



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“ANÁLISIS DE LAS BRECHAS DE GESTIÓN MUNICIPAL A PARTIR
DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNÓSTICO DE
SERVICIOS MUNICIPALES 2016”**

**SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y AL TÍTULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR PÚBLICO**

Alumna

Paula Karim Peña Cisternas

Profesor Guía

Carlos Haefner Velásquez

Santiago, septiembre 2018

INDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
Planteamiento del Problema de Investigación.	5
Objetivo General:.....	5
Objetivos específicos:.....	5
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	6
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	8
Municipios en Chile.	8
Modelos de Gestión de Calidad Municipal.....	10
El modelo Malcolm Baldrige	11
Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	14
Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal	17
Tipología Comunal	23
Cartas Ciudadanas Municipales:	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO	28
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN	31
Análisis global: A nivel nacional y regional.....	31
Comunas que obtienen puntaje máximo por servicio. ... ¡Error! Marcador no definido.	
Porcentaje de Municipios que no contestan por Tipología.....	37
Tipología 1.....	38
Tipología 2.....	40
Tipología 3.....	42
Tipología 4.....	44
Tipología 5.....	46
Análisis Región Metropolitana de Santiago.....	48
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	52
Recomendaciones.....	55
Bibliografía	56
ANEXO:	57

RESUMEN

El Diagnóstico de Servicios Municipales incluido dentro del Diagnóstico Nacional 2016 de Calidad de la Gestión Municipal, presenta el panorama actual de siete servicios municipales de Chile, su objetivo es generar un estándar mínimo de calidad en la entrega del servicio.

El presente trabajo hace un análisis de 325 municipalidades, en base a 43 preguntas que posee el diagnóstico sobre siete servicios municipales. Como resultado se obtiene que el Servicio de Licencias de Conducir es el que obtiene menor porcentaje de logro a nivel nacional.

Es importante que los Municipios a lo largo de todo Chile se comprometan a aumentar la calidad de sus servicios y su participación en instancias de medición, para alcanzar un estándar a nivel nacional.

Palabras claves: Modelo de gestión de calidad, Municipalidad, Diagnóstico Nacional

ABSTRACT

The diagnostic of Borough services included inside of "Diagnóstico Nacional 2016 de Calidad de la Gestión Municipal shows the current outlook of seven Chilean's Borough services. Its objective is to generate a minimum standard of quality in the delivery of service.

This research makes an analysis of three hundred 325 Boroughs (Chileans' borough), based on 43 questions related to the diagnostic about 7_town services. As a result, it is obtained that the Service of Driver's license is the Service with minor percent of achievement in national level.

It is important that Borough along all Chile were involved to increase the quality of their services and involvement in measuring instances to achieve a national standard.

Key words: Quality Management Model, Borough, National diagnostic

INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto actual que viven los municipios en Chile, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativa (Subdere) crea el Diagnóstico de Servicios Municipales incluido dentro del Diagnóstico Nacional 2016 de Calidad de la Gestión Municipal como instrumento para medir el estado que tienen siete servicios municipales a nivel nacional, esto tiene por objetivo evaluar la situación actual de los municipios para generar un estándar en siete servicios.

En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema de investigación, tanto sus los objetivos generales como específicos.

En el Capítulo I, presenta los Antecedentes del Problema, desde donde nace la iniciativa del Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal y la realidad actual de los municipios.

En el Capítulo II, se define el marco conceptual, que son los municipios en Chile, como se desarrollan los Modelos de Gestión de Calidad Municipal. A continuación, se presenta el Diagnóstico de Servicios Municipales, se definen los servicios municipales que contiene el diagnóstico y el instrumento utilizado.

En el Capítulo III, presenta la metodología del estudio utilizada para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo IV, presenta el análisis de datos obtenidos en el Diagnóstico de Servicios Municipales, a través de las tipologías comunal del Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal,

Para finalizar en el Capítulo V, se realizan las conclusiones y recomendaciones del estudio, identificando los servicios con menor porcentaje de logro a nivel nacional,

Planteamiento del Problema de Investigación.

Como parte del proceso de descentralización, a partir del año 2010 la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativa, SUBDERE, realiza el Diagnóstico Nacional 2016 de Calidad de la Gestión Municipal que tiene por objetivo recoger información a nivel nacional y evaluar el nivel de gestión y de esta forma mejorar la entrega del servicio. Su versión 2016 incluye el diagnóstico de siete servicios que entrega la municipalidad con el fin de generar un estándar a nivel nacional. A través del diagnóstico de Servicios es posible detectar cuáles son los servicios de menor puntuación a nivel nacional, cuáles son sus verdaderos desafíos, con el fin de que los municipios se comprometan a mejorarlos a través de Cartas ciudadanas.

Objetivo General:

- Identificar, analizar y caracterizar las brechas de gestión municipal a partir de los resultados obtenidos en el sistema municipal chileno respecto del desempeño de los servicios municipales de acuerdo con el Diagnóstico Nacional 2016 Calidad de la Gestión Municipal, Diagnóstico de Servicios Municipales.

Objetivos específicos:

- Identificar cuáles servicios son los que poseen menor puntaje en el Diagnóstico Nacional 2016 Calidad de la Gestión Municipal, Diagnóstico de Servicios Municipales.
- Analizar y vincular los puntajes obtenidos en el sistema municipal respecto de los siete servicios priorizados en el Diagnóstico Nacional 2016 Calidad de la Gestión Municipal, Diagnóstico de Servicios Municipales.
- Identificar y analizar las brechas de gestión municipal a partir de los servicios municipales analizados.
- Realizar un análisis comparado en base a tipología comunal de los municipios de la RM y su desempeño de los servicios municipales en referencia al programa de cartas ciudadanas.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde hace varios años la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, ha apoyado el desarrollo de los municipios chilenos con iniciativas que se orientan al fortalecimiento tanto de su institucionalidad como de su autonomía, por esto ha decidido establecer un sistema de gestión de calidad que coincide con las políticas de modernización del Estado, este sistema de calidad permite a través de requisitos legales y normativa la obtención de calidad para los municipios, la mejora continua de los productos o servicios, la evaluación continua de los procesos y mantener la competencia de los funcionarios.

Actualmente los municipios están inmersos en una realidad compleja, diversa y dinámica, cada uno de ellos presenta distintas dificultades en diversos ámbitos de gestión propios de sus territorios, principalmente por la poca disponibilidad de servicios básicos, las distancias, el aislamiento y vulnerabilidad, entre otros aspectos.

Como parte de la estrategia de medición y fortalecimiento integral de la institucionalidad municipal se aplica el Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal, este instrumento se ha utilizado en tres oportunidades anteriores (2010, 2013, 2015) y con aplicación de forma anual desde el año 2015, su objetivo es contribuir a generar datos e información que sirva tanto al nivel central como a las propias municipalidades para elevar el nivel de la calidad de la gestión.

Tabla N°1:

Participación de Municipios en el Diagnóstico 2016 comparado con 2010, 2013 Y 2015

	2010	2013	2015	2016
N° de Municipios Participantes	331	280	324	325

Fuente: Datos obtenidos a partir de Diagnóstico

A partir del año 2016 el Instrumento Diagnóstico se adecúa a las demandas de información e incluye preguntas al área vinculada a la entrega de servicios a la comunidad, con el fin de generar estándares mínimos en la entrega de estos servicios, se desagrega la información en siete servicios priorizados para el año 2016 (Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes; Instalación y Mantenimiento de Alumbrado Público;

Retiro, transporte y Disposición Final de Residuos Sólidos Domiciliarios; Ingresos y Actualización del Registro Social de Hogares; Otorgamiento y Renovación de Patentes Comerciales; y Otorgamiento y Renovación de Licencias de Conducir; Otorgamiento y Renovación de Permisos de Circulación)

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Municipios en Chile.

El municipio -con ese u otro nombre- es la forma natural de autogobierno que se dan las comunidades que habitan en un territorio preciso (Rosales, 2011) se compone principalmente por un territorio, población, una cultura y un gobierno local. Se entiende que el territorio es más que el espacio físico, se trata de un medio ambiente compuesto por riquezas naturales, agua, flora y fauna. Una población que posee una estructura social, dinámicas sociales y culturales, está conformada por actores e instituciones, una organización compleja que conforma el capital social del territorio. Los municipios también poseen cultura, que se entiende como el saber acumulado, es decir el idioma, el patrimonio cultural, es el factor que hace esa comunidad se distinga de otra. Por último, se compone por una institucionalidad, es decir formas locales de gobierno compatible con las formas de gobierno.

El ordenamiento territorial actual se inicia a partir de la reforma a administrativa en 1974 con la creación de la Comisión Nacional de Reforma Administrativa (CONARA), se abandona las funciones de fomento productivo y planificación y se reemplaza por una apertura externa y liberalización de los mercados, en este contexto se modifica la división político-administrativa, el proceso de regionalización se basa en la división con niveles de decisión determinados por unidades territoriales jerárquicamente relacionadas, dotadas de autoridades y organismos de igual nivel entre sí (Martelli, 2005), así se conforman 13 regiones, 51 provincias y 335 comunas. Esta reforma nunca pretendió la descentralización solo desconcentración ciertas atribuciones.

En 1992 vuelven las elecciones democráticas y se reforma la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley N° 19.130), los alcaldes serían elegidos por sufragio universal y estarán en el cargo por 4 años, los municipios pasan a ser gestores de proyectos para la comunidad y no receptores del nivel central. “En efecto, tras doce años, desde las elecciones de 1992, los municipios actualmente tienen 6 funciones privativas y 13 compartidas con otros organismos de la Administración Estatal, manejan 21 subsidios sociales, son responsables de la educación del 60% de los niños chilenos, y de la atención de salud primaria de aproximadamente el 50% de la población, y el único ente público presente en las 342 comunas del país”. (Navarrete, 2004)

Los municipios se definen como 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. (Ley N°18.695, 2006) Siendo los municipios parte de la administración del Estado, ubicándose como organismos de administración local, se relacionan con el Presidente de la República, a través del Ministerio del Interior.

El primer concepto de la definición hace referencia es a que sean corporaciones, que significa que las municipalidades son personas jurídica y que están constituida por más de un órgano (Alcalde y Consejo), que sean de Derecho Público significa que se rigen por la constitución y la Ley Orgánica Constitucional respectiva, que sean autónomas hace referencia a que las municipalidades poseen autonomía administrativa respecto al gobierno central, desde 1992 se eligen las autoridades municipales, tanto el alcalde como el Concejal. Otro aspecto importante es el de personalidad jurídica, que implica que cada municipio tiene la capacidad legal para ejercer derechos y contraer obligaciones.

Entre las funciones principales o genéricas que posee el Municipio es la administración territorial de su comuna, de esta función deriva el satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar participación en el progreso económico, social y cultural.

Hoy los municipios cuentan con funciones exclusivas, como elaborar plan comunal de desarrollo, que debe estar en armonía con los planes regionales y nacionales, así como su aprobación y modificación. La planificación y regulación de la comuna, la confección del plan regulador comunal, promover el desarrollo comunitario, aplicar las disposiciones sobre el transporte y tránsito público, aplicar disposiciones sobre construcción y urbanización, el aseo y ornato de la comuna. Es necesario, a raíz de todas las funciones que poseen los municipios a nivel nacional, realizar una evaluación que permita ver cuáles son los niveles de gestión que poseen los municipios, es por esto por lo que en Chile se incorporan los Modelos de Gestión de Calidad como parte del proceso de modernización del Estado.

Actualmente Chile se compone por 345 municipalidades y 346 comunas, esto se debe a que la municipalidad de Cabo de Hornos administra dos comunas (Cabo de Hornos y Antártica)

Modelos de Gestión de Calidad Municipal.

Para entender que es un modelo de gestión de calidad es necesario definir primero cada concepto por sí solo. Según la Real academia de la Lengua Española, se entiende Modelo como un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, es una explicación de un fenómeno que es digno de imitar, es importante destacar que un modelo es una representación parcial de la realidad y no total, por lo tanto, no es posible incluir todas las variables, por lo tanto, no solo se debe definir la referencia, sino que también el mecanismo que permita comparar el avance de esta organización respecto al modelo.

Como segundo concepto, se encuentra la gestión, se entiende por gestión como un conjunto de trámites que se realizan para resolver un asunto o concretar una acción, posee como objetivo principal aumentar los resultados u obtener resultados óptimos, también se entiende gestión como una guía que orienta la acción, es decir toma en consideración los recursos y esfuerzos que debe tener tanto una organización pública como privada para alcanzar sus objetivos, dado que el contexto de este estudio se da en el ámbito público, es necesario definir el concepto de gestión pública.

Entenderemos por Gestión Pública como la articuladora de los recursos tanto financieros, técnicos, humanos y organizacionales para generar bienes de consumo individuales o colectivos como respuesta a las demandas o problemas políticos, así como al conjunto de procesos que se articulan para satisfacerlos.

Una gestión pública de calidad se enfoca en una administración eficaz y eficiente de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país (Cepal, 2018) es por esto que la gestión dentro de las municipalidades en Chile posee características que la distinguen de otras organizaciones como que el líder de la organización es decir el Alcalde sea elegido democráticamente por los ciudadanos, como segundo punto es que la municipalidad tenga límites geográficamente determinados y por último que cada comuna está en una realidad única y singular.

Como cuarto concepto se encuentra la calidad, que es una propiedad inherente a algo que permite juzgar su valor, es un término subjetivo ya que la calidad está relacionada con las percepciones que cada individuo le dé.

Ya definidos los conceptos es posible entender lo que es un Modelo de gestión de calidad, son marcos de referencia diseñados para imitarlos o reproducirlos, están hechos para comparar el estado de una organización con lo que el modelo propone, a fin de que la organización se conozca mejor a sí misma y mejore su funcionamiento y resultado (SUBDERE, Calidad Municipal, 2015)

El modelo Malcolm Baldrige

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia está basado en el Modelo de Malcolm Baldrige, desarrollado en Estados Unidos en el año 1987, como respuesta a los avances de las organizaciones japonesas, se trata de hacer a las empresas más competitivas y crea una referencia para que estas mejoren, mediante un liderazgo acertado y procesos estratégicos bien definidos, el foco está en la satisfacción del cliente y en el proceso de integrar los resultados y las operaciones.

El Modelo Baldrige es una herramienta de evaluación que está basado en un conjunto interrelacionado de valores y conceptos centrales, que se entiende mejor como las creencias y comportamiento arraigados que se encuentran en organizaciones de alto desempeño, los principios son los siguientes:

Liderazgo Visionario: es la alta dirección quien debe establecer los objetivos que se quieren alcanzar, debe existir una clara orientación al cliente, los líderes deben garantizar el desarrollo de las estrategias, sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de excelencia, a través de la conducta ética y reforzando la planificación, la comunicación y el desarrollo de futuros líderes.

Excelencia impulsada por el cliente: la calidad y el desempeño son medidos por los clientes por lo tanto se debe tomar en consideración todos los aspectos que proporcionen valor y permitan el acceso de los clientes. La excelencia impulsada por el cliente comprende tanto aspectos presentes como futuros: comprender las necesidades actuales de los clientes y anticiparse a sus futuros deseos y a otras potencialidades del mercado (Baldrige) esto implica estar informado de los constantes cambios de requerimientos y preferencias de los clientes.

Aprendizaje organizacional y personal: el aprendizaje en una organización incluye mejorar continuamente los procesos existentes, para lograr nuevas metas y enfoques, este proceso se realiza de forma diaria, tanto a nivel individual como nivel organizacional , el

éxito de las personas de las organizaciones depende de las oportunidades que tenga de aprendizaje, por esto la capacitación dentro de la organización es importante, es una forma de vincular esta con las necesidades de obtener mejores productos para tener una mejor capacidad de respuesta adaptación y eficiencia.

Valoración de las personas y asociados: valorar a las personas dentro de la organización es comprometerse con su satisfacción, desarrollo y bienestar, esto implica prácticas como promover el reconocimiento, ofrecer desarrollo dentro de la organización, demostrar compromiso desde la alta dirección y crear un ambiente de apoyo para la fuerza de trabajo diversa.

Agilidad: se trata de la capacidad para generar respuestas rápidas y ser flexibles al entorno cambiante y competitivo, mejorar los tiempos de respuesta o acortar los tiempos de un proceso son claves para adaptarse.

