Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Gobierno de Chile

" Evaluación en Profundidad del Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y el Programa Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal 2007-2014"

Informe de Final de Evaluación

Etapa 3

Héctor Milovic García

Santiago, 7 de Abril de 2015

ÍNDICE

1. Presentación 6

2. Resumen Ejecutivo 8

3. Desarrollo de Productos 30

3.1. Sobre la implementación de los Programas 30

3.1.1 Resultados obtenidos por las municipalidades en la implementación de los objetivos estratégicos de los programas, de acuerdo a las mediciones que arrojen los indicadores anteriormente formulados. 30

3.1.2 Grado de satisfacción de autoridades, directivos y funcionarios municipales respecto a la ejecución del Programa y los resultados obtenidos en el mejoramiento de la gestión, en una muestra representativa de municipios. 61

3.1.3 Recomendaciones que sirvan de marco de referencia para orientar los objetivos y prioridades de la política de fortalecimiento de la SUBDERE y los planes de mejora de la gestión de los municipios según escenarios analizados. 86

3.1.4 Recomendaciones para la implementación de un "Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal", identificando sus componentes institucionales y rol de cada uno de ellos. 112

3.1.5 Recomendar la factibilidad de contar con una "Norma Chilena de Servicios Municipales" sobre la base de "Servicios Municipales Garantizados y de Calidad, con estándares definidos e indicadores asociados" y que sea considerada como parte componente del "Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal" 126

3.2. Sobre el Modelo de Calidad 132

3.2.1 Resultados obtenidos por las municipalidades en la implementación del Modelo de Calidad de Servicios y Mejoramiento Progresivo de acuerdo a los indicadores formulados anteriormente. 132

3.2.2 Propuesta de mejoras al Modelo de calidad, sus dimensiones y criterios. 160

3.2.3 Taller de Presentación de los resultados preliminares de la evaluación y de las mejoras propuestas al modelo de calidad dirigido a actores clave del Modelo. 166

4. Conclusiones Finales y Recomendaciones 171

5. Anexos 176

A.- Matriz de indicadores de Marco Lógico. 176

B.- Proceso del Sistema de Acreditación Optimizado 179

C.- Definición de Indicadores del Cuadro de Mando del Sistema de Acreditación 207

D.- Registro de Asistencia Taller Presentación de Resultados 222

Lista de Siglas:

ACHM	Asociación Chilena de Municipalidades
AE	Autoevaluación
AFP	Administradoras de Fondos de Pensiones
AMI	Acciones de Mejora Inmediatas
ANCORE	Asociación Nacional de Consejeros de los Gobiernos Regionales de Chile
ASEMUCH	Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile
BGI	Balance de Gestión Integral
BSC	Balanced Scorecard
CFT	Centros de Formación Técnica
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CNA	Comisión Nacional de Acreditación de Educación Superior
CMI	Cuadro de Mando Integral
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
ChileCalidad	Centro Nacional de Productividad y Calidad
DIDECO	Dirección de Desarrollo Comunitario
DIPRES	Dirección de Presupuestos
EG	Elementos de Gestión
FENAFGORE	Federación Nacional de Funcionarios GORE
FIGEM	Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal
FONASA	Fondo Nacional de Salud
GORES	Gobiernos Regionales
INN	Instituto Nacional de Normalización
INSC	Índice Nacional de Satisfacción del Consumidor
IP	Institutos Profesionales.
ISAPRES	Instituciones de Salud Previsional
ISO	Organización Internacional de Normalización
IWA 4	International Workshop Agreement 4
MGE	Modelo Chileno de Gestión de Excelencia
MML	Metodología de Marco Lógico
MGCSM	Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales
NCh	Normas Chilenas
SINIM	Sistema Nacional de Información Municipal
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
PLADECO	Plan de Desarrollo Comunal
PM	Plan de Mejoras
PMG	Programa de Mejoramiento de Gestión
PMGM	Programa Mejoramiento Gestión Municipal
PROFIM	Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal
RI	Revisiones Internas
RRHH	Recursos Humanos
RM	Región Metropolitana

Lista de Figuras:

Figura 1. Producción del componente en el tiempo.
Figura 2. Focalización del Programa.
Figura 3. Distribución geográfica de municipios.
Figura 4. Distribución por Tipología comunal.
Figura 5. Profesionales promedio asignados al Programa.
Figura 6. Presupuesto anual.
Figura 7. Eficiencia por año (en MM$).
Figura 8. Indicadores de Matriz de Marco Lógico y su Forma de cálculo.
Figura 9. Municipios visitados/entrevistas en profundidad.
Figura 10. Resumen de entrevistas y encuestas realizadas.
Figura 11. Participación en actividades del Programa.
Figura 12. Percepción general del Programa.
Figura 13. Percepción general de Alcaldes y Alcaldesas respecto del Programa.
Figura 14. Percepción general de funcionarios/as del Programa.
Figura 15. Percepción general del Programa de Calidad de Servicios.
Figura 16. Percepción general del Programa Mejoramiento Progresivo.
Figura 17. Percepción general por Tipología.
Figura 18. Compromiso (Todos los Consultados/as, Alcaldes/as y funcionarios/as).
Figura 19. Compromiso (Todos los consultados/as, Programa de Servicios y Progresivo).
Figura 20. Autoevaluación (Todos los Consultados/as, Programa Servicios y Progresivo).
Figura 21. Plan de Mejoras (Todos los Consultados/as, Programa Servicios y Progresivo).
Figura 22. Plan de Mejoras (Todos los Consultados/as, Programa Servicios y Progresivo).
Figura 23. Satisfacción con Apoyo de SUBDERE (Todos los Consultados/as, Programa Servicios y Progresivo).
Figura 24. Evaluación de los Servicios Municipales.
Figura 25. Matriz de Escenarios.
Figura 26. Escenarios y Dimensiones.
Figura 27. Flujo del Proceso del Sistema de Acreditación Optimizado.
Figura 28. Flujograma del Paso 0: Condiciones iniciales del Proceso de Acreditación.
Figura 29. Flujograma del Paso 1: Compromiso de la municipalidad.
Figura 30. Flujograma del Paso 2: Autoevaluación.
Figura 31. Flujograma del Paso 3: Validación de la Autoevaluación.
Figura 32. Flujograma del Paso 4: Diseño de Plan de Mejoras.
Figura 33. Flujograma del Paso 5: Validación del Plan de Mejoras.
Figura 34. Flujograma del Paso 6: Implementación del Plan de Mejoras.
Figura 35. Flujograma del Paso 7: Acreditación.
Figura 36. Mapa Estratégico del Sistema de Acreditación Municipal.
Figura 37. Antecedentes Actuales Sistemas de Acreditación Municipalidades y Gobiernos Regionales.
Figura 38. Flujo del Proceso Sistema de Acreditación GORE.
Figura 39. Flujo del Proceso Sistema de Acreditación Servicios Municipales.
Figura 40. Institucionalidad Sistema de Acreditación.
Figura 41. Flujograma para el desarrollo de NCh.

Figura 42. Comparación entre Norma y Modelo Gestión de Excelencia.
Figura 43. Principios inspiradores que se encuentran a la base de ambos Modelos.
Figura 44. Criterios de los Modelos Referentes.
Figura 45. Dimensiones de la Evaluación en ambos Modelos de Gestión.
Figura 46. Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.
Figura 47. Indicadores para el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.
Figura 48. Resultados de las Municipalidades/Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.
Figura 49. Puntajes y porcentaje de logro promedio alcanzado por las 32 municipalidades.
Figura 50. Porcentaje de logro por Tipología comunal.
Figura 51. Porcentaje de logro por metodología aplicada en 2011.
Figura 52. Porcentaje de logro por criterio del Modelo en municipios que efectuaron dos AE.
Figura 53. Porcentaje de Aumento por Criterio en los 15 municipios en estudio.
Figura 54. Porcentaje de logro por Servicio.
Figura 55. Porcentaje de incremento en Servicios en los 15 municipios en estudio.
Figura 56. Porcentaje de Satisfacción con el Modelo de Referencia (n54).
Figura 57. Evaluación de percepción por Criterios del Modelo Referente en todos los consultados/as.
Figura 58. Criterios de los Modelos Referentes.
Figura 59. Dimensiones de la Evaluación en ambos Modelos de Gestión.
Figura 60. Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal.
Figura 61. Indicadores para el Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal.
Figura 62. Resultados de las Municipalidades/Programa Mejoramiento Progresivo por Tipología.
Figura 63. Puntaje promedio global.
Figura 64. Puntaje promedio por Tipología Comunal.
Figura 65. Puntaje por Criterio del Modelo Progresivo.
Figura 66. Porcentaje de Logro por Criterio del Modelo Referente.
Figura 67. Puntaje por Subcriterio del Modelo Referente.
Figura 68. Porcentaje de Logro por Subcriterio del Modelo Referente.
Figura 69. Porcentaje de Satisfacción con el Modelo Progresivo.
Figura 70. Evaluación de percepción por Subcriterio del Modelo Referente.
Figura 71. Resumen de hallazgos en Modelo Calidad de Servicios.
Figura 72. Resumen de hallazgos en Modelo Mejoramiento Progresivo.
Figura 73. Propuesta Estructura del Modelo Único.
Figura 74. Ejemplo de estructura de requerimientos del Modelo Único.
Figura 75. Dimensiones de los Modelos de Calidad Municipal.
Figura 76. Ejemplo de Servicio Garantizado (Procesos).
Figura 77. Ejemplo de Servicio Garantizado (Resultados).
Figura 78. Resultados de percepción de los asistentes al Taller.

1. Presentación

El presente documento corresponde al Informe Final de la consultoría *Evaluación en Profundidad del Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y Programa Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal, 2007 a 2014.*

Este estudio fue realizado entre los meses de noviembre de 2014 y abril de 2015, en el marco de la licitación pública requerida por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad, SUBDERE.

El objetivo de este Informe es entregar la versión definitiva del análisis y evaluación en profundidad de los contenidos de los siguientes productos:

Sobre la implementación de los Programas:

a) Resultados obtenidos por las municipalidades en la implementación de los objetivos estratégicos de los programas, durante el período 2007 a 2014, de acuerdo a la metodología de Marco lógico.
b) Grado de satisfacción de autoridades, directivos y funcionarios municipales respecto a la ejecución del Programa (de Servicios y Progresivo), y los resultados obtenidos en el mejoramiento de la gestión, en una muestra representativa de municipios.
c) Recomendaciones que sirvan de marco de referencia para orientar los objetivos y prioridades de la política de fortalecimiento de la SUBDERE y los planes de mejora de la gestión de los municipios según escenarios analizados.
d) Recomendaciones para la implementación de un "Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal", identificando sus componentes institucionales y rol de cada uno de ellos.
e) Recomendar la factibilidad de contar con una "Norma Chilena de Servicios Municipales" sobre la base de "Servicios Municipales Garantizados y de Calidad, con estándares definidos e indicadores asociados" y que sea considerada como parte componente del "Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal".

Sobre el Modelo de Calidad:

a) Resultados obtenidos por las municipalidades en la implementación del Modelo de Calidad de Servicios y Mejoramiento Progresivo de acuerdo a los indicadores formulados.
b) Propuesta de mejoras al Modelo de calidad, sus dimensiones y criterios.
c) Taller de Presentación de los resultados preliminares de la evaluación y de las mejoras propuestas al modelo de calidad dirigido a actores clave del Modelo.
d) Informe con las conclusiones del Taller anterior.

El equipo conformado para realizar esta Evaluación está integrado por los siguientes profesionales:

- Héctor Milovic G.: Jefe de Proyecto y Consultor Experto en Modelos de Calidad y Gestión de Calidad.
- Fernando Salamanca O.: Consultor Experto en Evaluación de Programas Públicos.
- Silvia Barrios C.: Consultora Experta en Modelos de Calidad y Gestión de Calidad.
- Orietta Barahona M.: Consultora Experta en Modelos de Calidad y Gestión de Calidad.
- Andrea Cuadra R.: Profesional de Asistencia y Apoyo metodológico.

2. Resumen Ejecutivo

La presente evaluación ha sido encomendada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), con el objetivo de proveer de información útil para la toma de decisiones, que contribuya a retroalimentar a los responsables de la ejecución y gestión del Programa para el Mejoramiento Continuo de la Calidad de los Servicios Municipales y, Programa de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal.

1. Principales Antecedentes y Planteamiento del Problema.

En el marco de las políticas de fortalecimiento institucional desarrolladas por la SUBDERE en relación con "otorgar apoyo a las municipalidades para que mejoren su capacidad de gestión interna, de cara a una administración eficiente del territorio comunal, la promoción del desarrollo local y la entrega de servicios de calidad a los ciudadanos"[1], ha definido entre sus prioridades la promoción y ejecución de Programas que favorezcan y contribuyan al Fortalecimiento Municipal.

Entre las iniciativas implementadas se efectúa durante 10 años el Programa de Fortalecimiento Institucional (PROFIM)[2]. En 2006 se impulsa y diseña el **Programa para el Mejoramiento Continuo de la Calidad de los Servicios Municipales**, con el apoyo y participación de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM); de la Asociación Nacional de Empleados Municipales de Chile (ASEMUCH); del Centro Nacional de Productividad y Calidad, ChileCalidad. Todos estos actores coinciden que el diagnóstico de la situación de las municipalidades en ese momento muestra:

- Gestión carente de prácticas sistemáticas para gestionar servicios con foco en la satisfacción de usuarios y usuarias;
- inexistencia de acuerdo respecto a qué se entenderá por una "práctica de calidad" en los servicios municipales, ni de cómo medir su nivel de aplicación y satisfacción.
- Ausencia de incentivos y acciones que motivaran a las municipalidades a instalar una lógica de mejoramiento continuo de su quehacer.

[1] Bases de Licitación Pública "Evaluación en profundidad del Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y Programa Mejoramiento Progresivo de la gestión Municipal".

[2] Contrato de préstamo con el Banco Mundial (PROFIM I, por 5 años) en 1994, para fortalecer las capacidades de los municipios en: Finanzas y Administración presupuestaria; Generación de proyectos de inversión y ordenamiento territorial; Recursos humanos y desarrollo organizacional; y Prestación de servicios a la comunidad. PROFIM II entre los años 1999 y 2004 en 25 municipios y 7 asociaciones; a partir de un proceso de traspaso de capacidades a las municipalidades, para mejorar la gestión, el programa consideró 5 componentes a) asociaciones de municipalidades; b) Capacitación de funcionarios municipales en gestión municipal y uso de herramientas tecnológicas; c) Provisión de tecnologías y sistemas de información a Municipalidades y asociaciones participantes; d) Participación ciudadana y e) Estudios Municipales.

Estos antecedentes se expresan en los resultados arrojados en el Índice Nacional de Satisfacción del Consumidor (INSC), levantado por ProCalidad[3] , donde, para el año 2007 la satisfacción neta de los servicios municipales alcanzó un 7,2%, y para el 2008, un 4,4%. El Programa formuló como su principal objetivo: "Contribuir al mejoramiento de la gestión de las municipalidades, específicamente de los servicios que éstas prestan a la ciudadanía, apoyándolas, guiándolas e incentivándolas 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 vecinas y vecinos." El diseño del Programa contempló cuatro componentes según se muestra a continuación:

Componentes Programa para el Mejoramiento Continuo de la Calidad de los Servicios Municipales
• Un Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales; • Un Instrumento de Autoevaluación de la gestión y estado de avance en relación con el Modelo referente, e identificación de brechas para establecer mejoras; • Un Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales que considera un mecanismo de evaluación externo y reconocimiento público a determinados niveles de gestión alcanzados por las municipalidades, contrastados con el Modelo referente. • Un Sistema de Apoyo y Reconocimiento (compuesto por profesionales calificados para dar consultoría y capacitación en el Modelo y una metodología para el desarrollo de Planes de Mejora.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios Municipales en la actualidad, es parte del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Subnacional, presentado anualmente a la Dirección de Presupuesto (DIPRES), para su financiamiento como "Sistema de apoyo a la acreditación para el mejoramiento continuo de los servicios municipales".

Programa de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal.

El objetivo del Programa es fortalecer la gestión a través de instrumentos que permitan identificar el estado de la calidad de la gestión de las municipalidades y apoyar a aquellas cuyo estado de gestión se encuentran bajo el estándar del primer nivel de acreditación. Este Programa utiliza un Modelo general más simplificado que el adoptado por las municipalidades que participan del Programa para el Mejoramiento Continuo de la Calidad de los Servicios Municipales. Los principales componentes[4] del Programa son:

[3] La Encuesta 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.

[4] Guía 01 Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal/Gestión de Calidad de los Servicios Municipales; División Municipalidades; Ministerio del Interior y Seguridad Pública - Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo ; Primera Edición , abril 2012

Componentes Programa para el Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal
• Un Instrumento de Diagnóstico en base a doce áreas o ámbitos (herramienta que permite conocer de manera simple y rápida el nivel general de la gestión de un municipio); • Un Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal es una aplicación más general de Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales; • Un Instrumento de Autoevaluación que permite conocer el estado actual de la gestión las municipalidades, examinado con el Modelo referente del Programa. • Metodología para el diseño de Planes de Mejora, que orienta en la disminución de brechas contrastadas con las definidas en el Modelo. • Un Sistema de Apoyo (compuesto por acciones de apoyo técnico, transferencia de capacidades (capacitación) y apoyo financiero para llevar a cabo las distintas fases del proceso.

2. Evaluación Institucional del Programa Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Municipal.

La evaluación institucional del Programa Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Municipal 2007 a 2014, se basa en la metodología del marco lógico, herramienta particularmente útil para evaluar diseño e implementación de programas. En su aplicación para este Programa, se distinguen dos componentes: el Programa de Gestión de Calidad de Servicios (abreviado como Servicios) y el de Mejoramiento Progresivo (abreviado como Progresivo).

Metodología.

El marco lógico es una herramienta de gestión utilizada para evaluar diseño, evaluación e implementación de programas. En su aplicación para el Programa Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Municipal se operó con información de fuentes secundarias como Informes de gestión del programa, carpetas de documentación, registros estadísticos y entrevistas a informantes clave de SUBDERE, a cargo de la gestión de este Programa.

La evaluación institucional de marco lógico consta de dos etapas: información descriptiva del diseño y operación del programa, una etapa evaluativa de la pertinencia y calidad del diseño programático, recomendaciones para mejorar su eficacia y sustentabilidad. La información secundaria o administrativa del Programa, no siempre tuvo la continuidad histórica para lograr una reconstrucción adecuada, lo cual dificultó el análisis de algunos procesos.

Las apreciaciones de informantes clave fueron muy útiles, sin embargo se vieron afectadas por la rotación de personas que se experimentó, en el transcurso del Programa. Por último, la reconstitución de los datos permitió elaborar una matriz de marco lógico, de la cual se pueden extraer algunas conclusiones que se comentan a continuación.

A.- Evaluación del Diseño Institucional

Gerencia Variable.

El programa tuvo una dependencia administrativa imprecisa, siendo a la fecha una Unidad que depende del Departamento de Fortalecimiento de la Gestión de Calidad Municipal. La evaluación institucional indica cambios en estilo de gerencia, legitimidad y capacidad de delegar funciones y tareas. De allí que se estime que la Unidad aún necesita de un mayor fortalecimiento y capacidad de gerenciamiento, para dirigir estratégicamente un sistema de calidad. La gestión de calidad depende significativamente de una gerencia con alta legitimidad y duración en el tiempo.

Personal y división interna del trabajo.

El personal tuvo una alta variabilidad, en un rango de 4 a 10 profesionales en el transcurso de su vigencia, con diferentes cargas laborales según fue el desarrollo del programa, con un máximo en 2011. La división interna del trabajo, fue y es todavía, mediante una asignación de cupos de municipios a cada profesional lo que puede ser crítico en caso de aumento de cobertura del Programa. Luego, se hace necesario estabilizar la carga profesional, en una cantidad media de municipios, según su tamaño o complejidad.

Adecuada Producción de componentes.

El programa tiene la particularidad de contar con dos componentes secuenciales, al inicio en 2007, el Programa de Servicios y luego en 2011, el Progresivo. Ambos, por la acción de los consultores y ChileCalidad, tuvo una producción técnica y desempeño muy eficientes de los subcomponentes Autoevaluación y Plan de Mejoras, y la complementaria Validación. Situación diferente fue la gestión financiera y administrativa, que le restó tiempo útil a una ejecución menos presionada de cada sub componente.

Cobertura adecuada.

El Programa tuvo en su origen en el de Servicios, un crecimiento regular en su ritmo, en el periodo 2007 a 2010, pero con la instalación del Progresivo experimentó un brusco aumento en 2011, con resultados disfuncionales para la sustentabilidad administrativa y técnica del Programa. Por lo tanto, la cobertura lograda, de un tercio del universo de municipios, debe ser considerada como una línea base exigente, que indica que, en la eventualidad de un aumento de cobertura, ésta debe ser gradual y programada.

Falta de equilibrio en Focalización.

Aunque el Programa apuntaba a alcanzar una alta cobertura de municipios, éste se basaba en la voluntariedad, lo que produjo sesgo por la auto exclusión, que hizo que la distribución final se centrara en municipios de mayor tamaño y complejidad y luego mejor desempeño.

Magnitud de municipios ingresados al Programa Progresivo.

Contrario a lo recomendable en la instalación de un programa, especialmente los de gestión de calidad, el Programa Progresivo tuvo una instancia masiva en un corto periodo, agravado por la discontinuidad posterior. Esto hace muy recomendable graduar anticipadamente la velocidad de expansión del Programa en el futuro.

B.- Evaluación del Seguimiento y Evaluación

Ausencia de indicadores de seguimiento.

