 | 95 |

Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Autoevaluación 2011

De acuerdo a los puntajes entregados por los Evaluadores sobre la gestión de los servicios municipales, es posible determinar que los puntajes validados son inferiores a los puntajes asignados por el Municipio en la autoevaluación, situación que se vuelve a repetir. El servicio con mayor puntaje fue la OMIL con 108 puntos que en relación a la validación del año 2008 subió 17 puntos en su gestión, por su parte el servicio con menor puntaje y con mayores oportunidades de mejora es Organizaciones Comunitarias con 85 puntos, a pesar de que no existe mucha diferencia de puntaje con otros servicios como Entrega de Permisos de Edificación y Entrega y Renovación de Permisos de Circulación.

Estos resultados de mejora en la OMIL se condicen con los logros alcanzados, puesto que en el año 2009 colocó en puestos de trabajo a 3.068 trabajadores inscritos en el servicio, cantidad que se incrementó en los años siguientes, pues en el 2010 se colocó en distintos puestos de trabajo, tanto en empresas de la comuna y de otras zonas a 3.877 trabajadores y en el año 2011 a 6.312 trabajadores. La gestión de esta oficina la situó en

el primer lugar a nivel regional y en el número 11 a nivel nacional de un total de 267 oficinas". (Cuenta Pública Ilustre Municipalidad de San Antonio, 2009. pág. 11).




Fuente: Elaboración propia en base al informe de Retroalimentación 2011

El puntaje de la gestión global es de 112 puntos, siendo inferior al validado el año 2008, en el caso de los servicios obtuvieron un puntaje promedio de 93 puntos, superior al puntaje de 70 puntos del año 2008, esto quiere decir que los esfuerzos realizados han permitido mejorar la gestión de los servicios municipales, aunque aún falta para llegar a los 100 puntos requeridos para la acreditación.

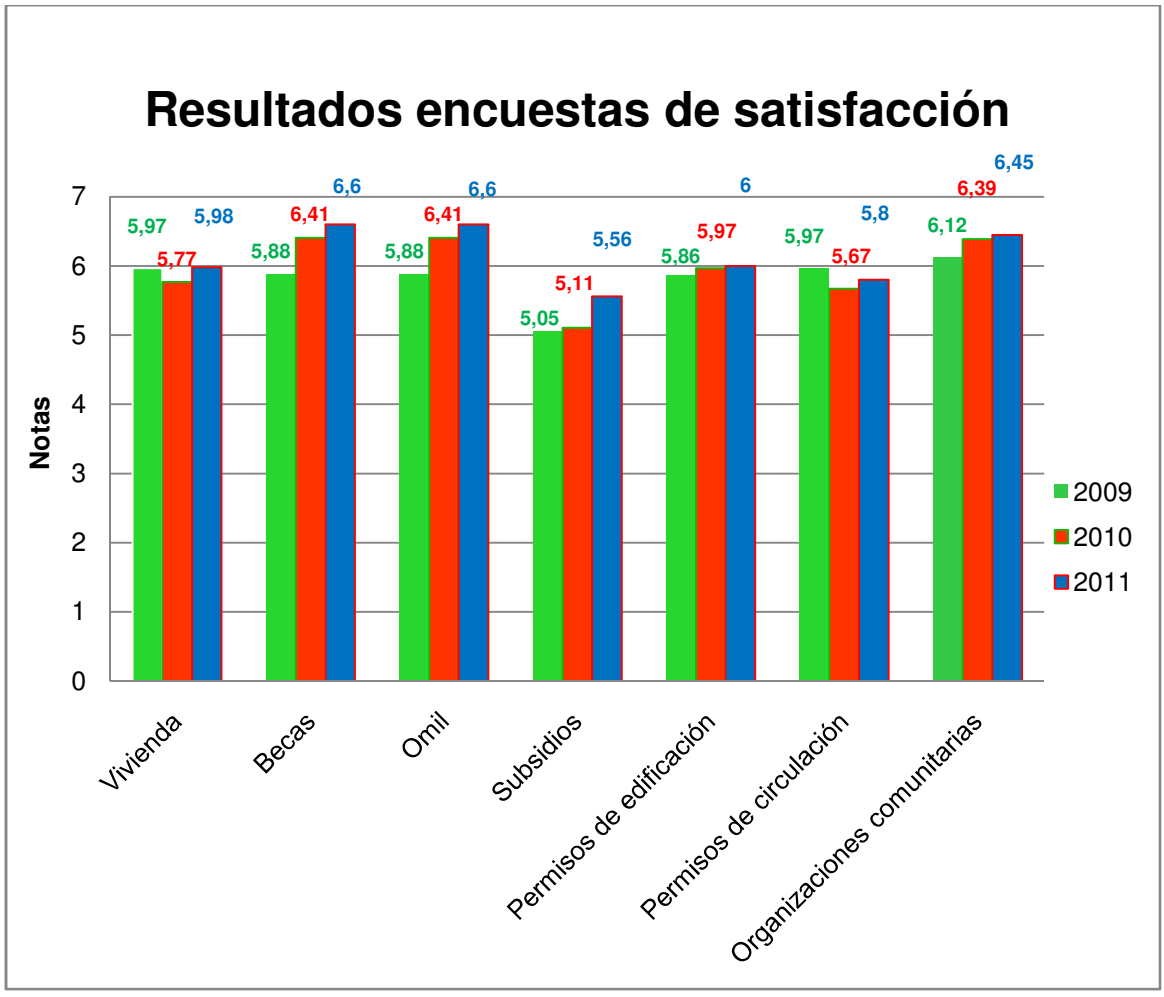
La baja del puntaje en la gestión global pudo deberse a que los encargados de la acreditación centraron sus esfuerzos en mejorar los servicios municipales, pudiendo descuidar de cierta forma la gestión global lo que explicaría la disminución en el puntaje final de éste en 17 puntos. En cambio la gestión de servicios experimentó una situación totalmente contraria ya que subió 23 puntos en relación a la validación anterior.

Respecto del puntaje total validado corresponde a 205 puntos en el año 2011, en cambio el puntaje total validado en el año 2008 fue de 199 puntos, en consecuencia los esfuerzos y el trabajo realizado han contribuido a mejorar la calidad de los servicios municipales.

No obstante es importante aclarar que actualmente no se habla de un concepto de acreditación, según la información entregada a los encargados del proceso de

acreditación, ya que "el Proyecto de Ley de Acreditación de los Servicios Municipales elaborado por las Divisiones Jurídico Legislativa y de Municipalidades de la SUBDERE",[55] no ha sido aprobado, razón por la cual solamente se habla de un concepto de reconocimiento, situación que en este momento se encuentra en desarrollo y que eventualmente podría ser objeto de cambios.

Por otra parte es interesante conocer los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas por los 7 servicios municipales en proceso de acreditación a sus respectivos usuarios, efectuadas en los años 2009, 2010 y 2011:




Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas de satisfacción de usuarios

Según las evaluaciones efectuadas por los propios usuarios a los servicios a través de la encuesta de satisfacción, queda establecido que los avances realizados han

[55] SUBDERE. (2010). *Agenda de asuntos legislativos responsabilidad de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior.* pág. 7

sido efectivamente percibidos por los usuarios y esto se refleja en los buenos resultados obtenidos. En el caso del año 2009 se obtuvo un promedio de notas de un 5,83, en el año 2010 las encuestas arrojaron un promedio de 5,96, y en el año 2011 un promedio de 6,14, según estos resultados es posible deducir que las mejoras han sido positivas y han contribuido a la prestación de un mejor servicio.