Orientación hacia el futuro: se trata de crear una organización sostenible en el tiempo que posea objetivos a largo plazo con una planificación estratégica que sea capaz de anticipar factores como las expectativas de los clientes o la evolución de requerimientos legales, esto de la mano con la búsqueda de oportunidades de innovación.

Gestión para la innovación: llevar a cabo cambios significativos para mejorar los productos, servicios, procesos y operaciones de la organización y crear nuevo valor para los grupos de interés de la organización (Baldrige)

Gestión basada en hechos: las organizaciones deben proporcionar datos para generar indicadores y análisis de datos, los datos deben ser segmentados para facilitar el análisis, posteriormente estos datos se utilizan para determinar tendencias, proyecciones y relaciones causa efecto que sin el análisis de estos datos pueden no ser evidentes, el análisis de datos también respalda las líneas a seguir de la organización como la planificación, evaluación de desempeño global, mejora de operaciones, entre otros.

Responsabilidad social y ciudadana: la alta dirección debe hacer que la organización actúe de forma responsable con la sociedad, que genere comportamientos éticos y logre una buena práctica ciudadana, las organizaciones deben velar por el comportamiento ético en todas las transacciones e interacciones de los grupos de interés.

Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor: los indicadores de desempeño deben orientarse hacia los resultados, estos a últimos deben orientarse a

satisfacer los intereses y crear valor de la comunidad, al crear valor la organización crea lealtad y contribuye al crecimiento de la sociedad, tanto aportando a la sociedad como económico.

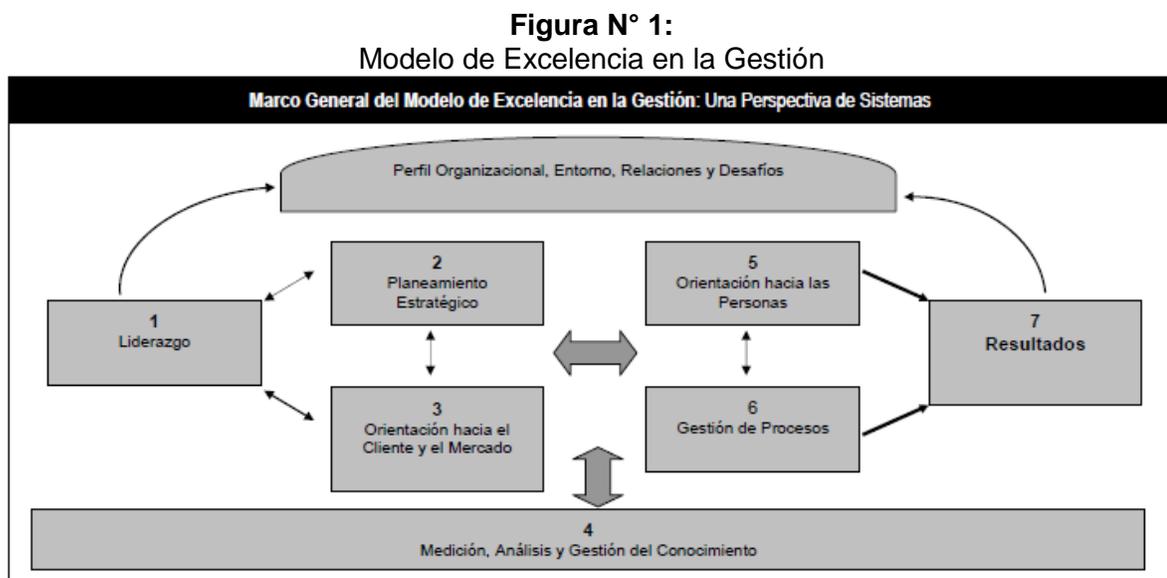
Perspectiva de sistema: el modelo proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos, los siete criterios y valores constituyen una estructura el mecanismo de integración del sistema, estos siete criterios son descritos en el “Marco general del Modelo de excelencia” que veremos a continuación.

Marco General del Modelo de Excelencia

Los valores y conceptos centrales del Modelo se encuentran los siguientes siete criterios:

1. Liderazgo
2. Planteamiento del Problema
3. Orientación hacia el cliente y el mercado
4. Medición, análisis y gestión de conocimiento
5. Orientación hacia las personas
6. Gestión de procesos
7. Resultados

El esquema que se encuentra a continuación es como se integran los conceptos anteriores



Fuente: Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. Consultora PRAXIS, 2006.

En Chile se adapta este modelo a la realidad del país, creando un Modelo que permite un ordenamiento estratégico en los diferentes ámbitos de la organización, permite evaluar diferentes ámbitos de gestión, otorgándole un puntaje, el cual permite a la organización conocer su nivel y sus aspectos a mejorar.

En el ámbito municipal en Chile existen dos modelos de gestión o también llamados marcos referenciales, están diseñados para imitarlos o reproducirlos, es decir están hechos para comparar el estado de una organización con lo que el modelo propone, a fin de que la organización se conozca mejor a sí misma y mejore su funcionamiento y resultados. Todo modelo contiene un método de evaluación que permite estimar las brechas de la organización con el modelo (SUBDERE, Calidad Municipal, 2015). Principalmente los Modelos de Gestión de Calidad Municipal están diseñados para Apoyar a las municipalidades a mejorar la gestión de su desempeño, para mejorar la eficacia y las capacidades de todas las Áreas de la municipalidad, generar aprendizaje, tanto a nivel organizacional como personal y por último para generar valor público entre los vecinos de la comuna.

Los municipios al aplicar estos Modelos de Gestión de Calidad, pueden conocer sus fortalezas y principales oportunidades de mejora es decir focalizan sus esfuerzos en aquellos aspectos que es necesario mejorar o nivelar, por otro lado le permite a la municipalidad medir su gestión y acceder a un sistema de evaluación externo y formal, por último la obtención de los resultados globales de la organización en distintos niveles como financiero, de liderazgo, de procesos, de satisfacción, entre otros.

El sistema de la calidad municipal contiene dos modelos de gestión de calidad:

- Modelo Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales
- Modelo de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal

Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales fue construido por la SUBDERE en conjunto con la Asociación Chilena de Municipalidades y ChileCalidad, la participación de actores y expertos de la gestión municipal. Se define como un conjunto de prácticas que fueron definidas como claves para la gestión de una municipalidad de excelencia. (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2007) y se trata de un instrumento de autoevaluación donde los propios municipios pueden ver el estado de

avance de su gestión en comparación con los estándares que fija el modelo. Entre los objetivos principales del Modelo se encuentra mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan en la comunidad, fortalecer la gestión de los municipios, establecer el mejoramiento continuo de los procesos de gestión como parte de la cultura de la organización basada en la autoevaluación y aplicación de planes y programas de forma permanente en el tiempo, como último objetivo se encuentra el reconocimiento y verificación de los logros intermedios de gestión que las municipalidad en el camino del mejoramiento continuo.

El modelo cuenta con 7 principios:

- Autonomía: se entiende como el mayor grado de libertad para que los municipios cuenten con más competencias, atribuciones y recursos.
- Equidad: Reconoce la diversidad que existe entre los municipios y contribuye a la reducción de las brechas de inequidad existentes.
- Eficiencia y eficacia: Vincula la eficiencia y eficacia con la calidad en la prestación de servicios.
- Liderazgo y compromiso: se trata de vincular el mejoramiento continuo de la calidad en la gestión de servicios municipales y en la obtención de resultados.
- Transparencia, probidad y participación: Se trata de establecer prácticas dentro de los municipios que faciliten el control institucional interno y externo, esto con el fin de generar información de gestión oportuna y transparente.
- Gestión orientada hacia la satisfacción de usuarios y usuarias: Se consideran a los usuarios y usuarias como personas portadoras de derechos, por medio de prácticas que toman en cuenta sus necesidades y demandas, así como mecanismos de información, participación y consulta para una óptima entrega de servicios.
- Apreciación de las personas como principal factor estratégico: Se valoran los funcionarios/as municipales, sus habilidades, creatividad y motivación para el éxito de la gestión municipal, y velar por su desarrollo y bienestar.

Criterios del Modelo

Los criterios agrupan un conjunto de prácticas que cada municipio debiera aplicar para mejorar el desempeño de sus servicios municipales, en estos siete criterios se encuentran incorporados los conceptos y principios esenciales del modelo.

- Liderazgo y Planificación Estratégica
- Compromiso y desarrollo de las personas
- Recurso Financieros y Materiales
- Relación con Usuarios Y Usuarías
- Prestación de Servicios Municipales
- Información y Análisis
- Resultados de la Gestión Municipal y de Calidad de los Servicios

Figura N°2:
Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales



Fuente: Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, Calidad Municipal, SUBDERE.

Niveles de Gestión

Se define nivel de gestión como la capacidad que posee una municipalidad para prestar servicios de calidad a los ciudadanos respecto a lo determinado en el Modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Existen 3 niveles, el primero, Nivel inicial, posee

entre 201 y 300 puntos, este grupo de municipios está en el inicio de un uso de prácticas sistemáticas de gestión aun cuando existen brechas importantes en su sistema de gestión, este uso sistemático de prácticas de gestión se realiza en la mayoría de las Áreas importantes de la municipalidad y aquellas asociadas a los servicios Municipales. Un segundo nivel, Nivel intermedio, son aquellos municipios que poseen entre 301 y 400 puntos en el Modelo de Gestión, estas municipalidades poseen un uso sistemático de prácticas de gestión, puede que su aplicación sea reciente en algunas áreas. Otro aspecto relevante es que estas prácticas ya han sido evaluadas, se han medido los indicadores de desempeño y luego se han mejorados, cumpliendo sus propios objetivos, el ultimo nivel, Nivel Avanzado, son aquellos que poseen más de 400 puntos, aquellos municipios que se encuentran en este nivel posee prácticas de gestión con énfasis en la prevención, los resultados de los principales indicadores de desempeño poseen tendencia positiva durante los últimos años, existen mejoras basadas en objetivos definidos.

Modelo de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal

Se trata de una aplicación simplificada del modelo anterior, es una referencia para que las municipalidades alcancen niveles de calidad necesarios para instalar competencias organizacionales que les permitan iniciar el camino a la excelencia. Este Modelo implica dotar a las municipalidades de instrumentos apropiados para diagnosticar los niveles de gestión y orientar las herramientas de mejoras asociadas, optimizando recursos y plazos.

Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal

El Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal es un instrumento diseñado la división de Municipalidades de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) que se utiliza para medir los niveles de gestión de las Municipalidades, es un sistema de autoevaluación que permite identificar brechas entre entidades y servicios propios de las municipalidades. Se genera a partir del modelo de gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Entre los objetivos que tiene la aplicación del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal, se encuentra fortalecer la gestión de las municipalidades y de los servicios que se otorgan a la ciudadanía, además de mejorar los planes, programas e inversiones que se realizan y obtener datos específicos sobre siete servicios.

Este instrumento se ha implementado en tres ocasiones, 2010, 2013 y 2015, se ha aplicado a los 345 municipios del país con el fin de conocer el estado de la gestión busca promover la generación de espacios de trabajo colaborativo al interior del municipio.

el cuestionario consta de seis etapas que corresponden a:

Conformar un grupo de trabajo de aproximadamente 15 personas para responder las preguntas en forma conjunta, estas deben contar con los conocimientos apropiados de las prácticas de gestión de la municipalidad, deben considerarse al menos a los siguientes cargos: Alcalde o alcaldesa, Administrador (a) Municipal, Secretario (a) Municipal, Director (a) de Finanzas, Director (a) de Control, Director (a) de Obras, Director (a) de Tránsito, Director (a) de Desarrollo Comunitario, Secretario (a) Comunal de Planificación, Representantes de las Asociaciones de Funcionarios de la Municipalidad, Jefe de Personal. Se pueden incluir a las personas que consideren necesarias con el fin de aportar más información y lograr una mirada más cercana a la gestión actual.

Debe existir una planificación de la jornada de trabajo, dividiendo tiempos de trabajo y pausas, se debe disponer de recursos técnicos y materiales para el desarrollo de la jornada, con un lugar que presente las condiciones adecuadas para realizar el trabajo.

Los Facsímiles del instrumento deben ser entregados con tres días de anticipación por lo menos, para ser leído por cada una de las partes que participará.

Se debe designar roles, personas que lean las preguntas y para que en consenso se seleccionen las alternativas que más se aproximen a la realidad de la Municipalidad y registrar en el facsímil las respuestas seleccionadas por los participantes. Finalmente Realizar un Acta, con las principales observaciones al proceso, su duración y una breve descripción de la reunión, esta acta debe ser firmada por el Alcalde o Alcaldesa, el Secretario o Secretaria Municipal, el Director o Directora de Control y un representante de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la municipalidad.

El Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal se divide en dos partes, la primera es un Diagnóstico general y la segunda se refiere específicamente a los siete servicios municipales, la primera consiste en el análisis de 12 ámbitos desglosado en un cuestionario de 78 preguntas, cada pregunta posee cuatro alternativas esto permite detectar cuales son los objetivos que debe tener el mejoramiento.

Las preguntas están agrupadas en doce Ámbitos de Gestión:

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

La segunda Parte corresponde al Diagnóstico Servicios Municipales, esta sección ha sido agregada a contar del 2016, consta de dos Áreas a responder la primera corresponde a datos de procesos y resultados de cada uno de los siete servicios y la segunda área corresponde a información detallada por servicio. El objetivo es generar un conjunto de servicios municipales estandarizados, sujeto a indicadores objetivos auditables. A partir de esto se trabajará de manera gradual y como primera etapa se encuentran los siguientes

Servicios a la Comunidad y la Calidad de su entorno

Servicio de Construcción y Mantenición de Áreas Verdes y Jardines

Se trata de la construcción y mantención de Áreas Verdes y jardines y su equipamiento. Las Áreas Verdes corresponden a terrenos destinados al esparcimiento de los ciudadanos generalmente con especies vegetales y otros elementos complementarios.

Servicio de Recolección, Transporte y Disposición Final de Residuos Sólidos Domiciliarios

Consiste en el retiro y transporte de los Residuos sólidos que se generan en los domicilios, locales comerciales, establecimientos educaciones, incluyendo el servicio de disposición final de los Residuos. Para obtener este servicio se realiza un cobro a todos los usuarios de la comuna, existe una rebaja para aquellos habitantes de la comuna que no puedan pagarlo debido a su condición socioeconómica. Es importante destacar que este servicio forma parte de los ingresos propios municipales.

Servicio de Instalación y Mantenimiento de Alumbrado Público

Consiste en la instalación y/o recambio masivo de luminarias, la mantención del alumbrado público, que incluye asegurar el funcionamiento en forma continua del servicio, manteniendo o mejorando sus condiciones de diseño y calidad, la reparación y la provisión de los repuestos necesarios para mantenerlos.

Servicio de Protección Social:

Servicio de Actualización y Nuevos Ingresos al Registro Social De Hogares

El nuevo Servicio de Registro Social de Hogares consta de dos prestaciones, la primera actualiza, rectifica y complementa datos a usuarios con Ficha de Protección Social (FPS) y como segunda función aplicar formulario de ingreso al Registro Social de Hogares (RSH), a quienes no posean FPS.

El Registro Social de Hogares es parte de los servicios de protección Social que entregan las municipalidades, se trata de un sistema de información que reemplaza a la antigua Ficha de Protección Social, su fin es apoyar los procesos de selección de beneficiarios de un conjunto amplio de subsidios y programas sociales. (MDS, 2018) El registro se construye a partir de datos aportados por el hogar y aportados por otras instituciones del Estado como las siguientes:

- Servicio de Impuestos Internos (SII),
- Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel),
- Instituto de Previsión Social (IPS),
- Superintendencia de Salud,
- Administradora de Fondos de Cesantía (AFC) y
- Ministerio de Educación, entre otras. (MDS, 2018)

A partir de la información recopilada por este sistema, se encuentra la Calificación Socioeconómica del Hogar¹, que se utiliza para poner a cada hogar en un tramo de ingresos (vulnerabilidad socioeconomía), esta calificación se complementa con el acceso a algunos bienes y servicios, los siguientes bienes y servicios son tomados en consideración:

¹ La Calificación socioeconómica se genera a partir de la suma de ingresos efectivos de las personas que son parte de un hogar, es el promedio de 12 meses y se divide en el número de integrantes, edad y grado de dependencia.

- El valor total de el/los vehículos que son propiedad de los integrantes del hogar
- El valor total de el/los bienes raíces que son propiedad de los integrantes del hogar
- El valor de la mensualidad del establecimiento educacional en el que están matriculados uno o más integrantes del hogar.
- El valor de las cotizaciones de salud pactadas con la institución de salud.

