

**UNIVERSIDAD
— DE —
VALPARAISO
C H I L E**

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

**"Sistema de Acreditación de los Servicios, como Herramienta de
Mejoramiento de la Calidad de la Gestión de los Servicios Municipales.
Caso: Servicio de Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales
Ilustre Municipalidad de Quilpué"**

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

Alumna

INGRID SMITH NOFLOT

Profesor Guía

ABEL GALLARDO PÉREZ

Valparaíso, Agosto 2009



T
799
2009

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“Sistema de Acreditación de los Servicios, como Herramienta de
Mejoramiento de la Calidad de la Gestión de los Servicios Municipales.

Caso: Servicio de Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales

Ilustre Municipalidad de Quilpué”

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

R. 6996

Alumna

INGRID SMITH NOFLOT

Profesor Guía

ABEL GALLARDO PÉREZ

Valparaíso, Agosto 2009

*“La innovación -y su medición- es la
única competencia medular que necesitan
todas las organizaciones.”*

Peter Drucker

ÍNDICE

	Página
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I	
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	9
1.1 Planteamiento del Problema.....	9
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Metodología.....	12
1.3.1 Tipo de Investigación	12
1.3.2 Muestra	12
1.3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	12
1.3.4 Técnicas de Procesamiento de Información	13
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Modernización del Estado.....	14
2.2 El Municipio en la Modernización del Estado.....	18
2.2.1 Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM)	18
2.2.2 Desarrollo Municipal	20
2.3 El Camino Hacia la Excelencia de los Servicios Municipales.....	22
2.3.1 ¿Qué es el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales?	23
2.3.2 El Sistema ¿Qué Acredita?	24
2.3.3 Institucionalidad del Sistema	25
2.4 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.....	27
2.5 Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.....	28

2.5.1 Principios del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.	29
2.5.2 Contenidos del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	30
2.6 Servicio de Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales, Ilustre Municipalidad de Quilpué.....	31
2.6.1 Organigrama y Ubicación en la Estructura del Departamento Social Comunal	32
2.6.2 Servicios que contempla la atención del Programa de Red Social	33
2.6.3 Organismos Relacionados con Ventanilla Única Social	35
CAPÍTULO III	
ANTECEDENTES DEL TRABAJO.....	36
3.1 Antecedentes del Capítulo.....	36
3.2 Diagrama de Flujo Situación Actual, Ventanilla Única Social, en materia de Gestión de Procesos.....	36
3.3 Principales Procedimientos Ventanilla Única Social.....	37
3.4 Experiencia Ilustre Municipalidad de San Antonio.....	39
CAPÍTULO IV	
DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS.....	41
4.1 Aplicación de Encuestas Realizadas en Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.....	41
4.1.1 Encuesta a Usuarios y Usuarías	41
4.1.2 Resumen Tabulación	41
4.1.3 Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos	43
4.2 Encuesta Funcionarios, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.....	47
4.2.1 Resumen Tabulación	47
4.2.2 Análisis Resultados Obtenidos	50
4.3 Conclusiones Generales de las Encuestas Aplicadas.....	53

CAPÍTULO V

SOLUCION PROPUESTA.....	54
5.1 Propuesta de Solución.....	54
5.2 Resultados Esperados.....	54
CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	57
Anexo N°1 Tabulación Encuesta a Usuarios y Usuarías, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.....	57
Anexo N°2 Tabulación Pregunta N°6, Encuesta a Usuarios y Usuarías, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.....	59
Anexo N°3 Tabulación Encuesta Funcionarios, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.....	61
Anexo N°4 Encuesta a Usuarios y Usuarías, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.....	62
Anexo N°5 Pauta General de Entrevista.....	64
Anexo N°6 Encuesta Funcionarios, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.....	65

RESUMEN

Durante los últimos años, prácticamente todos los municipios han desarrollado, de manera consistente, esfuerzos interesantes y creativos tanto para asegurar niveles de calidad en los trámites y servicios que entregan, como para brindar resultados. Sin embargo es necesario seguir trabajando para mejorar la calidad del servicio que prestan a la comunidad, ya que éste debe ser, más asequible y acorde a las necesidades de las personas.

Es por ello que, el gobierno planteó la necesidad de seguir trabajando para “mejorar la calidad del servicio que proporcionan los municipios a sus vecinos y vecinas”. En esta línea, destacó la creación de “un sistema de acreditación de servicios municipales, pensado en conjunto con la Asociación Chilena de Municipalidades, para mejorar la calidad”¹.

En el caso puntual del Servicio de Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales, Ilustre Municipalidad de Quilpué, se hace necesario que conozcan el documento denominado “Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales” elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad), para así, poder familiarizarse con este instrumento e iniciar un proceso integral de revisión interna, con la finalidad de mejorar la calidad en la atención y fortalecer la capacidad de gestión.

Considerando que este instrumento ha sido implementado exitosamente en otros municipios de la región, la Ilustre Municipalidad de Quilpué ha decidido incorporarse al Programa de Apoyo a la Acreditación de Servicios Municipales, y de esta manera poder rediseñar los procesos que sea necesario e instalar en todo el Municipio una cultura de mejoramiento continuo, que favorezca la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente.

¹Fuente: Documento extraído de la página Web: <http://www.gobiernodechile.cl/viewNoticia.aspx?idArticulo=26029>, [consultada el 24 de Julio de 2009]

INTRODUCCIÓN

Los municipios chilenos están inmersos en una realidad compleja, diversa y dinámica, propia de sus respectivos territorios comunales, pero que además es expresión de una sociedad crecientemente globalizada y competitiva. Por tanto, el rol que deben desempeñar los municipios es clave, principalmente en lo que concierne a la entrega de servicios a la comunidad, pues día a día deben realizar una importante gestión en el otorgamiento de un sinnúmero de servicios como son : aseo, iluminación, equipamiento, áreas verdes, seguridad ciudadana, subsidios, patentes, entre otros.

Es por ello que, hacer las cosas bien, buscar la gestión de excelencia en los servicios y beneficios a los cuales los ciudadanos tienen derecho, es tarea del Gobierno ayer y hoy. En este marco la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad) elaboraron un documento denominado “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales” cuyo instrumento contiene la descripción del proceso a través del cual un municipio puede postular a la Acreditación de sus Servicios en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

En atención a lo anterior, el presente trabajo trata de dar a conocer el documento denominado “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales” confeccionado por el Gobierno y la Asociación Chilena de Municipalidades; además analiza cómo el Servicio de Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales, Ilustre Municipalidad de Quilpué, requiere de la aplicación de éste instrumento.

Por tanto, la estructura del siguiente escrito se distribuye de la siguiente manera. El primer capítulo, trata del desarrollo del trabajo, donde se especifican los objetivos y la metodología a utilizar, posteriormente se describe someramente el camino que realizó el Gobierno de Chile, por intermedio de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, para llegar a la propuesta de promover el desarrollo municipal, por medio de la aplicación de un modelo de excelencia de referencia especialmente orientado al sector municipal chileno.

Más adelante, se da cuenta de la gestión de los procesos que está llevando a cabo Ventanilla Única Social, en la entrega de sus servicios; y se da a conocer cómo ha sido la experiencia de la Ilustre Municipalidad de San Antonio en la implementación del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. En seguida, se muestra el análisis y discusión de las encuestas aplicadas tanto a Usuarios y Funcionarios de Ventanilla Única Social. Finalmente, se presenta una posible propuesta de solución a la problemática planteada y se dan a conocer las conclusiones obtenidas de la investigación y del trabajo realizado.

CAPÍTULO I.

DESARROLLO DEL TRABAJO

1.1 Planteamiento del Problema

Las municipalidades en los últimos años han enfrentado escenarios sociales, económicos, políticos y culturales altamente cambiantes. Lo que los lleva a tener sobrecarga de funciones y tareas; sumado además a una ciudadanía cada vez más exigente y demandante de servicios y prestaciones de calidad.

Ante tales escenarios las municipalidades se ven fuertemente tensionadas por definir nuevas formas de gestión estratégica, que les permita asumir la conducción de sus propios procesos modernizadores, y, así, poder constituirse en verdaderos gobiernos locales.

Es así como el Ministerio del Interior, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad) han diseñado un documento denominado “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales” cuyo instrumento contiene la descripción del proceso a través del cual un municipio puede postular a la Acreditación de sus Servicios en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Dicho instrumento no ha sido implementado en el Servicio de entrega de Subsidios y Beneficios Municipales, Ilustre Municipalidad de Quilpué, que permita conocer a los distintos estamentos en qué consiste este proceso, cual es su importancia y cómo podría impactar en la gestión de los actuales procesos que se están desarrollando en la entidad.

Es posible, por tanto, determinar a priori, que los potenciales problemas que presente el Servicio, serían los siguientes:

- Lentitud en la gestión de los procesos para la obtención de los Subsidios y/o Beneficios Municipales.

- Desconocimiento de aspectos generales sobre el servicio y sus principales elementos administrativos.
- Falta de Personal Capacitado para acelerar procesos en la entrega de Subsidios y/o Beneficios Municipales.
- Falta de alineación entre los Objetivos Organizacionales y los Objetivos Personales de los integrantes del Servicio.

Surge, entonces, el siguiente cuestionamiento:

¿Es la implementación del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, en el Servicio de Subsidios y Beneficios Municipales, Ilustre Municipalidad de Quilpué, la herramienta adecuada para fortalecer la capacidad de gestión y mejorar la calidad y oportunidad del servicio que entrega a la comunidad?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General.

- Analizar respecto del Servicio de Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales, Ilustre Municipalidad de Quilpué, la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad).

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Conocer el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Centro Nacional de Productividad y Calidad.
- Indagar el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, confeccionado en conjunto por la SUBDERE, ChileCalidad y la Asociación Chilena de Municipalidades.
- Describir la gestión de los actuales procesos que se están llevando a cabo, en el Servicio de Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales, Ilustre Municipalidad de Quilpué.

1.3 Metodología

1.3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con la clasificación realizada por Gordon Dankhe (1986) existen cuatro tipos de estudio en el diseño de una investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. Para el análisis, desarrollo y posterior cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se ha utilizado una metodología de tipo exploratoria. Trata de entregar herramientas en un campo nuevo para la Ilustre Municipalidad de Quilpué, como es el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

1.3.2 Muestra

La selección de la muestra está formada por:

- Usuarios y usuarias Ventanilla Única Social, la cual es No Probabilística, por ser de tipo intencional; porque la encuesta se aplicó a un grupo significativo de usuarios (as) de este servicio municipal.
- Funcionarios tanto Técnicos, Administrativos y Profesionales Ventanilla Única Social, la cual también es de tipo intencional; porque la encuesta se empleó a un grupo representativo del personal que desempeña labores dentro de dicho servicio.

1.3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

En la investigación se emplea:

- Encuesta a Usuarios y Usuarías, Ventanilla Única Social (ver Anexo N° 4)
- Encuesta a Funcionarios, Ventanilla Única Social (ver Anexo N° 6)
- Entrevista estructurada, Sr. Fernando Muñoz, Encargado Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, Ilustre Municipalidad de San Antonio.