El programa tuvo una gestión técnica y financiera relativamente normal, pero con ausencia de un sistema estandarizado de indicadores de procesos y de resultados con periodicidad estable, metas y evolución histórica. Tal sistema de indicadores es necesario y elevaría la eficiencia de gestión del Programa, para dar alertas o información confiable a la alta gerencia.

Ausencia de evaluación de Eficacia de las Líneas de Acción.

Las líneas de acción son la expresión operativa de los Planes de Mejoras, pero a su vez con serias dudas sobre su pertinencia, calidad de implementación, especialmente por los ejecutores, y lo más importante, la eficacia de las acciones en la gestión de los servicios.

Rol de las Revisiones Internas.

Las revisiones internas de hecho no son parte de un sistema de gestión de calidad, pero sirvieron de puente para mantener vigente en el plano administrativo y técnico, el sentido de la gestión de calidad en los municipios en el programa de Servicios. En cierto modo, mantuvo la métrica y las dimensiones evaluativas del sistema de calidad.

Diferentes instrumentos de evaluación.

La implantación del sistema de calidad tuvo tres sistemas de medición, un instrumento universal, a saber, el Diagnostico Nacional y las Autoevaluaciones (AE) en sus dos aplicaciones, y eventualmente, la aplicación de una re aplicación vía Revisiones Internas (RI). Los tres instrumentos tienen similitudes conceptuales, operativas e incluso de cálculo numérico, lo que puede ser un insumo para un sistema estandarizado de medición.

3. Grado de satisfacción de autoridades, directivos y funcionarios municipales respecto a la ejecución del Programa (de Servicios y Progresivo), y los resultados obtenidos en el mejoramiento de la gestión.

La evaluación del grado de satisfacción, en una muestra de beneficiarios efectivos del Programa, se realizó entre los días 5 al 23 de enero de 2015. La sistematización abreviada de los resultados obtenidos, de los niveles alcanzados en esta medición, se presenta a continuación.

Metodología:

La recolección de información se realizó en un universo representativo de 91 personas de los municipios, quienes participaron en las actividades de los Programas, en promedio en más del 80%, lo que proporciona validez a la información reunida. Se diseñó un cuestionario estandarizado, aplicado en la modalidad de entrevista presencial (cara a cara) y enviado vía correo electrónico a la muestra seleccionada.

Las entrevistas presenciales alcanzaron un 87.5% (63 de 72 destinatarios/as); el índice de respuestas obtenido del envío del cuestionario, por correo electrónico fue de un 20.7% (28 de 135 destinatarios/as), en ambos casos se cumplieron los criterios de contacto previo establecidos. En esta última aplicación, se incrementa la tasa de no respuesta, situación que es previsible en cuestionarios virtuales. Sin embargo se cumplió casi integralmente, con la muestra planificada. Los resultados de la aplicación virtual muestran una tendencia sistemática menor, hacia respuestas mayormente críticas.

Percepción General del Programa.

El nivel de satisfacción neta con el Programa en General alcanza un 69,32%. Se valora positivamente su contribución a la modernización de la gestión de los municipios, se le asocia con la obtención de recursos. Esta relación que se establece podría distorsionar el conocimiento y comprensión de las acciones que el Programa propone. Su reinstalación efectiva es una expectativa detectada, apoyada por las acciones ejecutadas en 2014 desde la SUBDERE en torno al Programa. Esto puede haberse confirmado en los resultados de percepción. Se advierte en los consultados/as que, las prioridades estratégicas definidas por las autoridades en ejercicio, se perciben como determinantes para la viabilidad del Programa, tanto para avanzar en el ciclo que propone, como para interrumpirlo.

La distribución de respuestas desagregadas por Programas muestra que en el Programa Progresivo, el grado de satisfacción es menor que el alcanzado en el Programa de Servicios, mostrando diferencias significativas, en los procesos de Plan de Mejoras. La insatisfacción es atribuible a la diferencia en la ejecución efectiva de los Programas, especialmente ante la detención de las líneas de acción de los Planes de Mejoras. Se reciben expresiones de desconfianza y frustración, hacia SUBDERE, que requieren ser fortalecidas con acciones sustantivas.

Percepción de Compromiso.

El Compromiso está implícito en los supuestos del diseño, para todos los niveles del municipio. Se advierten imprecisiones respecto del compromiso en las percepciones recogidas de este ámbito. Alcaldes y Alcaldesas otorgan un 100% de satisfacción al funcionamiento del Comité de Mejoras, y un 28.5% a la acción del municipio. Los funcionarios/as en tanto, entregan un 27.5% de satisfacción al Comité y un 46.8% a la acción del municipio. El compromiso se afectó negativamente, por la falta de continuidad del Programa.

Autoevaluación.

El grado de satisfacción neta es de 72,4%, con un 0% de insatisfacción, este ámbito obtiene la más alta valoración en la muestra total consultada. El apoyo de consultores/as resultó fundamental en la Autoevaluación, según el análisis cualitativo realizado, informantes clave de SUBDERE advierten dificultades evidentes, en la calidad heterogénea de los y las profesionales contratados, junto a debilidades en la construcción de Informes.

Plan de Mejoras.

La distribución de respuestas desagregadas por Programas, señalan que en el Plan de Mejoras, tanto en la capacitación, como en el Apoyo del Consultor/a, los resultados son bastante estables (alrededor de un 60%). La baja evaluación del proceso de diseño y ejecución del Plan de Mejoras, en el Programa Progresivo (25%), refleja los efectos de la discontinuidad de este Programa.

Percepción del Modelo de Calidad.

La aplicación de los Modelos Referentes, desagregados por Programas entrega un 65.9% de satisfacción neta en el Programa de Servicios, y un 27.8% en el Progresivo. Los Modelos son percibidos positivamente en tanto contienen prácticas de gestión de excelencia, que debieran implementar los municipios, sin embargo se consideran complejos, y se asocian al apoyo técnico continuo de capacitación desde la SUBDERE, o de consultorías expertas.

Evaluación general del Programa.

La percepción promedio del grado de satisfacción neta se sitúa en alrededor del 70% y fluctúa entre un 88% para el Programa de Servicios, con 0% de insatisfacción –alcanza un nivel de excelencia– y 43% de satisfacción neta para el Progresivo. La apreciación global manifestada tiene directa relación con las acciones que se ejecutaron, que afectaron el grado de satisfacción significativamente, disminuyendo la percepción que desde el Progresivo se asignó a este ámbito. Luego, de la evaluación general del Programa, los ámbitos de mejora son agrupables en apoyo metodológico-técnico y sostenibilidad institucional del Programa, cuestión que se confirma en la positiva evaluación del Apoyo otorgado a la SUBDERE.

Apoyo de SUBDERE.

El grado de satisfacción con el Apoyo de la SUBDERE en el marco del Programa en general es de 55.2% para todos los consultados/as; de 60% en el Programa de Servicios; de 48.7% en el Progresivo; con un 0% de insatisfacción en todos los casos. La dimensión estratégica del Apoyo entregado, es menor (39.1% n 91; 44% en el de Servicios; 32.4% en el Progresivo). Se advierte en los municipios consultados y en los equipos de profesionales de SUBDERE, la convicción que el proceso de instalación de este Sistema

supera los períodos de gobierno y de nuevas autoridades, lo que dificulta sostener proyectos de largo plazo.

Gestión Servicios Municipales.

La entrega de Servicios bien valorados, se asocia al mejoramiento de la gestión, logrado en primera instancia, a partir de la acción en el municipio con el Programa. Esta evaluación incluye otras acciones gubernamentales que han apoyado la mejora de servicios a la comunidad. En general, se observa la importancia que se le confiere a la gestión interna del municipio, en la entrega de servicios bien evaluados, expresada en liderazgos individuales y acciones de innovación -sustentadas enfáticamente en algunos casos- sólo por ellos/as.

4. Evaluación de la implementación de los Modelos de Calidad.

Metodología de Evaluación.

La evaluación de los Modelos Referentes se realizó en base a la formulación de indicadores, de **Desempeño:** Porcentajes de logro que han obtenido los municipios, en relación con el Modelo de Referencia. Las fuentes de información para la evaluación de desempeño son los puntajes de las Auto Evaluaciones (AE) I y II y las Revisiones Internas (RI); de **Calidad:** recogen el nivel de satisfacción de los municipios, que han utilizado el Modelo de Referencia. La fuente de información son las diferentes preguntas sobre el Modelo, aplicadas en este estudio a una muestra de informantes municipales.

Diseño de Modelos de Calidad.

Un Modelo de gestión de excelencia es un sistema integral, fundamentado en la autoevaluación, que permite el ordenamiento estratégico en todos los ámbitos de gestión de una organización, a través de un ciclo de mejora continua y de innovación, de sus prácticas de gestión internas y del valor que entrega a sus usuarios/as y demás grupos de interés, de la organización. Los Modelos Referentes forman parte de los componentes de ambos Programas.

Para su diseño se utilizó como base, el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (MGE), administrado por ChileCalidad hasta diciembre de 2011. Su formulación metodológica integró: la experiencia de SUBDERE; el estudio de experiencias internacionales exitosas en materias similares; junto a la participación de actores y expertos en gestión municipal, apoyados por profesionales de ChileCalidad.

Se resguardó especialmente, la diversidad de prácticas de gestión, asociadas a las características singulares de la gestión municipal. Desde el punto de vista estructural, estos Modelos contienen principios inspiradores que son comunes a los Modelos de Gestión de Excelencia, lo que les otorga una base para los requerimientos operativos y de desempeño que solicitan, orientados a la obtención de resultados. Proponen ámbitos o criterios que son la expresión de los principios y conceptos esenciales de la gestión de excelencia, basados en una cultura de procesos para su ejecución. Para la evaluación de

evidencia, emplean una Metodología de Evaluación (Método de Enfoque y Despliegue; Método de Análisis de Resultados).

El Modelo de Calidad de Servicios fue aplicado y ajustado en un período de pilotaje y marcha blanca para su posterior utilización en 2007.

La formulación del Modelo Progresivo es una aplicación más general del Modelo de Calidad de los Servicios Municipales, en su diseño se identificaron elementos de gestión prioritarios base, para iniciarse en el Sistema. Se incorporaron un conjunto de requisitos en materia de gestión, establecidos en diferentes instrumentos jurídicos. En su estructura subyace la idea del mejoramiento continuo, la centralidad de los usuarios y usuarias y la importancia de los resultados para cada criterio abordado, expresados en los principios del Modelo base. Este Modelo tuvo sus ajustes luego de un período piloto y de marcha blanca y comenzó a ser aplicado en 2011. Todos los aspectos anteriormente descritos, permiten concluir que ambos instrumentos, son herramientas con una consistencia metodológica adecuada en su diseño, que les otorga confiabilidad y validez.

A.- Evaluación del Modelo de Calidad de Servicios.

Para su evaluación se consideró una serie de datos de los tres hitos de evaluación disponibles, con una pendiente positiva hasta 2012 (incremento de un 63% y 26%, entre evaluaciones), en base a metodologías distintas (Autoevaluación validada y Revisiones Internas). No es posible concluir que la mejora alcanzada, se ha mantenido en el tiempo en 2013 - 2014; y si el aumento de puntajes es producto del “efecto aprendizaje” en el segundo hito de evaluación, o si corresponde a una mejora de procesos. Informantes clave consideran que podría deberse a la combinación de ambas.

El avance alcanzado, con la aplicación del Modelo de Servicios a nivel de criterios, es observable en todos ellos, donde se advierte mejora, que va desde un 43% a un 779%. El porcentaje menor de logro de esta evolución, se encuentra en el Criterio Recursos Financieros y Materiales (normado ex ante la primera AE), que es el mejor evaluado en primera instancia, y el mayor ocurre en el Criterio Resultados Calidad de Servicios, en la primera Autoevaluación. El avance en la gestión identificado en este último criterio, permite afirmar que los municipios, comienzan a contar con indicadores para medir sus Servicios.

Desempeño por Tipología Comunal.

No se observan diferencias significativas en el porcentaje de logro alcanzado por los municipios con el Modelo de Calidad, segmentados por tipología municipal, lo que correlaciona con los hallazgos señalados por SUBDERE respecto a que “el tamaño de la comuna, el ingreso propio, el presupuesto municipal, la cantidad de funcionarios(as) y la ruralidad, no demuestran ser factores determinantes en el puntaje obtenido por los municipios”.

Desempeño según metodología aplicada.

En los tres hitos de evaluación se utilizó la Autoevaluación que es parte del Sistema de Acreditación de Calidad Municipal y las Revisiones Internas, que es formulada para monitorear el grado de implementación del Plan de Mejoras (brechas persistentes), ante la extensión de esta fase en el ciclo de mejoramiento que el Sistema establece. El análisis de los resultados alcanzados por los 32 municipios participantes de este Programa; desagregado por los que en 2011 realizaron una segunda Autoevaluación, en relación con los que efectuaron solo Revisiones Internas, indica una diferencia significativa en su avance en el porcentaje de logro.

Satisfacción con el Modelo de Calidad.

La satisfacción neta alcanzada corresponde a 65.9%. La insatisfacción se fundamenta en la falta de continuidad y de asistencia técnica del Programa, junto con la dirección adoptada en las prioridades estratégicas de la alta administración.

Calidad del Modelo Referente.

Este instrumento identificó correctamente las dimensiones de la gestión de los municipios, La percepción de las personas consultadas confirma que las dimensiones que estos instrumentos proponen son relevantes (entre un 90 y 100%) y consistentes con lo que la municipalidad realiza. decayendo su evaluación en las asociadas a los Recursos, debido a que ellas se encuentran solicitadas por ley.

Mejoramientos Dimensiones y actualización.

En general, los consultados/as consideran que los criterios del Modelo abarcan todos los aspectos de gestión que las municipalidades deben abordar. Las afirmaciones recogidas proporcionan indicios de temas emergentes que un Modelo actualizado, debiera contener, alineado con las atribuciones de las municipalidades (Participación ciudadana; Transparencia; Medio Ambiente; desarrollo sustentable).

B.- Evaluación del Modelo Progresivo.

Para su evaluación se utilizó el porcentaje de logro obtenido por las municipalidades participantes del Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal. Este grupo de municipios realizó una Autoevaluación, entre 2011 y 2012, lo que no permite obtener una evolución en los porcentajes de logro alcanzados. El puntaje promedio global es de 73.8, de 234 puntos máximos (31.5% de logro). Es posible advertir un puntaje incipiente del nivel de gestión lo que ratifica lo que ocurre en las organizaciones, cuándo se autoevalúan por primera vez.

El análisis de los porcentajes de logros por criterios indica que el menor porcentaje se obtiene en Servicios (19.6%) y el mayor ocurre en el Criterio Recursos (52.1%) (normado ex ante la primera AE). Los subcriterios con mayor porcentaje de logro, corresponden a los del criterio Recursos, en cambio los de menor logro recaen en los criterios, Estrategia y Liderazgo, específicamente en el subcriterio Estrategia.

Desempeño por Tipología Comunal.

No se identifica gran diferencia entre los grupos de análisis, exceptuando la tipología 1 (Grandes Comunas Metropolitanas con Alto y/o Medio Desarrollo), donde su promedio de puntajes supera a los grupos de tipologías 2 a 5.

Satisfacción con el Modelo de Calidad.

La satisfacción neta alcanzada es baja, corresponde a 27.8%. El grado de implementación y desarrollo efectivo del Programa, contribuye al grado de satisfacción recogido en este ámbito.

Calidad del Modelo Referente.

Las personas consultadas perciben que las dimensiones que este instrumento propone son relevantes (80% a 100%) y que corresponden a lo que la municipalidad realiza. La evaluación disminuye en Recursos, porque se encuentran solicitados sus requerimientos por ley. Este instrumento identificó cabalmente las dimensiones de la gestión de los municipios.

Mejoramientos Dimensiones.

En el caso del Modelo Progresivo, la mayor parte de los temas que se sugieren como posibles de incluir ya se encuentran contenidos en él. Esto de alguna manera demuestra desconocimiento y refuerza la solicitud de Capacitación señalada en otros ítems del cuestionario.

Las percepciones recogidas para ambos Modelos Referentes señalan que son sistémicos, adecuados e idóneos y en cierta medida, complejos y/o complicados, lo que puede modificarse con acciones de capacitación, difusión y acompañamiento técnico.

C.- Consistencia metodológica de los Modelos Referentes (de Servicios y Progresivo).

En el diseño de ambos Modelos existe un claro alineamiento y contribución de los elementos de gestión, al cumplimiento de los objetivos de los Subcriterios que los componen, lo que correlaciona con los resultados obtenidos del grado de satisfacción, con las dimensiones que ambos instrumentos proponen.

5. **Recomendar la factibilidad de contar con una "Norma Chilena de Servicios Municipales" sobre la base de "Servicios Municipales Garantizados y de Calidad, con estándares definidos e indicadores asociados" y que sea considerada como parte componente del "Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal".**

A modo de explicación, una Norma Chilena es un documento de conocimiento y uso público, que establece para usos comunes y repetidos, reglas, criterios o características

para determinadas actividades o resultados. Su objetivo es obtener un nivel óptimo a través de requisitos básicos de calidad. Son establecidas por consenso y deben ser aprobadas por el Consejo del Instituto Nacional de Normalización (INN).

Asociado al desarrollo de una Norma Chilena se debe establecer un "Sistema de Acreditación", para autorizar y reconocer a los organismos de certificación u organismos de inspección, que evalúan el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma.

Todas las normas chilenas son en su origen de carácter voluntario. Se transforman de cumplimiento obligatorio al ser citadas en algún tipo de reglamentación (resolución, decreto o ley), ya sea en forma particular (ej. cúmplase con norma chilena NCh382) o en forma general (ej. cúmplase con las normas chilenas sobre elementos de seguridad).

La evaluación de este producto se realizó en base al estudio y análisis comparado de ambas herramientas (Norma/Modelo de Excelencia) entendiendo que ambos sistemas son compatibles, luego, el alcance de una norma frecuentemente es una parte de los contenidos de un Modelo de excelencia. Los resultados sintetizados obtenidos, se resumen a continuación:

- El concepto de mejora continua, en una Norma consiste en medir los resultados y aplicar acciones correctivas y preventivas. La mejora continua en un Modelo de Excelencia es más amplia, se basa en diferentes aspectos contenidos en el sistema de evaluación, como es el caso de los resultados, el enfoque, el despliegue, la evaluación y la revisión.
- En una Norma, la planificación es operacional, estableciendo únicamente cómo se deben hacer las cosas y en qué plazos de tiempo. En un Modelo de Excelencia la estrategia, debe centrarse en todos los grupos de interés y en los procesos más importantes de la organización. Permite comparaciones con otras organizaciones a partir de los niveles alcanzados en sus prácticas de gestión.
- Una Norma requiere de organismos acreditados para certificar, quienes determinan que la organización cumple con los modelos de conformidad con la norma que les corresponde. El Modelo de Gestión de Excelencia propone un proceso de Autoevaluación periódico, sistemático y estructurado, que revisa de una forma lógica y secuenciada, todos los aspectos críticos que pueden influir en la calidad de los niveles de gestión alcanzados. Puede ser evaluado por examinadores externos o por evaluadores internos, previamente capacitados.
- La NCh está dirigida hacia aspectos concretos o parciales. El aseguramiento de un determinado nivel de calidad es estático, cuando está centrado en el producto. La Autoevaluación que propone un Modelo de Gestión de Excelencia abarca la globalidad de la organización, lo que enriquece la comprensión de los aspectos que la originaron, tornándola realista y eficiente. La identificación e integración del aprendizaje obtenido del proceso de Autoevaluación se materializa en Planes de Mejora. Esto convierte al Modelo de Gestión de Excelencia en una herramienta dinámica que se adecúa a las necesidades de usuarios/usuarias; clientes/as, y de sus grupos de interés, considerando tiempo y recursos, ajustados a la realidad potencial que se enfrenta.

Principales Conclusiones:

Es factible contar con el desarrollo de una “Norma Chilena de Servicios Municipales”.

La Norma Chilena NCh-ISO9001:2009 Gestión de la calidad, es una alternativa que permite ahorrar los costos de la creación de la Norma y los tiempos involucrados en su implementación.

El concepto “Servicios Municipales de Calidad”, se encuentra contenido y desarrollado en el Modelo de Calidad en sus criterios o dimensiones, agrupados en un conjunto de prácticas de gestión, que cada Municipalidad debería aplicar para el mejoramiento del desempeño de sus servicios. Para incorporar estándares básicos de “servicios garantizados y de calidad”, solo se requiere estudiar, en un tiempo acotado, prácticas de gestión que describan y evalúen los estándares e indicadores definidos, que el Modelo recogería, para su acreditación.

Subsisten diferencias de alcance en ambos instrumentos que son evidentes. Los temas asociados a la relación con la sociedad civil, ciudadanía, aprendizaje, liderazgo, creatividad e innovación, están contenidos en el Modelo de Calidad Municipal, y son criterios muy relevantes en la evaluación que realiza; superan el alcance de una Norma, como por ejemplo, la ISO 9001, donde escasamente estos ámbitos se desarrollan.

La utilización de una NCh, no produce los mismos efectos en la organización, que un Modelo de Gestión de Excelencia, el que acciona integralmente hacia todos los niveles de la institución, mientras sigue avanzando y transita, hacia un camino de mejora de sus niveles de gestión.