El Registro Social de Hogares es importante dentro del Diagnóstico de Servicios Municipales porque es la herramienta de información que el municipio utiliza para entregar subsidios a las familias, es una herramienta que se usa directamente en la asignación de recursos.

Servicios de Trámites Municipales:

Servicio de Otorgamiento y Renovación de Patentes Comerciales

Este servicio se encarga de otorgar patentes comerciales a todas las personas naturales y/o jurídicas constituidas legalmente, que quieran establecer una actividad comercial en un local fijo que este ubicado en la comuna, que cumpla con los requisitos establecidos. Entre las principales prestaciones son la obtención de patente comercial por primera vez y la renovación de esta. Existen cuatro tipos:

- patentes comerciales para negocios de compraventa
- patentes profesionales para consultas médicas, estudios de abogados
- patentes industriales para negocios cuyo giro sea la producción
- patente de alcoholes para botillerías y bares

Las patentes comerciales presentan un carácter anual por tanto deben ser renovadas, solo se encuentran exentas de pago de patentes las personas jurídicas sin fines de lucro, además es importante destacar que estos son parte de los ingresos propios permanentes que reciben los municipios.

Servicio de Otorgamiento y Renovación de Licencias de Conducir

Consiste en otorgar Licencias de Conducir a todos los conductores de vehículos tanto particulares, de transporte de pasajeros y de carga que cumplan con los requisitos establecidos. Comprende tanto el otorgamiento de Licencias nuevas o su renovación, este

servicio forma parte de los derechos que el contribuyente está obligado a pagar por servicio prestado por el municipio, constituye un ingreso propio permanente.

Servicio de Otorgamiento y Renovación de Permisos de Circulación:

Este Servicio consiste en otorgar y/o renovar el Permiso de Circulación a todos los propietarios de vehículos nuevos, tanto particulares o de empresas, como de locomoción colectiva o vehículos pesados. Forma parte de los ingresos propios de la municipalidad, quedando un 37,5% para la municipalidad de recaudó el servicio y portándose el 62,5 al Fondo Común Municipal. (Martelli, 2005)

El instrumento presenta un conjunto de preguntas para estos siete servicios antes nombrados, que tienen relación con sus procesos y con la información que el propio municipio posee, cada una de las preguntas contiene cuatro alternativas que poseen distinto puntaje.

Además, existen preguntas de Datos Catastrales de Prestaciones que indican si poseen o no datos sobre el servicio, en el caso de que existan datos, se debe registrar el último año de registro y el valor del indicador. Las preguntas están enfocadas en seis temas que son: Procesos, costos, Dirección, gestión de reclamos, satisfacción de usuarios y sus tiempos de respuesta a estos. A continuación, el detalle del puntaje máximo que puede obtener un municipio por servicio.

Tabla N°2:

Puntajes Máximos Diagnóstico de Servicios Municipales

Servicios	Puntaje Máximo
Áreas Verdes	21
Recolección Residuos Solidos	21
Alumbrado	18
Registro Social	15
Patentes Comerciales	18
Licencia de Conducir	18
Permiso de Circulación	18

Fuente: Elaboración Propia a partir de resultados obtenidos del Diagnóstico Nacional se servicios Municipales 2016.

Tipología Comunal

La tipología que se utilizará en el presente seminario de título es la que está dispuesta en el Reglamento del Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal, para esto entenderemos tipología comunal como un mecanismo que considera los parámetros estructurales de los territorios comunales, esta tipología fue realizada con el fin de focalizar adecuadamente los recursos otorgados por el Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal, en la misma línea se entenderá por características o parámetros estructurales el conjunto de variables comunales, tanto territoriales como socioeconómicas y demográficas más significativas que inciden en gran medida las condiciones bajo las cuales cada municipalidad realiza sus funciones.

Existen los siguientes grupos de Comunas:

- Grupo 1: Grandes comunas con alto y/o medio desarrollo.
- Grupo 2: Comunas mayores, con desarrollo medio.
- Grupo 3: Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio.
- Grupo 4: Comunas semi urbanas y rurales con desarrollo medio.
- Grupo 5: Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo. (SUBDERE, Resolución N°82, 2016)

Para determinar las municipalidades que conforman cada uno de estos grupos, se toman en cuenta ejes demográficos, territoriales y socioeconómicos.

VARIABLES POR DIMENSIÓN EJE DEMOGRÁFICO TERRITORIAL:

- Tamaño: hace referencia a al tamaño a partir del promedio de los valores de población y la cantidad de predios no agrícolas de la comuna, se evalúa en una escala común de valores, entre 0 y 1.
- Dispersión: se constituye del promedio de los valores de la densidad actualizada del 2008, el nivel de ruralidad y el valor de la entropía de núcleos poblados, todos en una escala entre 0 y 1.
- Jerarquía Político-Administrativa: se construye asignando el valor 1 a las comunas que cumplen condición de ser capitales regionales. Luego se multiplica por el porcentaje de la población de la región, e relación al total del país. Del mismo

modo, se les asigna un valor 0.5 a las que cumplen la condición de capital provincial, y este valor es multiplicado por el total de población de la Provincia, respecto al total país. Por último, se le asigna un valor 0 a las demás comunas. (SUBDERE, Resolución N°82, 2016)

- Tipo de Localidad: se le asigna un puntaje a cada comuna en relación con la condición de ciudad, según definición del Observatorio Urbano del Ministerio de Vivienda y Urbanismo

VARIABLES POR DIMENSIÓN EJE SOCIOECONÓMICO.

- Patrimonio Comunal: es el promedio del avalúo total promedio de inmuebles de la comuna, el porcentaje de avalúo afecto en relación con el avalúo total de la comuna y el per cápita de la recaudación de patentes municipales, en una escala previa entre 0 y 1.
- Capital Humano: se construye a partir del promedio del nivel de escolaridad promedio de la población de la comuna, el promedio ponderado en la Prueba de Selección Universitaria y el porcentaje de analfabetismo, en una escala entre 0 y 1.
- Característica socio económicas de la población: se considera el porcentaje de pobreza obtenido desde el Ministerio de Desarrollo social, en base a la encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional y el promedio de ingreso monetario por Hogar, todos estos datos en una escala entre 0 y 1.

Se aplicará el método estadístico de K-medias con el fin de maximizar la homogeneidad de las comunas de cada grupo y maximizar la heterogeneidad entre grupos. El Método estadístico k-medias está dentro de la lógica de agrupar una colección de objetos en clúster (subconjuntos) de forma que dentro de cada grupo están más relacionados entre sí que los otros grupos, es decir cada nivel de jerarquía los clústeres que están dentro de un mismo grupo son más similares entre ellos que con los que pertenecen a un grupo diferente

Cartas Ciudadanas Municipales:

Las Cartas Ciudadanas son un instrumento de participación ciudadana en la gestión municipal, su principal propósito consiste en transparentar las acciones propias de las funciones municipales y donde se establecen compromisos públicos de gestión.

Se define a la Carta Ciudadana como “un instrumento a partir del cual el municipio se compromete a difundir y presentar servicios y programas con determinados estándares de calidad, fijando mecanismos para la presentación de opiniones, aportes, reclamos y sugerencias de parte de los vecinos y estableciendo las formas de corrección cuando no puede cumplir con los compromisos asumidos. (SUBDERE, SUBDERE, 2010).

Este instrumento introduce y facilita la participación de los vecinos a través de compromisos y deberes asumidos por ambas partes, al mismo tiempo informa sobre los servicios que presta el municipio y como acceder a estos.

Incorporar la carta ciudadana como instrumento de gestión se orienta hacia dos objetivos, el primero es difundir información sobre los derechos y obligaciones de los ciudadanos en relación con los programas y servicios que ofrece el municipio. Por otro lado, está el control de parte de los ciudadanos hacia el municipio, este último posee responsabilidades, por tanto, los ciudadanos pueden fiscalizar el cumplimiento de dichas obligaciones.

Los principios orientadores de este instrumento son: transparencia, la confiabilidad, la participación, el control y la calidad.

Transparencia: se refiere a la entrega de información oportuna y pertinente a los ciudadanos, gracias esto los ciudadanos poseen información para evaluar los distintos compromisos y procedimientos que los afectan directamente reduciendo así la distancia que existe entre el municipio y vecinos.

Confiabilidad: se refiere a dar validez a la información, es decir la ausencia de errores al dar un servicio o información, sus tiempos de ejecución, plazos de respuesta. Esto debe generarse sin exclusión, con un procedimiento y plazos conocidos

Participación: se refiere a la acción donde se encuentran actores sociales, ya sean personas, organizaciones, partidos políticos, busca influir en la toma de decisiones, participar de forma activa en los asuntos de interés público. Existen distintos niveles de participación ciudadana o distintivos grados de participación, el primero de los cuatro niveles es el informativo, el flujo de información es unidireccional, no existe retroalimentación por parte de la ciudadanía, sin embargo, esta debe ser oportuna y accesible. El siguiente nivel es Consultivo-propositivo, su objetivo es recibir opiniones y posturas a través de preguntas existe retroalimentación, se denomina también Participación Consultiva no Vinculante, destacan dos modalidades, la primera llamada sin

respuesta obligatoria se refiere a opiniones que pueden ser solicitadas o recibidas sin una consulta explícita, en contraste con la segunda denominada con respuesta obligatoria que busca opiniones y consultas sobre un tema determinado. El tercer nivel, Decisorio-Impugnatorio, busca incluir en la toma de decisiones respecto a un tema específico, se solicita una opinión de carácter resolutivo, esta modalidad implica que quien hace la consulta debe regirse por un reglamento establecido. El último nivel llamado Cogestión, tiene por objetivo incluir a los ciudadanos en la ejecución y/o gestión del programa o servicio, esto en un marco de negociación, para esto existen dos modalidades, primero la Coadministración que involucra a los ciudadanos en la toma de decisiones en programas y servicios, segundo la Alianza Estratégica, que involucra a los ciudadanos como socios de los programas con condiciones equivalentes de poder a los representantes del estado, esta modalidad puede llevarse a cabo siempre que la ciudadanía presente actores sociales organizados.

Control ciudadano: se refiere al derecho y deber que posee todo ciudadano para proponer, controlar, vigilar la gestión del Estado, lo define un papel de participación en los asuntos públicos, entre los aspectos fundamentales que deben estar presentes se encuentra la voluntad de la autoridad reflejada en un reglamento o normas que regulen el proceso, esto siempre que exista una aceptación de la autoridad para llevar a cabo el control social. Se necesita también de una ciudadanía activa que este organizada y atenta al entorno, que cumpla un rol fiscalizador, que controle la correcta ejecución para esto es necesario que existan líderes con roles claros.

Mejoramiento Continuo o Calidad: “es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que una institución necesita hacer si quiere entregar servicios de calidad a lo largo del tiempo”. (SUBDERE, SUBDERE, 2010), la aplicación de este principio puede contribuir a mejorar las debilidades y reforzar las fortalezas de un servicio.

Los principios antes explicados contribuyen al mejoramiento de la calidad de los servicios entregados, especialmente a generar estándares, por otro lado, contribuyen a mejorar la atención al público, es decir, los ciudadanos deben tener un trato digno y ágil, contribuye a aumentar la transparencia, ya que se genera información con mayor grado de confiabilidad, se aplican mecanismos de control, evaluación y monitoreo.

Las cartas ciudadanas se basan en cuatro componentes:

- Estándares de calidad del servicio: son declaraciones explícitas y formales, mostrar cuales son los niveles de los servicios a los vecinos, también comprende la difusión continua del rendimiento alcanzado por estos.
- Sistemas de información al ciudadano: implica que el municipio debe contar con un sistema dirigido a los vecinos que ayude a conocer de forma clara y sencilla estos aspectos: los servicios que entrega el municipio y como acceder a ellos, los derechos y obligaciones que poseen como ciudadanos, nivel de desempeño de los servicios y programas, las formas de participación y las expectativas que se tiene en los programas y servicios que entrega la municipalidad.
- Participación ciudadana: establecer instancias de participación ciudadana, estos deben incorporarse tanto para el diseño y entrega de los servicios como para orientar el proceso de mejora continua de los servicios y programas prestados.
- Monitoreo y evaluación de las actividades y resultados para la retroalimentación como base del mejoramiento continuo: implica la realización de evaluaciones en torno a cumplir los estándares y satisfacción de vecinos y vecinas, también implica el monitoreo permanente que permita realizar ajustes

Como conclusión las cartas ciudadanas permiten al municipio generar una instancia de mejora continua respecto a los programas y servicios que ofrece a la ciudadanía, se compromete públicamente a establecer estándares de calidad, es decir un piso en el cual iniciar su proceso de mejoramiento de la gestión.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

Para la realización del estudio se toma como base de datos los resultados del Diagnóstico Nacional 2016 Calidad de la Gestión Municipal, Diagnóstico de Servicios Municipales, aplicado a todas las municipalidades del país, que tiene por objetivo conocer el grado de desarrollo de la gestión municipal para orientar el mejoramiento de sus planes, programas e inversión y entregar mejores servicios. El Diagnóstico se encuentra dividido en dos partes, la primera un Diagnóstico General, que mide la gestión interna municipal y el Diagnóstico Servicios Municipales que evalúa el estado de la prestación de servicios Municipales. Este último es el que se analizará en este seminario.

Para la realización de este seminario se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar” (Sampieri, 2014)

Este seminario de título se basa en un diseño tipo descriptivo, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Sampieri, 2014) . Este seminario se realiza en base a datos secundarios obtenidos del resultado del Diagnóstico de Servicios Municipales 2016 que es el último cuyos resultados se conocen

El diagnóstico se divide en siete ítems, cada uno de ellos corresponde a un servicio municipal con un total de 73 preguntas. Cada alternativa como se muestra en la tabla N°2 posee una puntuación distinta.

Tabla N° 3:

<i>Puntaje obtenido por alternativa</i>	
<i>Alternativa</i>	<i>Puntaje</i>
A	<i>0 puntos</i>
B	<i>1 punto</i>
C	<i>2 puntos</i>
D	<i>3 puntos</i>

Fuente: Datos obtenidos según información otorgada mediante Oficio Ordinario N° 710, SUBDERE

Por otro lado, cada ítem de preguntas posee una puntuación distinta, importante remarcar que el Diagnóstico de Servicios Municipales se encuentra dentro del Diagnóstico Nacional 2016 Calidad de la Gestión Municipal por lo que las preguntas se encuentran correlativas a la primera parte de este. La siguiente tabla muestra el puntaje máximo por pregunta.

Tabla N° 4:

Puntaje Máximo por pregunta

Pregunta	Puntaje
13	<i>21 puntos</i>
14	<i>21 puntos</i>
15	<i>18 puntos</i>
16	<i>15 puntos</i>
17	<i>18 puntos</i>
18	<i>18 puntos</i>
19	<i>18 puntos</i>

Fuente: Datos obtenidos a partir del Diagnóstico de Servicios Municipales

Análisis de datos

El Análisis de datos, se realiza a partir de los resultados obtenidos en el Diagnóstico de Servicios Municipales, para esto se dividen las comunas a partir de las Tipologías Municipales del Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal, este documento se obtiene a través de una solicitud de transparencia a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Se definen 5 tipos de tipologías:

- Grupo 1: Grandes comunas con alto y/o medio desarrollo.
- Grupo 2: Comunas mayores, con desarrollo medio.
- Grupo 3: Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio.
- Grupo 4: Comunas semi urbanas y rurales con desarrollo medio.
- Grupo 5: Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo. (SUBDERE, Resolución N°82, 2016)

Como se señala anteriormente, cada pregunta que corresponde a un servicio posee un puntaje distinto por lo que se decide trabajar con porcentaje de logro. Se calcula a partir del puntaje máximo obtenido por ítem. Se obtiene el porcentaje en relación con el máximo

que podría obtener un municipio. Esto se realiza para evaluar del mismo modo, el desempeño de cada servicio a pesar de tener puntajes diferentes.