ENTREVISTAS

El formato base de las entrevistas es el que se muestra en el siguiente cuadro:

| **PREGUNTAS** |
|---|
| 1. ¿Por qué iniciaron el proceso de acreditación de los servicios municipales? |
| 2. ¿En qué etapa del proceso de acreditación se encuentra el Municipio actualmente? |
| 3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha debido enfrentar este proceso: organizacional, recursos, compromiso, funcionario, resistencia etc.? |
| 4. ¿Cuáles son los beneficios que ha traído al Municipio el proceso de acreditación? |
| 5. ¿Cree usted, que se ha mejorado efectivamente la calidad de los servicios municipales en proceso de acreditación? ¿Cómo y en qué? ¿Cómo se mide o detecta el impacto en los usuarios? |
| 6. ¿Qué esperan como funcionarios del proceso de acreditación de los servicios municipales? |
| 7. ¿Han debido capacitar a los funcionarios de los servicios en proceso de acreditación? Si es así ¿en qué áreas? |
| 8. ¿Cómo está conformado el Comité de Mejora? |
| 9. ¿El alcalde y los directivos están comprometidos y participan activamente del proceso de acreditación? |
| 10. ¿Se involucran activamente a los funcionarios en el proceso de acreditación? |
| 11. ¿Son suficientes los recursos que destina el Municipio para el proceso de acreditación? |
| 12. ¿Según usted, que mejoras faltan por realizar en los servicios municipales en proceso de acreditación? |

A continuación se detallan las entrevistas realizadas, para posteriormente proceder a su análisis que sirve de base para construir el diagnóstico que permite plantear algunas propuestas de mejoras al proceso de acreditación.

Entrevista N° 1

Presidente del Comité de Mejora

11 de diciembre de 2012

**1.- ¿Por qué iniciaron el proceso de acreditación de los servicios municipales?**

Fue una idea de la SUBDERE en la cual podían participar los Municipios que quisieran, en el que San Antonio con el objetivo de querer mejorar los servicios municipales, se inscribió en este nuevo proceso que viene desde el 2007 en adelante, donde se han efectuado dos evaluaciones en donde en su primera instancia OMIL fue el servicio que obtuvo el mayor puntaje de los servicios.

**2.- ¿En qué etapa del proceso de acreditación se encuentra el Municipio actualmente?**

Este es un proceso largo que comenzó en 2007, ya llevamos cerca de cuatro años en el proceso en donde nos encontramos en la primera etapa y lo que se está buscando actualmente es acreditar en el nivel inicial y así poder avanzar hacia la etapa media. Eso hoy por hoy se está revisando ya que el proceso de acreditación de los servicios municipales está en proceso de reestructuración, pues desde ahora en adelante se va a obligar a todos los Municipios a participar. Ante esa situación sin duda que la Municipalidad lleva bastante trabajo avanzado en relación a los demás Municipios del país.

**3.- ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha debido enfrentar este proceso: organizacional, recursos, compromiso funcionario, resistencia etc.?**

En un principio existió resistencia al proceso de parte de nosotros como funcionarios, en el cual hubo cierto recelo al tema pues vienes trabajando de una forma pensando que lo estás haciendo bien durante una cantidad de años y donde te van a evaluar y dentro de eso se creó la inquietud de que va a implicar esa evaluación, se pensaba que en caso de que la evaluación fuese mala, se desvincularía a funcionarios que estaban haciendo mal su trabajo. Pero posteriormente, nos dimos cuenta que no era ese el tema central sino que era mejorar la entrega de los servicios. Lo interesante de este proceso, es que se ha desarrollado desde las bases es decir desde los trabajadores,

quienes en definitiva son los que tienen la relación directa con los usuarios, aquí no corre el tema de jerarquía. Para lo cual tenemos el apoyo de la contraparte técnica.

Otro de los obstáculos, son los recursos económicos ya que los recursos son puestos por la SUBDERE, el Municipio ha puesto exclusivamente el recurso humano, no ha puesto recursos económicos para la acreditación, una situación lamentable.

**4.- ¿Cuáles son los beneficios que ha traído al Municipio el proceso de acreditación?**

Uno de los beneficios más significativos es la infraestructura, los servicios anteriormente no contaban con mobiliario adecuado para trabajar y la acreditación ha permitido adquirir cada vez más y mejores mobiliarios y equipos computacionales para los diferentes servicios y eso conlleva a una mejor aceptación de los usuarios, ya que el entorno del servicio influye no sólo en los usuarios sino también en los funcionarios ya que es muy diferente llegar a un lugar con buenas instalaciones a lo que sucedía anteriormente que era un lugar lúgubre.

Así mismo, se ha mejorado la atención de público a través de la plataforma Multiservicios y a través de las diversas funciones que en ella se pueden realizar, se ha contribuido a disminuir los tiempos de espera de las personas, en comparación a años anteriores. En definitiva las mejoras han sido bastante buenas y se han notado.

**5.- ¿Cree usted, que se ha mejorado efectivamente la calidad de los servicios municipales en proceso de acreditación? ¿Cómo y en qué? ¿Cómo se mide o detecta el impacto en los usuarios?**

Para poder medir la satisfacción de los usuarios, se realiza una encuesta de satisfacción de usuarios, en donde ellos son los encargados de poner nota a los diferentes servicios. Las encuestas son aplicadas por los propios servicios y es la contraparte técnica la encargada de la evaluación. Es a través de los resultados obtenidos en las encuestas donde se ha notado realmente que los usuarios están satisfechos con todos los cambios que se han efectuado y también nos permite conocer los aspectos sobre los cuales hay que mejorar.

**6. ¿Qué esperan como funcionarios del proceso de acreditación de los servicios municipales?**

Lo que esperamos, es que el proceso de acreditación sea más amplio y abarque todos los servicios con los que cuenta el Municipio. Y que estos puedan optar a mejor mobiliario, infraestructura, y a una mejora continua en la entrega del servicio.

**7.- ¿Han debido capacitar a los funcionarios de los servicios en proceso de acreditación? Si es así ¿en qué áreas?**

El tema de las capacitaciones es desarrollado por la contraparte técnica, a nosotros como funcionarios se nos ha capacitado en diversas áreas como: modelamiento de procesos, y en las encuestas de satisfacción, específicamente sobre cómo crear las dimensiones y las preguntas que la conforman.

**8.- ¿Cómo está conformado el Comité de Mejora?**

El Comité de Mejora, se conformó a través de una invitación abierta a cualquier funcionario del servicio que quisiera participar, actualmente se conforma por el presidente del Comité, que soy yo, también lo integran un vicepresidente y un secretario, en total somos nueve personas. Entre las funciones del Comité se encuentran, decidir que se compra y que no o si se va a tomar alguna consultoría o no. Este año obtuvimos $ 30 millones de pesos de la SUBDERE, donde $ 23.500.000 se gastó en mobiliario y $ 6.500.000 en consultorías. Pues anteriormente el 70 % de los recursos disponibles se gastaban en consultorías que no entregaban los productos o servicios esperados.

En cuanto a las reuniones, tenemos dos formatos, una es la del Comité que debiera ser una vez al mes y las reuniones extraordinarias que son realizadas por la contraparte técnica por casos puntuales.

**9.- ¿El alcalde y los directivos están comprometidos y participan activamente del proceso de acreditación?**

El alcalde nos ha dejado trabajar bastante tranquilos en este tema, pero si como Municipalidad falta mayor compromiso en el tema económico. En cuanto a los directores si bien hay algunos bastantes comprometidos, hay otros que no participan. Lo que hace falta es que tengan fe en la acreditación. Según mi parecer esto es consecuencia del desconocimiento sobre el proceso de acreditación en si, ya que no participan de las

reuniones a pesar de que siempre se les invita, sin duda falta compromiso pero también ha sido por qué no se le ha dado mucha difusión a este tema. Nosotros hemos tratado de mantener un perfil bastante bajo, a pesar de que los logros son bastante buenos, se espera que cuando hayan logros de mayor magnitud los daremos a conocer, hace unos días se hizo una reunión en la cual se hizo entrega de equipamiento y se invitó a todos los directores, no obstante únicamente participaron algunos de ellos.