Se aplicó encuesta presencial, ya que ésta permite realizar una medición inmediatamente después de que el usuario (a) a recibido el servicio o producto que requería. Además ambas encuestas contienen preguntas dicotómicas, de alternativas y abiertas, orientadas a obtener una mayor precisión y profundización del tema en cuestión.

1.3.4 Técnicas de Procesamiento de Información

La tabulación de los datos, el análisis e interpretación de los mismos se hizo a través de cuadros de estadística descriptiva.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Modernización del Estado

Modernización significa **adaptación al entorno**. Un entorno sometido a permanente cambio en el que surgen nuevos desafíos y expectativas. Por tanto, el concepto de modernización es aplicable a cualquier tipo de organización pública o privada, si bien podemos definirlo en el contexto de las administraciones Públicas y la Administración Local en particular, como la transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos.

Así, la modernización debe entenderse como transformación, desde una perspectiva organizativa y cultural.

Modernizar el Estado responde a tener las principales actividades, acciones o quehaceres de un gobierno o de un Estado en la forma más actualizada posible.

En concordancia a todo este proceso globalizador imperante, el gobierno del Presidente Eduardo Frei (1994-2000) elaboró un plan modernizador en base a la Creación del Comité Interministerial (1994), cuya misión fue la de “impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado, diseñar y proponer políticas generales sobre la materia y los instrumentos necesarios para su implantación, seguimiento y evaluación” (Armijo, M; 2000: 13).

Otra de las prioridades de la gestión del Presidente Frei en cuanto al tema de modernización fue la elaboración del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública (1997-2000), hito importante en la consolidación de la estrategia modernizadora, que contempló las áreas de: gestión estratégica, tecnologías de información y comunicación, transparencia y probidad de la gestión pública, Calidad de servicio y participación ciudadana, Recursos Humanos e Institucionalidad del Estado.

Estos avances en la Modernización del Estado impulsados por el Gobierno del Presidente Frei, contemplaron cambios al interior de los servicios públicos y en los estilos de gestión evaluando logros tanto cuantitativos como cualitativos.

Por su parte, el Presidente Lagos (2000-2006) asumió como uno de sus compromisos, el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), tarea que implica seguir mejorando la gestión de las instituciones públicas en la búsqueda de una mayor calidad de los servicios que entregan a la ciudadanía toda vez que, entre otros beneficios, mejora la productividad a nivel país, con lo que un Estado eficiente mejora la competitividad del país hacia el exterior.

El diseño de este proyecto se inspira en los principios de la transparencia, la eficiencia, la equidad y la participación, como base principal para el funcionamiento de un Estado democrático. Consecuentemente, este proyecto es parte de un proceso que recoge y profundiza los esfuerzos realizados por los anteriores gobiernos de la Concertación, en su calidad de administradores temporales del Estado, en relación con el mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios del sector público.

A través de la reforma del Estado, Chile ha iniciado un proceso de cambio profundo de su institucionalidad pública que incluye temas fundamentales para mejorar y modernizar la gestión, la transparencia y la rendición de cuentas, el fortalecimiento y profesionalización de los funcionarios de alto nivel y la gestión de personal.

Consolidando los logros de los anteriores gobiernos concertacionistas, la Presidenta Bachelet (2006-2010), en su Programa de Gobierno, impulsa la Reforma Municipal, como parte de la constatación de los cambios que han experimentado en los últimos años los municipios, debido al crecimiento demográfico y económico, el cual ha traído consigo un explosivo desarrollo de las ciudades, con la necesidad de proveer un conjunto de servicios de calidad para sus habitantes.

El foco de dicha Reforma, se sitúa, en la complejidad de los problemas que deben atender los municipios para responder al mandato de constituirse en auténticos agentes del desarrollo local. Cuyo objetivo es contar con un municipio moderno, con capacidad de anticipación y respuesta y con adecuados niveles de gestión y planificación, teniendo en

cuenta que es diferente el municipio urbano y el pequeño municipio rural. Por ello hablamos de una Reforma que junto con profundizar el proceso de descentralización, contemple un diseño institucional orientado hacia la equidad y la colaboración solidaria entre las municipalidades del país. Una Reforma que apoye el desarrollo de aquellos municipios que presentan situaciones desventajosas por sus características socio territoriales y económicas, pero que al mismo tiempo, ofrezca grados crecientes de autonomía para aquellos municipios que atienden la complejidad del desarrollo urbano y que se enfrentan con las limitaciones que les impone una estructura organizativa y financiera uniforme.

Esta Reforma contempla tres ejes centrales, en los cuales se sustenta el fortalecimiento de las instituciones edilicias: primero, más autonomía Municipal, con mayores atribuciones y más herramientas para tener una gestión eficiente; segundo, equidad territorial, teniendo en cuenta la necesidad de apoyo diferenciado para municipios que son heterogéneos; y tercero, modernización, para tener Municipios bien equipados y con estructura organizacional flexible.

Entre las medidas que se establecen para la Modernización y Democratización de la Organización Municipal, se encuentran las siguientes²:

- Ley de Regulación del Artículo 121 de la Constitución.
- Ley “miscelánea”.
- Sistema de Formación y Capacitación Municipal.
- Financiamiento de la educación pública descentralizada.
- Número de integrantes del Concejo Municipal y sus atribuciones.
- Participación de la ciudadanía en las decisiones.

Por último, dentro de las medidas que se vislumbran para mejorar la Situación Financiera y la Capacidad de Gestión de los Municipios, se establecen las siguientes:

- Sistema de Clasificación de Riesgo.
- Contraer préstamos con la banca privada.

²Fuente: Documento extraído de la página Web: [http:// www.subdere.gov.cl/1510/article-72204.html](http://www.subdere.gov.cl/1510/article-72204.html), [consultada el 24 de Julio de 2009]

- Ciudades Bicentenario.
- Fondo de Inversión de Iniciativa Local.
- Reforma a la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.
- Rediseño del Fondo Común Municipal.
- Construcción de rellenos sanitarios y estaciones de transferencias.
- Corregir la alta estacionalidad que presentan los recursos municipales.
- Cualquier nueva función o tarea que se le asigne a los municipios deberá contemplar el financiamiento respectivo.
- Compensar a los municipios por exenciones.
- Programa nacional de apoyo a la labor de administración financiera y rentas.
- Medidas para mejorar la recaudación.
- Personalidad jurídica a las asociaciones de municipios.
- **Sistema de acreditación de la calidad de los servicios municipales.**

En este último punto, la Mandataria señaló “implementaremos un Sistema de Acreditación de la calidad de los servicios municipales, que permitirá a los municipios avanzar en la senda del mejoramiento continuo, accediendo a incentivos en la medida en que muestre mejorías progresivas. Pero más importante aún, permitirá a los usuarios de los servicios municipales y a los ciudadanos en general, informarse acerca de la calidad de dichos servicios y establecer comparaciones. En las municipalidades pequeñas rurales el Sistema comenzará operando con los servicios de intermediación laboral que presta el municipio a través de la OMIL, la entrega de subsidios y el trabajo con organizaciones sociales. En los municipios urbanos agregaremos a los anteriores los servicios de extracción de residuos domiciliarios, entrega de patentes por actividades comerciales e industriales, permisos de edificación y permisos de circulación. Estos servicios serán evaluados y certificados, garantizando que cumplen con los estándares de calidad adecuados. El proceso irá acompañado de incentivos a los municipios, los que consistirán en asistencia técnica para la mejora continua y recursos para la certificación. El Sistema comenzará a operar el 2007 en 20 municipios, para ir extendiéndose progresivamente hasta alcanzar 80 municipios el año 2010”.

2.2 El Municipio en la Modernización del Estado

El proceso de descentralización y modernización del Estado en Chile data de 1994, año en el que el presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle decidió darle un impulso gerencial al proceso de estabilidad institucional que había iniciado el presidente Patricio Aylwin con la vuelta a la democracia, en marzo de 1990. En un primer momento, el proceso modernizador estuvo focalizado y orientado a los servicios públicos sectoriales- como ministerios o direcciones nacionales de prestación de servicios públicos- destacando la creación, en 1994, del Comité Interministerial de Modernización del Estado. En este periodo el esfuerzo estuvo concentrado en impulsar un proceso de reformas y modernización que involucró a los distintos niveles de la administración pública.

Los municipios no quedaron al margen de este proceso y, en el año 1994³, el Gobierno de Chile y el Banco Mundial suscribieron un acuerdo para dar mayor impulso a la modernización del sector municipal. Esto se tradujo en la implementación de la fase piloto del Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM).

2.2.1 Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM)

El objetivo de este programa fue apoyar la capacidad de gestión técnica de los municipios para que mejoraran la eficiencia en la prestación de servicios públicos. Esencialmente, la idea era que los alcaldes ya no “remaran” sino que “llevaran el timón” y que los funcionarios municipales se pudieran transformar en verdaderos gerentes de la gestión municipal. El objetivo fue que, mediante la profesionalización de la gestión municipal, se pudiera aislar la influencia política en la administración de los recursos públicos. El sentido final fue desarrollar una nueva cultura organizacional orientada a los resultados y a la satisfacción de los usuarios (Márquez, et al., 2001).

³El gobierno de Eduardo Frei (1994-2000) ubicó la modernización del Estado entre sus prioridades y fortaleció una perspectiva gerencialista sobre la reforma del Estado. Este enfoque rechazó la idea de una gran reforma administrativa y concibió el cambio como un proceso gradual, sin grandes modificaciones legales, y donde los incentivos, las demandas y orientaciones a los resultados jugarían un rol central.

A través de este programa se esperaba además que los municipios fortalecieran sus principales instrumentos de planificación local, llámese Planes de Desarrollo Comunal, Planes Reguladores y/o Planes Estratégicos, y con ello plasmaran la necesaria visión estratégica para orientar la acción de los técnicos y de los alcaldes (Subsecretaría de Desarrollo Regional, 1999).

Concluida esa primera parte, el Gobierno de Chile y el Banco Mundial suscribieron un nuevo acuerdo para dar continuidad a la inversión en la modernización municipal. El objetivo general del programa, en su segunda etapa, fue continuar con el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las municipalidades para que pudieran realizar una administración eficiente y actuar como agentes del desarrollo comunal, a través del fortalecimiento de la gestión interna de los municipios, de las capacidades gerenciales y del liderazgo en los directivos municipales. Para esta segunda etapa, se consideró que las capacidades de planificación, así como las de administración de los municipios en la prestación de servicios, debían estar orientadas por una gestión participativa, y más cercana a los usuarios y a la comunidad (Subsecretaría de Desarrollo Regional, 1999).

Esta segunda parte del proceso de modernización incorporó el concepto de planificación y participación social como un eje fundamental y necesario que debían considerar los municipios en su acción pública. En resumen, el PROFIM en sus dos versiones, entre 1994 y 2001, marcó el inicio del proceso de modernización en el nivel municipal, el cual debía orientarse a cumplir objetivos en un ámbito de eficiencia y en un ámbito de fortalecimiento democrático, especialmente incorporando la participación ciudadana en el ámbito de la consulta y la información en la gestión local.

Concluida la intervención del PROFIM, la SUBDERE se hizo cargo del fortalecimiento municipal a través de un fondo para el mejoramiento de la gestión municipal, con el cual se trabajó entre el año 2005 y 2006.