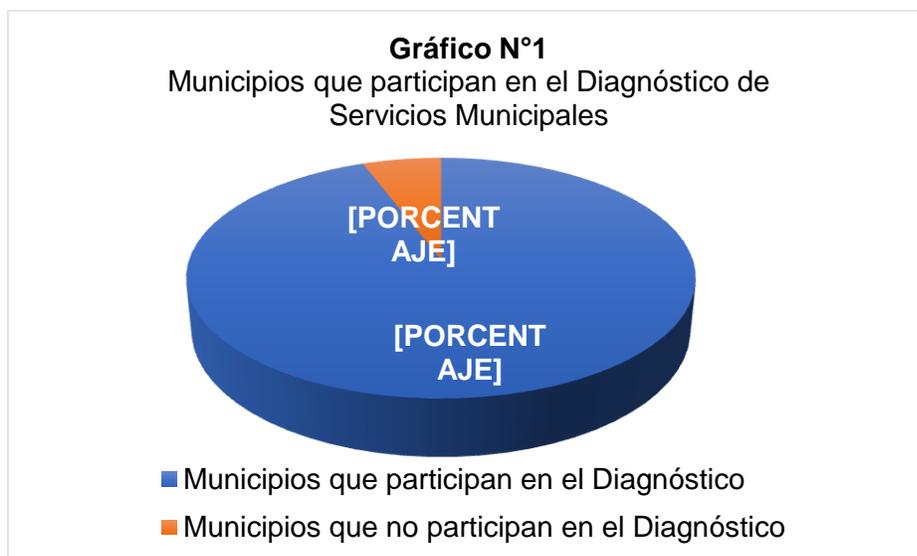
La información se trabaja a partir de los resultados del Diagnóstico, cruzando datos con las Tipologías Municipales y el porcentaje de logro obtenido por cada Municipio.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN

La información que se analizará a continuación corresponde a los resultados obtenidos en el Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal realizado el 2016 que tiene por objetivo conocer el grado de desarrollo de la gestión municipal para orientar el mejoramiento de sus planes, programas e inversión y entregar mejores servicios. Para efectos de esta investigación se analizarán los datos de la segunda parte del estudio correspondiente al Diagnóstico de Servicios Municipales, cuya finalidad es poner en marcha un conjunto de Servicios Municipales estandarizados.

Análisis global: A nivel nacional y regional.

El diagnóstico fue implementado en 345 municipios, donde 325 de estos participaron del estudio, es decir un 94,2 % de los municipios de Chile son parte del Diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

A nivel regional, seis regiones poseen un 100% de participación, esto quiere decir que la totalidad de los municipios respondieron el Diagnóstico de Servicios Municipales, estas regiones corresponden a Tarapacá, Atacama, Coquimbo, Maule, Los Ríos y Magallanes y corresponden a 83 Municipios. Un segundo grupo de cinco regiones que posee entre un 96,9% y 90% donde están Araucanía, Biobío Valparaíso, Libertador Bernardo O'Higgins y Los Lagos que corresponde a 179 municipios. Un tercer grupo de regiones que posee

entre 88,9% y 75% lo componen Antofagasta, Metropolitana, Aysén y Arica, esta última posee el menor porcentaje de participación, este último grupo representa 63 municipios del país.

En general existe un alto nivel de participación en el diagnóstico, solo 20 municipios no participaron, entre ellos la Municipalidad de Providencia, Castro, Tal Tal, Chile Chico.

Tabla N°5:

Municipios que participan en el Diagnóstico de Servicios Municipales

Región	Municipios que Participan	Porcentaje de Participación
Arica y Parinacota	3	75%
Tarapacá	7	100%
Antofagasta	8	89%
Atacama	9	100%
Coquimbo	15	100%
Valparaíso	36	95%
Metropolitana	44	88%
Libertador Bernardo O'Higgins	32	94%
Maule	30	100%
Biobío	53	96%
Araucanía	31	97%
Los Ríos	12	100%
Los Lagos	27	90%
Aysén	8	80%
Magallanes	10	100%

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

De los 129 puntos que los municipios pueden obtener, el promedio nacional fue de 52,6 puntos lo que equivale a un 40.7% de logro, es decir el valor promedio corresponde al 47% del puntaje máximo posible o dicho de otra forma el municipio cumple con un 47 % los requerimientos del diagnóstico.

Los mayores porcentajes de logro a nivel nacional se logran en las regiones Metropolitana con un 59,7%, luego Valparaíso con 44,8% y Atacama con un 43,1%.

Los porcentajes más bajos se ubican en las regiones extremas, Magallanes posee un 21,3% respecto al puntaje máximo que puede obtener, le sigue la región de Arica y Parinacota con 24,8% y Antofagasta con 26,2%. Es importante remarcar que estos

porcentajes corresponden al total de municipios que participan del diagnóstico es decir los 325 municipios y no del total existentes en el país.

El puntaje máximo que puede obtener un municipio es de 129 puntos, a partir de esto solo el municipio de Las Condes cumple con el máximo puntaje, le sigue el municipio de Mulchén con 125 puntos y Vitacura con 121.

Tabla N°6:

Municipios mejor evaluados en el Diagnóstico de Servicios Municipales.

N°	Municipio	Puntaje	Porcentaje de logro
1	Las Condes	129	100%
2	Mulchén	125	96,9%
3	Vitacura	121	93,8%
4	Santa María	121	93,8%
5	Peñalolén	117	90,7%

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

Dentro de los Municipios que poseen menor puntaje en el diagnóstico, Sierra Gorda destaca con solo 3 puntos, le sigue Lago Verde con 4 puntos y Timaukel con 10 puntos.

Tabla N°7:

Municipios con menor puntaje en el Diagnóstico de Servicios Municipales.

N°	Municipio	Puntaje	Porcentaje de Logro
1	Sierra Gorda	3	2,3%
2	Lago Verde	4	3,1%
3	Timaukel	10	7,8%
4	Puqueldón	14	10,9%
5	Cholchol	14	10,9%

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016

De los 325 municipios que son parte del Diagnóstico de Servicios Municipales, tan solo 102 de ellos se ubican sobre 65 puntos, que es la mitad del puntaje máximo que se puede obtener, estos 102 municipios corresponden tan solo a 31,4%. Los otros 223 municipios se encuentran bajo los 65 puntos y corresponden al 68,6% de los municipios del país.

Comunas que obtienen puntaje máximo por servicio.

El Diagnóstico de Servicios Municipales evalúa a siete servicios de los municipios, Áreas Verdes, Recolección de Residuos Sólidos, Alumbrado Público, Registro Social de Hogares, Patentes Comerciales, Licencias de Conducir y Permisos de Circulación.

Al analizar el servicio de Áreas Verdes, solo cinco municipios logran tener el puntaje máximo que corresponde a 21 puntos, Las Condes, Vitacura, Peñalolén, Villa Alemana y Chiguayante, es de destacar que tres de los cinco corresponden a la región Metropolitana.

En el servicio de Recolección de Residuos Sólidos nuevamente son cinco municipios los que destacan, nuevamente Las Condes lidera la lista, luego se encuentra Vitacura, Chiguayante, Mulchén y Nueva Imperial.

En el servicio de Alumbrado Público aumenta el número de municipios que posee el máximo puntaje, en esta pregunta son ocho municipios los que destacan, Las Condes, Vitacura, Huechuraba, Quinta Normal, La Cisterna, Ñuñoa, Concepción y Lo Barnechea es posible destacar los últimos cuatro ya que estos presentan como único servicio con puntaje máximo de 18 puntos.

En el Registro Social de Hogares son cinco las comunas que obtienen el máximo puntaje, Las Condes, Vitacura, Quinta Normal, Nueva Imperial, Mulchén. Estas comunas obtuvieron un máximo de 15 puntos cada una.

El servicio de Patentes Comerciales solo tres Municipios cuentan con el máximo puntaje correspondiente a 18 puntos y son Las Condes, Mulchén y Santa María

El servicio de Licencias de Conducir nuevamente son solo tres municipios los que tienen la totalidad del puntaje, que corresponde a 18 puntos, se repite en primer lugar Las Condes y Santa María, destaca Catemu.

En el servicio de Permisos de Circulación son cuatro municipios a los que se les otorga el máximo puntaje, que corresponde a 18 puntos, los municipios son los siguientes, Las Condes, Santa María, Mulchén y Constitución.

Tabla N°8:*Municipios con menor puntaje en el Diagnóstico de Servicios Municipales*

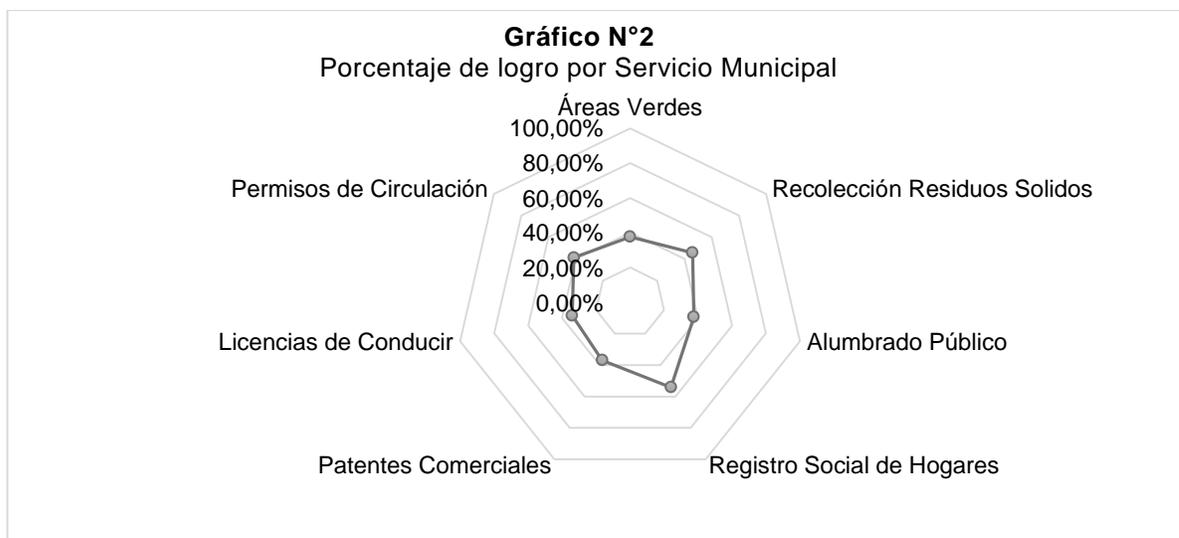
Servicio	Puntaje
Áreas Verdes	21
Recolección Residuos Solidos	21
Alumbrado Público	18
Registro Social	15
Patentes Comerciales	18
Licencia de Conducir	18
Permiso de Circulación	18

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

Resultados por Ámbito Evaluado

El Servicio que alcanzo el mayor porcentaje de logro es el Registro Social de Hogares con un 54,1%, luego se encuentra el Servicio de Permisos de Circulación con un 41,2%. Por otro lado, al analizar los resultados obtenidos por los municipios en cada uno de estos servicios, se obtiene que es el Servicio de Licencias de Conducir es el que posee un porcentaje de logro más bajo a nivel nacional, que corresponde a un 34,1% (120 municipios) de los 325 Municipios que participaron del Diagnóstico. El conjunto de preguntas correspondientes al Servicio de Licencias de Conducir posee un rango de puntaje de 0 a 18 puntos, en base a esto es importante mencionar que 90 municipios de los 120 que obtuvieron puntaje más bajo nivel nacional obtuvieron 0 puntos.

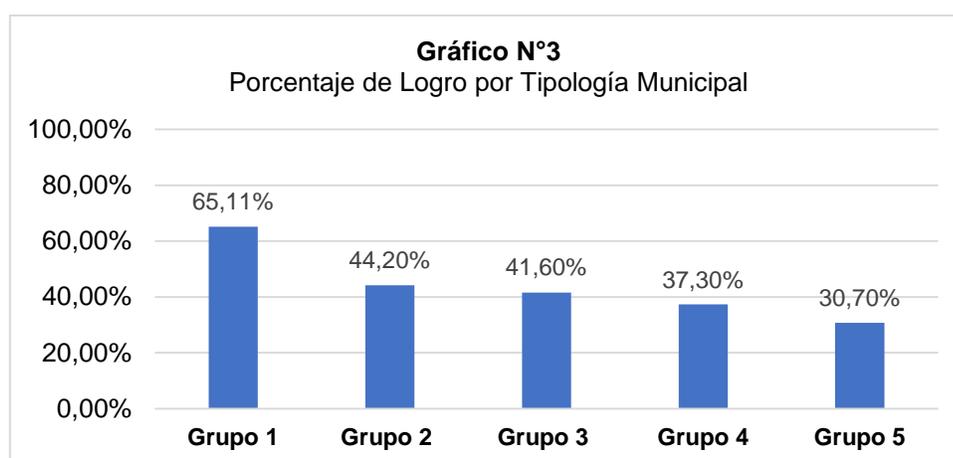
Por otro lado, cabe destacar el servicio de Patentes Comerciales que se ubica en segundo lugar de los servicios que poseen más bajo porcentaje de logro a nivel Nacional que corresponde a 36,9% (79 municipios). A diferencia del servicio anterior, el conjunto de preguntas correspondientes al Servicio de Patentes Comerciales tan solo posee 6 municipios que obtuvieron 0 puntos de un total de 18. Esto quiere decir que la mayoría de los servicios cumplen con otorgar y renovar patentes comerciales, pero no así con los seis temas a los que se enfoca el Diagnóstico que son: los procesos que involucra la entrega de patentes comerciales, los costos asociados a esto, si presenta un encargado de Dirección del servicio, realización de gestión de reclamos, satisfacción de usuarios y sus tiempos de respuesta a estos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

Resultados por Tipología Comunal

Con el fin de aproximar los resultados del Diagnóstico a la realidad de los municipios en Chile es que para analizar los puntajes a nivel nacional se utilizará la tipología comunal dispuesta en el Reglamento del Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal, se consideran 5 grupos o tipos de comuna, es importante destacar que para realizar el siguiente análisis no se contemplan los 20 municipios que no participaron del diagnóstico, los promedios de puntaje obtenidos en relación con el porcentaje de logro se muestran en el siguiente gráfico.



Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016

Al observar el gráfico anterior es posible apreciar que existe una relación directa entre la condición que poseen los grupos de municipalidades y el puntaje promedio obtenido, es decir, el Grupo 1, las grandes comunas con alto y/o medio desarrollo, obtienen mayor porcentaje de logro que el resto de los grupos que no son tan grandes y poseen menor desarrollo. Otro dato importante es que los primeros tres grupos se encuentran sobre el promedio nacional que corresponde a 40,5%

Porcentaje de Municipios que no contestan por Tipología

Para obtener el porcentaje de municipios que no contestan el Diagnóstico por tipología, se calcula aquellos que no participaron en relación con el total de municipalidades que pertenecen a cada una de las tipologías.

Tabla N°9:

Porcentaje de Municipios que no participan en el Diagnóstico por Tipología

Tipología	2016
1	6,4%
2	10,8%
3	7,1%
4	5,2%
5	3,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

En el año 2016 los casos con menores respuesta fue los municipios de la tipología 2, que representa a comunas mayores con desarrollo medio y aquellos que pertenecen a la tipología 3 que son comunas urbanas medianas con desarrollo medio, en términos generales los municipios que no contestan el Diagnóstico corresponden a porcentajes bajos dentro del universo de las 345 comunas de Chile.

A continuación, se realizará un análisis de los siete servicios que son parte del diagnóstico a través de la división de municipios o tipología de municipalidad realizada por la Subdere, esto en consideración que no todos los municipios a nivel nacional poseen las mismas herramientas de gestión. Por otro lado, los datos analizados a continuación solo pertenecer a aquellos municipios que participaron del diagnóstico para obtener datos más cercanos a la realidad municipal en Chile.

Tipología 1

Los municipios que componen este primer grupo se caracterizan por ser grandes comunas con alto y/o medio desarrollo, obteniendo los mejores porcentajes de logro a nivel nacionales, en su mayoría lo conforman municipios de la región Metropolitana, posee un 94% de participación en el Diagnóstico, ya que solo 3 comunas no participan (Pedro Aguirre Cerda, Providencia, San Ramón) es importante destacar que la totalidad de comunas que no participan pertenecen a la Región Metropolitana.

El servicio de Áreas Verdes posee un porcentaje de logro promedio de 69,59% muy superior al promedio nacional que corresponde a 37,9%, solo un municipio se encuentra bajo este promedio nacional y corresponde al municipio que posee menor porcentaje de logro del grupo, El Bosque posee tan solo 23,81%, es importante destacar que este primer tipo de municipios posee cinco comunas que poseen la totalidad del puntaje.