**10.- ¿Se involucran activamente a los funcionarios en el proceso de acreditación?**

Los funcionarios sin duda son parte fundamental del proceso de acreditación, pero sería importante que se les reconociera su gestión y sus logros. Sería bueno que se otorgaran bonos a los funcionarios participantes del proceso de acreditación, básicamente como un tema de incentivo.

**11.- ¿Son suficientes los recursos que destina el Municipio para el proceso de acreditación?**

El Municipio no destina recursos al proceso de acreditación, pues todos los recursos que han permitido mejorar la prestación de los servicios, se han obtenido por medio de la SUBDERE.

**12. ¿Según usted, que mejoras faltan por realizar en los servicios municipales en proceso de acreditación?**

Faltan capacitaciones en aspectos más técnicos que fue una de las falencias detectadas en la última autoevaluación, falta capacitación por ejemplo sobre indicadores, en mi caso por mi profesión conozco sobre el tema, pero no así el resto de los funcionarios involucrados en el proceso. Por ende se requiere capacitar para tener un lenguaje común sobre todo el proceso de acreditación, ojalá en todo el Municipio.

Entrevista N° 2

Asesor Técnico del Comité de Mejora

11 de diciembre de 2012

**1.- ¿Por qué iniciaron el proceso de acreditación de los servicios municipales?**

Éste se inició en el año 2007 a través de una invitación abierta que efectúo la SUBDERE a los Municipios que quisieran participar de un proyecto piloto, en el cual San Antonio participó junto a otros Municipios como el de Algarrobo, Hijuelas, Conchalí y la Calera. Esos Municipios participaron conjuntamente en la construcción de las cuatro guías que actualmente conforman el proceso de acreditación.

**2.- ¿En qué etapa del proceso de acreditación se encuentra el Municipio actualmente?**

El Municipio está a la espera del Informe completo de Retroalimentación, de la segunda autoevaluación que se ha efectuado en el Municipio y a través de la cual pretende poder acreditar en nivel básico los servicios municipales en proceso de acreditación.

**3.- ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha debido enfrentar este proceso: organizacional, recursos, compromiso funcionario, resistencia etc.?**

Hay dos temas centrales que son de mayor complejidad, uno es la carencia de recursos económicos ya que en un inicio se invirtió gran cantidad de dinero en consultorías que no funcionaron, situación que se ha visto afectada a causa de malas bases de licitación. Por lo tanto se aprendió de esas situaciones y posteriormente todas las metodologías fueron realizadas por nosotros mismos, con cero costo para el Municipio.

Otro problema es la falta de compromiso y participación de las planas directivas, este caso se hace más evidente con el director de DIDECO que tiene a su cargo cuatro servicios en proceso de acreditación y nunca ha asistido a una reunión. Incluso cuando se efectuó la última visita de los Evaluadores, únicamente se presentó un director, por ende los Evaluadores fueron testigos de esta situación. La que según mi parecer se da a

causa de la falta de interés y que en definitiva aún no se dan cuenta de la herramienta valiosa que es el sistema de acreditación.

En cuanto a la resistencia al cambio esta no se ha evidenciado, porque con la gente que trabajamos está súper comprometida y dispuesta a embarcarse en cualquier proyecto que nosotros propongamos como contraparte técnica.

**4.- ¿Cuáles son los beneficios que ha traído al Municipio el proceso de acreditación?**

Desde mi punto de vista, uno de los beneficios más destacables al margen del tema de infraestructura y mobiliario, sin duda tiene que ver con el compromiso de los funcionarios que participan del proceso, ya que todos han participado de todos los proyectos que se han realizado. Otro punto destacable, es que siempre ha sido participativa la toma de decisiones y la elaboración de los instrumentos técnicos, nunca ha sido impositiva, lo cual ha permitido a los funcionarios darse cuenta de la importancia de su trabajo, ya que el objetivo primordial de los Municipios es prestar servicios a los usuarios.

Otro aspecto a destacar, son las mejoras desde el trato hacia los usuarios de los servicios a acreditar a diferencia de otros servicios, por ende en cierta medida el proceso de acreditación ha permitido cambiar el enfoque hacia el usuario.

**5.- ¿Cree usted, que se ha mejorado efectivamente la calidad de los servicios municipales en proceso de acreditación? ¿Cómo y en qué? ¿Cómo se mide o detecta el impacto en los usuarios?**

Si lo creo, y se evidencia en la prestación de servicios más eficientes, en eliminar una gran cantidad de trabajo burocrático que hacía perder mucho tiempo a la gente, además es distinta la forma en que los funcionarios que forman parte de los servicios en acreditación se enfrentan a los usuarios. Tienen una mirada muy distinta a la tradicional que es casi de beneficencia para con el usuario, esto ha generado que los usuarios se sientan mucho más acogidos, esto se ve reflejado en los buenos resultados que ha arrojado la encuesta de satisfacción de usuarios, lo cual va a significar que en la próxima encuesta que se desarrolle no se va a enfocar en el trato ya que ese tema está zanjado.

**6.- ¿Qué esperan como funcionarios del proceso de acreditación de los servicios municipales?**

Nosotros somos contraparte técnica no somos funcionarios, yo creo que los funcionarios esperan más apoyo directivo, que mejore aún más el servicio que entregan y dentro de la plataforma Multiservicios esperan nuevos softwares para que el trabajo administrativo dentro de la plataforma Multiservicios, sea mucho más liviano.

Yo creo que también esperan un reconocimiento por los logros alcanzados, desde que se inició el proceso en cada uno de los servicios involucrados.

**7.- ¿Han debido capacitar a los funcionarios de los servicios en proceso de acreditación? Si es así ¿en qué aéreas?**

Se han realizado pocas capacitaciones, lo que se ha hecho es entregar directrices generales sobre el uso de los softwares y como siempre nos tienen a disposición como contraparte técnica, las dudas se aclaran rápidamente. Además se han realizado capacitaciones en cada servicio cuando se han modelado sus procesos, así como también en las metodologías de encuestas, en definitiva esas son las áreas sobre las cuales se ha trabajado.

**8.- ¿Cómo está conformado el Comité de Mejora?**

En la actualidad, el Comité de Mejora lo integran funcionarios de los servicios y algunos jefes de servicios como por ejemplo la jefa de la OMIL, el encargado de organizaciones comunitarias, el encargado de becas, de subsidios en el caso de vivienda y permisos de circulación son funcionarios quienes participan, en total son aproximadamente nueve personas, en la cual hay que dejar claro que la contraparte técnica no pertenece al Comité de Mejora sino que somos asesores técnicos del Comité. También forman parte algunos funcionarios que son de otros servicios ajenos a la acreditación. Es importante destacar que cada vez que el Comité se reúne se les invita a los directores aunque finalmente no asisten.

**9.- ¿El alcalde y los directivos están comprometidos y participan activamente del proceso de acreditación?**

El alcalde manifiesta su apoyo al proceso de acreditación, que es un gran paso al no interferir sobre éste y ha asistido a algunas reuniones. Pero es sólo eso, la buena intención de que funcionen las cosas. En cuanto a los directivos casi nula participación.

**10.- ¿Se involucran activamente a los funcionarios en el proceso de acreditación?**

Absolutamente, ya que ellos son la base del proceso de acreditación.

**11.- ¿Son suficientes los recursos que destina el Municipio para el proceso de acreditación?**

De ninguna manera, la Municipalidad hasta el momento no ha invertido dinero para el proceso de acreditación de los servicios municipales, a diferencia de otros Municipios que si lo han hecho. La causa de la falta de recursos económicos simplemente es consecuencia de la falta de compromiso.

El dinero con el que actualmente funciona el proceso de acreditación al interior del Municipio, es exclusivamente a través de lo que entrega la SUBDERE por medio de los convenios que suscribe con los Municipios.

**12. ¿Según usted, que mejoras faltan por realizar en los servicios municipales en proceso de acreditación?**

Seguir trabajando en la plataforma Multiservicios y en la renovación de equipos computacionales en organizaciones comunitarias. También se pretende desarrollar la ventanilla DOM, en cuanto al resto de los servicios están súper bien.