Como se ha demostrado, la SUBDERE desde 2007 ha impulsado y promovido la excelencia en la gestión municipal, estudiando, diseñando y desarrollando un Sistema de Acreditación, para su aplicación específica a la gestión municipal, cuenta con instrumentos valorados por los beneficiarios efectivos, que son consistentes metodológicamente, lo que sugiere utilizar las capacidades ya instaladas, para lograr el objetivo que se busca alcanzar.

El foco en la ciudadanía, donde los usuarios y usuarias son los árbitros finales de la calidad del producto o servicios que reciben, está ampliamente desarrollado en el Modelo Referente utilizado, para evaluar los niveles de las prácticas de gestión alcanzados por las Municipalidades.

Finalmente, luego de estos análisis, no se recomienda incorporar una NCh en el Sistema de Acreditación, porque le otorga una complejidad innecesaria.

6. Recomendaciones para la implementación de un “Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal”, identificando sus componentes institucionales y rol de cada uno de ellos.

Principales Conclusiones y discusión.

La Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional ha recomendado: "institucionalizar los actuales Sistemas de Acreditación de la Gestión de Calidad en los Gobiernos Regionales y Municipalidades. Esta medida emerge como consecuencia de múltiples requerimientos desde los Diálogos Regionales, que demandan, mayores y mejores niveles de gobernanza y empoderamiento de liderazgos de las autoridades de municipalidades y gobiernos regionales".

La SUBDERE ha definido e instalado Modelos de Gestión de Calidad contenidos en dos Sistemas de Acreditación específicos, para los Gobiernos Regionales y las Municipalidades, que han contribuido al fortalecimiento y mejoramiento de la gestión y de la prestación de servicios, pero que aún no cuentan con una institucionalidad formal que los sustente. La evaluación realizada ha demostrado que una de las debilidades sustantivas del Sistema radica en este aspecto, que afecta la sostenibilidad técnica, administrativa y financiera del Programa.

Estructuralmente ambos Sistemas, son similares, proponen un camino con sucesivos ciclos de mejora de la gestión, luego de cumplir cada uno de los pasos que lo componen. Cuentan con Modelos de Gestión de Calidad Referentes, (Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales; Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, junto con una versión simplificada/ Modelo Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal), que reúnen prácticas de gestión específicas para Gobiernos Regionales y Municipalidades, junto con sus Guías de Autoevaluación; Manuales Técnicos, operativos, que contribuyen en el avance, hacia alcanzar niveles de gestión acreditables en un Sistema de Acreditación único, que mantenga una estructura similar a las versiones originales.

Ambos Sistemas producen información sistematizada de las prácticas de gestión en todos los ámbitos que son parte del proceso de Autoevaluación, tanto para los Gobiernos Regionales, como para las Municipalidades. Los resultados constituyen una línea base, que aporta conocimiento y permite direccionar la gama de oportunidades de mejora que cada organismo (GORE o Municipalidades) ha priorizado abordar, en relación con su estrategia.

Ambos Sistemas recogen en sus Modelos Referentes principios inspiradores, especialmente consensuados, con todos los grupos de interés, que vinculan conceptos fundamentales de la excelencia, con los principios de una gestión de calidad aplicada a la singularidad de la realidad de los Gobiernos Regionales y Municipalidades, lo que asegura una base sólida para su utilización y/o estudio.

Principales Propuestas.

Reformulación del Objetivo del Sistema: en relación con las nuevas funciones que recibirán, (Gobiernos Regionales y Municipalidades) como parte del proceso de descentralización y de traspaso de competencias que se proyecta.

Dotar de institucionalidad al Sistema: la revisión de los Sistemas de Acreditación en Educación y Salud sugiere, previo al desarrollo de estos análisis, considerar lecciones aprendidas en el ejercicio de cada uno de ellos:

- La confiabilidad y transparencia otorga legitimidad al Sistema, por lo que estos aspectos deben ser permanentemente cautelados. La Acreditación se ha instalado en la ciudadanía como un atributo positivo, exigible a las instituciones y organismos donde opera.
- La acreditación debe enfocarse hacia quienes son receptores finales, del objetivo que la promovió. El mejoramiento continuo, que el Sistema impulsa debe tener como objetivo final, garantizar la confianza pública.
- Legitimar y robustecer el Sistema otorgando garantía de acreditaciones solo por la vía que se ha establecido para ello.
- Mejoras en la calidad de la información disponible.
- Estudiar y definir claramente estándares de calidad, y las exigencias asociadas a su vigencia, requerimientos de estructura y organización, para ingresar al proceso de acreditación.
- Explicitar clara y simplificadamente en un Reglamento, todos los aspectos estudiados y que norman el Sistema de Acreditación.
- Poner a disposición de las instituciones, una plataforma tecnológica que se constituya en un Sistema de Información de Gestión y Calidad.
- Estudiar las implicancias de la legalidad del Sistema, respecto de su carácter voluntario, igualdad, derechos exigibles, marco de la fiscalización que asegure los estándares definidos.
- Contar con Evaluadores con experiencia relevante, para cada proceso de acreditación.
- Establecimiento de plazos definidos de fases del Sistema, para apoyar la planificación dentro de las fases del Sistema, tanto en Gobiernos Regionales, como en los Municipios, lo que le otorgaría estandarización, seriedad y validez al Sistema.
- Contar con una instancia de seguimiento y monitoreo para prever y analizar las principales dificultades pesquisadas del ejercicio de los ciclos de mejoramiento realizados, para advertirlas y corregirlas en un Sistema único.

Creación del Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal por Ley, lo que otorga una institucionalidad orientada a la excelencia y asegura el mejoramiento continuo de los estándares de niveles de gestión establecidos para acreditarse, para ambos organismos, así como -recogiendo los compromisos acordados- sugiere ampliar sus estándares, hacia la "incorporación de servicios garantizados", cuestión que metodológicamente es posible dada la estructura de los Modelos Referentes, implementados por ambos organismos.

Los Componentes institucionales.

Para su implementación se propone utilizar la estructura planteada en el Sistema original estudiado que sitúa en una Comisión Nacional de Acreditación, órgano decisional,

autónomo y técnico, con personalidad jurídica y patrimonio propio, la deliberación y facultad para entregar acreditación, de acuerdo al cumplimiento de los estándares definidos para los distintos niveles del Sistema. Esta Comisión se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio del Interior y estará 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.
- Secretaría Ejecutiva: Entidad responsable de apoyar el funcionamiento operativo y administrativo del Consejo de Acreditación y del Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal propiamente tal.
- Evaluadores/as u Organismo Evaluador: son personas naturales o jurídicas debidamente evaluadas y acreditadas por la Secretaría Ejecutiva y ratificadas por el Consejo. Están facultados para evaluar, y sus servicios serán solicitados y contratados por la Secretaría Ejecutiva, para encargarse del proceso de evaluación.
- Unidad Técnica de Apoyo: ubicada en la SUBDERE, en la División de Desarrollo Regional y División de Municipalidades, será la responsable de los aspectos técnico-operativos del Sistema Nacional de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Municipalidades, respectivamente.
- Gobiernos Regionales y Municipalidades. Como actores principales del proceso tanto los GORES como las Municipalidades, deberán cumplir con las fases y los requisitos, para alcanzar la Acreditación en los niveles especificados en el Sistema. Para el desarrollo de estas acciones cada Gobierno Regional y Municipalidad habrá constituido su Comité de Calidad/Mejora quien articulará los esfuerzos entre los distintos estamentos de la Institución.
- Consultores: personas naturales, acreditadas por la SUBDERE, quienes contarán con conocimientos y experiencia demostrable en los Modelos de Gestión Referentes, en el Sistema de Acreditación y en procesos de implementación de sistemas de gestión de calidad. Sus responsabilidades son apoyar técnicamente durante los procesos de Autoevaluación y diseño e implementación de los Planes de Mejoras. Su contratación se realizará por los GORES y Municipalidades. (en los primeros ciclos de participación en el Sistema, se recomienda que esta contratación y asignación, la realice la SUBDERE).

7. Propuesta de mejoras al Modelo de calidad, sus dimensiones y criterios.

El conocimiento generado tras varios años de ejecución del Programa, señalan como necesario evaluar el diseño de un Modelo Único que, a partir de un solo instrumento referente, común a todos los municipios, entregue los resultados esperados, de forma eficiente.

Las tres herramientas de gestión desarrolladas en los diversos hitos del Programa de Gestión de la Calidad Municipal (Modelo de Calidad de Servicios; Modelo Progresivo y Diagnóstico Nacional) comparten requerimientos y metodologías similares y/o

complementarias, lo que sugiere su integración y optimización, en una sola herramienta de gestión que los reúna y los integre.

Este Modelo debe contener:

- **Todos los procesos de gestión** que realizan los municipios y sus resultados.
- **Estructura compuesta de Criterios, Subcriterios y Elementos de Gestión**, con diferentes **niveles de requerimientos** que asegure que la complejidad de la autoevaluación sea acorde al nivel de gestión que cada municipio ha logrado, facilitando la incorporación al sistema y el aumento de la cobertura alcanzada en un horizonte de tiempo, de acuerdo a los criterios de focalización de la población que se determine como objetivo.
- **Todas las dimensiones de los Modelos de Gestión** impulsados y desarrollados por SUBDERE, en el ámbito municipal, en sus versiones actuales, con ello se asegura **coherencia interna** con los **Modelos actuales** y con el Modelo del **Diagnóstico Nacional**,(herramienta que sistemáticamente provee información de la realidad municipal)
- Con su aplicación en todos los municipios del país, dado su diseño metodológico, se permitirá contar con **información oportuna, segura y actualizada** de la calidad de la gestión municipal, cumpliendo con el objetivo de orientar la política pública, en materia de fortalecimiento de la gestión municipal (Diagnóstico Nacional).
- Actualización e inclusión de **cambios normativos propios de la Reforma Municipal, y de la institucionalidad proyectada**, incorporando requisitos de calidad para dar cumplimiento a las nuevas funciones y atribuciones que los municipios deberán abordar; así como, la Ley N° 20.285 de Transparencia Municipal, o la Ley N° 20.500 de Participación ciudadana, (de especial relevancia para fortalecer la confianza y credibilidad en los gobiernos locales).
- Profundización en la **variable género**, que incorpore la dimensión de género en los sistemas de información; (de inclusión, de acceso y oportunidad).
- Requerimientos asociados a los **"Servicios Garantizados"**, indicadores y estándares que los municipios deben cumplir, y que actualmente no están contenidos en los Modelos referentes, lo que permitiría realizar un monitoreo y seguimiento adecuado por parte de la SUBDERE de la efectividad del desempeño de estos Servicios.
- Contar con una metodología que entregue Puntajes obtenidos con **un solo instrumento de medición**, eliminando las diferencias metodológicas resultantes de la utilización de variadas herramientas de recolección.
- **Indicadores estándares** solicitados por otras instituciones y/o áreas de SUBDERE de manera que los municipios se evalúen con una misma base, que a su vez tenga coherencia con otros instrumentos de mejora de la gestión.
- Estudio de la **ponderación** de subcriterios/EG, en relación con la relevancia del requerimiento.
- **Herramientas informáticas** que faciliten el ingreso de datos y que guíen a los usuarios y usuarias durante la Autoevaluación y validación que el Sistema propone.

8. Recomendaciones que sirvan de marco de referencia para orientar los objetivos y prioridades de la política de fortalecimiento de la SUBDERE y los planes de mejora de la gestión de los municipios según escenarios analizados.

A.- Definición y Análisis de Escenarios.

Metodología:

Para la prospección de escenarios se realizó un ejercicio simplificado en una matriz que contiene 3 opciones (Pesimista, Moderado; Optimista Avanzado[5]) con énfasis en la ponderación de factibilidades relativas (política, institucional, financiera, técnica). Se contó con 13 informantes claves correspondientes a profesionales de la SUBDERE (38%); contrapartes y funcionarios/as de municipios (31%) y consultores expertos en materias de gestión de excelencia, y de gestión municipal (31%).

La ronda de consultas validó el escenario Optimista Avanzado, con altas puntuaciones de factibilidades políticas e institucionales y más moderadas en la financiera y técnica.

Retrospectivamente el escenario de 2008 de inicio formal del Programa, mostró una menor claridad de las exigencias de un programa de largo plazo, con ciclos recursivos.

Por ello, la importancia de estimar el escenario seleccionado con condiciones, financieras, de recursos humanos, estabilidad organizacional y en lo posible, jurídica desde un inicio.

Las principales características operativas para su instalación se pueden sintetizar en 10 condiciones que lo viabilizan y lo sustentan:

1. Gestión e instalación de la Comisión Nacional de Acreditación.
2. Instalación de la Secretaría Ejecutiva.
3. Ingreso gradual de los municipios en un plazo de cuatro años para los 345.
4. Definición de Servicios Garantizados.
5. Modelo de Gestión de Calidad Único.
6. Aplicación continua del Diagnóstico Nacional.
7. Reforzamiento Sub Unidad de SUBDERE de seguimiento y control.
8. Alineamiento con indicadores clave para la gestión de los municipios.
9. Disponibilidad financiera a través del FIGEM.
10. Legitimidad estratégica.

[5] **Pesimista**: se cierra el programa, en función de otras líneas prioritarias de Gestión Municipal por parte de la División de Municipalidades. **Optimista Moderado**: se opta por mantener el esquema actual con los dos programas existentes (Calidad de Servicios y Mejoramiento progresivo), con ajustes metodológicos menores y ejecución continua. **Optimista avanzado**: se reinstala el programa en base a un Sistema Único de gestión de calidad, que incorpore gradualmente a todos los municipios, con Servicios Municipales Garantizados y de Calidad, con estándares definidos e indicadores asociados.

B.- Propuesta Sistema de Acreditación de Calidad Municipal Optimizado.

Metodología:

Este sistema surge producto de la revisión y análisis completo del desempeño de los Programas evaluados y del contexto donde accionaron, tomando como base el proceso del Sistema en su concepción original. De estos análisis se identificaron brechas y oportunidades de Mejora obtenidas para cada una de los pasos del Flujo del Proceso del Sistema.

El resultado de este trabajo permite formular y proponer para cada paso del Sistema: El Análisis detallado del flujo de las actividades; Flujogramas del proceso del Sistema Optimizado; Indicadores de Procesos y Resultados; Principales actores y sus roles; Factores críticos de éxito.

Estas herramientas técnicas y metodológicas, se ponen a disposición del equipo de profesionales del Departamento de Fortalecimiento de la Gestión Municipal, en el documento principal, para facilitar la identificación, la recolección y la interpretación de información útil, para la toma de decisiones, que aporte con retroalimentación a los responsables de la ejecución y gestión del Programa.

C.- Control de Gestión del Sistema de Acreditación de la Gestión de Calidad Municipal Optimizado.

Metodología: El Control de la Gestión aplicado al Sistema de Acreditación de Calidad Municipal Optimizado, se propone efectuarlo por medio del BSC o CMI que asegurará que la estrategia de mediano y largo plazo que se ejecuta, está enfocada en lograr los objetivos que van a representar de manera equilibrada, beneficio para todos los grupos de interés. El Cuadro de Mando propuesto incorpora 63 indicadores, correspondientes a los 12 objetivos del Mapa Estratégico.

9. Taller de Presentación de los resultados preliminares de la evaluación y de las mejoras propuestas al Modelo de Calidad dirigido a actores clave.

Realizado en una jornada de 4 horas, el 25 de marzo de 2015 con la asistencia e intervención de diversos actores clave de Municipalidades participantes de los Programas en Evaluación; de profesionales de la SUBDERE; de Consultores ex ChileCalidad; de otros invitados, todos convocados por la Unidad responsable suman un total de 30 personas.

Principales Conclusiones:

- El Diagnóstico Nacional de la Gestión de Calidad mostró en sus resultados brechas significativas en los ámbitos que evalúa, con prácticas incipientes de gestión. El tránsito hacia la Reforma Municipal necesita de verdaderos gobiernos locales, con capacidad de liderazgo para poder avanzar.

- Actores municipales comparten resultados mostrados en la evaluación, de dotación insuficiente dentro del staff de profesionales en SUBDERE, dificultad reproducida también en los municipios.
- Se reclama una Acreditación para los municipios que han logrado niveles de gestión acreditables, según se propuso al inicio del Programa en 2007. De allí se debate en torno a la urgencia de dotar de institucionalidad al Sistema en su conjunto, con respaldo de una ley que lo robustezca.
- Se valora positivamente la Evaluación externa del Programa y los resultados validados por los beneficiarios efectivos (muestra de municipios participantes).
- Se respalda la propuesta de diseñar y desarrollar un Modelo Único de Calidad.
- Se avanza en la discusión de Servicios garantizables y la incorporación de Servicios que los municipios requieran evaluar y mejorar en base a sus realidades. Se ofrece cooperación para contribuir en mesas de trabajo con la experiencia de los actores municipales.
- Se solicita celeridad en las decisiones que la SUBDERE debe definir en torno al Programa y sus mejoras.
- El Departamento de Fortalecimiento de la Gestión Municipal invita a los profesionales de los GOREs para conformar una mesa de trabajo en torno a un Sistema Único de Acreditación.

Se advierte la necesidad de propiciar nuevos espacios para dialogar, respecto de los temas pendientes, frente a las futuras acciones en relación con el fortalecimiento de la Gestión Municipal y el proceso de descentralización proyectado

10. Conclusiones Globales y Recomendaciones finales de la Evaluación.

Definición de prioridades estratégicas y fortalecimiento de la institucionalidad para asegurar la sostenibilidad del Programa. Se recomienda impulsar una política de Estado que otorgue legitimidad y estabilidad administrativa, técnica y financiera que garantice su continuidad.

Formalización de la Gerencia del Programa y fortalecimiento organizacional.

Evaluación de Transferencias de recursos. El punto crítico ocurrió en el financiamiento de las Líneas de Acción a los municipios, por lo que se recomienda mediante una unidad especializada de seguimiento y evaluación, realizar un monitoreo de los rezagos que experimenta la financiación de estas Líneas.

Proyección estratégica de SUBDERE frente a la percepción discrepante del Programa Calidad de Servicios y Programa Progresivo, recomienda el análisis de las propuestas de mejoramiento realizadas por esta Consultoría.

Desempeño y Valoración Positiva de los Modelos de Calidad. Desde el punto de vista de su desempeño, ambos Modelos Referentes (de Servicios; Progresivo) entregan puntajes que permiten obtener una línea base a partir de la Autoevaluación. En el caso del Modelo de Servicios, dado su mayor desarrollo efectivo, posibilita identificar incrementos

significativos en la mejora, a partir de datos de tres hitos de evaluación, lo que confirma su eficacia, para contribuir al logro de los objetivos del Programa. La evaluación del grado de satisfacción mostró que las dimensiones que los Modelos proponen contienen lo que los municipios realizan (entre 80 - 100%)

Metodologías de Medición. El sistema de calidad coexistió con tres metodologías de medición (Autoevaluaciones, Revisiones Internas Diagnóstico Nacional), se sugiere avanzar hacia un solo sistema estandarizado de medición.

Gestión de Servicios Municipales y Mejoramiento de la Gestión. La percepción de causalidad entre los servicios entregados por los municipios y el mejoramiento de la calidad, reciben una asociación mayoritaria con el Programa, y con la gestión interna del municipio, lo que refuerza la valoración de los avances que este Programa ha impulsado desde sus inicios, para implantar una cultura de calidad.

Propuestas.

- Gestionar la promulgación de la Ley del Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal para robustecerlo, con el objetivo de garantizar la confianza pública y asegurar su sostenibilidad.
- Reinstalar la Secretaría Ejecutiva para fortalecer y especializar al equipo de la SUBDERE en asistencia directa a municipios, financiamiento y apoyo de líneas de acción.
- Fortalecer al equipo de profesionales de la SUBDERE propiciando una adecuada división del trabajo.
- Diseñar un Modelo Único de Calidad que integre los Servicios Garantizados y que favorezca aumento de cobertura y focalización, junto con todos los requerimientos y atributos necesarios para su actualización.
- No avanzar en una NCh de Servicios Municipales Garantizados y de Calidad. Un Modelo Único incorpora todas las garantías y las consolida en sus prácticas de gestión, en tanto avanza en alcanzar niveles de gestión, que lo pueden conducir hacia estándares de clase mundial para ese Servicio, a la vez que convierte la garantía en un hito más del recorrido previsto.
- Utilizar el Sistema de Acreditación Optimizado que se obtuvo a partir de la evaluación de escenarios y de los resultados de desempeño del Programa que se traduce en 8 Flujogramas del proceso del Sistema Optimizado; 63 Indicadores de Procesos y Resultados (que conforman un sistema de control de gestión); Identificación de los principales actores, sus roles y Factores críticos de éxito, para cada paso del Sistema.
- Implementar Control de Gestión del Sistema de Acreditación de la Gestión Municipal Optimizado, basado en la metodología de Balanced Scorecard.
- Diseño y desarrollo de Plataforma Inteligente del Sistema Optimizado. Que apoya todos los procesos del Sistema y sus aplicaciones.
- En un régimen normal del Programa, no se justifica continuar ejecutando Revisiones Internas, al asegurar que los Comités de Mejora funcionen de acuerdo a lo establecido en el Sistema Optimizado -donde el sistema de control de gestión advierte la

necesidad de realizar sesiones de seguimiento al Plan de Mejoras, al menos una vez al mes- alertando a los usuarios cuando esta condición no se cumpla.

- Diseñar Planes de Mejoras que contengan Líneas de Acción de corto plazo, a 90 días efectivos.

3. Desarrollo de Productos

3.1. Sobre la implementación de los Programas

3.1.1 Resultados obtenidos por las municipalidades en la implementación de los objetivos estratégicos de los programas, de acuerdo a las mediciones que arrojen los indicadores anteriormente formulados.