A continuación, el servicio de Recolección de Residuos Sólidos posee un porcentaje de logro promedio de un 73,16% nuevamente por sobre el promedio nacional que corresponde a 45,23%, en este caso tres municipios se encuentran bajo el promedio (Antofagasta, Renca y Conchalí) por otro lado son tres las comunas que poseen el puntaje total.

En tercer lugar, se encuentra el servicio de Alumbrado Público que presenta un 69,07% de logro, en relación con el promedio nacional que es de 38,74%, este servicio se encuentra bien evaluado, cuatro municipios se encuentran bajo el porcentaje y aumentan los casos de municipios que obtienen todo el puntaje, que corresponde a ocho.

El Registro Social de Hogares posee un 73,94% de logro promedio, el promedio nacional 53,35%, nuevamente los municipios del grupo 1 se encuentran por sobre el porcentaje de logro promedio, existen nueve municipios que se encuentran bajo el promedio nacional y solo tres que poseen la totalidad del puntaje.

En el caso del servicio de Patentes Comerciales tiene como promedio un 53,41%, este servicio también se encuentra sobre el porcentaje promedio 36,89%, en el caso del servicio de Patentes Comerciales existen 11 municipios que se encuentran bajo el promedio nacional y tan solo 1 que presenta el puntaje total.

El servicio de Licencias de Conducir cuenta con un 59,72%, el porcentaje promedio nacional de este servicio es 33,72%, solo 5 municipalidades se encuentran bajo el promedio nacional y solo uno posee el puntaje máximo.

Por último, el servicio de Permisos de Circulación posee un porcentaje promedio de 57,95%, el porcentaje promedio nacional es de 41,16%, diez comunas presentan porcentajes de logro por debajo del promedio nacional, entre ellas destaca Renca con un porcentaje de logro de 5,56%, solo una comuna presenta la totalidad del puntaje (Las Condes)

En conclusión, el grupo 1 (grandes comunas con alto y/o medio desarrollo) se caracteriza por tener sus servicios sobre el promedio nacional, a excepción de algunas comunas que presentan bajos puntajes, la municipalidad de Renca destaca en este ámbito, su porcentaje de logro es de un 29,5%, se encuentra incluso por debajo del promedio nacional 40,5% por otro lado, a este grupo pertenece la comuna de Las Condes que es la única que obtiene el puntaje máximo. En relación con los servicios municipales del grupo 1, es el servicio de Patentes Comerciales el que presenta menor porcentaje de logro (53,41%), de hecho 19 de las 44 comunas que son parte del grupo 1, tienen este servicio como el peor evaluado.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

Tipología 2

Las comunas que son parte de la tipología 2 se caracterizan por ser comunas mayores con desarrollo medio, consta de 37 municipios que se caracterizan por ser más bien heterogéneos, es decir a diferencia del grupo 1, este grupo este compuesto por comunas de diversas regiones del país. Solo cuatro comunas no participan en el Diagnóstico (La Cruz, Buin, Concón y Talagante).

El servicio de Áreas Verdes presenta un porcentaje promedio de logro de 46,61%, se encuentra sobre el promedio nacional que es 37,9%, seis comunas se encuentran bajo el promedio nacional, siendo el porcentaje de logro más bajo, las comunas de Calama y Alto Hospicio con 9,52%, es importante destacar que ninguna alcanza el máximo de puntaje (Quillota con 80,95%)

A continuación, el servicio de Recolección de Residuos Sólidos presenta un porcentaje promedio de logro de 54,83%, siendo el porcentaje promedio nacional para este servicio un 45,23%, se encuentra por sobre el promedio nacional, pero es importante señalar que existen 11 municipios que se encuentran por debajo de este promedio y 16 bajo el promedio del grupo 2, es importante indicar también que ninguna comuna de este grupo logra la totalidad del puntaje, Quillota obtiene un 85,71%.

El servicio de Alumbrado Público tiene un porcentaje de logro de un 44,11%, se encuentra sobre el promedio nacional (38,74%), en este caso son 12 aquellos municipios que se encuentran bajo el promedio nacional.

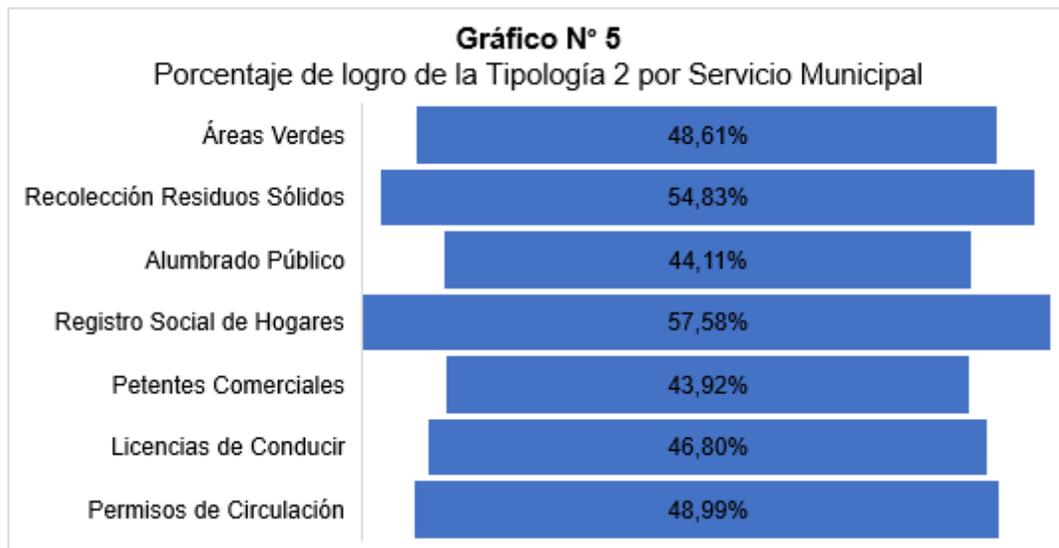
El servicio de Registro Social de Hogares presenta un porcentaje promedio de logro de 57,58%, muy cercano al porcentaje de promedio nacional 53,35%, en este grupo destaca la municipalidad de Santo Domingo por su bajo porcentaje de logro (6,67%) y San Antonio que obtiene el más alto porcentaje de logro del grupo (93,33%)

En el caso del servicio de Patentes Comerciales, posee tan solo un porcentaje promedio de 43,92%, el porcentaje promedio nacional igual es bajo (36,89%), es importante destacar los municipios que poseen menor puntuación (Penco 5,56) como el que posee mayor puntaje (San Antonio 77,78%).

El servicio de Licencias de Conducir obtiene un porcentaje promedio de logro de 46,8% alto en comparación con el promedio nacional 33,72%, el municipio de Colina destaca positivamente con un 83,33%.

Por último, el servicio de Permisos de Circulación presenta un porcentaje promedio de 48,99% nuevamente mayor al porcentaje promedio nacional 41,16%, 14 son los municipios se encuentran por debajo del promedio nacional, ninguno posee el máximo de puntaje el único que destaca es nuevamente San Antonio con un 88,89%.

En conclusión, la Tipología 2 de municipios (comunas mayores con desarrollo medio), se caracteriza al igual que el grupo 1 por tener sus servicios sobre el promedio nacional, pero se encuentran por más cercano al promedio. San Antonio destaca como el mejor del grupo con un porcentaje 75,97% por el contrario Tomé es la municipalidad que posee menor puntaje dentro de este grupo, posee un porcentaje promedio de logro de 25,58%. En relación con los servicios municipales al igual que en el grupo 1, el servicio de Patentes Comerciales es el peor evaluado 43,92%, 13 de las 33 comunas tienen a este servicio como el peor evaluado.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

Tipología 3

La Tipología 3 está compuesta por comunas urbanas medianas con desarrollo medio, consta de 56 municipios, 4 de ellos no participan en el Diagnóstico (Tal Tal, Los Álamos, Quirihue, Castro)

El servicio de Áreas Verdes tiene un porcentaje de logro promedio de 36,99%, bajo en comparación con el porcentaje promedio nacional 37,9% en este servicio, es importante destacar que existen 29 comunas que se encuentran bajo el promedio nacional, entre estas es importante mencionar la municipalidad de Quintero que posee como un porcentaje de logro de 4,76%. Mulchén destaca positivamente en esta área con un 95,24%, es importante decir que la municipalidad de Mulchén es la segunda con mejor puntaje a nivel nacional luego de la municipalidad de Las Condes.

A continuación, el servicio de Recolección de Residuos Sólidos posee un porcentaje de logro promedio de 45,6% levemente superior al porcentaje promedio nacional para este servicio 45,23% de todas formas 25 comunas se encuentran bajo el promedio nacional, la municipalidad de Cañete ubicada en la región del Biobío es la que posee menor porcentaje de logro del grupo 9,52%.

El servicio de Alumbrado Público posee un porcentaje de logro promedio de 35,79%, inferior al porcentaje promedio nacional 38,74%, en este grupo hay 32 comunas que se encuentran bajo este promedio.

En el caso del servicio de Registro Social de Hogares tiene un porcentaje de logro promedio de 54,49%, levemente superior al porcentaje promedio nacional 53,35%, a pesar de esto 22 comunas se encuentran bajo el porcentaje promedio nacional. La municipalidad de Santa Bárbara se encuentra entre los porcentajes más bajos de logro con un 20%.

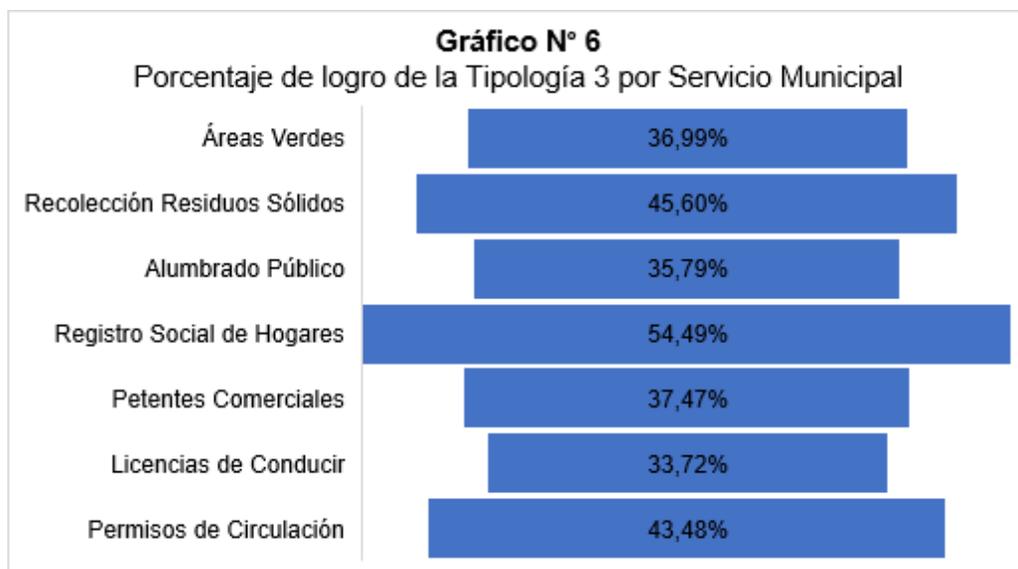
El servicio de Patentes Comerciales posee un porcentaje promedio de 37,47%, es levemente inferior al porcentaje promedio nacional 38,89%, es importante destacar que por primera vez existe una comuna que no tiene puntaje en un servicio, la municipalidad

de Olmué obtiene 0 puntos en esta área. Nuevamente la Municipalidad de Mulchén destaca por su alto porcentaje de logro, obtiene la totalidad del puntaje.

El servicio de Licencias de Conducir se encuentra sobre el puntaje promedio nacional de 33,72%, el grupo 3 en este ámbito posee un porcentaje de logro promedio de 42,20%, cuatro comunas poseen 0 puntos en este ámbito (Renaico, San Rosendo, Gorbea y Doñihue)

Por último, el servicio de Permisos de Circulación posee un porcentaje promedio de 43,48% superior al porcentaje promedio nacional que es de 41,16%, de todas formas 26 comunas no superan el puntaje promedio nacional. Las Municipalidades de Constitución y Mulchén obtienen la totalidad del puntaje.

En conclusión, La tipología 3 (comunidades urbanas medianas con desarrollo medio), se caracteriza por obtener cuatro de los siete servicios con porcentaje superior al promedio, en comparación con los otros dos grupos anteriores, estos cuatro servicios poseen porcentajes levemente superiores al porcentaje promedio nacional. Los otros tres servicios que obtienen menor porcentaje de logro son los servicios de patentes comerciales (37,47%), Áreas Verdes (36,99%) y Alumbrado Público (35,79%), en el caso de este último 15 son las comunas que presentan a este servicio como el peor evaluado con un promedio de porcentaje de logro de 25,93%, siendo los más bajos, Los Andes y Parral con 11,11% de logro. En general las comunas mal evaluadas poseen porcentajes que oscilan entre 11,11% y el 61,11% y pertenecen en su mayoría a comunas ubicadas en el sur del país. A partir del porcentaje total de logro de los municipios que conforman el grupo 3, es posible señalar que este grupo que posee un porcentaje promedio 41,6%. En general los puntajes se ubican entre 13,2% y el 74,4% dejando fuera la municipalidad de Mulchén ya que obtiene un porcentaje de logro muy alejado del resto del grupo (96,9%).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

Tipología 4

El Grupo 4 está compuesto por comunas semi urbanas y rurales con desarrollo medio, conta de 96 comunas, cinco comunas no participan del diagnóstico (Chile Chico, Chimbarongo, Palena, Puerto Octay, Til Til)

El servicio de Áreas Verdes a nivel nacional posee un porcentaje promedio de 37,9%, el grupo 4 obtiene un porcentaje promedio en esta área de 34,01% inferior al nacional, existen 54 municipalidades que se encuentran bajo el promedio nacional, entre ellas Sierra Gorda y Quellón que no tienen ningún punto en este ámbito. Por otro lado, la municipalidad de Santa María y Catemu, ambas de la región de Valparaíso, obtienen 90,48% y 85,71% respectivamente.

A continuación, el servicio de Recolección de Residuos Sólidos posee un porcentaje de logro promedio de 41,55%, el porcentaje promedio nacional para este servicio es de 45,23%, por tanto, se encuentra bajo el puntaje promedio nacional, 53 municipalidades del grupo 4 se encuentran bajo este promedio nacional y 5 no superan el 10% de porcentaje de logro. En el grupo 4 destaca positivamente la municipalidad de Santa María, ubicada en la Región de Valparaíso, que obtiene un 90,48% en este ámbito, este municipio destaca entre los primeros cinco municipios con mejor porcentaje a nivel nacional con un 93,8%

El servicio de Alumbrado Público tiene un porcentaje promedio nacional 38,74%, en esta área el grupo 4 obtiene un porcentaje promedio de 36,14%, por debajo del promedio nacional, en este ámbito existen cinco municipalidades que no obtienen puntuación María Elena, Pozo al Monte, Cabo de Hornos, Mariquina, Sierra Gorda, esta última obtiene el porcentaje de logro más bajo a nivel nacional 2,3%

El servicio de Registro Social de Hogares del grupo 4 obtiene un porcentaje promedio de logro 46,74% inferior al obtenido a nivel nacional por este servicio que corresponde a un 53,35%. Llama la atención los puntajes extremos en esta categoría, existen cuatro comunas que obtienen cero puntos (Sierra Gorda, Pozo al Monte, Quellón y Río Ibáñez), por otro lado, se encuentra la municipalidad de Romeral ubicada en la región del Maule obtiene un porcentaje de logro de un 100%. Son 56 las comunas que se encuentran bajo el promedio nacional versus las 35 que se encuentran sobre este.