Entrevista N° 3

Asesor Técnico del Comité de Mejora

11 de diciembre de 2012

**1.- ¿Por qué iniciaron el proceso de acreditación de los servicios municipales?**

No hay una razón técnica, simplemente la directora de Gestión Física que estaba en ese momento, participó de forma externa como parte del panel de expertos del modelo de acreditación y San Antonio apareció como uno de los Municipios pilotos en el proceso de acreditación. Se hizo simplemente un convenio y se ejecutó, no existe una necesidad técnica que el Municipio pensó y ejecutó.

**2.- ¿En qué etapa del proceso de acreditación se encuentra el Municipio actualmente?**

La acreditación tiene tres fases y nosotros nos encontramos en la fase inicial, en este instante no hay claridad sobre el concepto de acreditación porque no hay ley, por lo tanto en vez del concepto de acreditación se habla de un concepto de reconocimiento.

Por otra parte, se nos hicieron llegar los puntajes que obtuvimos en el Informe de Retroalimentación pero no el informe completo. Por esto el puntaje que nos fue asignado no tiene ningún sentido, ya que con todas las mejoras que hicimos subimos muy poco.

**3.- ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha debido enfrentar este proceso: organizacional, recursos, compromiso funcionario, resistencia etc.?**

Uno de los principales obstáculos ha sido el tema organizacional, pues la Municipalidad hoy en día no sabe por qué está en esto y eso ha causado que hasta hoy no comprometa recursos económicos. Nosotros no manejamos ningún tipo de presupuesto para el proceso de acreditación municipal, nosotros sólo lo hacemos en base a la voluntad y a la buena disposición de las personas y lo que entrega la SUBDERE.

**4.- ¿Cuáles son los beneficios que ha traído al Municipio el proceso de acreditación?**

Yo creo que el principal beneficio hoy en día, está relacionado directamente con las personas que trabajan en este proceso pues actualmente se organizan mucho más, ya

que existe un cambio de mentalidad fuerte. Un ejemplo de ello, es el trabajo que se efectuó sobre el presupuesto del Plan de Mejoras, en que se entregaron dineros realmente a los servicios que lo necesitaban y no como la lógica municipal que es entregar dinero en partes iguales.

El tema importante ahora, es que la gente se da cuenta que está mejorando en lo que hace y que eso es importante. El cambio de mentalidad también ha influido en la prestación de servicios y manejo de información, lo cual nos motiva a seguir trabajando.

**5.- ¿Cree usted, que se ha mejorado efectivamente la calidad de los servicios municipales en proceso de acreditación? ¿Cómo y en qué? ¿Cómo se mide o detecta el impacto en los usuarios?**

Sobre los servicios efectivamente hay mejoras notables, una cosa básica es el tema de infraestructura y accesibilidad, actualmente se tienen instalaciones de mucho mejor calidad que antes, también la forma en que acceden las personas a los servicios es mucho más expedita, igualmente hay más colaboración en los servicios y eso se nota, por ejemplo la OMIL hoy maneja el triple de ofertas de empleo y gestiona de forma mucho más eficiente las colocaciones laborales y obviamente ha mejorado las tazas de colocación.

En cuanto al impacto en los usuarios, se mide a través de un instrumento que es la encuesta de satisfacción de usuarios que se ha aplicado durante los últimos 3 años, a través de éste instrumento los servicios han sido sometidos a juicio de los usuarios y a través de la información que éstas nos entregan, nosotros aplicamos líneas de acción para mejorar en las áreas en que los servicios se encuentran débiles.

**6. ¿Qué esperan como funcionarios del proceso de acreditación de los servicios municipales?**

Lo que esperan los funcionarios es seguir trabajando y seguir creciendo, pero también sería importante un reconocimiento a su trabajo.

En cuanto a nosotros como contraparte técnica, tenemos muy claro lo que tenemos que seguir haciendo y desarrollando, pero también sabemos que la acreditación es un proceso restrictivo, aunque muchas de las cosas que estamos haciendo se están exportando también a otros servicios a pesar de no estar en proceso de acreditación.

**7.- ¿Han debido capacitar a los funcionarios de los servicios en proceso de acreditación? Si es así ¿en qué aéreas?**

En el Municipio si bien existe una escuela de capacitación, no está coordinada con nosotros ya que en términos prácticos no existimos como departamento de calidad. Ahora bien en cuanto a las capacitaciones que nosotros hemos realizado, son sobre metodologías, procesos, encuestas de satisfacción, y software por lo tanto la capacitación ha sido sobre materias específicas.

**8.- ¿Cómo está conformado el Comité de Mejora?**

En términos nominales, está conformado por algunos directores, jefes de servicio y funcionarios. En términos prácticos quienes componen el Comité es la misma gente que trabaja en los servicios, los directores lamentablemente pocas veces participan de este proceso.

**9.- ¿El alcalde y los directivos están comprometidos y participan activamente del proceso de acreditación?**

Desde mi punto de vista, existe un compromiso verbal en el discurso, pero no en la práctica. En cuanto a los directores no puedo decir que están comprometidos, cuando en realidad no participan de manera activa.

**10.- ¿Se involucran activamente a los funcionarios en el proceso de acreditación?**

Los funcionarios que participan del proceso de acreditación, están altamente comprometidos, también hay que mencionar que también participan otros funcionarios de otros servicios, que a pesar de no estar sus servicios incluidos en la acreditación, nos apoyan en esto.

**11.- ¿Son suficientes los recursos que destina el Municipio para el proceso de acreditación?**

Desde que iniciamos el proceso de acreditación de los servicios municipales, no se han destinado recursos económicos para éste y para el año que sigue tampoco se ha tenido en cuenta revertir esa situación.

**12. ¿Según usted, que mejoras faltan por realizar en los servicios municipales en proceso de acreditación?**

Nosotros tenemos prácticas establecidas, por ende lo que tenemos que hacer es seguir trabajando en ellas desarrollándolas y mejorando lo que ya tenemos trazado.

La Municipalidad tiene que entender que el proceso de acreditación, tiene que ser llevado adelante por una estructura organizacional ya que hoy en día todo el programa descansa en un par de personas, además hay que traer expertos que nos apoyen, en definitiva se requiere formar un equipo potente, para que el proceso se pueda desplegar en todas las unidades municipales.

Además nosotros como contraparte técnica, trabajamos en condiciones súper precarias en términos de equipamiento e infraestructura, y en términos de apoyo de ciertos actores clave, pero a pesar de todas esas dificultades se han cumplido los objetivos trazados.

### 3.7 Análisis de las entrevistas

El análisis de las entrevistas, nos permite establecer que el Municipio de San Antonio forma parte del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, desde sus inicios en el año 2007, y que actualmente se encuentra a la espera del Informe completo de Retroalimentación desarrollado por los Evaluadores externos pertenecientes a la Comisión Nacional de Acreditación.

Los principales obstáculos que ha enfrentado el proceso de acreditación, según todos los entrevistados, dicen relación con la escasez de recursos económicos, pues el Municipio no destina recursos presupuestarios para emprender las mejoras en los servicios, debiendo recurrir a convenios con la SUBDERE, para la obtención de los recursos monetarios, que permitan financiar las mejoras necesarias.

Por otra parte, se menciona que hay una evidente falta de compromiso por parte de los directivos como del mismo alcalde. En el caso de los directivos, porque no participan todos los directores de los servicios en el proceso de acreditación, a pesar de que se les invita constantemente a ser partícipes del tema; y en cuanto al alcalde, si bien manifiesta su apoyo de forma verbal, esto no se ve reflejado en entrega de recursos e incentivos económicos a los integrantes y gestores de los avances municipales.

Por su parte, únicamente el presidente del Comité de Mejora señala que hubo resistencia al cambio en un principio, lo que provocó un retraso inicial en el proceso, pues los funcionarios temían que al ser, posiblemente, mal evaluados fueran desvinculados de la organización.