2.2.2 Desarrollo Municipal⁴

A mediados del año 2006, para avanzar en el desarrollo de los municipios se realiza una readecuación del departamento que tenía bajo su responsabilidad el trabajo de fortalecimiento municipal, modificándose los énfasis que se habían manejado desde los años PROFIM, dando espacio a nuevas unidades, fondos y programas, creándose, entre otras, **la Unidad de Calidad Municipal**, con dos objetivos: diseñar un sistema de acreditación para municipalidades, así como definir una serie de perfiles ocupacionales de funciones municipales con el fin de hacer más pertinente la oferta y demanda municipal de capacitación y permitir el reconocimiento público para funcionarios y funcionarias municipales.

La Unidad de Calidad tuvo como misión trabajar en el mejoramiento de la gestión municipal desde dos miradas: por una parte, definir la forma de medir los niveles de gestión de los servicios municipales, a partir de los procesos, tomando como opción el Modelo Chileno de Excelencia, el cual a su vez, se basó para su diseño en el Modelo Malcom Baldrige desarrollado en Estados Unidos el año 1987 con el objeto de difundir prácticas de excelencia y mejoramiento entre organizaciones, tanto públicas como privadas. Actualmente, este modelo ha sido adaptado y es usado como referencia en más de 70 países en el mundo.

La SUBDERE y Chilecalidad firmaron en octubre de 2006 un convenio de colaboración para el desarrollo de un Sistema de Acreditación Municipal. En este proyecto se contó con el apoyo y participación de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM). Esto implicó que, en la Subsecretaría, la Unidad de Calidad se constituyera en la contraparte técnica de esta última entidad en el programa que tenía como objetivo trabajar en un modelo de referencia para la excelencia municipal, un instrumento para la Autoevaluación, un sistema de reconocimiento externo de los niveles de gestión, entre otros productos.

⁴Fuente: Documento extraído de la página Web: http://www.subdere.gov.cl/1510/articles-75430_recurso_2.doc, [consultada el 22 de Mayo de 2009]

Las actividades realizadas en el marco del convenio suscrito fueron las siguientes:

a) Detección de Necesidades en los Municipios

- En general, las municipalidades carecen de prácticas sistemáticas para gestionar los servicios con **foco en la satisfacción de usuarios y usuarias**.
- No hay acuerdo respecto a qué es una **“práctica de calidad” en los servicios municipales** (modelo de referencia), ni cómo se mide su nivel de aplicación.
- No hay **incentivos ni acciones que motiven a las municipalidades** a instalar una lógica de mejoramiento continuo de su quehacer.

Lo anteriormente expuesto queda demostrado en los resultados que arroja el Índice Nacional de Satisfacción del Consumidor (INSC), levantado por Procalidad⁵, refleja la percepción que tienen los ciudadanos de los servicios que entregan las municipalidades.

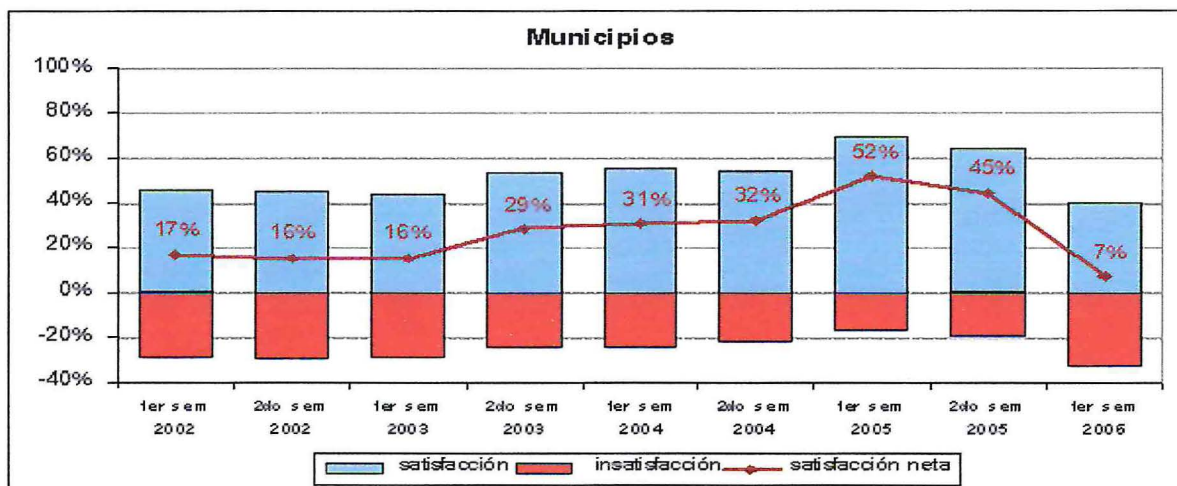


Gráfico I: INSC histórico de los servicios municipales.

⁵Encuesta que se realiza semestralmente a hombres y mujeres mayores de 18 años con teléfono en el hogar, residentes en hogares de las ciudades de Santiago, Viña del Mar/Valparaíso, Concepción/Talcahuano. Es una entrevista telefónica estructurada, con una escala de calificación de 1 a 7. La muestra es cercana a 16.000 entrevistas.

b) Determinación de los objetivos del convenio

El objetivo planteado para el convenio fue el de desarrollar herramientas que permitan mejorar la calidad de la gestión de los servicios municipales para alcanzar la satisfacción de usuarios y usuarias.

Específicamente:

Desarrollar un **Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales**, como referente para la mejora continua de sus servicios.

Desarrollar un **Sistema de acreditación y mejora continua de la calidad de los servicios municipales**, que incentive a las Municipalidades a la gestión de excelencia.

Las características que se definieron para el Sistema a construir fueron:

- Construcción de un Modelo de referencia para la gestión de servicios municipales.
- Sistema con hitos verificables y progresivos de la gestión de los servicios municipales.
- Mecanismo de incentivos asociado al cumplimiento de hitos del Sistema.
- Inserto en una Institucionalidad.
- Proceso de apoyo a los municipios.
- Herramientas para entrar y progresar en el Sistema.
- Educación de usuarios para aportar al proceso de mejora.

2.3 El camino hacia la Excelencia de los Servicios Municipales⁶

El Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales fue diseñado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad) y la Asociación Chilena de Municipalidades. El cual tiene como objetivo:

⁶Fuente: Documento extraído de la página Web: [http://: www.subdere.cl/1510/articles-70561_recurso_1.doc](http://www.subdere.cl/1510/articles-70561_recurso_1.doc) [consultada el 12 de Junio de 2009]

- Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la **comunidad**,
- Fortalecer la **capacidad de gestión** de las municipalidades,
- Instalar una cultura de **mejoramiento continuo** de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la Autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como practica permanente, y
- Reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino hacia la excelencia.

2.3.1 ¿Qué es el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales?

El Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales es un conjunto de procesos y métodos que buscan apoyar, guiar e incentivar a las municipalidades para que inicien y se mantengan en un camino de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia, elevando así la calidad de los servicios que reciben usuarios y usuarias.

Los principales componentes del Sistema son:

- **El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales:** es un conjunto de prácticas que fueron definidas como claves para la gestión de una municipalidad de excelencia. Este modelo fue construido por la SUBDERE, la Asociación Chilena de Municipalidades y ChileCalidad, con la participación de actores y expertos de la gestión municipal.
- **Un Instrumento de Autoevaluación:** concebido como un método para que el municipio pueda evaluar el estado de avance en que se encuentra su gestión actual al compararla con el Modelo, identificando las brechas a mejorar. La Autoevaluación está basada en una escala de cero a quinientos puntos, donde el máximo puntaje corresponde al total cumplimiento del Modelo de gestión de referencia.
- **Un Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales:** es un mecanismo de evaluación externo y de reconocimiento público a las municipalidades que

alcancen determinados niveles de gestión municipal, en comparación con las prácticas de gestión del Modelo.

- **Un Sistema de Apoyo y Reconocimiento:** consiste en la puesta a disposición de las municipalidades que ingresen al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales de profesionales preparados para dar consultoría y capacitación en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y una metodología para el desarrollo de Planes de Mejora, con el propósito de guiar a las municipalidades en su camino a la excelencia. Asimismo, define reconocimientos que son entregados a aquellas municipalidades que van superando las etapas y alcanzando los distintos niveles de acreditación.

2.3.2 El Sistema ¿Qué acredita?

El Sistema de Acreditación reconocerá o acreditará el nivel de gestión alcanzado por una municipalidad, entendiendo este nivel como la capacidad que tiene para prestar servicios de calidad a los ciudadanos, respecto del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Para ello, el Sistema de Acreditación reconoce tres niveles de gestión en una municipalidad:

- **Nivel inicial:** la municipalidad está en el inicio del uso de prácticas sistemáticas de gestión⁷, aun cuando todavía existen deficiencias significativas en su sistema de gestión. Estas prácticas se han desplegado en la mayoría de las áreas importantes, tanto las relacionadas con la gestión global de la municipalidad como aquellas asociadas a la prestación de servicios municipales.

⁷Prácticas sistemáticas de gestión: forma de llevar a cabo un proceso que se aplica en forma programada, con métodos, responsables, recursos, plazos establecidos y que puede preverse sus resultados.

- **Nivel intermedio:** la municipalidad tiene un uso sistemático de prácticas de gestión, aun cuando la aplicación de éstas puede ser reciente en algunas áreas importantes. Existe tendencia de mejoría en algunos resultados relevantes; aunque ésta también puede ser reciente. Estas prácticas además han sido evaluadas y mejoradas, es decir, se han medido los indicadores de desempeño y luego se han mejorado, cumpliendo con los objetivos para las que fueron implementadas.
- **Nivel avanzado:** la municipalidad tiene prácticas de gestión con énfasis en la prevención, con uso sistemático en la prestación de sus servicios. Los resultados de los principales indicadores de desempeño tienen tendencia positiva en los últimos años. Hay prácticas sistemáticas de evaluación y mejora basadas en datos que han cumplido varios ciclos y generado resultados comparativamente buenos. Estas prácticas están desplegadas en todas las áreas importantes de la municipalidad.

2.3.3 Institucionalidad del Sistema

La organización responsable de evaluar externamente a las municipalidades y validar su nivel de gestión es la **Comisión Nacional de Acreditación Municipal**, quien tendrá la autoridad para entregar a los municipios los reconocimientos en los distintos niveles del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. Esta Comisión es un organismo independiente desde el punto de vista técnico y decisonal, que depende administrativamente de la SUBDERE. Cuenta con un Reglamento que norma todo lo concerniente a su funcionamiento. Está compuesta por tres niveles organizacionales:

Consejo de Acreditación: sesiona de acuerdo a un plan de trabajo anual para resolver respecto a sus ámbitos de acción, que son:

- Monitoreo, evaluación y mejora del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y de sus instrumentos.
- Toma de decisión respecto a la Acreditación de cada municipalidad que postula, en base a los antecedentes que se le entregan y los que solicita.

El Consejo Ad Honorem está compuesto por las máximas autoridades o los representantes de:

- Ministerio del Interior.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia,
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo,
- Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda,
- Asociación Chilena de Municipalidades,
- ChileCalidad,
- Representantes del mundo académico,
- Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile.