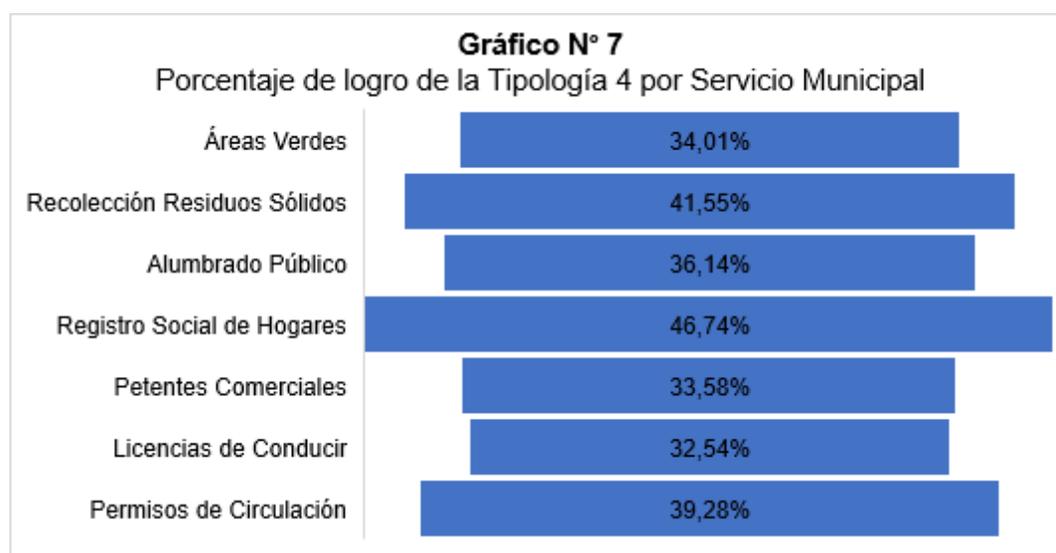
El porcentaje promedio nacional del servicio de Patentes Comerciales es un 38,89%, el grupo 4 en esta categoría obtiene un porcentaje promedio de 33,58%, solo una comuna obtiene el 100% y es la Municipalidad de Santa María. El grupo 4 presenta 55 municipios bajo el promedio nacional.

El grupo 4 en la categoría de Licencias de Conducir obtiene un porcentaje de logro promedio de 32,54%, al compararlo con el porcentaje de logro nacional de 33,72% se encuentra bajo, pero esto no es lo que más destaca en esta categoría, existen 27 municipios que obtienen cero puntos en Licencias de Conducir, dos municipios obtienen la totalidad de los puntos, la municipalidad de Catemu y Santa María ambas ubicadas en la región de Valparaíso.

Por último, el servicio de Permisos de Circulación obtiene un porcentaje promedio de 39,28% que es inferior al porcentaje de logro nacional de 41,16%, en este caso solo dos municipios obtienen cero puntos, Pucón y Los Lagos, 41 comunas se encuentran bajo el promedio nacional, menos que en las categorías anteriores, aun así, destaca positivamente la municipalidad de Santa María con 100%.

En conclusión, el grupo 4 (comunas semi urbanas y rurales con desarrollo medio) se caracteriza por tener todos sus servicios por debajo del promedio nacional, existe también un aumento considerable de comunas que obtienen cero puntos en cada servicio. Este grupo se caracteriza por tener puntajes extremos, hay comunas como Santa María que obtiene un porcentaje de logro 93,8% muy elevado en comparación con el resto del grupo

como la municipalidad de Sierra Gorda que obtiene un porcentaje de logro solo de un 2,3%, este fenómeno no ocurre en los grupos anteriores, los porcentajes de logros tienden a agruparse en los extremos. En cuanto a los servicios es Licencias de Conducir el peor evaluado, con un porcentaje de logro de 32,5%, 30 comunas tienen a este servicio como el peor evaluado y el general de estas comunas no obtiene puntuación en esta categoría a excepción de Requínoa (50%), Vilcún (33,33%), Arauco (27,78%).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

Tipología 5

El grupo 5 se compone por comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo, consta de 109 municipios y solo 4 de ellos no participan en el Diagnóstico (Tortel, General Lagos, Lumaco y Navidad)

El servicio de Áreas Verdes a nivel nacional posee un porcentaje promedio de 37,9%, el grupo 5 en esta categoría obtiene un porcentaje promedio de 26,21% muy por debajo al promedio nacional, esto se debe a que existen 75 municipios bajo este promedio, de estos 75 municipios no obtienen ningún punto en esta categoría. La municipalidad de Hualañé ubicada en la región del Maule, obtiene el porcentaje más alto del grupo 5, posee un 90,48% de logro, le sigue la municipalidad de Nueva imperial que obtiene un porcentaje de logro de 76,19%.

El servicio de Recolección de Residuos Sólidos posee un porcentaje promedio 35,24%, bajo en comparación con el porcentaje promedio nacional para este servicio en el grupo 5 que es de 45,23%, 79 comunas se encuentran bajo este promedio y dos de ellas (Lago verde, Rio Verde) obtienen cero puntos. El municipio de Nueva Imperial, ubicada en la región de la Araucanía, obtiene la mejor puntuación del grupo, obtiene 100%.

El servicio de Alumbrado Público tiene un porcentaje promedio nacional 38,74%, el grupo 5 en esta categoría obtiene un porcentaje de logro inferior de 28,04%, son 79 municipalidades que se encuentran bajo el promedio nacional. Nuevamente la Municipalidad de Nueva imperial obtiene el mejor puntaje del grupo 5 obteniendo un porcentaje de logro de 83,33%.

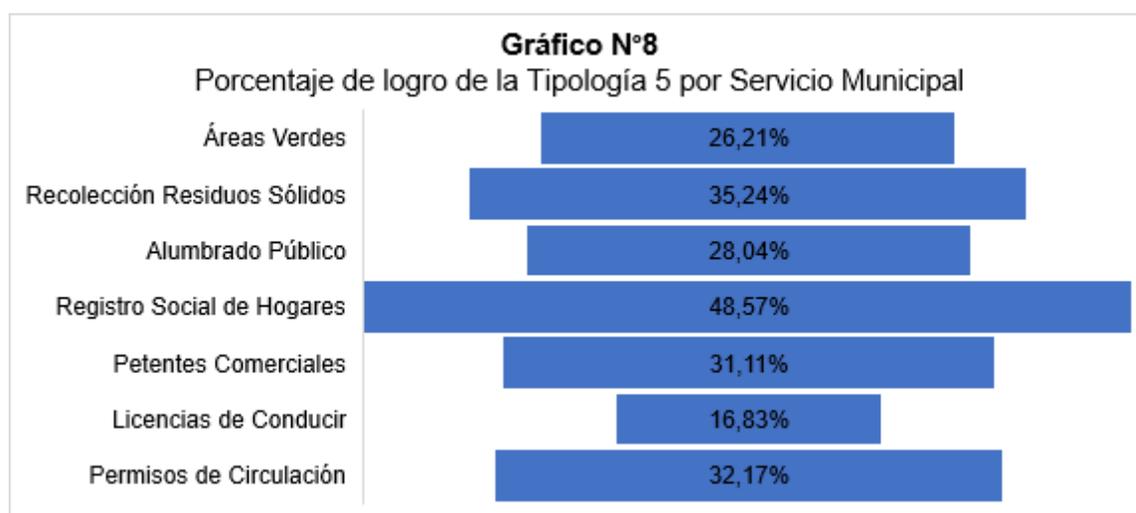
El servicio de Registro Social de Hogares del grupo 5 obtiene un porcentaje promedio de logro 48,57% inferior al obtenido a nivel nacional por este servicio que corresponde a un 53,35%, 67 municipios obtienen un porcentaje inferior al promedio nacional, solo un municipio no obtiene puntaje en esta categoría, Malloa ubicada en la región del Libertador General Bernardo O'Higgins.

El porcentaje promedio nacional del servicio de Patentes Comerciales es de un 38,89%, el grupo 5 en esta categoría obtiene 31,11% un porcentaje inferior al nacional, esto se debe a que existen 69 municipios que se encuentran bajo el promedio nacional, de estos tres municipios obtienen cero puntos (Cholchol, Alto Biobío y Ollagüe), el municipio de Hualañé ubicado en la región del Maule obtiene un 94,44% de logro.

El grupo 5 en la categoría de Licencias de Conducir obtiene un porcentaje de logro 16,83%, inferior a lo obtenido a nivel nacional de 33,72%,78 municipios obtienen porcentajes inferiores al promedio nacional, de esos 59 obtienen cero puntos. En general en esta categoría se agrupan las comunas entre 0% y el 55%, cuatro comunas se escapan del grupo, Rio claro (61,11%), Negrete (72,22%), Nueva Imperial (72,22%) y Hualañé (94,44%).

El servicio de Permisos de Circulación obtiene un porcentaje de logro nacional de 41,16%, el grupo 5 en esta categoría obtiene tan solo un 32,17% de logro, 73 municipios obtienen un puntaje menor al porcentaje de logro nacional, solo dos municipios (Ollagüe y Juan Fernández) obtienen cero puntos. Hualañé es el municipio que obtiene mayor porcentaje de este grupo con un 94,44%

En conclusión, el grupo 5 (comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo) se caracteriza por tener todos sus servicios bajo el promedio nacional, en general solo cinco municipios destacan dentro del grupo y elevan el porcentaje promedio, estos cinco municipios son Ñiquén (62,0%), Rauco (65,1%), Nueva Imperial (80,6%) y Hualañé (88,4%). El porcentaje de logro promedio del grupo 5 es 30,7% y son 94 las comunas que obtienen menos del 50% de logro. En cuanto a los servicios municipales es el servicio de Licencias de Conducir el que obtiene el porcentaje de logro más bajo con 16,83%, de las 109 comunas que componen el grupo 5 en 64 poseen este servicio como el peor evaluado.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

A modo de resumen es importante destacar que el mejor evaluado es el Servicio de Registro Social de Hogares de la Tipología 1 (grandes comunas con alto y/o medio desarrollo) con un 73,94%, le sigue el Servicio de Recolección de Residuos Sólidos del mismo grupo con un 73,16%. Por el contrario, los peor evaluado es el Servicio de Licencias de Conducir de la Tipología 5 (comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo) que obtiene tan solo un 16,83%

Análisis Región Metropolitana de Santiago

A partir de los datos obtenidos en el Diagnóstico de Servicios Municipales, es posible identificar cada uno de los servicios con menor porcentaje de logro, la Tabla N°10 muestra los municipios de la Región Metropolitana, la Tipología a la que pertenecen y el o los

servicios que deben mejorar, en este contexto el propósito de este cuadro es que cada municipio se comprometa a través del instrumento de Cartas Ciudadanas a aumentar la calidad de sus servicios.

Las Cartas Ciudadanas son un instrumento que utilizan los municipios para comprometerse con la comunidad a establecer servicios y programas con determinados estándares de calidad, el principal objetivo de esto es incorporar las cartas ciudadanas como instrumento de gestión tanto para difundir información sobre derechos y obligaciones a los ciudadanos como para que sean parte del control hacia el municipio. Utilizar este instrumento incentiva la participación ciudadana, a partir del monitoreo de las actividades y retroalimentación, que genera instancias de mejora continua a partir de del sistema de información ciudadano.

El grupo de la región Metropolitana está compuesto por 45 municipios, que se distribuyen en las 5 tipologías Del Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal (FIGEM), 30 de ellos pertenecen a la tipología 1, 5 municipios a la tipología 2, solo el municipio de El Monte pertenece a la tipología 3, 7 municipios a la tipología 4 y solo 2 a la tipología 5. De estos 45 municipios el puntaje más bajo lo obtiene la municipalidad de Renca con un 29,5% y el más alto Las Condes.

El porcentaje de logro promedio de la Región Metropolitana es de un 59,8% superior al promedio nacional, esto debido a que se compone en un 68,8% de municipios que integran la Tipología 1. Existe una relación entre la distribución geográfica y el puntaje obtenido en el Diagnóstico, las comunas de San Pedro de Melipilla, Pirque, Melipilla, Alhué, se ubican entre los cinco con menor puntaje y en el sector más periférico de la región, mientras que las comunas de Quinta Normal, Peñalolén, Vitacura y Las Condes presentan un puntaje más alto y se ubican geográficamente en el centro de la región.

En términos generales la Región Metropolitana posee solo un servicio por municipio con porcentaje de logro bajo, aun así, existen 11 comunas que poseen dos o tres servicios deficientes y con el mismo porcentaje de logro. Los servicios de Patentes Comerciales y Licencias de Conducir son los que se presentan con porcentajes de logro más deficiente en esta Región, ambos servicios son parte de los ingresos propios de las municipalidades, por lo que representan un pilar dentro del presupuesto municipal y por ende es de suma importancia mejorar la calidad a la hora de entregar el servicio, por otro lado, el servicio de Registro Social de Hogares es el que tiene menos representación, solo 5 municipios de

la región presentan a este servicio como el que tiene el porcentaje de logro más deficiente, aun así es importante para los municipios ya que el Registro Social de Hogares es el principal instrumento que tienen los municipios del país para entregar los subsidios.

Si los municipios de la región metropolitana tuvieran que comprometerse a mejorar uno de sus servicios a través del instrumento de cartas ciudadanas, en términos generales debería ser en el servicio de Patentes Comerciales y Licencias de Conducir que son los que más se repiten en el Tabla N°9.

Tabla N°10

Porcentaje de logro obtenido en Municipios de la Región Metropolitana

Municipio	Tipología	Servicio Por Mejorar	% Obtenido
Renca	1	Patentes Comerciales - Licencias De Conducir	11,1
Macul	1	Patentes Comerciales	11,1
Pudahuel	1	Permiso De Circulación	16,7
Estación Central	1	Alumbrado Público	22,2
La Reina	1	Patentes Comerciales	22,2
Independencia	1	Patentes Comerciales	22,2
El Bosque	1	Áreas Verdes	23,8
San Joaquín	1	Alumbrado Público-Licencias De Conducir-Permiso De Circulación	27,8
Conchalí	1	Patentes Comerciales	27,8
San Miguel	1	Alumbrado Público-Patentes Comerciales	33,3
Cerrillos	1	Licencias De Conducir- Permiso De Circulación	33,3
San Bernardo	1	Patentes Comerciales	33,3
Lo Barnechea	1	Patentes Comerciales	33,3
Recoleta	1	Permiso De Circulación	38,9
La Pintana	1	Patentes Comerciales-Licencias De Conducir-Permiso De Circulación	38,9
Santiago	1	Licencias De Conducir	38,9
Quilicura	1	Patentes Comerciales	44,4
La Florida	1	Patentes Comerciales	44,4
La Granja	1	Alumbrado Público -Patentes Comerciales	50,0
Maipú	1	Licencias De Conducir- Permiso De Circulación	50,0
Lo Espejo	1	Licencias De Conducir	55,6
Huechuraba	1	Registro Social De Hogares	60,0
Cerro Navia	1	Licencias De Conducir- Permiso De Circulación	61,1
Nuñoa	1	Licencias De Conducir	61,1
La Cisterna	1	Áreas Verdes	61,9
Lo Prado	1	Registro Social De Hogares	66,7
Puente Alto	1	Áreas Verdes	71,4
Quinta Normal	1	Patentes Comerciales-Licencias De Conducir-Permiso De Circulación	77,8
Peñalolén	1	Permiso De Circulación	83,3
Vitacura	1	Patentes Comerciales-Licencias De Conducir	83,3
Pirque	2	Alumbrado Público	5,6
Lampa	2	Licencias De Conducir	27,8
Peñaflor	2	Áreas Verdes	47,6
Colina	2	Patentes Comerciales	50,0

Padre Hurtado	2	Patentes Comerciales -Licencias De Conducir- Permiso De Circulación	61,1
El Monte	3	Registro Social De Hogares	26,7
Alhué	4	Licencias De Conducir	0,0
Melipilla	4	Registro Social De Hogares	20,0
San José De Maipo	4	Alumbrado Público	22,2
Calera De Tango	4	Patentes Comerciales	22,2
Paine	4	Alumbrado Público	38,9
Isla De Maipo	4	Alumbrado Público	38,9
Curacaví	4	Registro Social De Hogares	46,7
San Pedro	5	Licencias De Conducir	0,0
María Pinto	5	Áreas Verdes	28,6

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El Diagnóstico de Servicios Municipales es un instrumento de autoevaluación, que evalúa el estado de la prestación de servicios Municipales, cuyo objetivo es generar estándares mínimos en la entrega de siete servicios Municipales que son: Construcción y Mantenimiento de Áreas Verdes; Instalación y Mantenimiento de Alumbrado Público; Retiro, transporte y Disposición Final de Residuos Sólidos Domiciliarios; Ingresos y Actualización del Registro Social de Hogares; Otorgamiento y Renovación de Patentes Comerciales; y Otorgamiento y Renovación de Licencias de Conducir; Otorgamiento y Renovación de Permisos de Circulación, la idea principal es generar un estándar de calidad mínimo para que los municipios utilicen de guía.