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PROGRAMA MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

La evaluación del **Programa Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Municipal**[6] tiene una dimensión de tipo institucional, la cual será en base a un marco lógico con dos componentes: el Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (en el futuro programa de Servicios) y el de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal (en el futuro Progresivo). El marco lógico es una herramienta de gestión utilizada generalmente para diseño de programas y para evaluación de procesos, pero también es útil como estrategia evaluativa ex post o de resultados, pues permite ordenar la gestión de un programa en función de sus objetivos iníciales, y contrastarlos con los resultados finales.

La evaluación institucional seguirá la estructura conceptual de una evaluación de marco lógico, que tiene una sección previa de diseño de programa, para pasar a una sección de índole evaluativa del diseño de programa.

A. DISEÑO DEL PROGRAMA

A.1. Diagnóstico de la Situación Inicial

El problema global que dio origen al Programa Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Municipal[7] fue el término del Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM), del cual se derivó la necesidad de instalar un programa de gestión de calidad a nivel municipal que tuvo el apoyo político de los Subsecretarios de la época, Claudia Serrano y Mahmud Aleuy. La gestación del programa data de 2006, de hecho en diciembre de ese año, en una exposición interna de la Subsecretaria Serrano, se menciona la necesidad de contar con un Modelo de calidad para Servicios municipales, en base al ya existente Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.

[6] este programa recibe diferentes nombres en su historia y organización, se ha preferido este, por ser más sintético e instructivo
[7] en el futuro, el Programa

De este modo en dicho año la SUBDERE firmó un convenio con el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad)[8], al cual adhirió la Asociación Chilena de Municipalidades. Inicialmente el programa contó con un presupuesto que ascendió a la suma de $ 195.433.500 comprometidos a través de convenios con las municipalidades. El convenio tenía como objetivo diseñar un Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, para incentivar a las municipalidades a iniciar y mantener un proceso permanente y continuo de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia.

Con tal fin, en el primer trimestre del 2007, la SUBDERE elaboró tres instrumentos de trabajo, que fueron evaluados en un taller de Expertos y puestos en práctica en cuatro municipios. Luego, se procedió a aplicar completamente el Modelo, en un período de marcha blanca, con un grupo de municipalidades seleccionadas para ello, a partir de Septiembre del 2007 y en el cual se incorporaron 12 municipios[9], con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad, fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades, e instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión.

Específicamente el Programa recién iniciado, se proponía avanzar en:

- constituir la institucionalidad del sistema de acreditación, a saber la Comisión Nacional de Acreditación Municipal, compuesta por una secretaría ejecutiva, el consejo de acreditación y el registro de evaluadores;
- incorporar a 15 nuevas municipalidades al sistema;
- implementar los planes de mejora en los municipios que se hayan autoevaluado; diseñar y poner en funcionamiento una aplicación Web que permita proveer de información,
- seguimiento y control en el sistema de acreditación, y realizar talleres de intercambio de buenas prácticas con los funcionarios de las municipalidades que participan del sistema de acreditación.

A fines de 2007 había un total de 12 municipios que habían contado con el apoyo técnico y financiero de la SUBDERE, y en 2008 se incorporaron 15 nuevas municipalidades que finalizaron sus Auto Evaluaciones y diseñaron Planes de Mejora a partir de éstas. En paralelo, se diseñó e instaló un portal Web, para responder de manera electrónica a todos los procesos del Programa. Se realizaron dos talleres de trabajo con contrapartes municipales y se estableció una línea de Apoyo al Mejoramiento de la Calidad de los Servicios Municipales, con el objetivo de contribuir al mejoramiento continuo en la gestión de los municipios que ingresaron al Programa los años 2007 y 2008 y de los 10 nuevos municipios que se incorporarían en el 2009.

[8] El Centro Nacional de Productividad y Calidad, ChileCalidad, es la institución que desarrolló el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, administró y otorgó el Premio Nacional a la Calidad desde 1996, como un comité de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). En 2011, mediante Acuerdo Nº2.710, de 16 de diciembre de 2011, el Consejo de CORFO determinó poner término al Comité ChileCalidad.

[9] el Balance de Gestión Integral (BGI) informa de 14 municipios.

Las principales acciones de esta línea serían:

- Financiamiento de consultorías de Apoyo y Acompañamiento para el Proceso de Autoevaluación y Diseño de un Plan de Mejoras.
- Financiamiento de acciones detectadas en la Autoevaluación Validada y contenidas en el Plan de Mejoras de los municipios.
- Ejecución de Pasantías nacionales y/o internacionales con los municipios del Programa; Diseño y puesta en marcha de un Sistema Escalonado.

La puesta en marcha formal del Programa (inicialmente denominado Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales) fue en 2008. El 13 de Marzo de dicho año, se realizó un Taller sobre Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, con la participación de 15 alcaldes y alcaldesas invitados por la SUBDERE a incorporarse al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales para el año 2008, específicamente alcaldes de las comunas de Chillán, Curanilahue, La Serena, Villarrica, Linares, San Joaquín, Quillota, San Felipe, Calera, Padre Las Casas, Collipulli, Traiguén, Los Muermos, Purranque y Pelluhue.

En el Balance de Gestión Integral de 2008, ya con la administración del Subsecretario Aleuy, se sitúa el Sistema de Acreditación Municipal en el marco del proceso de Reforma Municipal, para dotar de mejores herramientas a los municipios. En dicho año, con el objetivo de avanzar en la instalación de la institucionalidad, se redactó un decreto ministerial que crea un Consejo Asesor del Programa de Apoyo a la Acreditación de los Servicios y la conformación y funcionamiento de la Comisión de Acreditación de los Servicios Municipales, que tendría entre sus funciones: el monitoreo, evaluación y mejora del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales y de sus instrumentos, y la evaluación externa de las Autoevaluaciones y Planes de mejora presentados por los municipios.

Paralelamente, se inició la redacción del ante proyecto de ley que permitiera la creación del Sistema Nacional de Acreditación Municipal.

Es importante destacar que ya en 2008 se sugiere el diseño y puesta en marcha de un Sistema Escalonado, que incluyera un modelo simplificado para Autoevaluación, especialmente destinado a municipios con menor desarrollo en sus niveles de gestión, lo que sería el germen del futuro Programa Progresivo.

Al año 2009, con la administración Maldonado en SUBDERE, el Programa se encontraba en funcionamiento, con 35 municipios aplicando el Modelo de Gestión de Calidad e implementando las líneas de acción, derivadas de los Planes de Mejoras para mejorar su gestión. Como resultado de la aplicación del Modelo, los puntajes obtenidos presentan una variabilidad que va desde los 31 puntos hasta los 199, para postular a la acreditación, siendo el puntaje mínimo para esto de 200 puntos.

A su vez de este total de 35 municipios, 27 de ellos implementaron las líneas de acción de sus Planes de Mejora, tales como: Planificación Estratégica, Evaluación de Satisfacción

de Usuarios, Sistemas de Información y Control de Gestión para Programas, etc., con una inversión total de $849 millones de pesos.

Se realizó el Tercer Seminario Internacional en Gestión de Calidad para Ciudades Modernas (Agosto, 2009). Dicho evento, realizado en la comuna de Providencia, contó con la presencia de 59 funcionarios y funcionarias, provenientes de distintos municipios del país.

Se realizaron pasantías al Congreso del CLAD, celebrados en Salvador de Bahía, Brasil. Fueron seleccionados para dichas pasantías nueve funcionarios/as municipales, contrapartes técnicas del programa, ganadores del concurso "Experiencia en la Aplicación del modelo de gestión de excelencia municipal" realizado por SUBDERE.

En ese año se creó, mediante Decreto Supremo N° 235, la Comisión Asesora Ministerial en Materias de Acreditación de la Calidad de los Servicios Municipales, cuya función principal seria evaluar y monitorear el sistema de Acreditación. Se suponía que esta Comisión entraría en funcionamiento el año 2010, a la espera del nombramiento de las nuevas autoridades.

En cuanto a la elaboración y estudio del anteproyecto de ley que crea el sistema de Acreditación, existía a dicho año un borrador de proyecto, para evaluación del equipo jurídico- legislativo de SUBDERE.

En el año 2010 con la administración Flores, gobierno de Sebastián Piñera, se mantuvo la continuidad de las actividades de Apoyo a la Acreditación de los Servicios Municipales.

A esa fecha el programa de Apoyo a la Acreditación de Servicios Municipales había alcanzado una cobertura de 9.57% del total de municipalidades del país, con un presupuesto de M$1.062.000, financiando Planes de Mejoras en 33 municipios, que corresponde al total de participantes con convenio vigente.

En el mismo año, entre los meses de octubre y diciembre se llevó a cabo la aplicación del "Diagnóstico Nacional 2010: Calidad de la Gestión Municipal" con el fin de medir los niveles de gestión y con ello construir una línea base, en materia de fortalecimiento de la gestión municipal, para orientar la política pública de SUBDERE. Este Diagnóstico se basaba en un instrumento de diagnóstico rápido, que constaba de 78 preguntas distribuidas en 12 ámbitos de gestión y se aplicaba en reuniones de consenso presididas por el alcalde, con los directivos y las asociaciones de funcionarios, quienes contaron con el apoyo de una plataforma Web y claves de acceso.

Para promover su aplicación se realizaron talleres y seminarios regionales de difusión y capacitación, a los que asistieron un total de 849 personas (105 corresponden a alcaldes y alcaldesas) representantes de 296 municipios. Al cierre del ejercicio, un total de 336 municipios (97,4% del total) terminaron satisfactoriamente su aplicación.

Producto de la implementación del Programa, los años 2007, 2008 y 2009, se detectan carencias significativas en calidad de gestión entre los municipios, hallazgo ratificado con

el Diagnóstico Nacional; para lo cual se estableció un nuevo sistema denominado Programa Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal.

Éste permite el establecimiento de prácticas sistemáticas para gestionar los municipios con foco en la satisfacción de usuarios y usuarias, al mismo tiempo que la utilización permite medir los niveles de gestión para mejorar. Asimismo, incorpora incentivos y acciones que motiven a los municipios a instalar una lógica de mejoramiento continuo destinado a municipios con prácticas incipientes de gestión. Este Programa tenía por objeto dotar a las municipalidades, con prácticas incipientes de gestión, de un instrumento de diagnóstico rápido (guía de autoevaluación) que les permita identificar sus niveles de gestión y las herramientas de mejora asociadas.

En tal instrumento se introdujo la perspectiva de género, asignando puntaje según niveles de aplicación de enfoque de género en la gestión, como resultado de las reuniones de trabajo llevadas a cabo por la Unidad de Calidad y la Mesa de Género.

En este mismo año entró en operación la Secretaría Ejecutiva, para efectuar un monitoreo, evaluación y mejora del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. El nivel de actividad efectivo implementado, en relación a los procesos de evaluación externa es del 100%. Al final del año son 8 las municipalidades que contaban con su proceso de Autoevaluación terminado y validado, además del inicio en la implementación de sus planes de mejora.

El último semestre del año, 24 de los 33 municipios comenzaron el proceso de Revisiones Internas, ejercicio que finalizaba con una Actualización de la Autoevaluación, que consiste en la abreviación de la etapa de Autoevaluación, donde cada uno revisó exhaustivamente el impacto de las mejoras en los Elementos de Gestión, definiendo si se destinarían recursos financieros, materiales y humanos para desarrollar un nuevo proceso de Autoevaluación el 2011 o, en caso contrario, continuar ejecutando Líneas de Acción para corregir las brechas. En base a este ejercicio, se constató que 21 de los municipios (64%) logró aumentar el puntaje obtenido respecto de su primera Autoevaluación. El promedio de aumento de puntaje es aproximadamente de 83% y un total de 9 municipios tendrían una Autoevaluación superior a los 150 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

En el Sistema de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal, al 31 de diciembre de 2010 habían seis municipios pilotos (Región Metropolitana: Lo Prado; Región de Los Lagos: Puerto Varas; Región de Antofagasta: Calama y San Pedro de Atacama y Región de Tarapacá: Iquique y Alto Hospicio) Los profesionales de estos municipios fueron capacitados por SUBDERE y ChileCalidad, cada uno de los cuales realizó su Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal y terminaron su autoevaluación. Inclusive uno ellos logró diseñar su Plan de Mejoras en dicho año.

El año 2011 es muy significativo, ya que en documentos oficiales (BGI) solo se menciona que esta Subsecretaría tuvo a su cargo los dos programas encargados de incentivar la acreditación de Servicios a nivel municipal y regional, sin arrojar mayores detalles. Según

informantes clave se siguieron financiado las acciones derivadas de los Planes de Mejoras y la Auto Evaluación del Programa Progresivo.

La documentación interna de SUBDERE indica que durante el 2011, se incorporan al Programa Progresivo un total de 71 municipios de la mayoría de las regiones del país. La pretensión era focalizar el Programa en Capitales Regionales y Provinciales, con el fin de expandir la calidad de la gestión y la cultura del mejoramiento continuo en los municipios de todos los territorios. El periodo fue adecuado para realizar la Auto Evaluación y Plan de Mejoras, pero como su ejecución fue tardía a fines de 2011, la administración de la época optó por recortar drásticamente el financiamiento de la Líneas de acción derivadas de los Planes de Mejoras, lo que se refleja en la situación de 2012, donde no hay ninguna mención a los programas en el BGI y se advierte una reducción drástica de presupuesto a estos programas.

Solo en 2013 se menciona que los Programas Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, cuentan para el año 2014 con un presupuesto de $ 944.317.000 para financiar iniciativas municipales orientadas a la reinstalación de los Programas, con el propósito “de mejorar tanto la gestión global municipal como la gestión de los servicios que estas corporaciones otorgan a sus vecinos” (BGI, 2013), lo que expresaría una voluntad de reactivación de estos programas.

A.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito.

Fin.

El Fin del Programa se puede reconocer en varias fuentes. Una de ellas, la mención de un documento de SUBDERE donde se podría deducir que el Fin sería el objetivo de lograr la excelencia en la gestión municipal (SUBDERE, 2010), la que se entiende como el conjunto de procesos que desarrolla un municipio para obtener la satisfacción de sus usuarios y usuarias, es decir, contar con condiciones organizacionales que apunten a un mejoramiento continuo de sus servicios a la comunidad; con liderazgos proactivos, con visión de futuro y con recursos humanos y financieros que les permitan hacerse cargo de las demandas de la ciudadanía. (pág. 9, Documento Nº4 Implementación 2007-2009 Programa de Apoyo a la Acreditación y Mejoramiento Progresivo Municipal, 2010). En este fin se enfatiza la calidad, pero se reconocen otras acciones como las de la organización, de recursos humanos y financieras, que apuntan al mismo fin.

El Fin del Programa se puede deducir además de la declaración del objetivo de la División de Municipalidades en la página Web de SUBDERE[10], referida al impulso de cambios en el actual sistema municipal, buscando mejorar las atribuciones, competencias y recursos de las municipalidades para cumplir a cabalidad su rol como prestadores de servicios de excelencia a la ciudadanía, y contribuir a la calidad en la prestación de servicios y

[10] http://www.subdere.cl/organizaci%C3%B3n/divisi%C3%B3n-municipalidades ; recuperado en enero de 2015.

productos que las municipalidades entregan a la comunidad y a fortalecer a éstas en su gestión institucional.

El foco aquí está en calidad de la prestación de servicios, que es factible de lograr con este Programa, pero en concurso con otras acciones de fortalecimiento institucional.

También el Fin se puede derivar de los Objetivos estratégicos de SUBDERE, a saber:

Fortalecer las capacidades de los gobiernos subnacionales, regionales y municipalidades, a través del diseño y traspaso de metodologías e instrumentos con enfoque participativo para que lideren, conduzcan y congreguen a actores en torno al desarrollo territorial.

Este Fin está más referido a diseños metodológicos participativos con énfasis territorial donde parcialmente contribuye el Programa, además de otras acciones de índole ciudadano u espacial en la SUBDERE con relación a este Fin.

Propósito.

El propósito del Programa debería derivarse de los objetivos de la unidad funcional de la cual depende el Programa, en este caso la Unidad de Mejoramiento de la Gestión Municipal, parte del Departamento de Fortalecimiento Municipal.

Los objetivos de esta Unidad son ejecutar las acciones necesarias para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las iniciativas y programas dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión municipal, ampliación y/o fortalecimiento de las capacidades institucionales, acreditación de la calidad de sus procesos y de sus resultados, así como para la instalación efectiva de una cultura organizacional de mejoramiento continuo en las municipalidades, de acuerdo a las orientaciones y criterios de priorización de la jefatura del Departamento.

Otro propósito del Programa –según la documentación interna- seria incentivar a las municipalidades a iniciar y mantener un proceso permanente y continuo de mejoramiento de su gestión y resultados.

A.3. Justificación del Programa.

Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa.

La política sectorial a la que se acoge el Programa es la misión que se atribuye la SUBDERE; contribuir al desarrollo de los territorios, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno -democrático, proactivo y eficaz- en coherencia con el proceso de descentralización de la institucionalidad regional y local. (BGI, 2009)

Según su página Web, la SUBDERE tiene como misión Impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de poder político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios.

La gestión de calidad es parte de la política global de SUBDERE, que se gestó en la primera administración Bachelet, en los inicios de la administración Piñera y reforzada en la segunda administración Bachelet.

Objetivo estratégico de SUBDERE al que se vincula el programa:

El Programa tiene relación directa con dos de los cuatro objetivos estratégicos de SUBDERE (según página Web), ellos son:

- Proponer reformas legales, diseñar y evaluar políticas públicas que fortalezcan las competencias administrativas, económicas y políticas de los gobiernos regionales y municipios, para que estos puedan gobernar con equidad y eficiencia el territorio.

- Fortalecer las capacidades técnicas, institucionales y el capital humano en los Gobiernos Regionales y los municipios para el diseño e implementación de políticas, planes y programas de desarrollo regional y local, impulsando la innovación; la competitividad; la creación de redes y el fortalecimiento de las identidades territoriales.

Si se consideran los objetivos estratégicos de SUBDERE, en el periodo de máxima vigencia del Programa (BGI 2009) el Programa se relacionaría con dos de ellos:

- Fortalecer las capacidades de los gobiernos subnacionales, regionales y municipalidades, a través del diseño y traspaso de metodologías e instrumentos con enfoque participativo para que lideren, conduzcan y congreguen a actores en torno al desarrollo territorial.

- Analizar, monitorear y evaluar el desarrollo territorial, el proceso de descentralización y el desempeño de los gobiernos subnacionales con el propósito de mejorar su gestión administrativa, financiera y de inversiones.

Luego el Programa se relaciona con Objetivos estratégicos de SUBDERE, en particular los relacionados con fortalecimiento institucional y evaluación del desempeño.

Producto estratégico de SUBDERE al que se vincula el programa:

El Programa se relaciona con el Producto 1 de SUBDERE (relacionado con Objetivo 1), que es el Diseño y traspaso de metodologías e instrumentos con enfoque participativo para el fortalecimiento de la institucionalidad subnacional[11].

A.4. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa.

Identificación de producción de componentes.

El Programa está constituido por dos componentes (denominados sintéticamente Servicios y Progresivo), el primer componente, Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, se realiza a través de un convenio entre la SUBDERE y los

[11] BGI, 2010

municipios interesados (CLAD, 2010). Para este efecto, la SUBDERE financia profesionales entrenados para entregar consultoría y capacitación en el Modelo de Gestión de Calidad y en la metodología de planes de mejora.

En la producción de este componente, según datos previos a 2010, debería haber habido en tal año, un monitoreo de percepción de la calidad de los servicios en base a una Encuesta de Calidad de Vida Urbana para poblaciones sobre 20 mil habitantes, que de hecho tiene otros fines (como promoción turística) a la par del Diagnóstico de Calidad de Servicios municipales ejecutado ese año y replicado con sustantivos cambios metodológicos en 2013[12]. Ambos instrumentos deberían haberse constituido[13], en un sistema de Benchmarking de servicios municipales.

Sin embargo, el primer instrumento fue realizado por el Ministerio de la Vivienda en 2011, pero como se mencionaba anteriormente se refirió a atributos comunales y no de gestión municipal[14], el segundo si tiene condiciones para una aplicación de monitoreo de calidad, con ajustes metodológicos a su instrumento de medición.

La producción de los componentes en el tiempo, fue relativamente regular hasta 2011 y prácticamente discontinuada a partir de esa fecha, como se aprecia en la figura 1.

Figura 1. Producción del componente en el tiempo.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Componente Servicios municipales	N.C.	12 Municipios	15 Municipios	8 Municipios	0	0	0	0	0
Componente Mejoramiento Progresivo					6	71	0	0	67

En 2010 se iniciaron las denominadas Revisiones Internas (RI), para los Municipios ingresados en 2007 y 2008, en el componente servicios. En 2011 se autoevaluaron 15 con la metodología tradicional y actualizaron sus Autoevaluaciones los municipios restantes, con RI. Para 2012, los 32 municipios vigentes realizaron Revisiones Internas.

El proceso de Revisiones Internas se reanudó en 2014, para la actualización de la Autoevaluación y del Plan de Mejora, a un grupo de 29 municipios entre las regiones de Atacama y Los Lagos.

Identificación de subcomponentes en Componente Servicios.

El componente Servicios a su vez tiene subcomponentes que van a incidir en los indicadores que se determinen para este nivel. La Evaluación del Programa de apoyo a la

[12] los que restaría o incluso anularía su validez como herramienta comparativa, según varios entrevistados
[13] Según los datos recabados en 2010 por el panel de evaluación de DIPRES
[14] www.minvu.cl/.../download.aspx?...Encuesta%20calidad%20de%20vida..., recuperado en marzo de 2015.

acreditación de los servicios municipales (enero 2010) reconoce dos sub componentes en este programa.