Secretaría Ejecutiva: es la entidad responsable de apoyar el funcionamiento operativo del Consejo de Acreditación y del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales propiamente tal. Sus funciones son:

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

La Secretaría Ejecutiva depende directamente del Consejo de Acreditación y cuenta con un Secretario(a) Ejecutivo(a) y un equipo de profesionales de apoyo. Tanto el Secretario(a) Ejecutivo(a) como los profesionales que la componen son seleccionados por concurso público y ratificados por el Consejo de Acreditación.

Evaluadores: son personas naturales evaluadas y acreditadas por la Secretaría Ejecutiva y ratificadas por el Consejo. En el desempeño de sus funciones dependen

directamente de la Secretaría Ejecutiva. Cuentan con conocimientos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y experiencia demostrable en procesos de evaluación externa o auditorías de sistemas de gestión. Sus responsabilidades son:

- Realizar la evaluación técnica de los antecedentes que presenta cada municipalidad al postular a la Acreditación: Informe de Autoevaluación y Plan de Mejoras,
- Planificar y realizar la visita a terreno para verificar los antecedentes de la Autoevaluación,
- Redactar los informes y antecedentes para el Consejo y los Informes de Retroalimentación para la municipalidad.

Si bien la Comisión Nacional de Acreditación Municipal funciona todo el año, los procesos de validación sólo se realizan entre los meses de marzo y noviembre de cada año.

2.4 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales

Es el proceso mediante el cual se establece el nivel de gestión de una municipalidad. Se evalúa, reconoce e incentiva su mejoramiento hasta niveles de excelencia. Este proceso está concebido, entonces, como un camino con sucesivos ciclos de mejora de la gestión municipal, que comprende las siguientes actividades centrales:

- Autoevaluación periódica que permite medir el nivel de gestión de la municipalidad respecto al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.
- Identificación de Oportunidades de Mejora o brechas de gestión respecto al Modelo y priorización para abordarlas.
- Diseño e implementación del Plan de Mejoras, que permita cerrar las brechas y mejorar los niveles de gestión.

La aplicación periódica de este ciclo en el municipio permite verificar el impacto de la ejecución del Plan de Mejoras en el tiempo, e identificar nuevas oportunidades que lleven la gestión a niveles de excelencia en el mediano o largo plazo.

El proceso de acreditación de Servicios Municipales se desarrolla en siete pasos, los cuales se repetirán secuencialmente, en tanto la municipalidad vaya avanzando en el Sistema:

Figura I: Flujo del Proceso de Acreditación.

Proceso de Acreditación de los Servicios Municipales



Cada paso del proceso de Acreditación es requisito del siguiente, excepto el paso 7 que se desarrolla en paralelo al paso 6 (Implementación del Plan de Mejoras), cuando la municipalidad cumpla con los requisitos para acreditar.

2.5 Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo⁸. En este sentido, cuando se construye un modelo de gestión es importante, no sólo definir la referencia, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo, es decir, cuánto falta (brecha) para alcanzar lo que el modelo propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto.

⁸Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales es una aplicación específica del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia⁹ a la gestión municipal. Constituye una guía de apoyo a las municipalidades para alcanzar los niveles de excelencia que requiere el país en materia de servicios municipales de calidad.

2.5.1 Principios del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales se basa en los siguientes principios:

- **Autonomía:** Tiende hacia mayores grados de autonomía, para que los municipios cuenten con más competencias, atribuciones y recursos.
- **Equidad entre los municipios:** Reconoce la diversidad y contribuye a la reducción de brechas de inequidad existentes entre los municipios.
- **Eficiencia y eficacia:** Vincula la eficiencia y eficacia con la calidad en la prestación de servicios.
- **Liderazgo y compromiso:** vinculado al mejoramiento continuo de la calidad en la gestión de servicios municipales y en la obtención de resultados.
- **Transparencia, probidad y participación:** Instalación de prácticas que faciliten el control institucional interno y externo generando información de gestión oportuna y transparente.
- **Gestión orientada hacia la satisfacción de usuarios y usuarias:** Reconocimiento de los usuarios y usuarias como personas portadores de derechos, por medio de prácticas sensibles a 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:** Valoración de los funcionarios/as municipales, sus habilidades, creatividad y motivación para el éxito de la gestión municipal, y velar por su desarrollo y bienestar.

⁹El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia está basado en el Modelo Malcom Baldrige, desarrollado en Estados Unidos el año 1987 con el objeto de difundir prácticas de excelencia y mejoramiento entre organizaciones, tanto públicas como privadas. Actualmente, este modelo ha sido adaptado y es usado como referencia en más de 70 países en el mundo. Los modelos de excelencia se difunden a través de los premios a la calidad, como por ejemplo, el Premio Nacional a la Calidad y el Premio Iberoamericano de la Calidad.

2.5.2 Contenidos del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

Los conceptos y principios esenciales del Modelo están incorporados en siete categorías o criterios. Estos criterios agrupan un conjunto de prácticas que debiera aplicar una municipalidad para mejorar el desempeño de sus servicios municipales:

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

Si bien todos estos criterios se interrelacionan, los criterios 1, 2 y 3 abordan las principales actividades o procesos de gestión global de la municipalidad. Los criterios 4, 5 y 6 evalúan la entrega de servicios municipales. El último criterio mide los resultados de la gestión municipal. La siguiente figura ilustra la forma en que se integran los siete (7) criterios:

Figura II: Esquema del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales



El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales considera los procesos de gestión de la municipalidad como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. Los elementos del Modelo se relacionan en forma sistémica e integrada, volcados a la generación de los resultados de la organización, en forma tal que éstos pueden ser mejorados en la medida que se aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

2.6 Servicio de entrega de Subsidios y Beneficios Municipales, Ilustre Municipalidad de Quilpué

El Servicio de Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales, Ilustre Municipalidad de Quilpué, funciona a través de una Ventanilla Única Social. Esta Unidad depende directamente del Departamento Social Comunal y su máximo responsable, es su Directora, quien es Asistente Social.

Ventanilla Única Social, es un sistema de información integral y de gestión de procedimientos administrativos. Tiene por objeto desarrollar un sistema que permita el procesamiento centralizado y estandarizado de los trámites municipales, demandado por personas y empresas.

Para llevar a cabo su objetivo, esta oficina entrega información general y específica sobre los servicios que ofrece el Municipio, además, distribuye y recepciona formularios normalizados, necesarios para iniciar trámites, solicitar servicios o peticiones y efectuar reclamos.

La atención al cliente está orientada a simplificar trámites y tiempos de respuestas de ellos; agilizando procedimientos administrativos y el acceso expedito y centralizado de los clientes del Municipio, concentrando funciones que normalmente se formalizaban en dependencias municipales diseminados por toda la comuna.

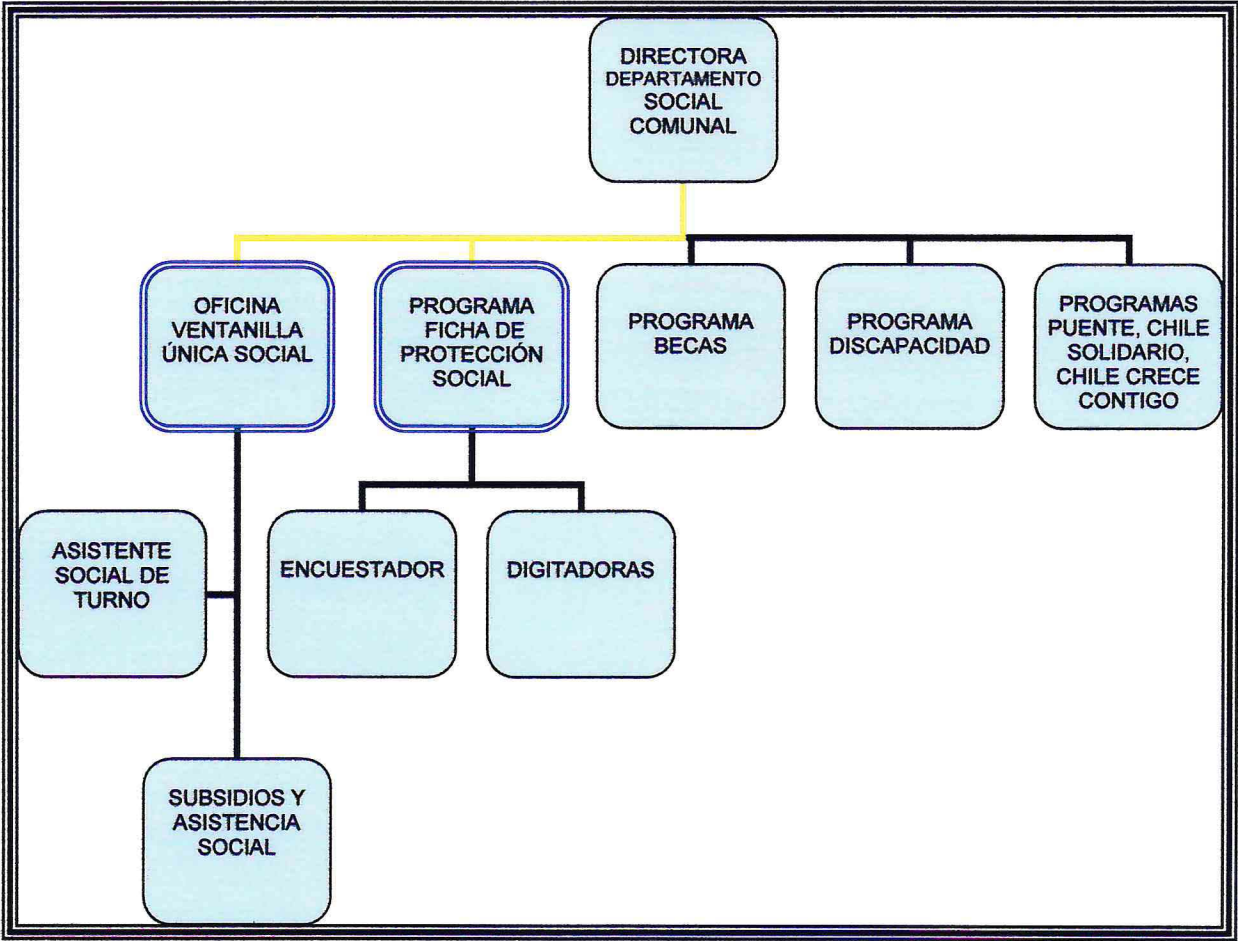
Dicha oficina funciona como una unidad dentro de la Ilustre Municipalidad de Quilpué. La organización, funcionamiento y coordinación de este Municipio se rige por el Reglamento N° 6 del 31 de octubre de 1988. Dicho reglamento, describe en detalle las

funciones y atribuciones de cada Dirección del Municipio, ellas dependerán directamente del Alcalde.

El Título III, sobre las Unidades Municipales, en los Capítulos I al IX indica el nombre, objetivo y funciones de cada una de ellas.

Cabe señalar, que el esquema realizado en la época de dictación del Reglamento Nº 6, del 31 de octubre de 1988, ha sufrido algunas modificaciones hasta nuestros días, debido al surgimiento de nuevas necesidades y conforme a las modificaciones vigentes en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades Nº 18.695.