La aplicación de este instrumento tuvo un carácter catastral o de censo, ya que se logró que 325 municipalidades, que corresponden al 94,2% del total de los municipios del país contentaran el cuestionario, esto es importante ya que se acumula información que puede ser utilizada para la construcción de planes y programas dentro de los municipios y que los servicios entregados mejoren su calidad a largo plazo. La Municipalidad que obtiene el porcentaje de logro mayor es Las Condes que obtiene la totalidad del puntaje, en el otro extremo se encuentra municipalidad Sierra Gorda con un porcentaje de logro de 2,3%.

En general es posible desatacar que existe una relación directa entre la tipología y el porcentaje de logro obtenido, es decir los municipios que forman parte de la Tipología 1 obtienen mayor porcentaje de logro que aquellos que se ubican en la Tipología 5, existe una relación lineal, es decir, a medida que avanzamos en el número de tipologías disminuye el porcentaje de logro. A modo de ejemplo los municipios del grupo 1, Grandes comunas con alto y/o medio desarrollo, son comunas que son de gran tamaño, son densas poblacionalmente, posee una capital regional y es ciudad según la definición de Observatorio Urbano del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, obtienen mejor puntaje que aquellas que pertenecen a la Tipología 5, Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo, comunas de mejor tamaño, con poca densidad poblacional, sin capitales regional y que no entran en la categoría de ciudad.

Los resultados el promedio nacional fue de 52,6 puntos lo que equivale a un 40.7% de logro a nivel nacional, es decir los municipios del país no logran completar el 50% de las

exigencias del Diagnóstico, aún así es pertinente señalar nuevamente que estos datos sirven como una base para el desarrollo de los servicios a futuro.

Tabla N°11:

Porcentajes de logro por tipología y servicio municipal

Tipología	AV ²	RRS ³	AP ⁴	RSH ⁵	PC ⁶	LC ⁷	PDC ⁸
1	69,59	73,16	69,07	73,94	53,51	59,72	57,95
2	46,61	54,83	44,11	57,58	43,92	46,8	48,99
3	36,99	45,6	35,79	54,49	37,47	33,72	43,48
4	34,01	41,55	36,14	46,74	33,58	32,54	39,28
5	26,21	35,24	28,04	48,57	31,11	16,83	32,17

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal 2016.

En base a la Tabla N°11 que muestra los porcentajes de logro a nivel nacional dividido por tipología y Servicio Municipal, muestra que es el Servicio Social de Hogares de la Tipología 1 el que obtiene mejor porcentaje de logro con un 73,94%, al margen de la tipología, Registro Social de Hogares es el que posee mayor porcentaje de logro, esto es importante ya que es la herramienta que tienen los municipios para asignar subsidios, influye directamente en la entrega de otros servicios de la municipalidad.

En contraste el Servicio de Licencias de Conducir de la Tipología 5 es el que obtiene menor porcentaje de logro con un 16,83%, cabe destacar que este servicio forma parte de los ingresos propios permanentes que tiene la municipalidad, por lo que influye directamente en el presupuesto municipal. Incorporar estándares mínimos a los Servicios Municipales obliga a los municipios a ir más allá e integrarlos.

La región Metropolitana expone la realidad de los municipios del país, muestra que aquellos municipios que pertenecen a tipología 1 poseen mayor puntuación y aquellos que se pertenecen a la última tipología 5 que obtienen resultados deficientes, esto se genera por la oportunidad y cercanía a los recursos, aquellos municipios urbanos con alto desarrollo están vinculados a ubicarse en el centro de la región, tener una mayor

² AV: Áreas Verdes

³ RRS: Registro residuos solidos

⁴ AP: Alumbrado Público

⁵ RSH: Registro Social de Hogares

⁶ PC: Patentes Comerciales

⁷ LC: Licencias de Conducir

⁸ PDC: Permiso de Circulación

población y ser urbanas, a nivel socioeconómico se caracterizan por poseer capital humano e ingresos más altos que el resto de las tipologías.

Si los 325 municipios que participan en el Diagnóstico de Servicios Municipales tuvieran que comprometerse vía Cartas Ciudadanas, debería ser con el Servicio de Licencias de Conducir que obtiene un porcentaje de logro promedio a nivel nacional de 34,14%. En términos numéricos 120 municipios poseen este servicio como el peor evaluados de los siete. Que los municipios se comprometan a través de este instrumento es que logren elevar su nivel de calidad e impactar de manera positiva los niveles de satisfacción de la ciudadanía.

Comprometer a los Municipios a mejorar el servicio de Licencias de Conducir, mediante este instrumento de gestión genera que la comunidad ejerza un rol fiscalizador dentro del desarrollo de planes y programas a partir de la información otorgada por el Municipio.

Recomendaciones

El Diagnóstico de Servicios Municipales muestra la realidad de la entrega de siete Servicios Municipales del país, para ser aplicado por primera vez dentro del Diagnóstico Nacional de Gestión Municipal presenta una alta participación y sus datos sirven de base para futuras mediciones.

El Diagnóstico Nacional Calidad de la Gestión Municipal, Diagnóstico de Servicios Municipales debería tener carácter obligatorio para todos los Municipios del país, a pesar de que la participación en el diagnóstico ha ido aumentando a través de los años, resulta necesario tener la información de todos.

Es importante que los resultados obtenidos del diagnóstico se vinculen con la construcción de planes y programas que aplique la municipalidad a futuro y se adecuen con los estándares.

Una vez que los siete servicios elegidos aumenten su calidad de gestión, el diagnóstico debería extenderse a otros servicios entregados por la municipalidad como un segundo paquete de servicios para estandarizar.

Bibliografía

- Baldrige, M. (s.f.). *Modelo de Excelencia en la Gestión* . Praxis.
- Cepal. (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.
- *Ley N°18.695*. (26 de Julio de 2006). Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>
- Martelli, G. (2005). *Primeros Pasos de una Gestión Municipal Progresista*. Friedrich Ebert.
- MDS. (2018). *Registro Social de Hogares*. Obtenido de <http://www.registrosocial.gob.cl/que-es-el-registro-social/>
- Navarrete, B. (Septiembre de 2004). *Agenda Pública* . Obtenido de http://www.agendapublica.uchile.cl/n4/1_navarrete.html
- Rosales, M. (Julio de 2011). *Chile 21*. Obtenido de Chile 21 : <http://www.chile21.cl/wp-content/uploads/2011/09/Colecci%C3%B3n-Ideas-N%C2%BA-120.pdf>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- SUBDERE. (2010). *SUBDERE*. Obtenido de http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-80383_recurso_4.pdf
- SUBDERE. (8 de Octubre de 2015). *Calidad Municipal*. Obtenido de <http://calidadmunicipal.subdere.gov.cl/node/845>
- SUBDERE. (23 de Junio de 2016). Resolución N°82. *Determina Grupos de Municipalidades de acuerdo a su tipología Municipal*. Santiago.
- SUBDERE. (23 de Junio de 2016). Resolución N°82.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, M. d. (2007). *Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales*. Santiago.

ANEXO:

MUNICIPIO	TIPOLOGIA	REGIÓN	SERVICIO POR MEJORAR	% OBTENIDO
Chiguayante	Grupo 1	Biobío	Permiso de Circulación	33,3
Recoleta	Grupo 1	Metropolitana	Permiso de Circulación	38,9
Pudahuel	Grupo 1	Metropolitana	Permiso de Circulación	16,7
Quilpué	Grupo 1	Valparaíso	Permiso de Circulación	11,1
Peñalolén	Grupo 1	Metropolitana	Permiso de Circulación	83,3
Lo Prado	Grupo 1	Metropolitana	Registro Social de Hogares	66,7
Temuco	Grupo 1	Araucanía	Registro Social de Hogares	46,7
Huechuraba	Grupo 1	Metropolitana	Registro Social de Hogares	60,0
Estación Central	Grupo 1	Metropolitana	Alumbrado Público	22,2
El Bosque	Grupo 1	Metropolitana	Áreas Verdes	23,8
Talcahuano	Grupo 1	Biobío	Áreas Verdes	47,6
La Cisterna	Grupo 1	Metropolitana	Áreas Verdes	61,9
Puente Alto	Grupo 1	Metropolitana	Áreas Verdes	71,4
Talca	Grupo 1	Maule	Áreas Verdes	85,7
San Joaquín	Grupo 1	Metropolitana	Alumbrado Público- Licencias de Conducir- Permiso de Circulación	27,8
San Miguel	Grupo 1	Metropolitana	Alumbrado Público - Patentes Comerciales	33,3
Rancagua	Grupo 1	O'Higgins	Patentes Comerciales	22,2
Renca	Grupo 1	Metropolitana	Patentes comerciales - Licencias de Conducir	11,1
Antofagasta	Grupo 1	Antofagasta	Recolección de Residuos Sólidos	23,8
La Reina	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales	22,2
La Granja	Grupo 1	Metropolitana	Alumbrado Público - Patentes Comerciales	50,0
Independencia	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales	22,2
Quilicura	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales	44,4
Villa Alemana	Grupo 1	Valparaíso	Patentes Comerciales	38,9
Cerrillos	Grupo 1	Metropolitana	Licencias de Conducir- Permiso de Circulación	33,3
San Pedro De La Paz	Grupo 1	Biobío	Patentes Comerciales	44,4
San Bernardo	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales	33,3
La Florida	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales	44,4
Macul	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales	11,1
Hualpén	Grupo 1	Biobío	Patentes Comerciales	38,9

Conchalí	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales	27,8
Cerro Navia	Grupo 1	Metropolitana	Licencias de Conducir- Permiso de Circulación	61,1
Maipú	Grupo 1	Metropolitana	Licencias de Conducir- Permiso de Circulación	50,0
Valparaíso	Grupo 1	Valparaíso	Patentes Comerciales	38,9
La Pintana	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales- Licencias de Conducir- Permiso de circulación	38,9
Santiago	Grupo 1	Metropolitana	Licencias de Conducir	38,9
Viña Del Mar	Grupo 1	Valparaíso	Recolección de Residuos Solidos	85,7
Lo Espejo	Grupo 1	Metropolitana	Licencias de Conducir	55,6
Lo Barnechea	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales	33,3
Nuñoa	Grupo 1	Metropolitana	Licencias de Conducir	61,1
Concepción	Grupo 1	Biobío	Licencias de Conducir	50,0
Quinta Normal	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales- Licencias de Conducir- Permiso de circulación	77,8
Vitacura	Grupo 1	Metropolitana	Patentes Comerciales- Licencias de Conducir	83,3
Calama	Grupo 2	Antofagasta	Alumbrado Público	5,6
Arica	Grupo 2	Arica y Parinacota	Áreas Verdes	19,0
Chillán	Grupo 2	Biobío	Áreas Verdes	19,0
Alto Hospicio	Grupo 2	Tarapacá	Áreas Verdes	9,5
Puerto Montt	Grupo 2	los Lagos	Áreas Verdes	57,1
Chillán Viejo	Grupo 2	Biobío	Alumbrado Público - Patentes Comerciales	22,2
Coihaique	Grupo 2	Aysén	Patentes Comerciales	33,3
Machalí	Grupo 2	O'Higgins	Licencias de Conducir	33,3
Coronel	Grupo 2	Biobío	Registro Social de Hogares	20,0
La Calera	Grupo 2	Valparaíso	Registro Social de Hogares	26,7
Puerto Varas	Grupo 2	los Lagos	Registro Social de Hogares	13,3
Santo Domingo	Grupo 2	Valparaíso	Registro Social de Hogares	6,7
Pirque	Grupo 2	Metropolitana	Alumbrado Público	5,6
Lota	Grupo 2	Biobío	Alumbrado Público	11,1
Quillota	Grupo 2	Valparaíso	Alumbrado Público	33,3
Coquimbo	Grupo 2	Coquimbo	Alumbrado Público	38,9
Curicó	Grupo 2	Maule	Áreas Verdes- Recolección de Residuos solidos	52,4
Peñaflor	Grupo 2	Metropolitana	Áreas Verdes	47,6
San Antonio	Grupo 2	Valparaíso	Áreas Verdes	61,9
Penco	Grupo 2	Biobío	Patentes Comerciales	5,6
Iquique	Grupo 2	Tarapacá	Patentes Comerciales	16,7
La Serena	Grupo 2	Coquimbo	Patentes Comerciales	22,2

Tomé	Grupo 2	Biobío	Patentes Comerciales	0,0
Punta Arenas	Grupo 2	Magallanes y Antártica Chilena	Alumbrado Público - Patentes Comerciales- Permiso de Circulación	38,9
Valdivia	Grupo 2	Los Ríos	Alumbrado Público - Patentes Comerciales- Permiso de Circulación	38,9
Cartagena	Grupo 2	Valparaíso	Licencias de Conducir	11,1
Los Ángeles	Grupo 2	Biobío	Alumbrado Público- Licencias de Conducir- Permiso de Circulación	44,4
El Tabo	Grupo 2	Valparaíso	Patentes Comerciales	27,8
Copiapó	Grupo 2	Atacama	Patentes Comerciales	33,3
Lampa	Grupo 2	Metropolitana	Licencias de Conducir	27,8
Osorno	Grupo 2	Los Lagos	Licencias de Conducir	44,4
Colina	Grupo 2	Metropolitana	Patentes Comerciales	50,0
Padre Hurtado	Grupo 2	Metropolitana	Patentes Comerciales - Licencias de Conducir- Permiso de circulación	61,1
Natales	Grupo 3	Magallanes y Antártica Chilena	Permiso de Circulación	16,7
Lanco	Grupo 3	Los Ríos	Permiso de Circulación	38,9
San Felipe	Grupo 3	Valparaíso	Registro Social de Hogares	26,7
El Monte	Grupo 3	Metropolitana	Registro Social de Hogares	26,7
Mulchén	Grupo 3	Biobío	Registro Social de Hogares	93,3
Los Andes	Grupo 3	Valparaíso	Alumbrado Público	11,1
Angol	Grupo 3	Araucanía	Alumbrado Público	16,7
Tocopilla	Grupo 3	Antofagasta	Alumbrado Público- Permiso de Circulación	16,7
Pitrufquén	Grupo 3	Araucanía	Alumbrado Público	16,7
Pichilemu	Grupo 3	O'Higgins	Alumbrado Público	16,7
Curacautín	Grupo 3	Araucanía	Alumbrado Público	22,2
Loncoche	Grupo 3	Araucanía	Alumbrado Público	22,2
Limache	Grupo 3	Valparaíso	Alumbrado Público	27,8
Linares	Grupo 3	Maule	Alumbrado Público	27,8
Lautaro	Grupo 3	Araucanía	Alumbrado Público	27,8
Graneros	Grupo 3	O'Higgins	Alumbrado Público	33,3
Villarrica	Grupo 3	Araucanía	Alumbrado Público	33,3
Chañaral	Grupo 3	Atacama	Alumbrado Público	44,4
Cañete	Grupo 3	Biobío	Áreas Verdes	9,5
Hijuelas	Grupo 3	Valparaíso	Áreas Verdes	9,5
Andacollo	Grupo 3	Coquimbo	Áreas Verdes	9,5
Collipulli	Grupo 3	Araucanía	Áreas Verdes	9,5
Illapel	Grupo 3	Coquimbo	Áreas Verdes	9,5
Traiguén	Grupo 3	Araucanía	Áreas Verdes	14,3