- Apoyo a la Autoevaluación en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales**:** Consiste en apoyar técnica y financieramente a los municipios a través del financiamiento de las Consultorías de Apoyo y Acompañamiento en las etapas de Autoevaluación y Diseño de Planes de Mejora.

- Apoyo a la Implementación de Planes de Mejora: Consiste en apoyar técnica y financieramente parte de los Planes de Mejora del Municipio para el mejoramiento continuo a partir de líneas de acción validadas.

En la práctica, los sub componente son más, asociados a los procesos del componente, como los que se describen a continuación:

Etapas de procesos del componente Servicios:

- Auto evaluación.
- Diseño Plan de Mejoras.
- Licitación Planes de Mejora.
- Implementación Planes de Mejora.
- Revisiones Internas.
- Autoevaluación II.

Solo 15 Municipios tienen una Auto Evaluación II y posteriormente un conjunto de 32 que estaban en el universo de 35 municipios iníciales del componente Servicios, han tenido Revisiones Internas.

El componente Progresivo.

Este programa se gesta a partir de la evidencia del bajo grado de instalación de gestión de calidad, producto de la primera Autoevaluación desarrollada por los municipios del programa Servicios, y ratificado en la Encuesta Diagnóstico de Calidad de Municipios 2010.

Se comenzó a aplicar en 2010, con un presupuesto compartido con Servicios de M$1.577.867. Esta línea de trabajo, apuntaba a mejorar los niveles de gestión de aquellos municipios que presentan niveles incipientes de gestión, y que fueron seleccionados una vez finalizada la aplicación del “Diagnóstico Nacional 2010: Calidad de la Gestión Municipal” en 341 municipalidades.

El periodo de mayor intensidad fue 2011, cuando se realizaron Autoevaluaciones y se diseñaron Planes de mejoras, pero dado que el programa se comenzó a aplicar tardíamente, desde Septiembre según algunos informantes, las líneas de acción de los Planes de Mejoras no se desarrollaron y los recursos de 2012 y 2013 se utilizaron para financiar Planes estratégicos Comunales y fortalecimiento de DIDECOs.

Etapas de procesos del componente Progresivo.

- Pilotaje de instrumentos.
- Capacitaciones.
- Auto Evaluaciones y diseño de Planes de Mejoras.
- Revisiones y Ajustes.
- Licitación líneas de acción direccionadas.[15]

Componente Gestión.

Aunque se pueden diferenciar, con fines de la matriz de Marco Lógico, los componentes asociados a los Programas Servicios y Progresivo, se podría considerar la existencia de un tercer componente, necesario para la producción del Programa, que se podría denominar Componente de Gestión, que se referiría a la producción de la asistencia técnica, firma de convenios, y acompañamiento por parte de SUBDERE. La capacitación y contratos a consultores, la realización de talleres, pagina Web, redacción y difusión de material de apoyo. De hecho en un Informe Interno de SUBDERE, se reconocen Procesos Transversales o de Apoyo, cuyos principales procesos seria las etapas formales de este Componente de Gestión:

- Capacitaciones del Programa.
- Estrategia Comunicacional.
- Gestión Convenios.
- Pasantías Nacionales y Extranjeras.
- Estudios y publicaciones.
- Materias legales.

A.5. Caracterización y cuantificación de población potencial.

La población objetivo sería todos los municipios del país que a 2008, fecha formal de inicio del programa eran 345, pero por consideración de distancia, tamaño, dotación de personal profesional[16], el Programa tuvo una focalización que se describe en la sección siguiente.

A.6. Caracterización y cuantificación de población objetivo.

Población Objetivo y Beneficiarios Efectivos.

La población objetivo fueron aquellos municipios del país localizados entre las Regiones de Atacama a Los lagos que a 2008, conformada por 306 municipios, pero el Programa tuvo una focalización en base a los antecedentes presentados en la figura 2.

[15] En el sentido que fueron priorizadas directamente por SUBDERE

[16] Al menos 10 profesionales en la dotación permanente de funcionarios (Planta o Contrata), y una dotación de entre 50 y 300 funcionarios (incluido personal a Honorarios).

Figura 2. Focalización del Programa.

	POBLACIÓN OBJETIVO	BENEFICIARIOS EFECTIVOS	CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN
Sistema de apoyo a la acreditación de Servicios Municipales	Todos los municipios del país (en la medida que ninguno incorpora modelo de entrega de servicios de excelencia y planes de mejora).	35 municipios	Municipios localizados entre las regiones de Atacama y Los Lagos. Exclusión de regiones extremas por la dificultad de contratar consultores. Durante el año 2008, se incorporó municipios en condiciones sobre el promedio Aprobación de los alcaldes para ingresar.

En estos criterios primó además la voluntariedad, lo que reduce la cobertura efectiva a 35 comunas beneficiarias, aproximadamente el 11,4% del universo posible. Por ser un programa con ingreso voluntario, la distribución geográfica es bastante disímil, sin correspondencia con el peso demográfico de cada Región, como se aprecia en la figura 3.

Diferente es la situación de la agregación de 72 municipios en 2011, para el componente Progresivo, que se aplicó a nivel nacional en su cobertura potencial, con los siguientes resultados como cobertura efectiva, para ambos componentes (Servicios y Progresivo).

Figura 3. Distribución geográfica de municipios.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Servicios				Progresivo		
Arica Parinacota							
Tarapacá					3		
Antofagasta					4		
Atacama	1				3		
Coquimbo		1	1		4		
Valparaíso	5	3	2		6		
O'Higgins			1		6		
Maule		2			6		
Bio Bio	1	2			6		
Araucanía	2	4	1		7		
Los Ríos	1		1				
Los Lagos	1	2	2		3		
Aysén					3		
Magallanes					2		
RM	1	1			19		
Total	**12**	**15**	**8**		**72**		

Ya se mencionó que la cobertura efectiva del componente Servicios fue del 11,4%, lo que aumenta sustantivamente en el componente Progresivo con un 31% de un universo potencial de 345 municipios.

Resulta llamativa la escasísima presencia de municipios de la Región Metropolitana en el Componente de Servicios, indicando que existió un proceso de auto selección significativa

a ser estudiado en profundidad en la presente consultoría. La misma anomalía se advierte en Regiones como Bio Bio u O'Higgins, sub representadas según su peso demográfico, así se aprecia que Regiones como Valparaíso o Araucanía tendrían una sobre representación.

Esta selectividad también se evidencia en la representatividad de comunas según la tipología comunal para la provisión de Servicios Municipales.

Figura 4. Distribución por Tipología comunal.

Tipología comunal	n	%
Grandes Comunas Metropolitanas con alto y/o Medio Desarrollo	4	11
Comunas mayores, con desarrollo medio	8	23
Comunas Urbanas Medianas, con Desarrollo Medio	13	37
Comunas Semi Urbanas y Rurales, con Desarrollo Medio	8	23
Comunas Semi urbanas Rurales con Bajo Desarrollo	2	6
Total	35	100

Seria explicable la menor presencia de municipios de mayor desarrollo relativo, posiblemente por tener ya desarrollo con gestión de calidad. Sin embargo, en las zonas metropolitanas hay además otros municipios con bajo desarrollo en su gestión de servicios. Según algunos entrevistados, la sobre representación de comunas urbanas de desarrollo medio fue una orientación explícita de la SUBDERE, por ser municipios de necesidades de mejoría en gestión de calidad, pero a su vez con condiciones organizacionales adecuadas para sacar provecho de la asistencia técnica.

A.7. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación.

Los datos secundarios recabados a la fecha indican que el Programa inicialmente tuvo como base organizacional denominada Unidad de Apoyo a la Acreditación de Servicios Municipales. Esta Unidad siempre dispuso de recursos humanos, cuyo fin era entregar al municipio asistencia técnica en la Autoevaluación y Plan de Mejoras. Así como revisar la implementación de las mejoras programadas, incorporando un sistema de monitoreo con indicadores intermedios y de resultados. Esta unidad, de acuerdo a las entrevistas tuvo un staff variable en el tiempo, con solo un funcionario con estabilidad relativamente continua desde su inicio a la fecha.

Figura 5. Profesionales promedio asignados al Programa.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	SUBDERE									
	3	4	4	7	8	9	8	10	8	
	Chile Calidad									
	3	3	3	3	3	3				
Tot prof.	**6**	**7**	**7**	**10**	**11**	**12**	**8**	**10**	**8**	**7**
Municipios asignados	**4**	**12**	**27**	**35**	**40**	**100**	**100**	**100**	**92**	**80**

Esta cantidad de profesionales da un promedio de 8,6 profesionales por año con una carga teórica de 5,9 municipios por persona. A este cálculo estimativo hay que hacerle algunas precisiones. En sus inicios, en el periodo desde 2006 a 2011 se dispuso de personal asignado de ChileCalidad con dedicación exclusiva a este Programa y en que para avanzar en la instalación de la institucionalidad del Programa de Calidad, se creó una Secretaria Ejecutiva, que operó en el periodo 2009 a 2010 centrada en la gestión de los consultores y municipios.

Sin embargo, este promedio no da cuenta de la gran variación entre años. Esta variación de carga se compensaba en los años de baja carga dentro de la Unidad, con reasignación de estos mismos profesionales a otras funciones dentro de la División.

Debe destacarse que en la documentación disponible, no hay precisión sobre la cantidad de profesionales de la Unidad de Apoyo, entregando, por ejemplo la evaluación de DIPRES solo una cantidad de profesionales totales para el Programa Subnacional. La estimación de más arriba es por reconstrucción de datos con informantes claves.

Desde el año 2011, se adjudica a consultoras privadas la asistencia técnica de la implementación de los Planes de Mejoras mediante la metodología de Revisiones Internas en 32 municipios del Programa de servicios.

A.8. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable.

Las funciones de seguimiento del Programa son de tipo administrativo como Convenios con ChileCalidad y Convenios con Municipios y de control financiero de transferencia de recursos a Municipios para la implementación de Planes de Mejoras. En un sentido estricto se pueden asimilar a funciones de seguimiento. En relación a funciones de evaluación, no hubieron actividades directas, pero hay documentos internos de evaluación aprovechando tres instrumentos asociados a la Unidad.

a) Autoevaluación en sus dos aplicaciones, en su primera aplicación en 2008 y 2009 y la segunda Autoevaluación en 2011 que se redujo solo a 15 municipios. El criterio de evaluación fue la diferencia de puntajes, totales y por criterio.

b) Otra forma de evaluación fue el Diagnóstico Nacional en sus dos aplicaciones, 2010 y 2013 y determinar las variaciones de puntajes entre ambas mediciones.

Aplicación 2010.

En 2010 SUBDERE, en colaboración con ChileCalidad, diseñó el instrumento “Diagnóstico de la Calidad de la Gestión Municipal”, con el propósito de medir los niveles de gestión en los municipios y, a partir de ello, construir una línea base que constituya el insumo para orientar la política pública de SUBDERE, para el período 2011 - 2014, en materia de fortalecimiento de la gestión municipal. Para esto,

SUBDERE invitó a todos los municipios del país a aplicarse este instrumento, entre el 26 de octubre y el 10 de diciembre 2010.

El instrumento tiene doce ámbitos de gestión: 1. Estrategia, 2. Liderazgo, 3. Competencias de las personas, 4. Capacitación, 5. Bienestar y seguridad en el trabajo, 6. Ingresos municipales, 7. Presupuesto municipal, 8. Recursos materiales, 9. Satisfacción de usuarios y usuarias, 10. Comunicación con usuarios y usuarias, 11. Procesos de prestación de los Servicios Municipales, 12. Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales; y un total de 78 preguntas, cada una de las cuales considera cuatro alternativas de respuesta posibles.

Para salvaguardar la legitimidad de la aplicación, se recomendó que la evaluación fuera respondida por el equipo directivo en su conjunto, encabezado por el alcalde o alcaldesa y representantes de las asociaciones de funcionarios. La fase preparatoria de esta aplicación, consideró un diseño comunicacional que se desplegó tanto hacia el interior de la institución, como hacia las municipalidades y sus organizaciones representativas (ASEMUCH y ACHM), con el propósito de validación del instrumento y su alineamiento con los objetivos estratégicos de SUBDERE. Así, con el objetivo de sensibilizar a los diversos actores de este proceso, se realizaron once talleres y seminarios regionales de difusión y capacitación hacia 296 municipios, con una asistencia de 36% de alcaldes y alcaldesas. Adicionalmente, se imprimió material de trabajo; se diseñó una aplicación Web en el portal institucional, destinado a captar la información generada por los municipios y validada por sus ministros de fe.

Aplicación 2013.

El Diagnóstico Nacional 2013: Gestionar con Calidad, se aplicó durante los meses de mayo a septiembre del 2013, a los 345 municipios del país, con el fin de conocer sus niveles de gestión.

Como soporte técnico respecto de la aplicación nacional, se realizaron talleres regionales de inducción, contando con una mesa técnica telefónica de ayuda, correo electrónico diagnostico@subdere.gov.cl e información en línea en la página www.subdere.gov.cl. Esta aplicación fue auto administrada, el supuesto era que el Municipio era responsable de la validez de las respuestas, a partir de un grupo de personas representativas del ámbito o tema a evaluar. Esta representatividad, al decir de los informantes claves, no siempre estuvo garantizada, restando confiablidad a las respuestas.

c) Evaluaciones en base a Revisiones Internas (RI). Las RI se aplicaron como una forma de evaluación de resultados en los 32 municipios que se mantuvieron en el componente Servicios, y la evaluación era en base a la variación de puntajes entre la AE inicial y los puntajes obtenidos en cada RI. Esta modalidad, según los informantes claves merece muchas dudas sobre la confiabilidad y validez de la información recabada.

A.9. Reformulaciones del Programa.

La reformulación más significativa fue el diseño e implementación del Programa Progresivo en 2010-2011, debido a los bajos niveles de gestión que presentaron la mayoría de los municipios ya sea en la primera Auto Evaluación y el Diagnostico Nacional de 2010.

La segunda reformulación del programa fue la aplicación de las Revisiones Internas, metodología originalmente diseñada para evaluar el grado de avance en las mejoras y verificar las brechas que aún persisten para acceder a niveles superiores de gestión. Estas revisiones internas comenzaron en 2010 y al año siguiente, se efectuaron para los 17 municipios que no realizaron la segunda Autoevaluación, para luego continuar con la implementación de Planes de Mejora y el resto de los Municipios que sólo realizó la actualización de la Autoevaluación el año 2012.

Las RI se fundamentaron en que la fase de implementación del Plan de Mejoras era la más extensa en el proceso de mejoramiento de la calidad y de exclusiva responsabilidad de los municipios, luego se consideró necesario capacitar personal municipal en la metodología de Revisiones internas. Desde 2010, la SUBDERE ha capacitado a funcionarios y funcionarias de 24 municipios, ingresados los años 2007 y 2008. En 2011, se capacitó a los ocho municipios ingresados en 2009, se actualizaron las Revisiones Internas de los municipios ingresados en 2007 y 2008, y se autoevaluaron o actualizaron las Autoevaluaciones de los municipios restantes.

A la fecha hay un grupo de los 29 municipios susceptibles de aplicaciones de Revisiones Internas ya sea en Actualización de la Autoevaluación y del Plan de Mejoras.

A.10. Otros programas relacionados.

El Programa tiene institucionalmente escasa relación con otros programas de la División de Municipios, siendo su nexo técnico más claro con el Sistema de Mejora Continua de los Gobiernos Regionales (GORES) de la División Regional de SUBDERE, que se describe a continuación:

Sistema de Mejora Continua de los Gobiernos Regionales.

SUBDERE, impulsa desde 2010, la instalación y funcionamiento del Sistema de mejora continua de la gestión de dichos organismos, el cual tiene como objetivo proporcionar un enfoque de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión institucional, mediante un modelo de gestión sobre el cual los gobiernos regionales puedan evaluar y optimizar su gestión para alcanzar niveles cada vez más exigentes, obteniendo incentivos por estándares, metas o requisitos cumplidos.

En cada Gobierno Regional el Sistema es liderado y conducido por un Comité de Calidad compuesto por las jefaturas de división, representación del Consejo Regional y de la Asociación de Funcionarios, siendo su principal función resguardar y supervisar la

implementación de las distintas etapas del Sistema. Este Comité de Calidad es presidido por el Intendente Regional y coordinado por un Secretario Ejecutivo.

Por su parte SUBDERE cuenta con un Equipo de Gestión, de la División de Desarrollo Regional y específicamente del Departamento de Fortalecimiento y Gestión Regional, que asesoran y orientan técnica y metodológicamente a los Gobiernos Regionales en el desarrollo de las distintas etapas del Sistema.

Un resultado concreto fue, la ejecución de 104 proyectos o líneas de acción desarrolladas entre los años 2012 y 2013 por parte de los Gobiernos Regionales. Estas iniciativas se focalizaron en la gestión estratégica del Gobierno Regional, gestión de inversiones, modelamiento de sus procesos de inversión y articulación con instrumentos de planificación territorial. Se generaron distintas herramientas tecnológicas y planes informáticos, para gestión de inversiones, toma de decisiones y planificación estratégica del GORE.

Desde 2013, se comienza el segundo ciclo del proceso de Autoevaluación y validación externa, SUBDERE, con capacitación a profesionales y directivos, en cada región, para efectuar su proceso de Autoevaluación de segundo ciclo. En este proceso, se puso a disposición de los usuarios en la plataforma tecnológica www.calidadgores.cl.

En paralelo, se efectuó un llamado a licitación pública, para adjudicar el proceso de validación externa de la Autoevaluación de los Gobiernos Regionales.

Otro programa relacionado, es el ejecutado por la Unidad de Acciones de Apoyo para el Fortalecimiento Institucional, referido a la Actualización de los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO). Esta iniciativa tiene por objetivo apoyar a los municipios que no han actualizado sus Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO), instrumento de planificación consagrado en la Ley de Municipalidades, y que no disponen de los recursos humanos y/o financieros para cumplir con esta obligación. Su complementariedad está en que la Actualización de Pladecos es, entre otras, una línea de acción derivada del plan de mejoras.[17]

A.11. Antecedentes Presupuestarios.

Asignación de recursos.

Según evaluación DIPRES, la distribución de los recursos del Programa, contempla las siguientes partidas:

1. Gastos de la Unidad de Apoyo a la Acreditación de Servicios Municipales (Transferencias a municipios[18]), Otros gastos (Capacitaciones, material didáctico y de difusión, convenios ChileCalidad, seminarios y talleres).

[17] aunque de un grado muy secundario.

[18] La transferencia de recursos del programa se realiza principalmente por transferencias de SUBDERE a municipios.

2. Gastos de la Secretaría Ejecutiva: Asesoría y consultorías, Capacitación, Gastos operativos, Registro de Evaluadores, Adquisiciones, Publicidad y/o difusión, Gastos en personal profesionales Secretaría Ejecutiva, Viáticos del personal, Gastos en pasajes, Contratación Evaluadores Externos, Sesiones trabajo Comisión y Convenio Mantención página Web. La Secretaria comenzó en 2009 y dejo de funcionar en 2011.

Figura 6. Presupuesto anual.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	$M							
Según DIPRES	9,5	175, 7	922, 4					
Según fuentes internas	$350	$550	$1.032	$1.032	$1.549			
Según BGI	195	s/d	849	s/d	$1.577	s/d	s/d	944
Sistematización SUBDERE		456	982	573				
Según estimación Unidad	811	883	412		1.008			

Se puede apreciar la disimilitud de las fuentes de información que dificulta una evaluación de la gestión presupuestaria. Solo se puede advertir en forma muy básica un incremento sustantivo del Programa hasta 2011 y un posterior decrecimiento. Es importante destacar que para 2014 tanto el Programa de Servicios como el de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, contarían con un presupuesto de $ 944.317.000 para financiar iniciativas municipales orientadas a la reinstalación de los Programas, con el propósito de mejorar tanto la gestión global municipal como la gestión de los servicios que estas corporaciones otorgan a sus vecinos.

B. TEMAS DE EVALUACIÓN.

B.1. Evaluación del Diseño del Programa.

Diagnóstico de la Situación Inicial.

Este programa tiene un rápido desarrollo desde 2008, pero con una inflexión sustantiva a fines de 2011, con la discontinuidad efectiva del Programa Progresivo. Sin embargo, otro hito a destacar es la opción de SUBDERE de añadir en el componente Servicios la fase de Revisiones Internas (RI) desde inicios de 2010. Al respecto los informantes claves identifican tres situaciones problemáticas en esa fecha, que justificaban la implantación de revisiones internas:

- La escasa pertinencia de implementación de las Líneas de acción, que hacían dudar sobre su eficacia.
- La demora en el cronograma normal de un sistema basado en tiempos breves para la Autoevaluación y Plan de mejoras, y la necesidad para la ejecución

secuencial y efectiva de los Planes de Mejoras. La demora en el flujo del sistema especialmente en las Líneas de Acción ameritaba una mayor atención a esta etapa.

- El cambio de Gobierno que hacía necesario obtener una retroalimentación de las nuevas autoridades, y además de las autoridades municipales derivadas de las elecciones 2009, sobre el reimpulso del sistema.

Las Revisiones Internas eran un procedimiento no estrictamente adscrito a un Sistema de Calidad, pero que ya se ha prolongado en el tiempo por más de tres años, discontinuando el flujo de aplicación inicial del Sistema de Calidad.