2.6.1 Organigrama y ubicación en la estructura del Departamento Social Comunal.



2.6.2 Servicios que contempla la atención del Programa de la Red Social

Los servicios que entrega el Servicio de Subsidios y Beneficios Municipales, a través de Ventanilla Única Social son los siguientes:

- Subsidio Único Familiar.
- Subsidio Maternal
- Subsidio Agua Potable
- Pensión Básica Solidaria de Vejez (PBS)
- Programa Ficha Protección Social
- Programa Aseo Domiciliario

- **Subsidio Único Familiar**

Es el beneficio equivalente a la Asignación Familiar en su primer tramo, para personas de escasos recursos que no pueden acceder al beneficio del DFL N° 150 de 1982, por no ser trabajadores dependientes afiliados a un sistema previsional.

Son beneficiarios del Subsidio Familiar causado por el menor que viva a sus expensas, como se indica en orden: la madre, en su defecto el padre, los guardadores o personas que hayan tomado a su cargo el menor; y las personas naturales que tengan a su cargo deficientes mentales de cualquier edad y que vivan a sus expensas.

La Municipalidad correspondiente al domicilio de los causantes, verifica la situación socioeconómica, sometiéndolos previamente a la Ficha de Protección Social.

Una vez beneficiados se realizará el pago de los Subsidios Familiares a través del ISP.

- **Subsidio de Asistencia Maternal**

Tienen derecho a este subsidio, las mujeres embarazadas, siempre que hayan percibido un ingreso inferior a 48 UTM, incluido el del grupo familiar con el cual vive, durante el año anterior a aquel en que perciba efectivamente el beneficio.

El pago de este subsidio se hace exigible a partir del quinto mes de embarazo, previa certificación médica correspondiente, extendiéndose con efecto retroactivo por el período completo de gestación. Una vez producido el nacimiento, el menor será causante de Subsidio Único Familiar desde el día de su nacimiento.

- **Subsidio Agua Potable**

Este Programa consiste en una rebaja en la Cuenta del Servicio de Agua Potable. Existen dos tramos de rebajas, una del 67% y otra del 45%, dependiendo de los cupos y del puntaje obtenido a través de la Ficha de Protección Social.

- **Programa Pensión Básica Solidaria (PBS) de Vejez**

Es la pensión para los que no tenían derecho a ella. La entrega el Estado a todas las personas (hombres y mujeres) que cumplan con los requisitos establecidos mas adelante. Desde julio de 2009 su monto asciende a \$ 75 mil mensuales. La PBS de Vejez se solicita en cualquier sucursal del Instituto de Previsión Social (IPS, ex INP) a lo largo del país o en los municipios

Los Requisitos para recibir una PBS son:

- No estar recibiendo ningún tipo de pensión.
- Tener 65 años o más.
- Haber vivido en Chile al menos 20 años.
- Tener un puntaje igual o inferior a 12.185 puntos en su Ficha de Protección Social (si no tiene ficha puede solicitarla en su municipio).

- **Ficha de Protección Social (FPS)**

El potencial de esta encuesta de Estratificación Socioeconómica reside en su naturaleza de instrumento de identificación, priorización y selección de los posibles beneficiarios de programas y subsidios sociales de la comuna, que tengan como requisito la estratificación social en base a esta encuesta.

Además permite disponer de información actualizada para realizar una efectiva selección de los potenciales beneficiarios de los Programas Sociales.

- **Programa Aseo Domiciliario**

Todos los años durante el mes de Abril, los contribuyentes deben acercarse a nuestras oficinas a fin de solicitar una rebaja o exención en el Cobro de Aseo Domiciliario, para lo cual se completa una solicitud, y de acuerdo al puntaje obtenido a través de la Ficha de Protección Social, se aplica rebaja según pauta de evaluación.

2.6.3 Organismos Relacionados con Ventanilla Única Social.

Los organismos relacionados de este servicio municipal son los siguientes: Instituto de Previsión Social (IPS), Ministerio de Planificación (Mideplan), Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL), Ministerio de Vivienda, Corporación Nacional del Desarrollo Indígena (CONADI), además la Acreditación Socioeconómica que entrega el Municipio, puede ser utilizada para ser presentada en Instituciones como Juzgados, Universidades, Consultorios, Consulados u otras Instituciones del Estado o privadas.

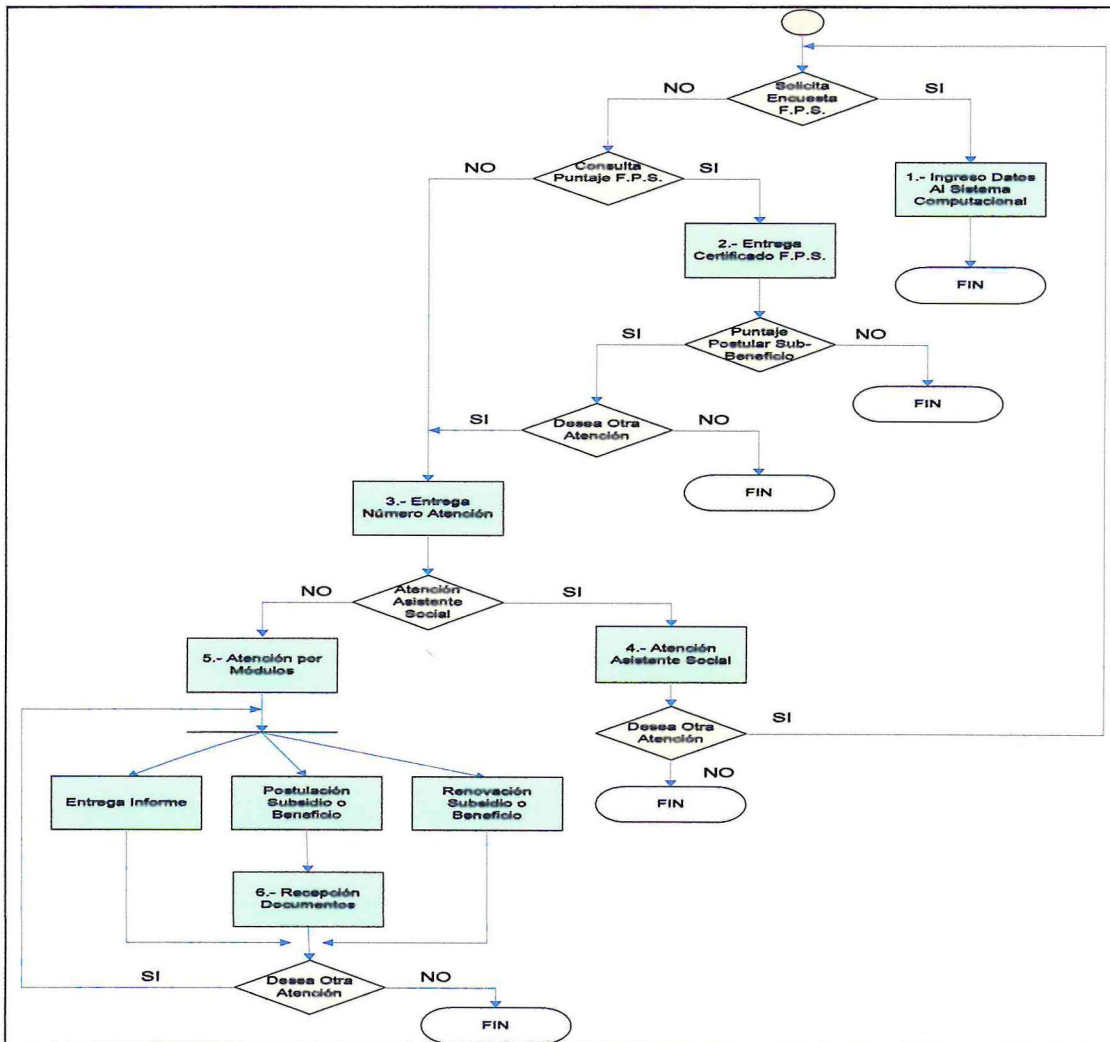
CAPÍTULO III.

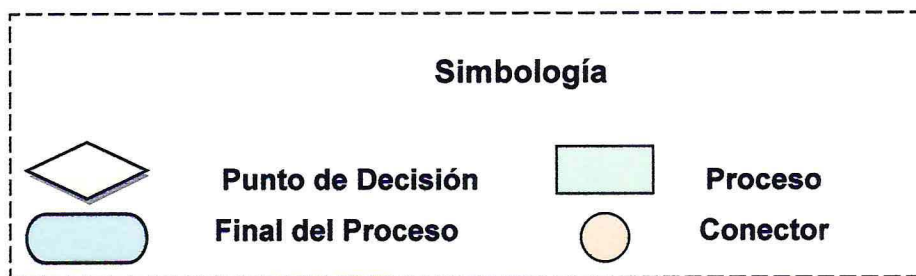
ANTECEDENTES DEL TRABAJO

3.1 Antecedentes del Capítulo

El objetivo de este capítulo es, el de diagnosticar los principales procesos que está desarrollando Ventanilla Única Social, los cuales serán representados gráficamente para una mejor comprensión, además se da a conocer la experiencia de la Ilustre Municipalidad de San Antonio, en la Implementación del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

3.2 Diagrama de Flujo situación actual, Ventanilla Única Social, en materia de gestión de procesos.





3.3 Principales Procedimientos Ventanilla Única Social

Procedimiento N° 1: Ingreso Datos al Sistema Computacional

Objetivo: Ingresar datos de las familias que desean encuestaje Ficha de Protección Social, para poder optar a los Subsidios y/o Beneficios entregados por el Estado.

Unidades Involucradas: Ventanilla Única Social, Ministerio de Planificación, Equipo Ficha Protección Social, Oficina Municipal de Intermediación Laboral.

Usuarios: Todas aquellas personas que deseen solicitar encuesta de estratificación socioeconómica.

Procedimiento N° 2: Entrega Certificado Ficha Protección Social (FPS)

Objetivo: Entregar Certificado que refleja el puntaje obtenido una vez realizada la encuesta, con el cual las personas sabrán si cumplen con los requisitos para acceder a los distintos beneficios que otorga el Sistema de Protección del Estado.

Unidades Involucradas: Ventanilla Única Social, Ministerio de Planificación.

Usuarios: Todas aquellas personas que deseen conocer puntaje obtenido en Ficha de Protección Social.

Procedimiento N° 3: Entrega Números de Atención

Objetivo: Llevar un registro de las personas que diariamente son atendidas en Ventanilla Única Social

Unidades Involucradas: Ventanilla Única Social, Administrativos Atención Público.

Usuarios: Personas que desean recibir algún servicio en Ventanilla Única Social

Procedimiento N° 4: Atención Asistente Social

Objetivo: Brindar una atención oportuna, integral y eficaz a los habitantes de la comuna que presenten un estado de precariedad socioeconómica de carácter urgente.

Unidades Involucradas: Ventanilla Única Social, Equipo Profesional de Servicio Social.

Usuarios: Todas aquellas personas que demanden una atención de carácter urgente en diversas temáticas como: salud, educación, vivienda, indigencia, adultos mayores, etc.

Procedimiento N° 5: Atención por Módulos.