En general, todos los entrevistados, concuerdan en que ingresar al sistema de acreditación ha resultado bastante provechoso, porque ha permitido no sólo cambiar la mentalidad de los funcionarios y orientarlos hacia la calidad y el compromiso con los usuarios, sino que también ha permitido mejorar infraestructura y mobiliario en los servicios, situación que los usuarios efectivamente han percibido y valoran, lo que se ha evidenciado en los buenos resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción aplicadas durante los 3 últimos años.

Todos los entrevistados concuerdan, en que se ha mejorado la calidad de los servicios municipales en proceso de acreditación, valorando positivamente el instrumento

con el que se mide la satisfacción de usuarios, la encuesta de satisfacción, que ha permitido conocer las fortalezas y debilidades de cada servicio y así elaborar medidas correctivas y de reforzamiento.

Todos los entrevistados coinciden, en que los funcionarios esperan seguir mejorando en sus labores, pero también señalan que es necesario un reconocimiento por sus logros, ya sea por parte de los directivos y/o el alcalde, como también en el ámbito económico. En este aspecto es importante que se estén realizando capacitaciones, pero sobre temas más bien prácticos como software y moldeamiento de procesos.

Resulta importante que se señale como un aspecto a considerar, el hecho de que el Comité de Mejora lo integran más bien funcionarios y algunos directivos, no obstante resaltan el hecho de que se centre en los funcionarios y que sean partícipes del proceso con un alto grado de compromiso con los usuarios y la organización a diferencia de lo que sucede en los demás escalafones.

Resulta evidente que una de las mejoras que es necesario efectuar es la destinación de recursos municipales para el proceso de acreditación, así como también la creación de una estructura orgánica dedicada a la calidad que permita contar con más recursos, incorporando nuevos profesionales al proceso de acreditación. En última instancia el presidente del Comité de Mejora plantea la necesidad de efectuar nuevas capacitaciones centradas en aspectos más bien técnicos, con la finalidad de crear un lenguaje común al interior de los servicios.

### 3.8 Diagnóstico general

En base al análisis de los Informes de Autoevaluación y Retroalimentación se consiguieron resultados concretos, en cuanto a las áreas que necesitan de procedimientos para mejorar la gestión municipal. Pues a pesar de todos los esfuerzos que se han realizado, desde que la Municipalidad inició el proceso de acreditación municipal, no se ha logrado mejorar en ciertas áreas, específicamente en el criterio N°5 correspondiente a “prestación de servicios municipales” y el criterio N°4 “relación con usuarios y usuarias”.

Es decir, aún falta realizar mejoras para incentivar el trabajo en equipo de los funcionarios de forma concreta, ya que según los datos entregados por la autoevaluación 2011, el PMGM (Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal) es actualmente el único instrumento que entrega un incentivo, aunque de carácter económico, a los funcionarios para el cumplimiento de sus metas.

El Municipio tampoco ha desarrollado una metodología que le permita probar los cambios tecnológicos implementados, para asegurar la prestación del servicio sin fallas. Actualmente los funcionarios de los servicios, prueban los cambios tecnológicos a través de la implementación de un sitio de prueba denominado http://hermes-prueba, por un período de marcha blanca donde se efectúan los ajustes que sean necesarios.

Resulta una debilidad que no todos los servicios municipales trabajen conjuntamente con sus organismos asociados externos, para mejorar la entrega de los servicios municipales. En el caso del servicio de Becas, posee antecedentes que demuestran un trabajo a partir del año 2007, con la JUNAEB (Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas) regional y provincial, para mejorar la calidad del servicio. De igual forma Vivienda es otro servicio que trabaja con su respectivo organismo asociado, en su caso SERVIU (Servicio de Vivienda y Urbanismo), aunque su modo de comunicación sea mayormente virtual, les permite tener algún tipo de comunicación.

Esta situación es de excepción a la regla, ya que los demás servicios a acreditar no trabajan con sus organismos asociados, como es el caso de la OMIL, Organizaciones Comunitarias, Permisos de Circulación y Permisos de Edificación.

Tampoco se da a conocer a los proveedores el método de evaluación y sus resultados, para la mejora de sus productos o servicios, ante esta situación no hay evidencia de eso en ninguno de los servicios a acreditar y por lo tanto sería recomendable perfeccionar.

En cuanto al criterio correspondiente a la “relación con usuarios y usuarias”, luego de una evaluación realizada por el Comité de Mejora, se detectó la necesidad de crear una aplicación, que les permita a los usuarios de los diferentes servicios realizar sus trámites en todo momento por medio de un punto de contacto virtual.

De las entrevistas también se desprenden oportunidades de mejora importantes, relacionadas principalmente con la necesidad de contar con mayores recursos económicos junto con el apoyo y reconocimiento al trabajo realizado.

# CAPÍTULO IV. PROPUESTAS DE MEJORAS

Considerando estos antecedentes, se proponen las siguientes medidas correctivas orientadas a solucionar los problemas que aquejan al proceso de acreditación de los servicios municipales de la comuna de San Antonio.

1. **Mejorar la difusión de información a nivel municipal, sobre el proceso de acreditación de los servicios municipales.**

Un aspecto sumamente importante dentro de la organización ya sea esta pública o privada es el clima organizacional, dicho de otra manera al ambiente que rodea a los integrantes de aquella organización y también el papel de la comunicación, por ende es necesario desarrollar un marketing interno que permita mantener informados a los funcionarios del Municipio sobre el proceso de acreditación, con el propósito de incentivar a los funcionarios de todo el Municipio y fortalecer su compromiso con la organización, para que se sientan partícipes de este proceso.

El marketing interno debiera contribuir a alinear a un grupo de personas de las distintas unidades para la consecución de un mismo fin. Lo que requiere de una integración por parte de éstos.

El logro de esa alineación demanda los siguientes elementos: compromiso con los usuarios, comunicación clara y efectiva y la información imprescindible disponible en todo momento.[56]

Lo ideal es que al momento que un Municipio ingresa al sistema de acreditación municipal, realice una charla informativa a nivel institucional, que tenga como propósito dar a conocer al conjunto de la organización, de que se trata el proceso de acreditación, los beneficios de éste, los desafíos que implica su puesta en marcha y los encargados de guiar el proceso.

[56] Roberto, R. *Marketing Satisfacción del cliente desde dentro hacia fuera*. [En Línea] Recuperado el 6 de enero de 2012 desde: http://es.scribd.com/doc/76163432/Marketing-interno

Igualmente es fundamental que se efectúen reuniones entre los encargados de la acreditación y las demás unidades tanto las que participan como las que no participan en el proceso, para informar sobre aspectos significativos del seguimiento de la acreditación y de esta forma sea posible motivar a directores, funcionarios y a la máxima autoridad de la comuna.

2. **Incorporar un PMG orientado a la calidad denominado "Programa Marco de Calidad"**

Esto permitirá reforzar las acciones y actividades que permitan potenciar el proceso de acreditación, logrando un mayor compromiso organizacional tras el logro de objetivos escalonados y conjuntos, orientados a la calidad.

3. **Mejorar en la aplicación de las tecnologías de la información**

Es importante también mejorar en cuanto a las tecnologías de la información, como por ejemplo mejorar la página de la Ilustre Municipalidad de San Antonio ya que es la cara visible del Municipio a nivel virtual, por ende debe ser un instrumento en función de la calidad.

Partiendo por el aspecto visual ya que los colores de la misma no son una buena elección ya que son muy oscuros, deberían ser colores claros y letras más oscuras que generen un contraste, se debe dar a conocer a través de la misma página el proceso lleva a cabo actualmente el Municipio para brindar servicios de mayor calidad a sus usuarios. Además debería existir un link de preguntas frecuentes que permita a los usuarios acceder a ellas de forma instantánea y se debería desarrollar otro link que permita a los habitantes de la comuna realizar sus trámites en línea y así utilizar las tecnologías de la información, por ejemplo, en el caso del pago de permisos de circulación y el pago de las patentes comerciales a través de la individualización de la empresa o contribuyente a través de su Rut.