En el caso de la implantación del Programa Progresivo, este era de mayor magnitud, y con una aplicación masiva de Autoevaluación y Plan de Mejoras en 2011. Sin embargo, también sufrió cambios al no financiarse de hecho las Líneas de Acción, que se derivaban de sus Planes de Mejoras. Las razones aducidas fueron varias:

- Reducido monto de financiamiento de las Líneas de Acción.
- Cambios en las prioridades estratégicas de la SUBDERE, asociados al desinterés de autoridades intermedias que dudaban de la utilidad o pertinencia de un sistema de calidad en municipios de menor envergadura.

Esto redundó en la opción desde SUBDERE de apoyar solo ciertas Líneas de acción predefinidas, con escaso margen de selección para Municipios e incluso al final, solo reducida a fortalecimiento de DIDECOs.

La lección evaluativa del diseño es que hubo una limitada socialización de un cronograma razonable de implementación de un Sistema de calidad, que debería ser asumido como de un ciclo recursivo de cuatro a seis años, incluyendo la hipótesis de hacerlo sostenible, especialmente en dotación de recursos humanos y financieros específicos, más allá de cambio de Gobierno.

Es importante destacar que desde el comienzo se notaron limitaciones en la capacidad institucional de los municipios para llevar adelante el sistema, acompañado de demoras burocráticas en la misma SUBDERE o Ministerio del Interior.

La cobertura del Programa tuvo un incremento excesivo en un corto periodo de tiempo, y en particular con el Programa Progresivo que tuvo ingreso único de 72 municipios, existiendo ya evidencias de dificultades en el cronograma de Autoevaluación, Diseño de Plan de Mejoras y financiamiento e implementación de Líneas de acción en el Programa de Servicios.

Evaluación de la lógica vertical del Programa Mejoramiento de la Calidad.

- **Fin del Programa de Mejoramiento de la Calidad.**

El fin del Programa de Calidad, en la nomenclatura de DIPRES era “Servicios de apoyo a la gestión municipal en materia de RRHH, administración financiera y uso de tecnologías”

Este Fin es demasiado restrictivo para el foco de calidad de Servicios, a lo que debería apunta el problema, más bien se focaliza en los medios administrativos que sirven, entre otros para implantar servicios de calidad.

Si se readecua el foco del Fin en calidad de servicios (acreditable si es factible) como Fin, esto se lograría mediante una mejor gestión de los procesos globales y de servicios municipales.

En este foco de calidad concurren además otros programas de formación de recursos humanos, gestión financiera y apoyos informáticos, por lo que se cumpliría la condición que el Fin sea la integración de varias acciones en apoyo a la gestión municipal, si se cumplen adecuadamente.

- **El Propósito del Programa.**

El propósito del Programa se podría definir cómo lograr el **mejoramiento continuo de los servicios municipales,** afectando directamente el Fin de mejorar la calidad acreditable de los Servicios. Un análisis más de contenido de este propósito especifica que esta "destinado a 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 y reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando" (DIPRES, 2010).

De esta narrativa se pueden deducir cuatro objetivos:

- Mejorar la calidad de servicios.
- Capacidad de gestión.
- Cultura del fortalecimiento continúo.
- Evaluación de logros.

En un sentido estricto el más preciso como Propósito es mejorar la capacidad de gestión, ya que mejorar la calidad de servicios es dependiente de otros factores, así como la cultura del fortalecimiento continuo es un objetivo de largo plazo, con una acción de otros programas y factores exógenos y la evaluación de logros es un requisito metodológico al interior del programa.

- **Supuestos del Programa de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios Municipales.**

Los supuestos de este Programa[19] , eran:

- Los municipios cumplen las responsabilidades establecidas en los convenios.
- Anualmente nuevos municipios aceptan invitación de SUBDERE a participar del programa.
- Decreto Presidencial aprueba conformación de la Comisión Asesora Ministerial.

[19] Derivados del Subcomponente 1.2 de la Evaluación del Programa Subnacional de SUBDERE (DIPRES, 2010)

- Se aprueba convenio con ChileCalidad para procesos de validación de la Autoevaluación y diseño del Plan de Mejoras.

Según la evidencia documental y entrevistas a informantes claves, los municipios tuvieron dificultades en la formulación e implementación de los convenios, por rezagos muchas veces de tramitación de convenios y la transferencia de recursos, desde la SUBDERE hacia los municipios. Difícilmente, se puede estimar que el Programa funcionó con una programación anual, sino tuvo arrastres técnicos y financieros de los años anteriores, así como postergaciones de aplicación hacia el año siguiente.

Más que incumplimiento de los convenios, los municipios cometieron errores de calidad y pertinencia en la adjudicación de las Líneas de Acción según los Planes de Mejoras. Estas acciones eran ejecutadas por consultoras con pertinencia nacional, ya que aunque si tenían experticia técnica en el rubro, eran inadecuadas para la realidad de un municipio especifico.

El segundo supuesto sobre el ingreso anual de nuevos municipios se cumplió, aunque con un ingreso discontinuo en el primer componente (Servicios) y en el segundo componente (Progresivo), solo tuvo una cohorte masiva de ingreso.

El ingreso del componente Servicios fue de: 4 Municipios en situación de piloto en 2007, 15 en fase de inicio formal del programa y 12 en 2008. Según los informantes claves los municipios, por falta de experticia en metodologías de calidad y sobretodo de carencia de asistencia técnica, no realizaron a cabalidad las Autoevaluaciones y Planes de Mejoras en 2007, luego en 2008 se agruparon ambas cohortes con el apoyo de asistencia técnica externa. Este proceso fue muy heterogéneo, en parte por las diferentes idoneidades de los consultores de apoyo a estos procesos. Este ingreso consolidado de facto de 2008 fue un factor que complejizo la aplicación de los Planes de Mejoras, a lo cual se añadió aun una etapa muy discutida en los municipios, cual fue la licitación de las Líneas de acción.

El supuesto sobre la existencia del Decreto se cumplió formalmente, pero su estructura funcional, la Secretaria Ejecutiva tuvo corta duración, debido a lo cual, la nueva etapa de Revisiones Internas se hizo mediante licitaciones externas. Indudablemente fue necesaria la existencia de una Secretaria Ejecutiva para la gestión de los convenios con los municipios, contrato de consultores y recepción de Autoevaluaciones y Planes de Mejoras, para su validación a un ente externo.

El tercer supuesto, es más significativo, ya que se realizó el convenio con ChileCalidad, pero esta instancia desapareció a fines de 2011, afectando seriamente la sustentabilidad técnica del programa. Esta ausencia hace que esté pendiente la entidad que realiza validaciones externas, fase fundamental para dar credibilidad al Sistema de calidad, en especial si se tiene como finalidad la acreditación de servicios. La opción de externalizar, mediante licitación es un alternativa válida, si se cumple con los requisitos de transparencia y competencia.

Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño.

Las reformulaciones fueron producto de la experiencia, debido a las dificultades de implementación de los componentes. Una reformulación fue derivada de las Líneas de Acción en el componente de Servicios, mediante la instalación de las Revisiones Internas, sin embargo estas Revisiones entendidas como el seguimiento de la implementación de los Planes de Mejoras, dista de ser un sistema de evaluación continua de un Sistema de calidad, así como las Actualizaciones de las Autoevaluaciones, que realizaban estas Revisiones Internas, eran puntajes que carecían en su asignación de procesos confiables para tener un calificación valida. El hecho es que las Revisiones Internas se prolongan por cuatro años, desvirtuando un sistema de calidad que ya debería tener una segunda o tercera ronda de Autoevaluaciones.

En relación a la otra reformulación, cual es la instalación del componente Progresivo, ésta tiene más relación con la estructura de un Sistema de calidad, ya que tiene un diseño metodológico similar (Autoevaluación y Plan de Mejoras) al componente Servicios, pero con una medición más simplificada de los procesos de gestión. Es factible que opere en forma integrada con el componente de Servicios. Sin embargo lo preocupante es el ingreso masivo de Municipios (74) que tuvo este componente en 2011 y lo diferido en el tiempo de aplicar Líneas de acciones derivadas del Plan de Mejoras, sin implementación a la fecha. Este margen de tiempo puede influir en una reinstalación del Programa al obligar a nuevas acciones de capacitación y asistencia técnica a la nueva Autoevaluación del Programa Progresivo.

B.2. Organización y Gestión del Programa.

Temas de gestión.

- **Estructura Organizacional.**

El programa tuvo un componente único (Servicios) hasta 2011, en que se agrega formalmente el componente Progresivo, con un equipo profesional en promedio de cuatro a ocho personas con asignación territorial. Esta asignación territorial alcanza en la actualidad a 12 municipios por personas, cifra que se estima excesiva por la dispersión geográfica de los municipios y la inexistencia de ChileCalidad que en su momento prestaba asistencia técnica al Programa. Si se considera que el Programa llegó a tener un staff de 8 a 10 personas en su periodo de máxima expansión, debería apuntarse a esa cifra en una reinstalación del mismo.

La estructura funcional del Programa es una gerencia no jerárquica. Esta gerencia resultó muy afectada por los cambios de rumbo de ambos componentes, siendo notoria la alta rotación de personal, que afecta la especialización técnica de sus profesionales. No se advierte una estimación de carga de trabajo, según complejidad de municipios o tipo de componentes (Servicios o Progresivo) del Programa.

- **Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades y funciones.**

Como se mencionaba no hay mecanismos de coordinación explícitos dentro del Programa, sino se actuaba según los requerimientos de apoyo y asistencia técnica de los municipios, siendo importante en su momento la existencia de la Secretaria Ejecutiva y ChileCalidad.

- **Gestión y Coordinación con programas relacionados.**

No se advierte en el transcurso del Programa coordinación con programas relacionados, siendo el más identificable el programa Sistema de Mejoramiento de la Calidad de GOREs o con algunos programas de la División de Municipios, que podrían complementar el financiamiento de algunas líneas de acción o la Academia de Capacitación Municipal, para instalar en la malla curricular la Gestión de Calidad Municipal.

- **Mecanismos de participación ciudadana.**

Este era un Programa dirigido a beneficiarios intermedios de tipo organizacional, como son los Municipios, por lo que no es relevante una evaluación de participación ciudadana directa. Sin embargo hay dos mecanismos que tienen significación como participación ciudadana, la presencia de la ASEMUCH y ACHM y las encuestas de satisfacción usuaria municipal.

En el primer caso, la participación de estos actores fue circunstancial al comienzo de la creación del Programa, pero no se advierte una mayor presencia orgánica durante la implementación, habiendo sido necesaria su presencia como monitoreo cualitativo de satisfacción institucional.

La segunda instancia de participación sería la satisfacción usuaria municipal, cuya forma más básica son las mediciones de ProCalidad, que indican un 21% de satisfacción neta[20] usuaria con Municipios, lo que es un muy bajo nivel de evaluación. Sin embargo, este tipo de medición tiene el defecto de ser una medición externa (beneficiarios finales) y global que no permite diferenciación por tipo de servicios municipales. En la presente consultoría se aplicó un instrumento de evaluación de beneficiarios del Programa (Alcaldes y funcionarios municipales) sobre sus Servicios y en particular del desempeño del Programa y sus componentes.

Criterios de focalización de beneficiarios de los componentes.

La localización geográfica del componente Servicios se concentró entre las Regiones de Atacama a Los Lagos, pero en su distribución interregional, ella es muy desequilibrada de acuerdo al peso demográfico de cada Región. Igual desequilibrio se advierte en la representación desigual de acuerdo a la tipología de municipios. Esta diferenciación se debe a la voluntariedad del Programa, pero que tiene como consecuencia negativa una pérdida de efectos de difusión de sus beneficios en el territorio inmediato, o sea Municipios aledaños.

[20] Informe Primer Semestre 2014

En el componente Progresivo se advierte mayor masividad de acceso y equilibrio geográfico, solo siendo discutible la funcionalidad de haber tenido una sola cohorte de ingreso masivo y no haberla graduado por años, como fue la experiencia en el componente Servicios.

Sumando la cobertura de ambos componentes se alcanza a una cobertura efectiva del 30,6% del universo nacional de municipios, magnitud que se estima adecuada para un Programa que por esencia es selectivo y voluntario en su adhesión.

Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago.

La asignación presupuestaria es poco clara, en su origen de dos ítems de diferentes fuentes de financiamiento, por no ser la Unidad del Programa en su inicio, una unidad de costo, situación que después queda resuelta con el sub ítem 031. Por otra parte, la ejecución presupuestaria fue muy variable por capacidad de ejecución de gasto oportuno por parte de los municipios, siendo casi sistemáticamente el gasto efectivo inferior al programado.

Desde el punto de vista de la transferencia de recursos, todos los informantes coinciden en que ella fue lenta, estimándose que los Convenios resultó un instrumento administrativo poco eficiente, principalmente por demoras en el Ministerio del interior. A la fecha el Convenio está siendo reemplazado por las Resoluciones, instrumento más restrictivo, pero de rápida expedición.

Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable.

El Programa careció de instrumentos estables de seguimiento y evaluación. Se utilizaron como indicadores de evaluación las variaciones de puntaje en las Autoevaluaciones, pero esta modalidad solo era aplicable a unos pocos Municipios. La comparación entre Diagnósticos Nacionales (2010 y 2013) tiene serios problemas de validez y confiablidad en la comparación. La dificultad de seguimiento se debió a la prolongación de fases del Programa, logrando con dificultades hacer un seguimiento técnico y financiero a los municipios.

B.3. Evaluación de Eficacia y Calidad del Programa.

Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes.

El Programa tuvo inicialmente una producción adecuada de provisión de componentes y sub componentes. En esta producción adecuada influyo la asistencia especializada de ChileCalidad.

Sin embargo, desde 2012, la producción técnica de los componentes se vio afectada por la ejecución presupuestaria tardía, en parte por la demora ministerial de los Convenios y las licitaciones municipales de las Líneas de Acción y la progresiva suspensión del

financiamiento de Líneas de Acción en el Componente Servicios y la ausencia de financiamiento de Líneas de Acción y de una segunda Auto Evaluación en el Programa Progresivo.

Desempeño del Programa a nivel de Propósito.

El propósito del Programa era lograr implantar en los Municipios Servicios de calidad, el cual con la información disponible no es determinable, ya que esta medición se podría haber obtenido de las Autoevaluaciones pero las cuales solo tuvieron una replicación parcial en la II Autoevaluación a un universo restringido de municipios, en el componente Servicios.

Las Revisiones Internas al aplicar actualizaciones de las Autoevaluaciones podrían haber proveído de una forma de medición del propósito, pero tiene el defecto ya mencionado de solo cubrir un grupo de municipios, en relación a los de origen del Programa además de tener, según las entrevistas, estas mediciones serios problemas de confiablidad y validez.

El propósito a nivel del componente Progresivo no es determinable, por estar incompleto el ciclo de sistema de calidad.

Desempeño del Programa a nivel de Fin.

El Fin del Programa es instalar una gestión de calidad en forma sistemática y auditable en los municipios, para tal fin no se dispone de ningún instrumento que permite en forma sintética registrar este Fin, que debería ser el producto de muchas acciones de SUBDERE, aparte del Programa de Mejoramiento de la Gestión. Se sugiere la formulación de un Índice de Gestión de Calidad que podría ser de aplicación continua, incorporando dimensiones de eficiencia y eficacia de servicios con estándares mínimos de calidad, aplicable como módulo de una réplica del Diagnóstico Nacional, que ya tiene dos versiones de aplicación.

Calidad y Satisfacción usuaria.

Como se había mencionado en secciones anteriores, la calidad del programa careció de información sistemática, para su evaluación, salvo mediciones externas, pero no atingentes como los indicadores de Pro Calidad. Esto debe considerarse para tener en un sistema de seguimiento y evaluación, un componente de calidad que mida satisfacción usuario/a. Al respecto, la experiencia de aplicación del instrumento de evaluación del Programa a alcaldes/as y funcionarios/as municipales, puede ser un aporte a un sistema continuo de evaluación de calidad.

B.4. Análisis y Evaluación de Recursos Financieros.

Fuentes y Uso de Recursos Financieros.

El Programa tuvo en sus inicios dos fuentes de financiamiento, aunque a la fecha se agrupan solo en un ítem, del Departamento de Fortalecimiento Municipal, que tiene además una Unidad de Asociativismo Municipal.

El uso de los recursos fue principalmente transferencias a Municipios para financiamiento de consultores y Líneas de Acción, siendo este último ítem el más significativo en costos. El resto fue remuneraciones del staff -y en su momento el convenio con ChileCalidad- y el costo de la Secretaria Ejecutiva. Hubo gastos menores en difusión y publicaciones.

Eficiencia del Programa.

La eficiencia del programa se puede estimar por su costo unitario por beneficiario (municipios en el Programa). En este criterio, el Programa tuvo un Costo unitario variable, afectado por la ingreso crecente de municipios (hasta 2011) y la incorporación desde 2010 del Componente Progresivo. Los antecedentes se muestran en la figura 7.

Figura 7. Eficiencia por año (en MM$).

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MM$	350	550	1.032	1.032	1.549	s/d	s/d	944
N° municipios	12	27	35	32	102	32	32	58
Costo unitario	29,2	20,4	29,5	29,5	15,2			16,3

s/d: sin datos administrativos oficiales.

Estos costos unitarios indican una gran variabilidad por municipios, que reflejan en términos financieros, las diferentes fases del Programa, parte en su fase de instalación con 29,2 millones por municipio hasta la fase de mayor expansión con 15,2 millones por la coexistencia de dos programas en ese año. Uno con aplicación de Líneas de Acción y otro con Autoevaluación y Plan de Mejoras. Los datos para 2012 y 2013 no son concluyentes, de allí su omisión, pero por información de las entrevistas, el decrecimiento del Programa fue muy agudo. Los datos de 2014 indican los costos de re instalación a nivel de capacitación del Programa, aunque deben considerarse que no se cuenta con el Balance de Gestión Integral del año pasado.

La otra limitante es la baja ejecución presupuestaria, especialmente por los municipios en Líneas de Acción, factor a considerar en caso de una reinstalación del Programa.

- **Análisis de eficiencia actividades y/o componentes.**

Las actividades formales del Programa se cumplieron en todas sus etapas siendo especialmente eficiente las actividades asociadas por contrato a ChileCalidad y contrato de consultores, pero recalcando las mencionadas dificultades con Líneas de Acción.

B.5. Poblamiento de Indicadores para la Matriz de Marco Lógico.

El poblamiento de información para los indicadores del marco lógico con fines evaluativos, es el paso siguiente de evaluación del programa. El poblamiento depende de tres factores: relevancia con los fines de la evaluación, disponibilidad de información y factibilidad de expresarse en una serie histórica 2007-2014. En la figura 8, se presenta los

indicadores evaluativos y el procedimiento de cálculo del indicador. En el Anexo A, se incluye la Matriz de Marco Lógico.

Figura 8. Indicadores de Matriz de Marco Lógico y su Forma de cálculo.

Enunciado del objetivo	Nombre	Foco	Forma de calculo	Observaciones
Fin	Calidad acreditada de la gestión municipal	Eficacia	Índice de calidad de gestión (a nivel de propuesta)	Se sugiere definir este Indicador
Propósito Mejorar la capacidad de gestión de los servicios municipales	Variación puntaje promedio entre Auto Evaluaciones	Eficacia	Comparación puntajes promedio Municipios con Auto Evaluación I y II	Información disponible a procesar Serie histórica discontinua
	% de municipios satisfechos con la gestión de sus servicios	Calidad	Resultados Satisfecho y Muy Satisfecho Encuesta a Municipios por la Consultoría	Información disponible a procesar Información 2015
	Costo unitario del Programa	Eficiencia	Costo por Municipio según presupuesto	Información disponible, pero con lagunas en años específicos
Componente 1 Servicios	Tasa de variación del promedio de puntaje Auto Evaluación	Eficacia	Comparación puntajes promedio Municipios con Auto Evaluación I y II	Información disponible a procesar Serie histórica discontinua
Subcomponente 1 Apoyo a Auto Evaluación	% de Auto evaluación ejecutadas en municipios comprometidos	Eficacia	Municipios con convenio y Auto Evaluación completa	Información disponible Serie histórica discontinua
	% de Auto Evaluación terminadas en periodos establecidos	Eficiencia	Municipios con Auto Evaluación a los 2 meses	Información disponible a procesar Serie histórica discontinua
	% de satisfacción con asistencia de consultores en Auto Evaluación	Calidad	Respuestas a Encuesta a Municipios en Consultoría	Información disponible a procesar Información 2015
	Costo unitario del componente	Eficiencia	Proporción del Sub componente Auto Evaluación	Informe a recolectar y ponderación de estimadores, con lagunas en años específicos
Subcomponente 2 Apoyo al Plan de Mejoras	% de Plan de Mejoras ejecutadas en municipios comprometidos	Eficacia	Municipios con convenio y Plan de mejoras completo	Información disponible Serie histórica discontinua
	% de Plan de Mejoras terminan en periodos establecidos	Eficiencia	Municipios con Plan de Mejoras a los 3 meses	Información disponible a procesar Serie histórica discontinua
	% de satisfacción con asistencia de consultores en Plan de Mejoras	Calidad	Respuestas a Encuesta a Municipios en Consultoría	Información disponible a procesar Información 2015

	Costo unitarios del componente	Eficiencia	Proporción del Sub componente en Plan de Mejoras	Informe a recolectar y ponderación de estimadores, con lagunas en años específicos

Componente 2 Progresivos	Tasa de variación del promedio de puntaje Auto Evaluación	Eficacia	Comparación puntajes promedio Municipios con Auto Evaluación I y II	Información disponible a procesar
Subcomponente 2 Apoyo a Auto Evaluación	% de Auto evaluación ejecutadas en municipios comprometidos	Eficacia	Municipios con convenio y Auto Evaluación completa	Información disponible Un solo año
	% de Auto Evaluación terminadas en periodos establecidos	Eficiencia	Municipios con Auto Evaluación a los 2 meses	Información disponible a procesar Un solo año
	% de satisfacción con asistencia de consultores en Auto Evaluación	Calidad	Respuestas a Encuesta a Municipios en Consultoría	Información disponible a procesar Información 2015
	Costo unitario del componente	Eficiencia	Proporción del Sub componente Auto Evaluación	Informe a recolectar y ponderación de estimadores, con lagunas en años específicos
Subcomponente 2 Apoyo al Plan de Mejoras	% de Plan de Mejoras ejecutadas en municipios comprometidos	Eficacia	Municipios con convenio y Plan de mejoras completo	Información disponible Un solo año
	% de Plan de Mejoras terminan en periodos establecidos	Eficiencia	Municipios con Plan de Mejoras a los 3 meses	Información disponible a procesar Un solo año
	% de satisfacción con asistencia de consultores en Plan de Mejoras	Calidad	Respuestas a Encuesta a Municipios en Consultoría	Información disponible a procesar Información 2015
	Costo unitarios del componente	Eficiencia	Proporción del Sub componente Plan de Mejoras	Informe a recolectar y ponderación de estimadores, con lagunas en años específicos

Componente 3 Gestión	Tasa de retención de municipios comprometidos	Eficacia	Municipios con Líneas de Acción en relación a los firmantes de convenios	Información disponible a procesar
Sub componente Firma de convenios	% de convenios firmados de municipios comprometidos	Eficacia	Municipios con Convenios en relación a los firmantes de convenios	Información disponible a procesar Serie histórica discontinua

Sub componente Selección de evaluadores consultores	% de consultores en terreno	Eficacia	Consultores con productos entregados en relación al Convenio de Honorarios	Información disponible a procesar Serie histórica discontinua
Sub componente Difusión y documentación	Guías entregadas según tiempo programado	eficiencia	Material de difusión entregado a tiempo según contrato	Información aun no disponible Serie histórica discontinua

C. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

C.1. Posicionamiento del escenario estratégico.