Objetivo: Gestionar trámites de postulación a los diversos beneficios que tienen acceso los usuarios y usuarias, brindar servicios de información clara, expedita y oportuna y renovar beneficios otorgados.

Unidades Involucradas: Ventanilla Única Social, Profesionales encargados de cada uno de los Servicios otorgados, Instituto de Previsión Social, Ministerio de Planificación, Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL), Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM).

Usuarios: Todas aquellas personas que tienen derecho a postular a los subsidios y/o beneficios otorgados por el Gobierno y además aquellas que deseen recibir información sobre aquellos beneficios.

Procedimiento N° 6: Recepción de Documentación

Objetivo: Recepcionar toda aquella documentación necesaria para poder postular a todos aquellos servicios otorgados por Ventanilla Única Social

Unidades Involucradas: Ventanilla Única Social, Grupo de Profesionales que administran y ejecutan los distintos tipos de subsidios que canaliza el Estado a través de las municipalidades.

Usuarios: Todas aquellas personas que cumplen con los requisitos para postular a los subsidios y/o beneficios otorgados por el Estado.

3.4 Experiencia Ilustre Municipalidad de San Antonio¹⁰

Desde el año 2007, la Ilustre Municipalidad de San Antonio esta trabajando en el mejoramiento de la calidad, aplicando el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales en sus diferentes etapas (Autoevaluación, Validación, Planes de Mejora y Ejecución de planes de mejora). El objetivo de aplicar este instrumento en el municipio, es el de obtener elementos de análisis que permitan identificar las principales fortalezas y áreas de mejora del Municipio.

La comuna de San Antonio aplicó el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales en diversas secciones o facetas de su organismo, como por ejemplo las de permisos de edificación, entrega y renovación de permisos de circulación, desarrollo de organizaciones comunitarias, gestión de subsidios, gestión de becas estatales, apoyo para la postulación a viviendas y finalmente Intermediación Laboral.

En aquellos Servicios donde se empleó el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, fue posible aplicar el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, ya que éste se utilizó como referencia para conocer el funcionamiento y resultados de los procesos que se están gestionando; además permitió adecuarlo a cada servicio en particular, pues al no ser prescriptivo no obliga a las organizaciones a desarrollar algún método específico, por lo que se confeccionaron sus propios indicadores para evaluar su desempeño.

Los beneficios de aplicar este Sistema son medibles a largo plazo, pero igualmente en el corto plazo los servicios han podido experimentar innumerables incentivos como: aportes económicos, equipamiento, capacitación etc., ejemplo de ello es la entrega que realiza SUBDERE a la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL), de un completo y moderno mobiliario consistente en escritorios para los funcionarios que atienden público y también para la oficina de la encargada de esta sección, como asimismo un gran, atractivo y seguro “Diario Mural” donde se exhiben las vacantes de trabajo que se ofrecen cada día a los cesantes de la comuna que acuden a ese servicio municipal a buscar ocasiones de empleo. Pero eso no es todo, pues SUBDERE

¹⁰ Fuente: Entrevista al Encargado del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, Ilustre Municipalidad de San Antonio, Sr. Fernando Muñoz. [Fecha Entrevista 24 de Julio de 2009] Formato de entrevista en anexo N° 5.

concederá nuevos equipos computacionales que agilizarán el servicio de esa sencilla pero importante sección municipal sanantonina.

Sin embargo, lo más importante ha sido que los funcionarios han hecho suyo el tema de la calidad, ya que éstos se han involucrado completamente en el proceso de implementación del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, pues han sido partícipe de todos los procesos como: Recolección de Información, Análisis de la Información, Levantamiento de Instrumentos, Redacción de Informes, etc.

La ejecución de este instrumento conlleva un costo económico, el cual para la municipalidad ha sido cero, pues la fuente de financiamiento ha sido SUBDERE, la cual se ha encargado de aportar todos los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de este Sistema.

En la actualidad el municipio se encuentra en proceso de Diseño de Planes de Mejora, luego de la respectiva validación de sus procesos de autoevaluación, por lo que todavía ningún municipio ha completado en su totalidad las etapas que involucra el Proceso de Acreditación de los Servicios Municipales. Por tanto los usuarios no han podido evidenciar cambios importantes en la entrega del servicio.

Si bien, la implementación de este instrumento, responde a dar solución a una serie de necesidades detectadas en los servicios municipales, no es una herramienta que a corto plazo vaya a cambiar por completo la realidad del servicio, pues como toda metodología entrega lineamientos generales que deben ser adecuados a la realidad que vive cada organización, además el compromiso del equipo humano –tanto de directivos como funcionarios- debe ser absoluto, para poder generar los cambios necesarios que permitan otorgar un servicio de calidad.

CAPÍTULO IV.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS

4.1 Aplicación de encuestas realizadas en Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.

4.1.1 Encuesta a Usuarios y Usuarías.

- Muestra: 30 personas.
- Lugar: Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.
- Horario: Entre las 8:30 hrs. y las 14:00 hrs.
- Objetivo: Determinar el grado de satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias, respecto al servicio entregado a través de la Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.

4.1.2 Resumen Tabulación.

A continuación se presenta el resumen de la tabulación de la información obtenida a través de una encuesta aplicada a usuarios y usuarias Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué (ver anexo N°1).

Pregunta N° 1a ¿Considera Ud. que el Municipio proporciona información clara y oportuna sobre los subsidios y/o beneficios que entrega Ventanilla Única Social a la comunidad?

SI	NO
15	15
50%	50%

Pregunta N° 1b Si su respuesta es no, ¿Atribuye alguna razón? Explique brevemente.

Responde	No Responde
15	15
50%	50%

Pregunta N° 2 ¿Conoce Ud. los requerimientos que se necesitan para acceder a los Subsidios y Beneficios entregados en Ventanilla Única Social?

SI	NO
9	21
30%	70%

Pregunta N° 3 ¿Considera Ud. necesario que se publiquen los requisitos de cada uno de los subsidios y Beneficios al cual tiene acceso?

SI	NO
30	0
100%	0%

Pregunta N° 4 ¿Ha efectuado Ud. algún reclamo dentro de la Ventanilla Única Social? Indique motivo.

SI	NO
1	29
3%	97%

Pregunta N° 5: ¿Indique cuál es su grado de satisfacción en relación al servicio entregado por la Ventanilla Única Social?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
1	12	14	1	2
3%	40%	47%	3%	7%

Pregunta N° 6: ¿Cuál sería su aporte para mejorar el servicio que entrega Ventanilla Única Social? De acuerdo a la tabulación de los tipos de aportes, a continuación se presenta un resumen (Ver anexo N° 2).

Más Personal Capacitado	Más Asistentes Sociales	Mejor Atención	Más Información	Más Módulos en Vent. Única	Otra
9	4	9	5	6	8
22%	10%	22%	12%	15%	19%

4.1.3 Análisis e interpretación de Resultados Obtenidos.

- En la pregunta N° 1a ¿Considera Ud. que el Municipio proporciona información clara y oportuna sobre los subsidios y/o beneficios que entrega Ventanilla Única Social a la comunidad?

Al examinar los resultados obtenidos frente a esta pregunta se puede apreciar que las opiniones están divididas, puesto que el 50% de los encuestados considera que Sí recibe una información clara y oportuna de parte del municipio, acerca de los subsidios y beneficios que entrega a través de Ventanilla Única Social, mientras un 50% de los encuestados considera que No.

Después de analizar las encuestadas efectuadas, se puede determinar que esta diferencia se debe a que el 50% que considera que el municipio No entrega información

clara y oportuna respecto a los subsidios y beneficios municipales, son usuarios que concurren a Ventanilla Única Social por primera vez, ya sea, para postular a un subsidio y/o beneficio, o bien para obtener información sobre éstos. Mientras que el 50% de los encuestados que dice Sí recibir una información clara y oportuna de parte del municipio respecto a subsidios y/o beneficios municipales, corresponden a usuarios que ya han obtenido algún servicio en Ventanilla Única Social y asisten para postular a otros nuevos o a renovar aquellos que ya tienen.

- En la pregunta N° 1b Si su respuesta es no, ¿Atribuye alguna razón? Explique brevemente.

Esta respuesta depende de la pregunta N° 1a, a la cual el 50% respondió No recibir una información clara y oportuna de parte del municipio, respecto a los subsidios y/o beneficio que éste otorga. Esta respuesta es producto de que los usuarios a los cuales se encuestó dieron como razón que la información que ellos tenían acerca de los subsidios y/o beneficios a los cuales podían acceder la habían obtenido por otros medios como por ejemplo: la televisión, lugar de trabajo, por Internet o a través de algún vecino y no específicamente por el municipio.

- En la pregunta N° 2 ¿Conoce Ud. los requerimientos que se necesitan para acceder a los Subsidios y Beneficios entregados en Ventanilla Única Social?

Un 70% de los encuestados declara No conocer los requerimientos que se necesitan para acceder a los subsidios y/o beneficios municipales, contra un 30% que afirma Sí conocer éstos requerimientos.

En este caso, las respuestas no tienen diferencia en cuanto al motivo de concurrencia al Municipio, pues tanto las personas que asisten por primera vez como aquellos que ya han obtenido algún beneficio, dicen No conocer con antelación dichos requerimientos.

- En la pregunta N° 3 ¿Considera Ud. necesario que se publiquen los requisitos de cada uno de los subsidios y Beneficios al cual tiene acceso?

Un 100% de los encuestados declara que es necesario que se publiquen los requerimientos de cada uno de los subsidios y/o beneficios a los cuales tienen acceso.

Este porcentaje refleja lo necesario que es para los usuarios conocer con prelación los requisitos que deben cumplir para poder acceder a las prestaciones que otorga el Gobierno.

- Respecto a la pregunta N° 4 ¿Ha efectuado Ud. algún reclamo dentro de la Ventanilla Única Social? Indique motivo.

Sólo un 3% de los encuestados afirma haber realizado un reclamo en Ventanilla Única Social, mientras un 97 % nunca ha realizado un reclamo en esta unidad.

Lo que debería reflejar que los usuarios están satisfechos con la atención recibida, lo cual no es así, pues la mayoría de los encuestados, declara que por temor no realiza este trámite.

- En la pregunta N° 5 ¿Indique cuál es su grado de satisfacción en relación al servicio entregado por Ventanilla Única Social?

De acuerdo a una escala entregada, los encuestados debían elegir una de las siguientes opciones:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

Casi la mitad de los encuestados considera que el grado de satisfacción frente al servicio entregado por Ventanilla Única Social, es regular (47%), pues consideran que aún hay muchas cosas que mejorar; como el tiempo de espera; la calidad de la información que entregan; la gestión de tramites que realizan, etc. Pero aún así, con todas las falencias que dan a conocer los encuestados, un porcentaje no menor lo considera

como Bueno (40%). Sólo un 10% de los encuestados lo considera como Malo (3%) y Muy Malo (7%), los cuales manifestaron haber tenido algún problema puntual con el Servicio y por último un 3% lo consideró como Excelente.

- En la pregunta N° 6: ¿Cuál sería su aporte para mejorar el servicio que entrega Ventanilla Única Social?