De nada sirve diseñar el sitio web visualmente atractivo si no se ofrece un contenido interesante y un servicio útil.

4. **Revisión de las bases de licitación y desarrollar un modelamiento de procesos en todos los servicios**

Es importante efectuar modelamiento de procesos de forma paulatina en cada uno de los servicios con los que cuenta el Municipio actualmente, ya que es un instrumento que contiene detalladamente los documentos requeridos para las distintas actividades que se desarrollan en el servicio paso a paso, de este modo podría colaborar a una efectiva inducción para cualquier persona que se integre al Municipio.

En cuanto a las bases de licitación, es recomendable realizar una revisión de éstas tanto de las bases técnicas como administrativas ya que la Municipalidad en el camino hacia una mejora continua ha debido enfrentar problemas con consultorías, ya que éstas no entregaban los productos que realmente se requerían.

5. **Creación de una estructura orgánica encargada de la calidad al interior de la Municipalidad**

Según el art 63 letra b) de la ley 18.695 de Municipalidades, señala que entre las atribuciones del alcalde se encuentra, proponer al concejo la organización interna de la Municipalidad. Por lo tanto le correspondería a la autoridad local, proponer la creación de una unidad o departamento de calidad, que se centre exclusivamente en llevar adelante una mejora continua en cada uno de los servicios, con énfasis en aquellos que integran el sistema de acreditación. Dicha unidad tendría sus respectivas funciones y atribuciones como también el acceso a recursos del presupuesto municipal para el desarrollo de sus actividades, como por ejemplo la contratación de nuevos profesionales con experiencia en el tema de acreditación y la posibilidad de coordinación con la escuela de capacitación con la que cuenta el Municipio, entre otras.

6. **Fortalecer el compromiso de los escalafones más altos del Municipio con el sistema de acreditación.**

En el criterio sobre compromiso y desarrollo de las personas en el Modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, se destaca la importancia de generar un clima laboral adecuado, junto con el apoyo y reconocimiento al recurso humano del Municipio

que participe en el desarrollo del sistema de acreditación, pues la mayor satisfacción que un trabajador puede percibir es que su colaboración en un equipo de como resultado final, un usuario satisfecho y el reconocimiento a su trabajo por parte de la organización.

Así mismo, es necesario fortalecer el compromiso e interés de los altos escalafones de la organización, ya que la motivación y el compromiso son componentes fundamentales para el funcionamiento de cualquier tipo de organización, sea ésta de carácter público o privado. Es necesario también que los funcionarios que si bien se sienten comprometidos con los usuarios y con la organización, reciban algún tipo de reconocimiento de parte de los directivos por los logros alcanzados. Adicionalmente, es importante que se integren los directivos y que se logre un equipo de trabajo transversal, que les permita elevar la satisfacción de los usuarios.

7. **Efectuar capacitaciones sobre aspectos técnicos del proceso de acreditación.**

Es preciso efectuar nuevas y más capacitaciones, sobre aspectos técnicos del proceso de acreditación al recurso humano de los servicios, que se adecúe a la estructura de la organización y permita crear un lenguaje común transversal a todos los escalafones que forman parte de la organización, estas podrían ser orientadas a la calidad y a aspectos técnicos que tengan directa relación con ello, como es el caso de los indicadores, para que puedan desarrollar con propiedad y eficacia sus actividades.

Para establecer las capacitaciones que hacen falta, se podría efectuar un proceso de detección de necesidades de capacitación sobre aspectos técnicos, a través de entrevistas a los participantes de la acreditación. Dado lo anterior se generaría un lenguaje común entre los funcionarios que ayudaría facilitar el flujo de intercambio de ideas, un mayor entendimiento y participación entre los mismos actores del proceso de acreditación.

# CONCLUSIONES

Dentro del territorio las Municipalidades juegan el rol primordial de determinar el rumbo hacia el cual se va a dirigir su comuna, sin embargo en un mundo globalizado es necesario asumir nuevos desafíos para satisfacer las demandas crecientes de la ciudadanía. Por esta razón se requiere que el gobierno local, sea un verdadero facilitador de un desarrollo integral a través de una administración eficiente en función de las necesidades de la comuna.

El Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, pretende contribuir a este objetivo a través de la instauración de una cultura de mejora continua en la prestación de los servicios municipales, a fin de entregarles un valor agregado y que de manera progresiva sean de calidad.

Frente a este desafío es imprescindible contar con equipos alineados que a través de un trabajo continuo, un fuerte compromiso institucional, un liderazgo democrático y motivador les permita garantizar la equidad y la calidad en los servicios que prestan a la comunidad. Que en definitiva permitan potenciar a las Municipalidades como verdaderos gobiernos locales eficientes.

Este camino es el que ha tomado la Ilustre Municipalidad de San Antonio desde el año 2007 en adelante, para lo cual ha realizado constantes cambios al interior de los servicios municipales a acreditar, tales como capacitaciones, modelamiento de procesos, mejoras en infraestructura, rapidez en la atención a los usuarios, y adquisición de mobiliario entre otros, todos ellos orientados a entregar una mejor prestación de servicios. Situación que ha sido positivamente percibida a través de las encuestas de satisfacción, en la cual año tras año aumentan los promedios de notas de los servicios municipales.

Lo anterior se ve reflejado en los resultados de las autoevaluaciones y en los Informes de Retroalimentación teniendo como resultados concretos que todos los servicios mejoraron de un período a otro, ya que todos aumentaron su puntaje validado por los Evaluadores externos con un total de 93 puntos en la gestión de servicios, no obstante esto no ocurrió en la gestión global pues experimento una baja de 17 puntos en relación al puntaje validado en 2008.

El servicio que más puntaje obtuvo fue la OMIL con 108 puntos en su gestión, no obstante todos los servicios mejoraron su puntuación en relación al año 2008 de los que se puede inferir que el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales a pesar de ser un proceso largo, efectivamente contribuye a la superación en la gestión de los servicios municipales en pro del usuario.

En este sentido la Municipalidad de San Antonio, ha mejorado de forma paulatina en la prestación de servicios a los usuarios y en este escenario los funcionarios son los que han jugado un rol fundamental, ya que han comprendido que lo importante es poner sus capacidades al servicio de la comunidad y no solamente hacer más eficiente el servicio en sí mismo, entendiendo que el compromiso de mejorar la calidad del servicio no es sólo con la organización sino más bien con el ciudadano. Este fuerte compromiso funcionario actualmente ha recibido su recompensa ya que la Municipalidad de San Antonio va a recibir un reconocimiento por el puntaje alcanzado en el último Informe de Retroalimentación, que demuestra el avance de su gestión.

No obstante es oportuno señalar que a pesar de los cambios que se han realizado en la Municipalidad de San Antonio el sistema de acreditación no ha estado ajeno a dificultades durante el camino a la excelencia. En un comienzo, cuando recién se ingresó al sistema de acreditación hubo cierta resistencia al cambio por parte de los funcionarios, situación que con el tiempo fue superada, sin embargo el mayor problema que ha debido enfrentar el proceso en el Municipio, es la nula entrega de recursos municipales para realizar las mejoras en los diferentes servicios, si bien existe un compromiso de palabra, este no se refleja en términos económicos ya que las mejoras que se han realizado durante los 3 últimos años son gracias a los recursos otorgados por la SUBDERE, igualmente la situación se agrava con la escasa participación de los escalafones municipales más altos.

Dado lo anterior, es posible inferir que el compromiso se encuentra más débil en los escalafones municipales altos, siendo que el deber municipal es para con la comunidad en su conjunto, por lo tanto ellos debieran ser partícipes del proceso de acreditación y debieran promover, motivar y reconocer los logros de los funcionarios municipales.