La gestión de calidad opera necesariamente en un escenario estratégico de estabilidad administrativa, técnica y financiera. Las variaciones del programa en el periodo 2008-2013 indican que el Programa no previo la necesidad de una legitimación estratégica de la Alta Gerencia de SUBDERE.

Una futura versión del Programa debe contar con legitimidad del largo plazo, incluso cambios de Poder Ejecutivo.

C.2. Empoderamiento de la Gerencia.

El Programa descansa en una Unidad que depende del Departamento Fortalecimiento de la Gestión Municipal. Esta Unidad necesita de un mayor fortalecimiento y capacidad de gerenciamiento, para dirigir estratégicamente un sistema de calidad que tiene secuencias en tiempo y una duración de mediano plazo.

La gestión de calidad depende significativamente de una gerencia con alta legitimidad y duración en el tiempo.

C.3. División técnica dentro de la Unidad.

La Unidad tuvo una alta variabilidad de 4 a 10 profesionales en el transcurso del Programa, con diferentes cargas laborales, con una máxima en 2011.

La división interna del trabajo actual, de asignación de cupos de municipios a cada profesional, debería avanzar a una carga estable según una cantidad media de municipios, corregido por la diversidad de municipios de menor tamaño o complejidad.

A su vez un profesional de la Unidad, debería especializarse en funciones de obtención y análisis de datos de seguimiento y evaluación del Programa.

C.4. Cobertura adecuada.

El programa tuvo en su origen un crecimiento regular en su ritmo, pero con un brusco aumento en 2011. Este incremento se produjo en el Programa Progresivo, que tuvo una

instancia masiva de ingreso de municipios en un corto periodo, agravado con la discontinuidad posterior, contrario a lo recomendable en la instalación de un programa, con resultados disfuncionales, para la implementación de un sistema de calidad.

Debe establecerse a priori una cobertura exigente, pero realista, del rango del 40% al 70% de los municipios del país, en base a un aumento gradual y programado de la velocidad de expansión del Programa en el futuro.

C.5. Focalización afectada por auto selección.

La voluntariedad introduce un sesgo de auto exclusión que no es consistente con los rangos de la tipología comunal.

Se debe establecer a priori una proporción de municipios de menor tamaño y complejidad, para ser parte del Programa.

C.6. Eficacia y eficiencia en la gestión de Convenios.

La eficacia de producción de los dos Programas se vio demorada por trámites legales dentro del Ministerio del Interior. La opción de cambiar la herramienta legal a otra más eficiente es urgente, para estar en línea con la secuencia bastante exigente de las etapas del Sistema de Calidad.

C.7. Indicadores de seguimiento.

El Programa tuvo una gestión técnica y financiera relativamente normal, pero con ausencia de un sistema estandarizado de indicadores de procesos y de resultados, con periodicidad estable, metas y evolución histórica.

Es necesario entonces instalar un conjunto reducido de indicadores de procesos y otro más selectivo de resultados para permitir acciones de contingencia en periodos breves, y alertas o información confiable, a la alta gerencia, con la instalación de un soporte informático en base a un Cuadro de Mando Integral, que por el tamaño del Programa, sería relativamente sencillo de implementar y que entregue reportes periódicos en base a indicadores de procesos y resultados.

C.8. Armonización instrumentos de evaluación.

La implantación del sistema de calidad coexistió con dos o tres sistemas de medición, un instrumento universal, a saber el Diagnostico Nacional y las Autoevaluaciones en sus dos aplicaciones, y eventualmente, la aplicación de Revisiones Internas.

Como los tres instrumentos tienen similitudes conceptuales, operativas e incluso de cálculo numérico, se sugiere avanzar en un sistema estandarizado de medición, con aplicación a diferentes niveles.

C.9. Evaluación de Transferencias efectivas de recursos.

La transferencia de recursos a los municipios tuvo su punto crítico con el financiamiento de las Líneas de Acción, que tuvieron demoras en su implementación, y como se ha mencionado, en dudas sobre su pertinencia. En general, estas dificultades administrativas son genéricas en los Municipios, SUBDERE podría, mediante una unidad especializada de seguimiento y evaluación, realizar un monitoreo de los rezagos que experimenta la financiación de estas Líneas, que fue causa no menor de las dificultades evaluadas en este Programa.

3.1.2 Grado de satisfacción de autoridades, directivos y funcionarios municipales respecto a la ejecución del Programa y los resultados obtenidos en el mejoramiento de la gestión, en una muestra representativa de municipios.

El grado de satisfacción de autoridades, directivos y funcionarios respecto de la implementación de los Programas en estudio (de Servicios y Progresivo) se obtuvo, con el desarrollo de instrumentos de medición para su aplicación en entrevistas en profundidad y de encuestas vía correo electrónico.

A partir de una metodología cuali-cuantitativa de evaluación, fue posible conocer la percepción de los entrevistados sobre los ámbitos en estudio, así como la narrativa de las expresiones vertidas, registros de gran valor para este Estudio.

La selección de la muestra consideró como universo a 18 municipios distribuidos equitativamente por tipología municipal[21], segmentados de acuerdo al Programa en el que participan: 14 de ellos ingresaron al Programa de Servicios (presentan mayor tiempo de desarrollo y esfuerzos institucionales en el Programa), y 4 son parte del Programa Progresivo.

A. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información fue mediante un cuestionario estandarizado, semiestructurado con preguntas abiertas y cerradas, con una escala simplificada, de tres alternativas, en base a los indicadores de calidad propuestos y consensuados en la Etapa Inicial de la Consultoría, siguiendo los criterios metodológicos definidos para cuantificar las respuestas de la satisfacción de los procesos y resultados obtenidos, en los siguientes ámbitos:

- Participación en el Programa (de Servicios o Progresivo): Actividades en que participó el entrevistado/a, asociadas a las instancias implementadas y al rol que cumplió en ellas, en relación con el Programa en su municipio.
- Compromiso: Referido al funcionamiento del Comité de Mejora y a la adhesión del municipio al Programa.
- Autoevaluación: Concerniente a la Capacitación recibida, apoyo de Consultor/a, y al desarrollo del proceso en general.
- Plan de Mejoras: Respecto de la Capacitación recibida, apoyo de Consultor/a, y al desarrollo del proceso en general.
- Modelo de Calidad: Relativo a las dimensiones que lo componen (criterios o subcriterios), dimensiones que debería incluirse y en general, a la aplicación del Modelo en el municipio.
- Evaluación General: Solicita apreciación global del Programa, y valoración del apoyo de SUBDERE para su implementación.

[21] En reunión de seguimiento con la contraparte técnica se acuerda una modificación al grupo inicial de municipios, reemplazando 4, pero manteniendo el numero consensuado (18).

- Gestión Servicios Municipales: Se requiere la evaluación de la entrega de servicios del municipio a la comunidad.

Este instrumento se utilizó en las Entrevistas presenciales y en las Encuestas vía correo electrónico. Para las entrevistas de Alcaldes y Alcaldesas se consultó sobre aspectos generales del desarrollo del Programa en el que su Municipalidad participó.

Las entrevistas en profundidad y aplicación de los instrumentos, fueron realizadas por las Consultoras/es previa coordinación con los municipios seleccionados, de al menos 5 días, a autoridades, directivos y funcionarios municipales[22]. Junto con ello, durante la primera semana de aplicación, se realizó una prueba piloto no estableciéndose modificaciones al cuestionario.

Las fechas planificadas para la aplicación del instrumento fueron los días 5 al 23 de enero de 2015. En cada municipio se programó la entrevista con el Alcalde o Alcaldesa y con tres funcionarios o funcionarias, cuya particularidad fuera que hubiesen participado en el Programa de Calidad.

Las fases metodológicas previstas para abordar las entrevistas fueron desarrolladas en su totalidad. En las visitas realizadas a los 18 municipios seleccionados, se efectuaron 63 entrevistas presenciales en profundidad. De acuerdo a la disponibilidad de las personas, se pactó contactar a distancia a los entrevistados rezagados, 8 de ellos correspondían a Alcaldes o Alcaldesas y 1 a un funcionario municipal; realizados varios intentos fallidos para contactarlos, fueron descartados. La figura 9 muestra el total de municipios visitados.

Figura 9. Municipios visitados/entrevistas en profundidad.

REGIÓN	N°	MUNICIPIO	TIPOLOGÍA (*)	PROGRAMA	FECHA VISITA	ENTREVISTADOR
COQUIMBO	1	Coquimbo	2	Progresivo	14/01/2015	O. Barahona
	2	Ovalle	3	Servicios	14/01/2015	O. Barahona
	3	La Serena	2	Servicios	13/01/2015	O. Barahona
VAPARAISO	4	Putaendo	5	Progresivo	7/01/2015	H. Milovic
	5	San Antonio	2	Servicios	6/01/2015	S. Barrios
	6	San Felipe	3	Servicios	7/01/2015	H. Milovic
	7	Quilpue	1	Servicios	8/01/2015	H. Milovic
RM	8	Conchali	1	Servicios	7-9/01/2015	S. Barrios
	9	Recoleta	1	Progresivo	23/01/2015	O. Barahona
	10	Maipu	1	Progresivo	15/01/2015	O. Barahona
BIO BIO	11	Tome	2	Servicios	21/01/2015	H. Milovic
ARAUCANÍA	12	Collipulli	3	Servicios	15/01/2015	S. Barrios
	13	Pucon	4	Servicios	14/01/2015	S. Barrios

[22] Se complementaron estas entrevistas con las realizadas a profesionales de SUBDERE, ex ejecutivos de ChileCalidad y consultores/as participantes del Programa. Sus registros favorecieron a la comprensión y reconstrucción de los Programas y contribuyeron con su experiencia, a identificar aprendizajes y aspectos que advierten como posibles de mejorar.

	14	Padre Las Casas	3	Servicios	13/01/2015	S. Barrios
	15	Villarica	3	Servicios	14/01/2015	S. Barrios
	16	Temuco	1	Servicios	13/01/2015	S. Barrios
LOS LAGOS	17	Purranque	4	Servicios	21/01/2015	O. Barahona
	18	Frutillar	4	Servicios	20/01/2015	O. Barahona

(*) Corresponde a la Tipología Comunal dispuesta en el Reglamento del Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la gestión Municipal[23].

Adicionalmente, a los municipios participantes de los programas en estudio que no fueron entrevistados (16 del Programa de Servicios y 29 del Programa Progresivo), se les envió la encuesta vía correo electrónico, con un Instructivo desde SUBDERE, solicitando que fuera respondida por tres funcionarios/as que hubiesen participado en el Programa, quienes debían manifestar su percepción respecto de su implementación en los ámbitos ya descritos. Se estableció un plazo de 3 días para su devolución, incluido un recordatorio el último día. La figura 10, presenta un resumen del número de entrevistas y encuestas obtenidas.

Figura 10. Resumen de entrevistas y encuestas realizadas.

Instrumento	Aplicación	Municipios	Alcaldes y Alcaldesas	Funcionarios y Funcionarias	Programa		Total
					Servicios	Progresivo	
Entrevista	Presencial	18 (14 + 4)	10 (9 + 1)	53 (41 + 12)	50	13	63
Encuesta	Email	19 (3 +16)	n/a	28 (4 + 24)	4	24	28
Total	Presencial + Email	37 (17 + 20)	10 (9 + 1)	81 (45 + 36)	54	37	91

Nota: En paréntesis se presenta los números desagregados por Programa (Servicios + Progresivo)

B. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El procedimiento de recolección de información se realizó a partir de un cuestionario estandarizado, aplicado en la modalidad de entrevista presencial (cara a cara) y por correo electrónico. La proporción fue de un 70% de entrevistas presenciales y de un 30% virtual, por lo que se observa que la mayoría de las aplicaciones fueron cara a cara, lo que corresponde a una modalidad de mayor validez. Los cuestionarios por correo electrónico fueron dirigidos hacia funcionarios/as municipales de zonas distantes o con dificultades para ser contactados/as.

Ambos niveles de aplicación tuvieron respuestas con tendencias comunes, debido a la estandarización del instrumento, ya que no se advierten sesgos antagónicos o inconsistentes, esto determinó integrar los resultados obtenidos en ambas aplicaciones, para abordar el análisis. Solo es interesante advertir que, se puede notar una tendencia menor pero sistemática, a un mayor margen de respuestas críticas en las aplicaciones

[23] http://www.sinim.gov.cl/archivos/home/505/Resolucion_190.pdf - recuperado en 26 de enero de 2015

virtuales, lo que no afecta la dirección estadística de las respuestas, pero es un sesgo común y no controlable en este tipo de aplicación.[24]

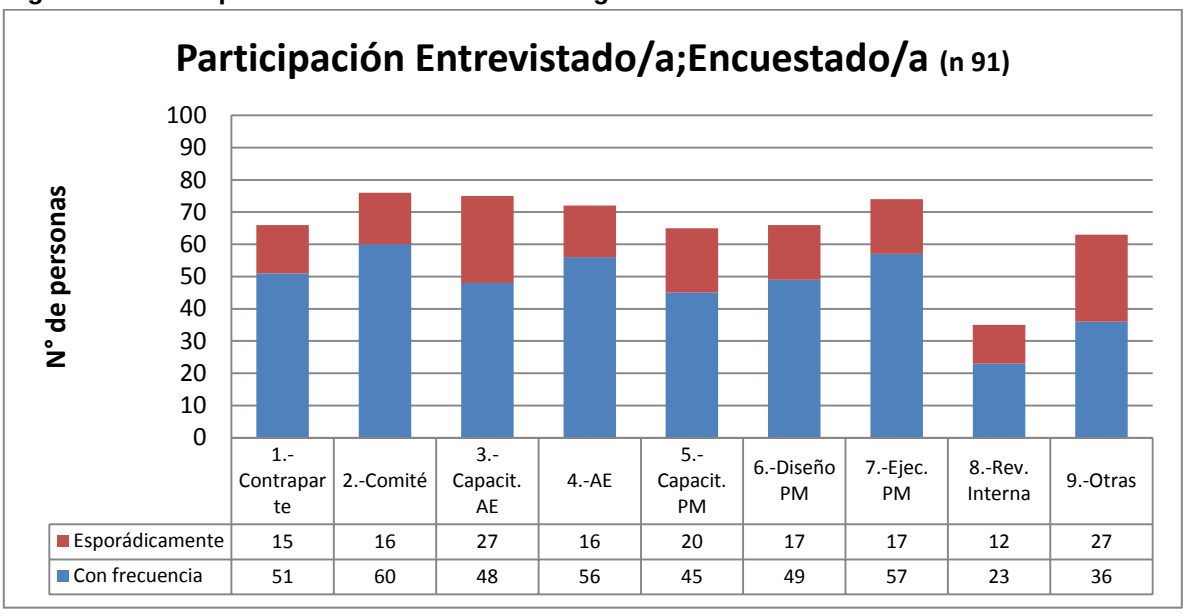
Para profundizar en los contenidos planteados en la encuesta, se desarrollará cada ámbito del cuestionario, acompañado del gráfico que lo representa incluido el total de la muestra.

El análisis se completará con las respuestas entregadas por los entrevistados/as; encuestados/as, registradas como un texto descriptivo con una categorización reducida o ninguna, en base a una pauta estructurada, donde las interrogantes se relacionan con los ámbitos del cuestionario, detallados anteriormente. Se utilizará el análisis de contenido, siguiendo los criterios metodológicos propuestos por Van Dijk 1996, 2001; Mayring 2000[25], para lo que, recogidas el total de respuestas, se agruparán de acuerdo a criterios o atributos similares, estableciendo con ello grupos de análisis.

Participación en el Programa:

La figura 11 presenta las actividades en que participó el entrevistado/a, asociadas al rol que cumplió en la ejecución del programa en su municipio, tal como: 1. Contraparte Municipal, 2. Comité de Mejora, 3. Capacitación en Autoevaluación (AE), 4. Desarrollo de la AE, 5. Capacitación para el diseño del Plan de Mejoras (PM), 6. Diseño de PM, 7. Ejecución de acciones de mejoras, 8. Revisiones Internas (solo para el Programa de Calidad de Servicios), 9. Otras (como Jornadas o Encuentros Nacionales).

Figura 11. Participación en actividades del Programa.



	1.-Contraparte	2.-Comité	3.-Capacit. AE	4.-AE	5.-Capacit. PM	6.-Diseño PM	7.-Ejec. PM	8.-Rev. Interna	9.-Otras
Esporádicamente	15	16	27	16	20	17	17	12	27
Con frecuencia	51	60	48	56	45	49	57	23	36

[24] Heerwegh, D. and Loosveldt, G. (2008), "Face-to-Face versus Web surveying in a high Internet-coverage population", Public Opinion Quarterly, Vol. 72, No. 5, pp. 836–846)

[25] Van Dijk, Teun A. (1996) La noticia como discurso. Comprensión, estructura y producción de la información, Páidós, Barcelona. Van Dijk, Teun A.(2001) El discurso como estructura y proceso. Estudios sobre el discurso I. Una introducción multidisciplinaria. Madrid. Gedisa.Mayring, Phillipe. (2000); Qualitative content analysis. Forum qualitative social research, 1(2); recuperado en enero de 2015 de la World Wide Web: http://qualitativeresearch.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm

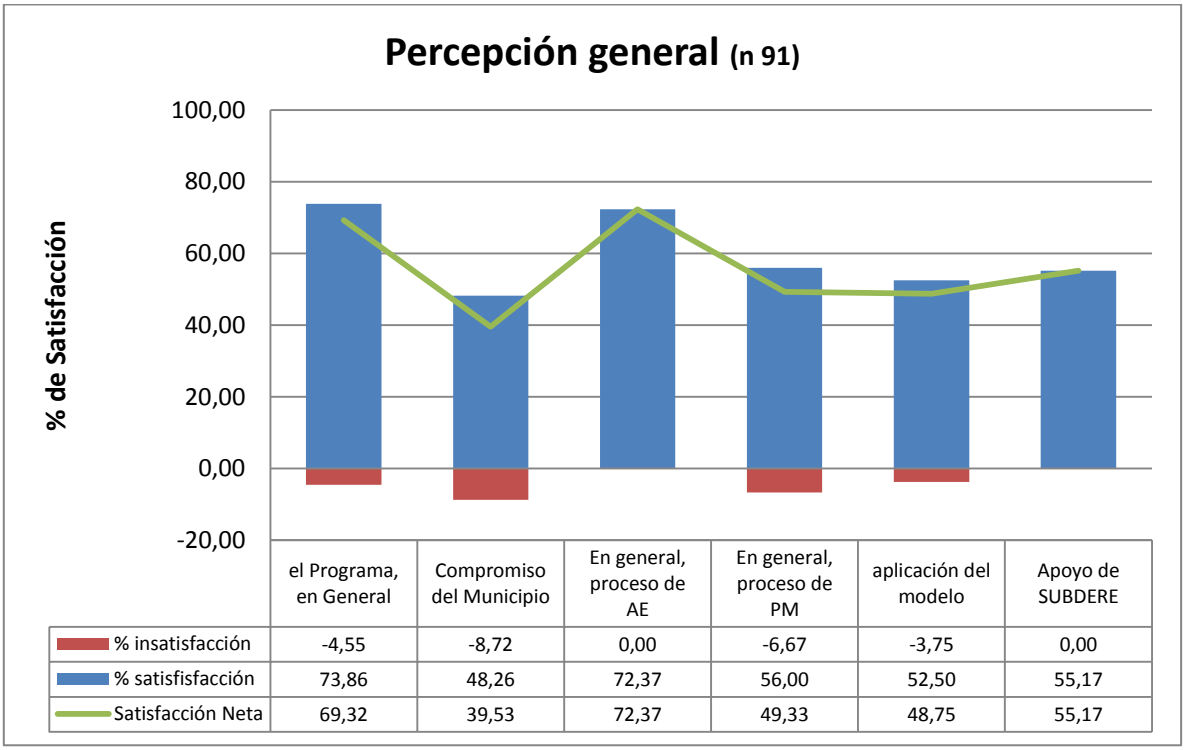
De las 91 personas consultadas, el 58% en promedio participó con frecuencia en las actividades del programa, mientras que el 23% lo hizo de manera esporádica.