El 100% de los encuestados responde a esta pregunta.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los aportes que entregan los usuarios encuestados, se enmarcan en los siguientes cinco aspectos:

- Más personal capacitado. (22%)
- Más Asistentes Sociales. (10%)
- Mejor Atención. (9%)
- Más información. (5%)
- Más Módulos en Ventanilla Única Social. (6%)

Sólo un 8% de los encuestados brinda otro tipo de aportes, como: Publicar en Internet los requisitos necesarios para poder postular a las prestaciones, Existencia de un Formulario Electrónico.

El porcentaje de usuarios que propone más personal capacitado (22%), deja de manifiesto, que la dotación con la que cuenta el Servicio, no es suficiente para la cantidad de público que acude diariamente a Ventanilla Única Social.

Un 9% de los encuestados declara que la calidad de la atención y el trato recibido es un tema que debe mejorar, pues manifiestan que en reiteradas ocasiones son atendidos de mala forma, esto desprestigia al servicio y no permite que cumpla con su objetivo principal, que es brindar una atención oportuna, integral y eficaz a los habitantes de la comuna.

El 5% de los encuestados expresa que no es debidamente informado respecto a los Subsidios y/o Beneficios a los cuales tiene acceso, y consideran que es

responsabilidad del Municipio difundir estos beneficios, pues de esta manera, estaría cumpliendo con su principal objetivo, que es contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la comuna.

Un 10% propuso contar con más asistentes sociales en Ventanilla Única Social, pues hay sólo un Asistente Social de turno, el cual atiende 20 personas diarias de un total aproximado de 150 que concurren a la Ventanilla. De esta manera se podrían atender a más personas cotidianamente y además disminuirían los tiempos de espera.

Hubo un 6% que plantea la necesidad de instalar más módulos en Ventanilla Única Social, así se agilizaría la atención y la espera que deben realizar los usuarios que en la actualidad nunca es menor a dos horas y a veces puede tardar mucho más tiempo.

4.2 Encuesta Funcionarios Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.

- **Muestra:** La encuesta se empleó a un grupo representativo del personal que desempeña labores en Ventanilla Única Social, dentro de los cuales habían funcionarios tanto Técnicos como Administrativos y Profesionales.
- **Objetivo:** Conocer aspectos claves de la prestación del servicio que realiza Ventanilla Única Social a sus usuarios.

4.2.1 Resumen Tabulación

A continuación se presenta un resumen, de la tabulación de la encuesta aplicada a Funcionarios Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.

1 a.- ¿Considera Ud. que Ventanilla Única Social, requiere del diseño o adecuación de algún cambio para mejorar la prestación del servicio que entrega?

SI	NO
6	1
86%	14%

1 b.- Si su respuesta es SI. Indique que cambio requiere.

Responde	No Responde
6	1
86%	14%

2 a.- ¿Considera Ud. que la operación diaria de los procesos que realiza Ventanilla Única Social, cumple con los estándares acordados?

SI	NO
6	1
86%	14%

2 b.- Si su respuesta es no ¿Cómo mejoraría Ud. esta situación?

Responde	No Responde
1	6
14%	86%

3.- ¿Cómo evaluaría Ud. la atención que entrega Ventanilla Única Social, a los usuarios que acuden a este Servicio?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
1	5	1	0	0
14%	72%	14%	0%	0%

4.- ¿Considera Ud. necesario que se incorpore nueva tecnología en Ventanilla Única Social?

SI	NO
6	1
86%	14%

5 a.- ¿Existe algún mecanismo que permita controlar la operación diaria de los procesos que se llevan a cabo en Ventanilla Única Social?

SI	NO
6	1
86%	14%

5 b.- Si su respuesta es Si. Indique que mecanismo existe.

Responde	No Responde
6	1
86%	14%

6.- Según su opinión, ¿La Atención que entrega Ventanilla Única Social, se centra en las prioridades de los usuarios?

SI	NO
7	0
100%	0%

7. ¿Quisiera hacer algún aporte o tocar algún tema no contemplado en la encuesta que considere importante agregar?

Responde	No Responde
5	2
72%	28%

4.2.2 Análisis Resultados Obtenidos

- En la pregunta N° 1 a: ¿Considera Ud. que Ventanilla Única Social, requiere del diseño o adecuación de algún cambio para mejorar la prestación del servicio que entrega?

Tanto Administrativos, Profesionales y Técnicos consideraron que Ventanilla Única Social requiere de un cambio para mejorar la prestación del Servicio que entrega. Este punto de vista corresponde al 86% de los encuestados, lo que demuestra que los funcionarios perciben que es urgente una reestructuración del servicio tanto en su infraestructura como en la calidad del servicio que entregan.

- En la pregunta N° 1b: Si su respuesta es Si. Indique que cambio requiere.

El 86% de los funcionarios respondió a esta pregunta, proponiendo como posibles cambios los siguientes: Adecuación de Programas Computacionales, Mejorar Infraestructura, Contratación de Recurso Humano, Compra de Mobiliario, Adquisición de Equipos Computacionales, Mejorar Información con entidades del Estado.

- Respecto a la pregunta N° 2 a: ¿Considera Ud. que la operación diaria de los procesos que realiza Ventanilla Única Social, cumple con los estándares acordados?

En este caso, el 86% de los funcionarios, considera que Sí cumple con los estándares acordados, Ventanilla Única Social.

- En la pregunta 2 b: Si su respuesta es no ¿Cómo mejoraría Ud. esta situación?

El 14% dice que los procesos diarios que realiza Ventanilla Única Social, no cumplen con los estándares acordados, por lo que propone que se mejore la información entregada al usuario y que exista una mayor coordinación con las entidades involucradas en la entrega de Subsidios.

- En la pregunta N° 3: ¿Cómo evaluaría Ud. la atención que entrega Ventanilla Única Social, a los usuarios que acuden a este Servicio?

El 72% de los funcionarios califica la atención como buena, un 14% como regular y un 14% la declara como excelente.

Es importante señalar que ningún funcionario de este servicio calificó la atención como mala o muy mala, lo cual indica qué, a pesar de estar conscientes que les falta mucho como servicio para entregar una atención de calidad, ésta nunca ha alcanzado niveles tan inferiores como para poder calificarla de Mala o muy Mala.

- En la pregunta N° 4, ¿Considera Ud. necesario que se incorpore nueva tecnología en Ventanilla Única Social?

Un 100% de los funcionarios encuestados considera necesario que se incorpore nueva tecnología en Ventanilla Única Social, debido a que los equipos computacionales con que cuentan en la actualidad, están desfasados y lentos, provocando perdidas de tiempo y problemas en la entrega del servicio.

- En la pregunta N° 5a: ¿Existe algún mecanismo que permita controlar la operación diaria de los procesos que se llevan a cabo en Ventanilla Única Social?

Un 86% de los funcionarios opina que SI existe algún mecanismo para controlar la operación diaria de los procesos que se llevan a cabo en Ventanilla Única Social, versus un 14% que dice que No.

Funcionarios tanto administrativos, técnicos y profesionales reconocen que existen mecanismos que permiten controlar la operación diaria, pero éste va a depender de la función que desempeñen dentro de Ventanilla Única Social.

- En la pregunta 5 b.- Si su respuesta es Si. Indique que mecanismo existe.

Los Funcionarios Administrativos indican que el mecanismo de control de la operación diaria corresponde a un Software de gestión documental interna, mientras que los profesionales indican como mecanismo de control un software interno denominado Programa Asistencia Social y por último los técnicos reconocen que el control se genera a través de la asistencia de las personas que atienden.

- En relación a la pregunta N° 6, Según su opinión, ¿La Atención que entrega Ventanilla Única Social, se centra en las prioridades de los usuarios?

La totalidad de los funcionarios respondió a esta pregunta con un Si. Por lo que consideran que la finalidad del trabajo que realizan en Ventanilla Única Social, está orientado plenamente a dar solución a las necesidades de los usuarios.

- En la pregunta N° 7, que dice: ¿Quisiera hacer algún aporte o tocar algún tema no contemplado en la encuesta que considere importante agregar?

Se reiteran todos los temas expuestos en preguntas anteriores e incluyen otros, como:

- Aumentar presupuesto municipal, para poder entregar a un mayor número de personas o grupo familiar, beneficios materiales que precisen para satisfacer necesidades inmediatas, que surjan en un momento crítico.
- Mayor preocupación de las autoridades, tanto del Alcalde como de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), puesto que, Ventanilla Única Social representa para la comunidad el reflejo de la Municipalidad, la cual en estos momentos se encuentra en total despreocupación de parte de los entes encargados de su funcionamiento.
- Que exista coordinación entre, las políticas que tiene implementada el Municipio y las políticas internas de Ventanilla Única Social.

4.3 Conclusiones Generales de las Encuestas Aplicadas.

- La apreciación general de los funcionarios (profesionales, administrativos y técnicos) y de los usuarios, respecto del diseño o adecuación de algún cambio para mejorar la prestación del servicio que entrega Ventanilla Única Social, es que ésta necesita de grandes innovaciones para mejorar la calidad de la gestión de los procesos que está llevando a cabo, tales como, mejorar la infraestructura, contratar más recurso humano capacitado, comprar mobiliario, implementar más módulos de atención, entre otras.
- Los funcionarios establecen que es de suma importancia que mejoren los canales de comunicación con los organismos asociados, para poder recibir y retroalimentar información del servicio, ya que ésta permitirá entregar una mejor información a los usuarios y evitará trámites innecesarios.
- La opinión de todos los usuarios encuestados, es que el Municipio debe difundir masivamente la información referente a todos los Subsidios y/o Beneficios a los cuales es posible acceder. Lo que mejorará el nivel de satisfacción de los usuarios y permitirá una atención mas integral.
- La encuesta aplicada a los funcionarios (profesionales, administrativos y técnicos) arrojó que éstos desconocen los mecanismos que posee la entidad para controlar la operación de los procesos diarios que se llevan a cabo en el servicio. Lo que demuestra que en Ventanilla Única Social no tienen identificados cuales son los principales procesos que se realizan, ni tampoco conocen los principales procesos de apoyo asociados a la entrega del servicio.

CAPÍTULO V.

SOLUCIÓN PROPUESTA

5.1 Propuesta de Solución

En razón de la información obtenida a través de; encuestas aplicadas, consideración de la experiencia de la Ilustre Municipalidad de San Antonio y el diagnóstico de la situación actual de Ventanilla Única Social, considero como alternativa viable de solución, instalar en Ventanilla Única Social, un Sistema de Gestión de Calidad, basado en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.

5.2 Resultados Esperados

La implementación de esta herramienta en Ventanilla Única Social, permitirá

- Agilizar los procesos en la entrega de Subsidios y/o Beneficios Municipales.
- Gestionar de manera más eficiente los recursos financieros, para poder aplicarlos en un mayor número de programas de contenido social.
- Una comunicación más fluida con los organismos asociados en la entrega de Subsidios y/o Beneficios Municipales.
- A los funcionarios conocer los procesos principales y de apoyo relacionados con la labor que desempeñan.
- Medir el nivel de gestión del Servicio, a través de la aplicación de herramientas didácticas de autoevaluación.
- Identificar áreas de mejora en la gestión del Servicio respecto de un modelo de excelencia.
- Motivación e involucramiento del personal y fomento del aprendizaje organizacional.
- Que los usuarios reciban un servicio de mayor calidad.