Se necesita además de la creación de un organismo institucional, encargado de la calidad para que pueda acceder de manera directa a recursos económicos municipales e introducir más mejoras que permitan al Municipio seguir en el camino de mejora continua hasta alcanzar niveles de excelencia Municipal.

# BIBILIOGRAFÍA


Armijo, M. (2000). *Modernización de la Gestión Pública en Chile: 1994-2000, PROYECTO DE Reforma del Estado: Experiencias y Desafíos en América Latina*. Centro de Análisis de Políticas Públicas. Universidad de Chile. Banco Interamericano de Desarrollo.

Administración de Calidad. [En línea]. Disponible en: http://www.slideshare.net/adjar2/administracion-de-la-calidad

Boisier, S. (2007). *Territorio, Estado y Sociedad en Chile. La Dialéctica de la Descentralización: entre la geografía y la gobernabilidad.* España: Universidad de Alcalá.

Bustos, Ana; Chávez, Carolina y Parada, Francisco. (2008). *Informe de Retroalimentación de la Ilustre Municipalidad de San Antonio.* Chile.

Centro Nacional de Productividad y Calidad. *Misión.* [En Línea]. Disponible en: http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=28&Itemid=94&lang=es

Centro Nacional de Productividad y Calidad. *Quienes Somos.* [En línea]. Disponible en: http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=10&Itemid=55&lang=es

Chilecalidad. *Productos y Servicios.* [En línea]. Disponible en: http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=446&Itemid=192&lang=es

Crosby, P. (1989). *La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad*. México: CIA Continental S.A de C.V.

Editorial Jurídica de Chile. (2010). *Constitución Política de la República de Chile*. Chile: Autor.

Dirección de Presupuesto. *Programa de Mejoramiento de la Gestión*. [En línea]. Disponible en: http://www.dipres.gob.cl/572/articles-70131_doc_pdf2.pdf

Dirección de Presupuesto. (2009) *Requisitos técnicos y medios de verificación, Programa Marco de la Calidad.* Chile.

Doña, K. (2006). *Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile 1994-2003*. Chile: Universidad de Chile.

Fleury, S. (2000). *Reforma del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo*, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).

Generalidades Normas ISO 9000 [En línea]. Disponible en: http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm

Gobierno de Chile. *Ley orgánica 10/1995*, (2001 25 de octubre). Código civil. Boletín Oficial del Estado.

Ilustre Municipalidad de la Serena. *Acreditación.* [En Línea]. Disponible en: http://www.laserena.cl/portal/informaciones/acreditacion

Ilustre Municipalidad de San Antonio. *Historia.* [En línea]. Disponible en: http://www.sanantonio.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=68

Ilustre Municipalidad de San Antonio. *Misión.* [En línea]. Disponible en: http://www.sanantonio.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=195

Ilustre Municipalidad de San Antonio. (2008). *Plan de Mejoras.* Chile: Autor.

Ilustre Municipalidad de San Antonio. (2009). *Propuesta de Capacitación*. Chile: Autor.

Ilustre Municipalidad de San Antonio. *Quienes Somos.* [En línea]. Disponible en: http://www.sanantonio.cl/

Ilustre Municipalidad de Villarrica. *Acreditación Municipal.* [En línea]. Disponible en:http://www.villarrica.org/index.php/component/content/article/200-acreditacion-municipal?tmpl=component&print=1&page=&2f234774d0b04f12ef655cbb4e80a042=5a2efa2a084a5d8b6cc0b017c6a9731f

Instituto Nacional de Normalización. *INN* [En línea]. Disponible en: http://www3.inn.cl/inn/portada/index.php

Lahera, E. (1995). *Las Reformas del Estado*. Revista Chilena de Administración Pública N°6.

Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.* Chile: Autor.

Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°2 Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales*. Chile: Autor.

Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°3 Instrumento de Autoevaluación*. Chile: Autor.

Ministerio del Interior. (2007). *Guía N°4 Plan de Mejoras*. Chile: Autor.

Ministerio del Interior. (2007). *Guía para la Incorporación al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. Chile: Autor.

Norma ISO 9001-2008 Sistema de Gestión de Calidad [En línea]. Disponible en: http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IDEntrega=2553

Principios que inspiran la Norma ISO 9001 [En línea]. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/articulos/26-principios_que_inspiran_iso_9001

Requisitos de la Norma ISO 9001 [En línea]. Disponible en: http://www.normas9000.com/iso-9000-8.html

Roberto, R. *Marketing Satisfacción del cliente desde dentro hacia fuera.* [En Línea] Disponible en: http://es.scribd.com/doc/76163432/Marketing-interno
Salinas, C. (2009). *Cuenta Pública Ilustre Municipalidad de San Antonio*: Chile.

Sistemas de Gestión de la Calidad [En línea]. Disponible en: http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_9001-2000.pdf

Subere. (2010). *Agenda de asuntos legislativos responsabilidad de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior*. Chile: Autor.

Subdere. *Sala de prensa.* [En línea]. Disponible en: http://www.subdere.gov.cl/sala-de-prensa/subsecretaria-serrano-inaugur%C3%B3-taller-sobre-sistema-de-acreditaci%C3%B3n-de-los-servicios-

Tell Magazine. *La importancia de la Certificación*. [En línea]. Disponible en: http://www.tell.cl/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2706

Urrutia, A. (2006). *Calidad en la Gestión Municipal.* Chile: Gobierno Regional.

# ANEXOS

Anexo N°1

Contenido del Modelo de Gestión de Calidad

| CRITERIO | SUBCRITERIOS | ELEMENTOS DE GESTIÓN |
|---|---|---|
| 1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 1.1. Desarrollo de la estrategia municipal | a) Desarrollo de la planificación estratégica. |
| | | b) Alineación de la planificación estratégica con su misión, visión, valores y PLADECO. |
| | | c) Consideración de las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias en la planificación estratégica. |
| | | d) Consideración de las capacidades de la organización en la planificación estratégica. |
| | | e) Consideración de condiciones de entorno y requerimientos de los organismos asociados, y proveedores en la planificación estratégica. |
| | 1.2. Implementación de la estrategia municipal | a) Difusión y adopción de la misión, visión y valores. |
| | | b) Desarrollo de los planes de acción. |
| | | c) Difusión de las metas y los planes de acción. |
| | | d) Difusión del avance respecto a las metas. |
| | 1.3. Liderazgo para el desempeño de la excelencia | a) Evaluación del desempeño de la municipalidad. |
| | | b) Evaluación el desempeño financiero de la municipalidad. |
| | | c) Información referente al estado de avance de los planes de acción y metas. |
| | | d) Aseguramiento del cumplimiento de las metas. |
| | | e) Uso de los resultados de las evaluaciones de desempeño para la mejora. |
| | | f) Involucramiento y acceso a las oportunidades de mejora. |
| | 1.4. Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales | a) Reconocimiento del foco de atención en los usuarios y usuarias. |
| | | b) Estímulo y fomento de la colaboración dentro de la organización. |
| | | c) Promoción de la proactividad e iniciativa en el personal. |
| | | d) Reconocimiento al personal y/o a los equipos de trabajo. |
| | | e) Acceso de los funcionarios y funcionarias al Alcalde o Alcaldesa y directivos. |
| | | f) Gestión de la relación con el Concejo. |