Vallenar	Grupo 3	Atacama	Áreas Verdes- Recolección de Residuos solidos	33,3
Victoria	Grupo 3	Araucanía	Áreas Verdes	23,8
Ovalle	Grupo 3	Coquimbo	Áreas Verdes	28,6
Río Bueno	Grupo 3	Los Ríos	Áreas Verdes	28,6
Ancud	Grupo 3	los Lagos	Áreas Verdes	38,1
Caldera	Grupo 3	Atacama	Áreas Verdes	57,1
Quintero	Grupo 3	Valparaíso	Áreas Verdes	4,8
Rinconada	Grupo 3	Valparaíso	Patentes Comerciales	5,6
Parral	Grupo 3	Maule	Alumbrado Público - Patentes Comerciales	11,1
San Rosendo	Grupo 3	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Renaico	Grupo 3	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Santa Bárbara	Grupo 3	Biobío	Alumbrado Publico	16,7
Cauquenes	Grupo 3	Maule	Patentes Comerciales	16,7
Mostazal	Grupo 3	O'Higgins	Patentes Comerciales	11,1
Olmué	Grupo 3	Valparaíso	Patentes Comerciales	0,0
Nacimiento	Grupo 3	Biobío	Patentes Comerciales - Licencias de Conducir- Permiso de circulación	16,7
Gorbea	Grupo 3	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
San Carlos	Grupo 3	Biobío	Recolección de Residuos Solidos	14,3
Doñihue	Grupo 3	O'Higgins	Licencias de Conducir	0,0
Molina	Grupo 3	Maule	Licencias de Conducir	22,2
Constitución	Grupo 3	Maule	Patentes Comerciales	33,3
Lebu	Grupo 3	Biobío	Recolección de Residuos Solidos	23,8
Cabrero	Grupo 3	Biobío	Patentes Comerciales	33,3
Padre Las Casas	Grupo 3	Araucanía	Patentes Comerciales	44,4
Yungay	Grupo 3	Biobío	Alumbrado Público - Patentes Comerciales	61,1
Curanilahue	Grupo 3	Biobío	Patentes Comerciales	38,9
El Quisco	Grupo 3	Valparaíso	Patentes Comerciales - Licencias de Conducir- Permiso de circulación	66,7
San Javier	Grupo 3	Maule	Patentes Comerciales	11,1
Vicuña	Grupo 4	Coquimbo	Alumbrado Público	61,1
San Esteban	Grupo 4	Valparaíso	Permiso de Circulación	11,1
Quinta De Tilcoco	Grupo 4	O'Higgins	Permiso de Circulación	44,4
Melipilla	Grupo 4	Metropolitana	Registro Social de Hogares	20,0
La Ligua	Grupo 4	Valparaíso	Registro Social de Hogares	26,7
Curacaví	Grupo 4	Metropolitana	Registro Social de Hogares	46,7
Los Muermos	Grupo 4	los Lagos	Registro Social de Hogares	33,3
Huasco	Grupo 4	Atacama	Registro Social de Hogares	40,0

Pozo Almonte	Grupo 4	Tarapacá	Alumbrado Público- Registro Social de Hogares	0,0
Cabo De Hornos	Grupo 4	Magallanes y Antártica Chilena	Alumbrado Público	0,0
Olivar	Grupo 4	O'Higgins	Alumbrado Público	16,7
Algarrobo	Grupo 4	Valparaíso	Alumbrado Público	16,7
San José De Maipo	Grupo 4	Metropolitana	Alumbrado Público	22,2
Santa Cruz	Grupo 4	O'Higgins	Alumbrado Público	38,9
Paine	Grupo 4	Metropolitana	Alumbrado Público	38,9
Isla De Maipo	Grupo 4	Metropolitana	Alumbrado Público	38,9
Las Cabras	Grupo 4	O'Higgins	Alumbrado Público	44,4
Catemu	Grupo 4	Valparaíso	Alumbrado Público	61,1
Santa María	Grupo 4	Valparaíso	Alumbrado Público	83,3
María Elena	Grupo 4	Antofagasta	Recolección de Residuos Sólidos- Alumbrado Público	0,0
Mariquina	Grupo 4	Los Ríos	Licencias de Conducir	0,0
Sierra Gorda	Grupo 4	Antofagasta	Áreas Verdes - Alumbrado Público - Registro Social de Hogares - Patentes comerciales	0,0
Quellón	Grupo 4	los Lagos	Áreas Verdes- Registro Social de Hogares	0,0
Los Vilos	Grupo 4	Coquimbo	Áreas Verdes	4,8
Diego De Almagro	Grupo 4	Atacama	Áreas Verdes	14,3
Puyehue	Grupo 4	los Lagos	Áreas Verdes	9,5
Llanquihue	Grupo 4	los Lagos	Áreas Verdes	19,0
Río Negro	Grupo 4	los Lagos	Áreas Verdes	14,3
Mauñín	Grupo 4	los Lagos	Áreas Verdes	14,3
La Unión	Grupo 4	Los Ríos	Áreas Verdes	23,8
Chaitén	Grupo 4	los Lagos	Áreas Verdes	28,6
Puchuncaví	Grupo 4	Valparaíso	Áreas Verdes	9,5
Codegua	Grupo 4	O'Higgins	Áreas Verdes	19,0
Fresia	Grupo 4	los Lagos	Áreas Verdes	23,8
Calbuco	Grupo 4	los Lagos	Áreas Verdes	42,9
Aisén	Grupo 4	Aysén	Áreas Verdes	42,9
Coltauco	Grupo 4	O'Higgins	Áreas Verdes	28,6
Paillaco	Grupo 4	Los Ríos	Áreas Verdes	19,0
Romerol	Grupo 4	Maule	Áreas Verdes	38,1
Cochrane	Grupo 4	Aysén	Áreas Verdes	38,1
Futrono	Grupo 4	Los Ríos	Licencias de Conducir	0,0
La Estrella	Grupo 4	O'Higgins	Licencias de Conducir	0,0
Quinchao	Grupo 4	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
Primavera	Grupo 4	Magallanes y Antártica Chilena	Licencias de Conducir	0,0
Freirina	Grupo 4	Atacama	Licencias de Conducir	0,0
Porvenir	Grupo 4	Magallanes y Antártica Chilena	Patentes Comerciales	5,6
Mejillones	Grupo 4	Antofagasta	Patentes Comerciales	11,1

Tierra Amarilla	Grupo 4	Atacama	Licencias de Conducir	0,0
Máfil	Grupo 4	Los Ríos	Recolección de Residuos Sólidos	19,0
Panquehue	Grupo 4	Valparaíso	Alumbrado Público - Patentes Comerciales	22,2
Calle Larga	Grupo 4	Valparaíso	Licencias de Conducir	0,0
Pica	Grupo 4	Tarapacá	Licencias de Conducir	0,0
San Gregorio	Grupo 4	Magallanes y Antártica Chilena	Licencias de Conducir	0,0
Zapallar	Grupo 4	Valparaíso	Licencias de Conducir	0,0
Coinco	Grupo 4	O'Higgins	Recolección de Residuos Sólidos	19,0
Frutillar	Grupo 4	los Lagos	Recolección de Residuos Sólidos	23,8
Nancagua	Grupo 4	O'Higgins	Patentes Comerciales	11,1
Calera De Tango	Grupo 4	Metropolitana	Patentes Comerciales	22,2
Paiguano	Grupo 4	Coquimbo	Licencias de Conducir	0,0
Ránquil	Grupo 4	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Palmilla	Grupo 4	O'Higgins	Licencias de Conducir	0,0
Papudo	Grupo 4	Valparaíso	Licencias de Conducir	0,0
Vichuquén	Grupo 4	Maule	Licencias de Conducir	0,0
Cunco	Grupo 4	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Bulnes	Grupo 4	Biobío	Recolección de Residuos Sólidos	28,6
Dalcahue	Grupo 4	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
Cochamó	Grupo 4	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
Chonchi	Grupo 4	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
Pucón	Grupo 4	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Vilcún	Grupo 4	Araucanía	Alumbrado Público- Patentes comerciales- Licencias de Conducir- permiso de circulación	33,3
San Fernando	Grupo 4	O'Higgins	Recolección de Residuos Sólidos	23,8
Llaillay	Grupo 4	Valparaíso	Patentes Comerciales	27,8
Cisnes	Grupo 4	Aysén	Licencias de Conducir	0,0
Futaleufú	Grupo 4	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
Alhué	Grupo 4	Metropolitana	Licencias de Conducir	0,0
San Pablo	Grupo 4	los Lagos	Patentes Comerciales	16,7
Los Lagos	Grupo 4	los Lagos	Patentes Comerciales - Licencias de Conducir- Permiso de circulación	11,1
Arauco	Grupo 4	Biobío	Licencias de Conducir- Permiso de Circulación	27,8
Nogales	Grupo 4	Valparaíso	Patentes Comerciales	16,7
San Vicente	Grupo 4	O'Higgins	Patentes Comerciales	44,4

Cabildo	Grupo 4	Valparaíso	Patentes Comerciales	16,7
Hualaihué	Grupo 4	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
Teno	Grupo 4	Maule	Patentes Comerciales	11,1
Casablanca	Grupo 4	Valparaíso	Patentes Comerciales	33,3
Río Ibáñez	Grupo 4	Aysén	Registro Social de Hogares - Licencias de Conducir	0,0
Requinoa	Grupo 4	O'Higgins	Patentes Comerciales - Licencias de Conducir	50,0
Laja	Grupo 4	Biobío	Patentes Comerciales	33,3
Purranque	Grupo 4	los Lagos	Patentes Comerciales	61,1
Rengo	Grupo 4	O'Higgins	Patentes Comerciales	72,2
Peumo	Grupo 4	O'Higgins	Patentes Comerciales	16,7
San Pedro De Atacama	Grupo 4	Antofagasta	Licencias de Conducir	0,0
Malloa	Grupo 5	O'Higgins	Registro Social de Hogares	0,0
San Clemente	Grupo 5	Maule	Registro Social de Hogares	13,3
Lonquimay	Grupo 5	Araucanía	Alumbrado Público	5,6
Retiro	Grupo 5	Maule	Alumbrado Público	5,6
Panguipulli	Grupo 5	Los Ríos	Alumbrado Público	11,1
Isla De Pascua	Grupo 5	Valparaíso	Alumbrado Público	11,1
Pelluhue	Grupo 5	Maule	Alumbrado Público	16,7
Carahue	Grupo 5	Araucanía	Alumbrado Público	22,2
Toltén	Grupo 5	Araucanía	Alumbrado Público	22,2
Chépica	Grupo 5	O'Higgins	Alumbrado Público	22,2
Florida	Grupo 5	Biobío	Alumbrado Público	22,2
Tucapel	Grupo 5	Biobío	Alumbrado Público	22,2
Marchihue	Grupo 5	O'Higgins	Alumbrado Público	33,3
Negrete	Grupo 5	Biobío	Alumbrado Público	44,4
Hualañé	Grupo 5	Maule	Alumbrado Público	66,7
Lago Verde	Grupo 5	Aysén	Áreas Verdes-Recolección de Residuos sólidos- Alumbrado Público- Licencia de Conducir	0,0
Río Verde	Grupo 5	Magallanes y Antártica Chilena	Áreas Verdes-Recolección de Residuos sólidos- Alumbrado Público- Licencia de Conducir	0,0
Timaukel	Grupo 5	Magallanes y Antártica Chilena	Áreas Verdes- Licencias de Conducir	0,0
Puqueldón	Grupo 5	los Lagos	Áreas Verdes- Licencias de Conducir	0,0
Tirúa	Grupo 5	Biobío	Áreas Verdes- Licencias de Conducir	0,0

Ollagüe	Grupo 5	Antofagasta	Áreas Verdes- Patentes Comerciales- Licencias de Conducir- Permiso de circulación	0,0
Peralillo	Grupo 5	O'Higgins	Áreas Verdes	9,5
Camíña	Grupo 5	Tarapacá	Áreas Verdes- Licencias de Conducir	0,0
Contulmo	Grupo 5	Biobío	Áreas Verdes	4,8
Pencahue	Grupo 5	Maule	Áreas Verdes	9,5
Coelemu	Grupo 5	Biobío	Áreas Verdes	14,3
Putendo	Grupo 5	Valparaíso	Áreas Verdes	19,0
Río Claro	Grupo 5	Maule	Áreas Verdes	23,8
Villa Alegre	Grupo 5	Maule	Áreas Verdes	9,5
Pichidegua	Grupo 5	O'Higgins	Áreas Verdes	23,8
María Pinto	Grupo 5	Metropolitana	Áreas Verdes	28,6
Litueche	Grupo 5	O'Higgins	Áreas Verdes	42,9
Cholchol	Grupo 5	Araucanía	Patentes Comerciales	0,0
Quilleco	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Paredones	Grupo 5	O'Higgins	Licencias de Conducir	0,0
Saavedra	Grupo 5	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Placilla	Grupo 5	O'Higgins	Alumbrado Público - Patentes Comerciales- Permiso de Circulación	11,1
Torres Del Paine	Grupo 5	Magallanes y Antártica Chilena	Licencias de Conducir	0,0
Curarrehue	Grupo 5	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Yumbel	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir - Permiso de circulación	5,6
Lolol	Grupo 5	O'Higgins	Licencias de Conducir	0,0
San Fabián	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Pemuco	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
San Pedro	Grupo 5	Metropolitana	Licencias de Conducir	0,0
Combarbalá	Grupo 5	Coquimbo	Patentes Comerciales	11,1
Queilén	Grupo 5	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
Portezuelo	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Los Sauces	Grupo 5	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Quilaco	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Teodoro Schmidt	Grupo 5	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Laguna Blanca	Grupo 5	Magallanes y Antártica Chilena	Licencias de Conducir	0,0
Pumanque	Grupo 5	O'Higgins	Licencias de Conducir	0,0
Perquenco	Grupo 5	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Juan Fernández	Grupo 5	Valparaíso	Licencias de Conducir - Permiso de Circulación	0,0
Coihueco	Grupo 5	Biobío	Recolección de Residuos Solidos	4,8
San Rafael	Grupo 5	Maule	Patentes Comerciales	11,1

Huara	Grupo 5	Tarapacá	Licencias de Conducir	0,0
La Higuera	Grupo 5	Coquimbo	Licencias de Conducir	0,0
Corral	Grupo 5	Los Ríos	Licencias de Conducir	0,0
Antuco	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Empedrado	Grupo 5	Maule	Licencias de Conducir	0,0
Petorca	Grupo 5	Valparaíso	Licencias de Conducir	0,0
Colbún	Grupo 5	Maule	Licencias de Conducir	0,0
Alto Del Carmen	Grupo 5	Atacama	Licencias de Conducir	0,0
Curepto	Grupo 5	Maule	Licencias de Conducir	0,0
Hualqui	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	11,1
Cobquecura	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Santa Juana	Grupo 5	Biobío	Patentes Comerciales	11,1
Putre	Grupo 5	Arica y Parinacota	Licencias de Conducir	0,0
Alto Biobío	Grupo 5	Biobío	Patentes Comerciales - Licencias de Conducir	0,0
Treguaco	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Pinto	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir - Permiso de Circulación	22,2
Camarones	Grupo 5	Arica y Parinacota	Licencias de Conducir	0,0
Río Hurtado	Grupo 5	Coquimbo	Patentes Comerciales	11,1
Purén	Grupo 5	Araucanía	Licencias de Conducir	5,6
San Juan De La Costa	Grupo 5	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
Quemchi	Grupo 5	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
Longaví	Grupo 5	Maule	Licencias de Conducir	0,0
San Ignacio	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Licantén	Grupo 5	Maule	Licencias de Conducir	0,0
Ninhue	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
El Carmen	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	0,0
Maule	Grupo 5	Maule	Licencias de Conducir	0,0
Quillón	Grupo 5	Biobío	Recolección de Residuos Solidos	38,1
Sagrada Familia	Grupo 5	Maule	Patentes Comerciales	22,2
Guaitecas	Grupo 5	Aysén	Licencias de Conducir	0,0
Melipeuco	Grupo 5	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Lago Ranco	Grupo 5	Los Ríos	Licencias de Conducir	0,0
Galvarino	Grupo 5	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Chanco	Grupo 5	Maule	Licencias de Conducir	0,0
Colchane	Grupo 5	Tarapacá	Licencias de Conducir	0,0
Monte Patria	Grupo 5	Coquimbo	Recolección de Residuos Solidos	19,0
Pelarco	Grupo 5	Maule	Patentes Comerciales	16,7
Punitaqui	Grupo 5	Coquimbo	Patentes Comerciales- Permiso de Circulación	11,1
Salamanca	Grupo 5	Coquimbo	Patentes Comerciales	44,4

San Nicolás	Grupo 5	Biobío	Patentes Comerciales	16,7
Yerbas Buenas	Grupo 5	Maule	Licencias de Conducir	0,0
Ñiquén	Grupo 5	Biobío	Licencias de Conducir	44,4
Curaco De Vélez	Grupo 5	los Lagos	Licencias de Conducir	0,0
O'Higgins	Grupo 5	Aysén	Licencias de Conducir	0,0
Ercilla	Grupo 5	Araucanía	Licencias de Conducir	0,0
Canela	Grupo 5	Coquimbo	Licencias de Conducir	0,0
Freire	Grupo 5	Araucanía	Patentes Comerciales	44,4
Rauco	Grupo 5	Maule	Licencias de Conducir	0,0
Nueva Imperial	Grupo 5	Araucanía	Patentes Comerciales - Permiso de Circulación	66,7