Conclusiones

El implementar un nuevo Sistema para mejorar la calidad del servicio y lograr la excelencia en la gestión, involucra realizar una serie de cambios, los cuales para que sean exitosos deben ir acompañado de un liderazgo, el que es clave en cualquier proceso de cambio que se realice al interior de la administración pública.

Por tanto, la figura del Administrador Público adquiere central relevancia, es él el responsable de los resultados de la organización. Estos resultados dependerán de nuevas habilidades para moverse en un nuevo contexto, las que sin duda posee el Administrador Público, pues tiene las competencias necesarias para motivar y comprometer a los miembros de la organización en la consecución de los objetivos del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales y además está regido por una estructura, lo que va a permitir romper con la inercia administrativa.

Además la ejecución de este instrumento tiene como finalidad incorporar nuevas prácticas, a veces culturalmente distintas a las tradicionalmente empleadas, dirigidas a generar beneficios y mejoras al interior del servicio. Las cuales, permitirán que Ventanilla Única Social, disponga de una capacidad para reaccionar ante los cambios inevitables, dirigirlos y ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos para avanzar en la resolución de sus complejidades propias y externas.

Por último, la Calidad de Servicio debe ser entendida, tanto por directivos como funcionarios, como el resultado de un proceso integral de gestión, que involucra procesos administrativos, personas, recursos y objetivos. Su mejora es un imperativo político, económico y social, y tiene por finalidad identificar y satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios y usuarias, mantener la eficiencia y mejorar continuamente el desempeño global de la municipalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Serie de Documentos denominados "Gestión de Calidad de los Servicios Municipales" elaborado por la SUBDERE-Subsecretaría de Desarrollo Regional, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad).2007. Ministerio del Interior, SUBDERE.
- 2.- SUBDERE-Subsecretaría de Desarrollo Regional.1999. PROFIM I y II Construyendo Juntos el Nuevo Municipio. Santiago: SUBDERE.
- 3.- Doña, Karina.2006. Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994-2003). Departamento de Gobierno y Gestión Pública, INAP- Universidad de Chile.
- 4.- Márquez, Francisca et al. 2001. Participación ciudadana en la Gestión Pública. Marco Conceptual. Santiago: Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Gobierno de Chile.

LINKOGRAFÍA

- 1.- www.subdere.gov.cl
- 2.- www.acreditacionmunicipal.cl
- 3.- www.chilecalidad.cl
- 4.- www.calidadmunicipal.cl

ANEXOS

Anexo N° 1: Tabulación Encuesta a Usuarios y Usuarias, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.

Hoja N° 1

Encuesta a Usuarios y Usuarias, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué																														
															PREGUNTAS															
Encuesta Nº	Sexo	Situación Laboral		Es Jefe de Hogar		Tiene Ficha Protección Social Actualizada		Beneficios o Subsidios a los que postula										Nº 1a		Nº 2		Nº 3		Nº 4		Nº 5				
		F	M	E	D	SI	NO	SI	NO	S.U.F.	S.M.	S.A.P.	P.B.	F.P.S.	P.A.D.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	E	B	R	M	MM		
1	X				X	X		X		X						X											X			
2	X				X	X		X		X						X											X			
3	X				X		X	X		X	X			X												X				
4	X			X		X	X	X			X														X					
5	X				X	X		X		X						X									X					
6	X				X	X		X			X			X													X			
7		X			X	X			X				X												X					
8	X				X	X		X								X									X					
9	X				X		X	X								X										X				
10	X				X	X			X					X											X					
11	X				X	X		X								X									X					
12	X			X					X					X															X	
13	X				X			X								X									X					
14		X			X	X			X				X														X			
15	X				X	X		X													X								X	
16	X				X	X		X							X															
17		X		X		X		X																					X	

Hoja N° 2

Encuesta a Usuarios y Usuarias, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué																																		
															PREGUNTAS																			
Encuesta Nº	Sexo		Situación Laboral			Es Jefe de Hogar		Tiene Ficha Protección Social Actualizada		Beneficios o Subsidios a los que postula								Nº 1a			Nº 2			Nº 3			Nº 4			Nº 5				
	F	M	E	D	SI	NO	SI	NO	S.U.F.	S.M.	S.A.P.	P.B.	F.P.S.	P.A.D.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	E	B	R	M	MM			
	X			X	X			X							X										X			X						
	X		X			X							X												X									
	X	X	X	X	X			X																	X									
	X		X		X			X	X																X									
	X			X	X			X	X						X										X									
	X			X	X			X	X						X										X									
	X			X	X			X	X						X										X									
	X		X	X	X			X	X						X										X									
	X	X	X																						X									
	X		X	X	X									X	X										X									
	X																								X									
	X	X	X	X	X																				X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																								X									
	X																																	

Anexo N° 2: Tabulación Pregunta N° 6, Encuesta a Usuarios y Usuarias, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.

Hoja N° 1

	TIPO DE APORTE					
Encuesta N°	Más Personal Capacitado	Más Asistentes Sociales	Mejor Atención	Más Información	Más Módulos Vent. Única Social	Otra
1			X			
2				X		
3						X
4					X	
5			X			
6					X	
7	X					
8	X	X	X			
9						X
10				X		
11	X		X			
12						X
13		X			X	
14	X					X
15					X	
16	X	X		X		
17						X
18			X			
19	X			X		
20						X

Hoja N° 2

	TIPO DE APORTE					
Encuesta N°	Más Personal Capacitado	Más Asistentes Sociales	Mejor Atención	Más Información	Más Módulos Vent. Única Social	Otra
21					X	
22			X			
23						X
24	X					
25			X			
26						X
27	X		X			
28			X	X		
29	X	X				
30					X	
Total	9	4	9	5	6	8
Porcentaje	22	10	22	12	15	19

Anexo N° 3: Tabulación Encuesta Funcionarios Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué

Encuesta Funcionarios Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué																								
Encuesta N°	Escalafón				N° 1a			N° 2a			N° 3						N° 4			N° 5ª			N° 6	
	P	T	A	Aux.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	E	B	R	M	MM	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X				X		X		X		X					X		X		X		X		
2			X		X		X					X					X	X		X		X		
3			X		X		X		X			X				X		X		X		X		
4			X			X		X		X		X				X		X		X		X		
5	X				X		X		X				X			X			X		X			
6			X		X		X		X			X				X		X		X		X		
7	X				X					X		X				X		X		X		X		
Total					6	1	6	1	1	14	5	1	0	0	0	6	1	6	1	6	1	7	0	
Porcentaje					86	14	86	14	14	14	72	14	0	0	0	86	14	86	14	86	14	100	0	

**Anexo N° 4: Encuesta a Usuarios y Usuarias, Ventanilla Única Social, Ilustre
Municipalidad de Quilpué.**

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias, respecto al servicio entregado a través de la Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.

Sexo:

Femenino ☐

Masculino ☐

Situación Laboral:

Empleado ☐

Desempleado ☐

¿Es Jefe de Hogar?

Sí ☐ No ☐

¿Tiene ficha de Protección Social actualizada?

Sí ☐ No ☐

Beneficio o subsidios al que postula:

- 1. Subsidio Único Familiar. ☐
- 2. Subsidio Maternal ☐
- 3. Subsidio Agua Potable ☐
- 4. Pensión Básica Solidaria de Vejez ☐
- 5. Programa Ficha Protección Social ☐
- 6. Programa Aseo Domiciliario ☐

1a.- ¿Considera Ud. que el Municipio proporciona información clara y oportuna sobre los subsidios y/o beneficios que entrega Ventanilla Única Social a la comunidad?

a) Sí

b) No

1b.- Si su respuesta es no, ¿Atribuye alguna razón? Explique brevemente.

.....
.....

2.- ¿Conoce Ud. los requerimientos que se necesitan para acceder a los Subsidios y Beneficios entregados en Ventanilla Única Social?

- a) Sí
- b) No

3.- ¿Considera Ud. necesario que se publiquen los requisitos de cada uno de los subsidios y Beneficios al cual tiene acceso?

- a) Sí
- b) No

4.- ¿Ha efectuado Ud. algún reclamo dentro de la Ventanilla Única Social? Indique motivo.

- a) Sí
- b) No

.....

.....

.....

.....

5.- ¿Indique cuál es su grado de satisfacción en relación al servicio entregado por la Ventanilla Única Social?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy Malo

6.- ¿Cuál sería su aporte para mejorar el servicio que entrega Ventanilla Única Social?

.....

.....

Anexo N° 5: Pauta General de Entrevista

Objetivo: Conocer Experiencia del Municipio de San Antonio, en relación a la Implementación del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

Nombre del Entrevistado:

Institución:

Cargo:

- 1.- En que Servicios aplicaron primeramente el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales y desde que año.
- 2.- Fue factible aplicar el Modelo de Gestión de Calidad en la realidad de los Servicios Municipales.
- 3.- Cuales han sido las grandes falencias detectadas en los servicios, al implementar el Modelo de Gestión de Calidad.
- 4.- Según Usted que beneficios han alcanzado los servicios municipales que han implementado este instrumento.
- 5.- Los usuarios han podido evidenciar los cambios realizados en los servicios municipales.
- 6.- Cómo ha sido la participación de los funcionarios, en el proceso de implementación de este instrumento.
- 7.- Las mejoras propuestas han sido cumplidas en los plazos establecidos.
- 8.- Qué costos implicó la puesta en marcha de este instrumento.
- 9.- Es la implementación del Sistema de Acreditación la herramienta adecuada para mejorar la calidad del servicio y fortalecer la capacidad de gestión.

Anexo N° 6: Encuesta Funcionarios, Ventanilla Única Social, Ilustre Municipalidad de Quilpué.

Instrucciones:
Marque con una X la alternativa de su preferencia.

Escalafón : a) Profesional b) Técnico c) Administrativo d) Auxiliar

1 a.- ¿Considera Ud. que Ventanilla Única Social, requiere del diseño o adecuación de algún cambio para mejorar la prestación del servicio que entrega?

Si	No

1 b.- Si su respuesta es Si. Indique que cambio requiere.

.....

.....

.....

.....

.....

2 a.- ¿Considera Ud. que la operación diaria de los procesos que realiza Ventanilla Única Social, cumple con los estándares acordados?

Si	No

2 b.- Si su respuesta es no ¿Cómo mejoraría Ud. esta situación?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.- ¿Cómo evaluaría Ud. la atención que entrega Ventanilla Única Social, a los usuarios que acuden a este Servicio?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

4.- ¿Considera Ud. necesario que se incorpore nueva tecnología en Ventanilla Única Social?

Si	No

5 a.- ¿Existe algún mecanismo que permita controlar la operación diaria de los procesos que se llevan a cabo en Ventanilla Única Social?

Si	NO

5 b.- Si su respuesta es Si. Indique que mecanismo existe.

.....

.....

.....

.....

.....

6.- Según su opinión, ¿La Atención que entrega Ventanilla Única Social, se centra en las prioridades de los usuarios?

Si	NO

7. ¿Quisiera hacer algún aporte o tocar algún tema no contemplado en la encuesta que considere importante agregar?

.....

.....

.....

.....

.....