| CRITERIO | SUBCRITERIO | ELEMENTOS DE GESTIÓN |
|---|---|---|
| 2. COMPROMISO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS | 2.1. Gestión del personal | a) Desarrollo de competencias y habilidades del personal. |
| | | b) Selección del personal. |
| | | c) Información respecto a las características del personal. |
| | | d) Desarrollo de planes y políticas de gestión de personal. |
| | | e) Organización y administración del trabajo. |
| | 2.2. Desempeño y reconocimiento de las personas | a) Alineamiento de los objetivos del personal con los de la municipalidad. |
| | | b) Evaluación del desempeño del personal. |
| | | c) Refuerzo, motivación y reconocimiento del personal. |
| | 2.3. Formación y desarrollo de las personas | a) Identificación de necesidades de capacitación. |
| | | b) Incorporación de los intereses del personal y las necesidades de la municipalidad en el plan de capacitación. |
| | | c) Priorización y planificación de la entrega de la capacitación y sus recursos. |
| | | d) Entrega y evaluación de la capacitación. |
| | | e) Refuerzo de conocimientos y habilidades. |
| | 2.4. Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad | a) Identificación de ideas y sugerencias para la mejora de los procesos. |
| | | b) Trabajo en equipo. |
| | | c) Compartir conocimientos entre el personal. |
| | | d) Asignación de facultades y atribuciones para la toma de decisiones. |
| | | e) Involucramiento de las organizaciones de funcionarios en el mejoramiento de la calidad. |
| | 2.5. Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo | a) Determinación de los factores clave que afectan al bienestar, satisfacción y motivación del personal. |
| | | b) Participación de funcionarios y funcionarias en la identificación y mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad. |
| | | c) Mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad. |

| CRITERIO | SUBCRITERIO | ELEMENTOS DE GESTIÓN |
|---|---|---|
| 3. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES | 3.1. Planificación y gestión del presupuesto municipal | a) Identificación de las necesidades de recursos financieros. |
| | | b) Planificación, optimización y programación de los recursos financieros. |
| | | c) Seguimiento y ajustes al presupuesto. |
| | | d) Análisis y revisión de la información referente al presupuesto. |
| | 3.2. Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura | a) Identificación de las necesidades de recursos materiales, equipos e infraestructura. |
| | | b) Planificación de la adquisición de recursos. |
| | | c) Control de la adquisición de los recursos. |
| | | d) Seguimiento y mantención de los recursos. |
| | | e) Análisis de la información de los recursos. |
| 4. RELACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS | 4.1. Conocimiento de los usuarios y usuarias | a) Caracterización de los usuarios y usuarias. |
| | | b) Identificación de necesidades de usuarios y usuarias. |
| | | c) Identificación de usuarios y usuarias potenciales. |
| | 4.2. Gestión de la relación con los usuarios y usuarias | a) Participación y consulta hacia la comunidad. |
| | | b) Entrega de información sobre el servicio a los usuarios y usuarias. |
| | | c) Difusión de los requerimientos de los usuarios y usuarias. |
| | | d) Aseguramiento del acceso y atención a todos los usuarios y usuarias. |
| | | e) Gestión de los puntos de contacto con los usuarios y usuarias. |
| | | f) Tratamiento de reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias y uso de la información. |
| | 4.3. Medición de la satisfacción de usuarios y usuarias | a) Medición de la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias. |
| | | b) Uso de la información de satisfacción e insatisfacción de sus usuarios y usuarias para mejorar. |
| | | c) Actualización de los instrumentos de medición de satisfacción de los usuarios y usuarias. |

| CRITERIO | SUBCRITERIO | ELEMENTOS DE GESTIÓN |
|---|---|---|
| 5. PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES | 5.1. Diseño y adecuación de servicios municipales | a) Diseño de los cambios tecnológicos o mejoras en la prestación del servicio.<br>b) Evaluación de la incorporación de nuevas tecnologías y mejoras.<br>c) Prueba de los cambios tecnológicos y mejoras antes de implementarlos. |
| | 5.2. Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales | a) Identificación y definición de los procesos principales.<br>b) Determinación de los objetivos e indicadores de desempeño del servicio y sus procesos.<br>c) Control de la operación diaria del servicio.<br>d) Implementación de un sistema de documentación del servicio.<br>e) Mejora de los procesos relacionados con la entrega del servicio. |
| | 5.3. Gestión de los procesos de apoyo | a) Identificación y definición de los procesos de apoyo.<br>b) Coordinación con las unidades responsables de los procesos de apoyo y estándares de desempeño requeridos.<br>c) Control de la operación diaria de los procesos de apoyo.<br>d) Retroalimentación a los procesos de apoyo. |
| | 5.4. Gestión de la relación con organismos asociados | a) Identificación de los organismos asociados.<br>b) Implementación de canales de comunicación con los organismos asociados.<br>c) Trabajo con los organismos asociados para la mejora.<br>d) Determinación de la satisfacción de los organismos asociados. |
| | 5.5. Gestión de la calidad de los proveedores | a) Identificación de los principales productos o servicios adquiridos.<br>b) Selección de proveedores.<br>c) Evaluación de proveedores.<br>d) Retroalimentación a proveedores para la mejora de sus productos o servicios.<br>e) Evaluación de la satisfacción de los proveedores. |

| CRITERIO | SUBCRITERIO | ELEMENTOS DE GESTIÓN |
|---|---|---|
| 6. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS | 6.1. Medición del desempeño de los servicios municipales | a) Determinación de indicadores de desempeño del servicio.<br>b) Medición de los indicadores de desempeño del servicio.<br>c) Uso de los resultados de las mediciones.<br>d) Actualización de los indicadores.<br>e) Aseguramiento del acceso a la información sobre el desempeño del servicio. |
| | 6.2. Análisis del desempeño de los servicios municipales | a) Análisis de la información del desempeño.<br>b) Comunicación de los resultados del análisis para apoyar la toma de decisiones y las acciones de mejoramiento. |
| 7. RESULTADOS | 7.A.1 Resultados de la gestión municipal | a) Resultados en los indicadores financieros.<br>b) Resultados en los indicadores de aumento de la autonomía financiera. |
| | 7.A.2. Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales | a) Resultados en los indicadores de bienestar y satisfacción / insatisfacción de funcionarios y funcionarias.<br>b) Resultados en los indicadores de seguridad en el trabajo.<br>c) Resultados en los indicadores de participación de funcionarios y funcionarias.<br>d) Resultados en los indicadores de capacitación de funcionarios y funcionarias.<br>e) Resultados de los indicadores de capacitación de los funcionarios y funcionarias y los directivos en materias de prevención de riesgos. |
| | 7.B.1. Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios | a) Resultados en los indicadores de desempeño del servicio.<br>b) Resultados en los indicadores de los principales proceso de apoyo.<br>c) Resultados en los indicadores de cumplimiento de los planes de mejora del servicio.<br>d) Resultados en los indicadores de satisfacción de organismos asociados.<br>e) Resultados en los indicadores de desempeño de los proveedores.<br>f) Resultados en los indicadores de satisfacción de proveedores. |
| | 7.B.2. Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales | a) Resultados en los indicadores de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias con el servicio.<br>b) Resultados en los indicadores de calidad del servicio.<br>c) Resultados de participación de la comunidad en la gestión del servicio. |

Anexo N°2

| ANTECEDENTES GENERALES DEL MUNICIPIO<br>Este capítulo no se evalúa, solamente busca contextualizar las prácticas a analizar en el resto del documento. | |
|---|---|
| **Antecedentes de la comuna** | |
| ¿Cuál es la extensión territorial de la comuna? | |
| ¿Cuáles son las principales características geográficas del territorio? | |
| ¿Cuántos habitantes tiene la comuna? | |
| ¿Cuáles son sus principales actividades económicas? | |
| ¿Cuál es su porcentaje de ruralidad? | |
| ¿Cuáles son los principales centros poblados? | |
| **Antecedentes de la municipalidad** | |
| ¿Cuántas personas trabajan en la municipalidad (planta, contrata y honorarios)? | |
| ¿Cuántos de ellos son profesionales? | |
| ¿En qué dependencias funciona la municipalidad y cuál es su infraestructura? | |
| ¿Qué dependencia tiene la municipalidad del Fondo Común Municipal? | |
| Metodología de Autoevaluación: una vez finalizada la Autoevaluación describa la metodología que se usó para realizarla, la planificación, los integrantes del Comité de Mejora, pasos y etapas, tiempos, etc. | |