La suma de estas participaciones arroja un 81% en promedio, lo que indica que la muestra seleccionada intervino en gran medida en las actividades implementadas. Resulta evidente la menor presencia de los encuestados en la aplicación de Revisiones Internas, lo que se explica por qué esta metodología fue exclusiva para el Programa de Servicios.

Percepción General del Programa:

A continuación, la figura 12, muestra los resultados obtenidos de la percepción general recogida en relación con los ámbitos en estudio, referidos al Programa: Compromiso, Proceso de Autoevaluación, Proceso de Plan de Mejoras, Aplicación del Modelo, Apoyo de SUBDERE.

Figura 12. Percepción general del Programa.

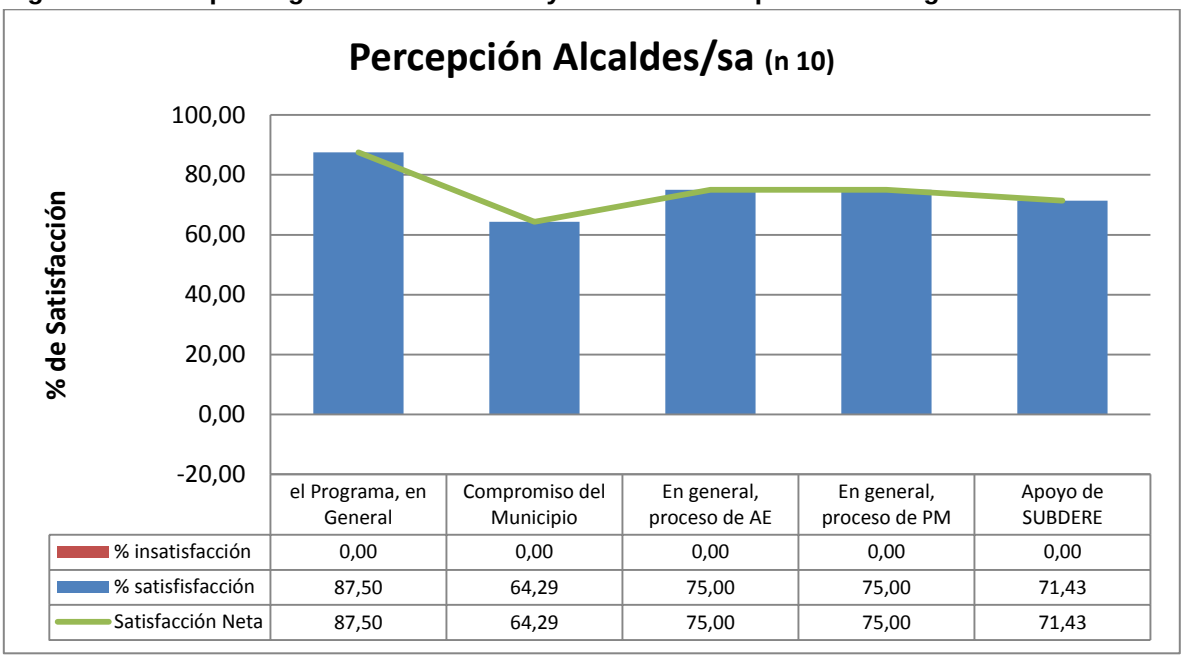


	el Programa, en General	Compromiso del Municipio	En general, proceso de AE	En general, proceso de PM	aplicación del modelo	Apoyo de SUBDERE
% insatisfacción	-4,55	-8,72	0,00	-6,67	-3,75	0,00
% satisfisfacción	73,86	48,26	72,37	56,00	52,50	55,17
Satisfacción Neta	69,32	39,53	72,37	49,33	48,75	55,17

La percepción general del Programa indica que en todos los ámbitos propuestos, el mejor evaluado es el Programa en general, junto con la Autoevaluación, en tanto el Compromiso del municipio obtiene la menor evaluación. Esta percepción de menor compromiso puede ser un factor limitante en una eventual reinstalación del Programa.

Alcaldes y Alcaldesas fueron consultados sobre aspectos generales del desarrollo del Programa. En este caso se omitió interrogarles respecto del ámbito asociado al Modelo Referente. La figura 13, presenta el grado de satisfacción de estas autoridades, con el Programa en estudio.

Figura 13. Percepción general de Alcaldes y Alcaldesas respecto del Programa.

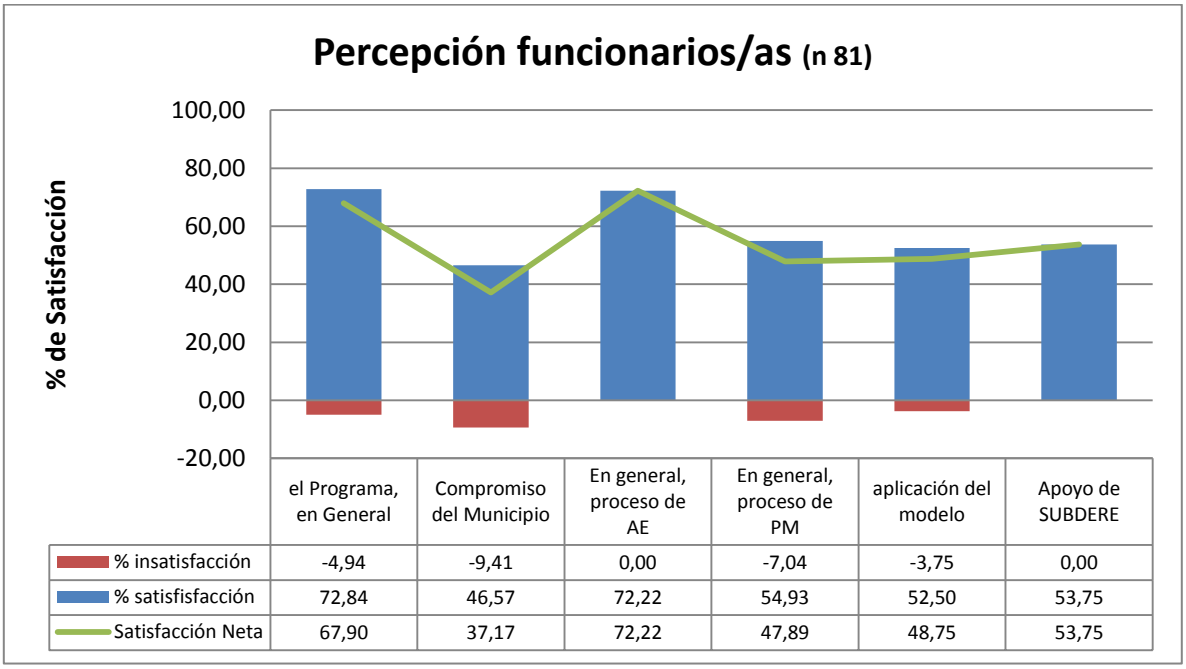


	el Programa, en General	Compromiso del Municipio	En general, proceso de AE	En general, proceso de PM	Apoyo de SUBDERE
% insatisfacción	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% satisfisfacción	87,50	64,29	75,00	75,00	71,43
Satisfacción Neta	87,50	64,29	75,00	75,00	71,43

El Programa en General y la Autoevaluación son los ámbitos mejor evaluados por ellos, en tanto que, el Compromiso del municipio recibe la evaluación más baja. Ambos resultados son consistentes con la evaluación obtenida para toda la muestra (n91).

La figura 14 muestra los resultados del grado de satisfacción obtenidos de funcionarios y funcionarias con el Programa, por ámbito consultado.

Figura 14. Percepción general de funcionarios/as del Programa.



	el Programa, en General	Compromiso del Municipio	En general, proceso de AE	En general, proceso de PM	aplicación del modelo	Apoyo de SUBDERE
% insatisfacción	-4,94	-9,41	0,00	-7,04	-3,75	0,00
% satisfisfacción	72,84	46,57	72,22	54,93	52,50	53,75
Satisfacción Neta	67,90	37,17	72,22	47,89	48,75	53,75

Los funcionarios/as evalúan mejor el Programa en General y la Autoevaluación; el Compromiso del municipio tiene la menor evaluación.

Al comparar la Percepción General del Programa se advierte que la evaluación de los Alcaldes y Alcaldesas es mejor que la que funcionarios y funcionarias otorgan, en ámbitos análogos consultados.

Con el objetivo de complementar el análisis cuantitativo respecto de los resultados de percepción obtenidos, a continuación se presentan los principales enunciados recogidos de la información cualitativa, sistematizada y categorizada por atributos similares, con mayor frecuencia de cita, del total de personas consultadas (n91):

La satisfacción con el programa se expresa en que:

1. Ahora se habla de calidad. (12 menciones)
2. Levantamos y mejoramos procesos. (9 menciones)
3. Mejora de la gestión de los servicios. (7 menciones)
4. Nos dieron financiamiento. (7 menciones)
5. Nos ayudó a ordenarnos. (6 menciones)
6. Hay Prácticas instaladas. (4 menciones).

Las respuestas agrupadas identifican el programa con calidad, o con aspectos asociados a su conceptualización (mejora, “prácticas instaladas”, procesos, ordenamiento, etc.). Se advierte además que se vincula, con obtención de recursos.

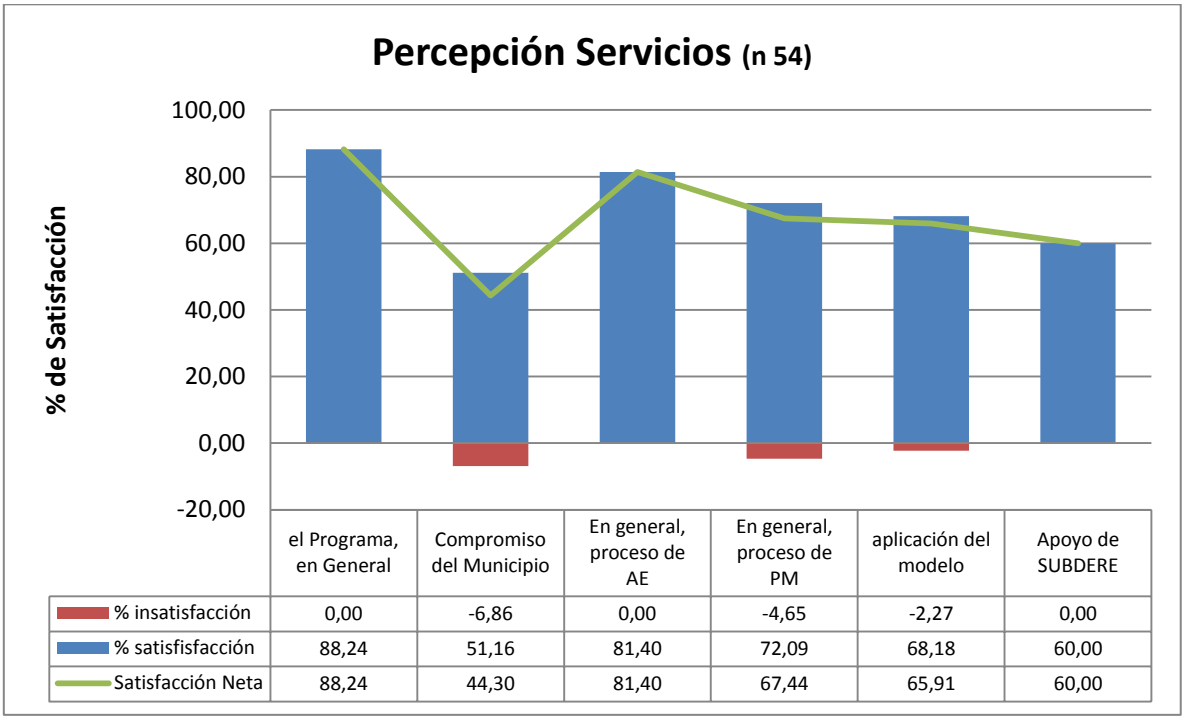
La insatisfacción y/o la opción medianamente satisfecha/o se asocia con que:

1. El programa desapareció, quedó truncado. (4 menciones)
2. El programa no es permanente. (3 menciones)
3. El tema administrativo es muy deficiente. (3 menciones)
4. Se comprometieron a financiar los Planes de Mejoras y no cumplieron. (3 menciones)
5. No son rigurosos en lo que hacen. (2)
6. No cumplen compromisos, no se cumplen los plazos.(2)

Los aspectos coincidentes de insatisfacción con el programa, se sitúan en, la falta de continuidad del programa, (expresados en incumplimiento, falta de rigurosidad, etc).

Las figuras 15 y 16, presentan indicadores de percepción general, desagregados para el Programa de Servicios y Progresivo, respectivamente.

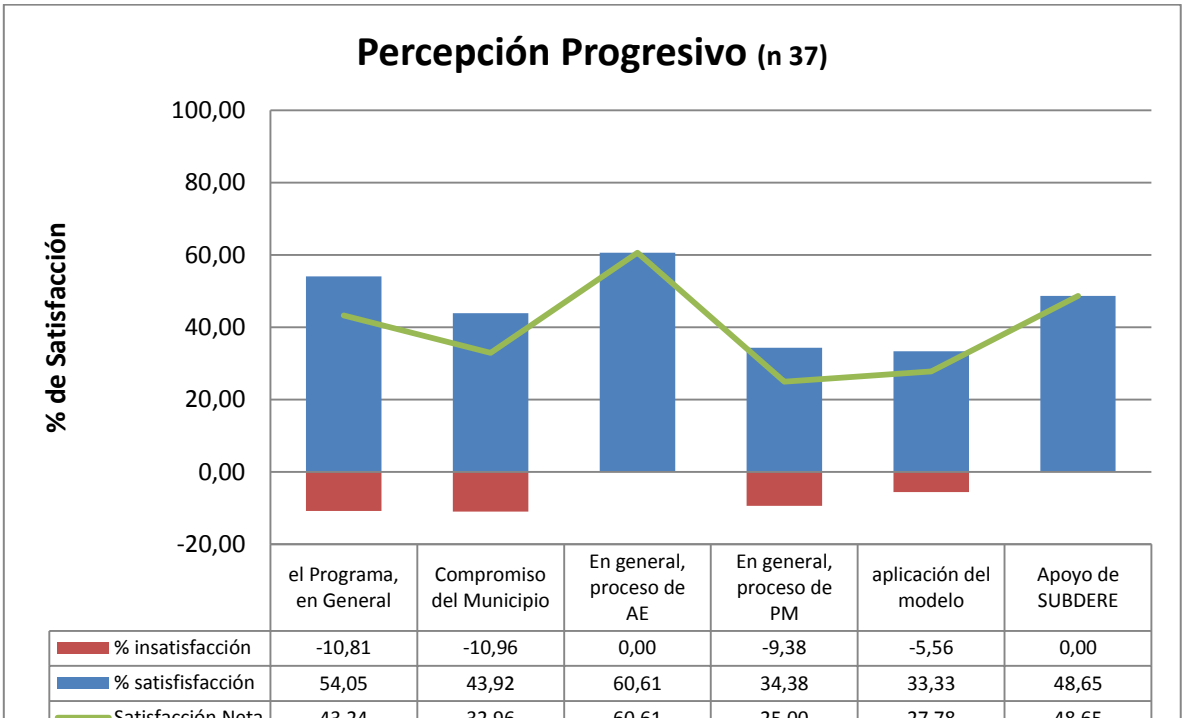
Figura 15. Percepción general del Programa de Calidad de Servicios.



	el Programa, en General	Compromiso del Municipio	En general, proceso de AE	En general, proceso de PM	aplicación del modelo	Apoyo de SUBDERE
% insatisfacción	0,00	-6,86	0,00	-4,65	-2,27	0,00
% satisfisfacción	88,24	51,16	81,40	72,09	68,18	60,00
Satisfacción Neta	88,24	44,30	81,40	67,44	65,91	60,00

El Programa de Servicios tiene en general una muy buena evaluación, sobre todo en la apreciación global (88,24%), siendo el aspecto con menor evaluación, el compromiso del municipio, en lo que ya constituye una tendencia estructural en la evaluación.

Figura 16. Percepción general del Programa Mejoramiento Progresivo.

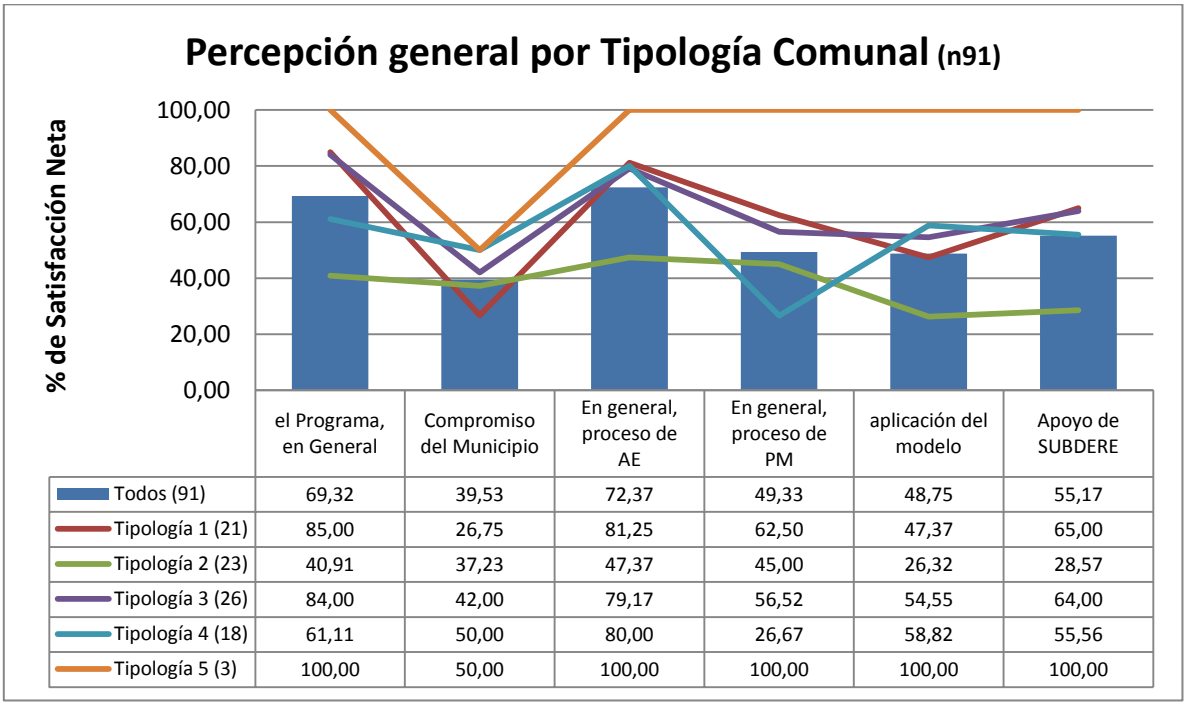


	el Programa, en General	Compromiso del Municipio	En general, proceso de AE	En general, proceso de PM	aplicación del modelo	Apoyo de SUBDERE
% insatisfacción	-10,81	-10,96	0,00	-9,38	-5,56	0,00
% satisfisfacción	54,05	43,92	60,61	34,38	33,33	48,65
Satisfacción Neta	43,24	32,96	60,61	25,00	27,78	48,65

El Progresivo, en contraste tiene una baja satisfacción, solo con una mejor apreciación del proceso de AE. Luego, entre ambos programas, existen diferencias observables en los resultados recogidos de percepción de los/las consultadas. El Programa Progresivo otorga una menor evaluación a todos los ámbitos propuestos, lo que se justifica principalmente porque este programa quedó inactivo, "sin apoyo de SUBDERE", con insuficientes recursos para desarrollar las acciones diseñadas en los Planes de Mejora, lo que direcciona la percepción del desarrollo del Programa, en los ámbitos consultados. Esto último se confirma, al advertir que el Proceso de Plan de Mejoras es el aspecto al que se le otorga menor evaluación.

La figura 17 muestra los resultados obtenidos en los ámbitos generales consultados, agrupados de acuerdo a la tipología comunal[26].

Figura 17. Percepción general por Tipología.



	el Programa, en General	Compromiso del Municipio	En general, proceso de AE	En general, proceso de PM	aplicación del modelo	Apoyo de SUBDERE
Todos (91)	69,32	39,53	72,37	49,33	48,75	55,17
Tipología 1 (21)	85,00	26,75	81,25	62,50	47,37	65,00
Tipología 2 (23)	40,91	37,23	47,37	45,00	26,32	28,57
Tipología 3 (26)	84,00	42,00	79,17	56,52	54,55	64,00
Tipología 4 (18)	61,11	50,00	80,00	26,67	58,82	55,56
Tipología 5 (3)	100,00	50,00	100,00	100,00	100,00	100,00

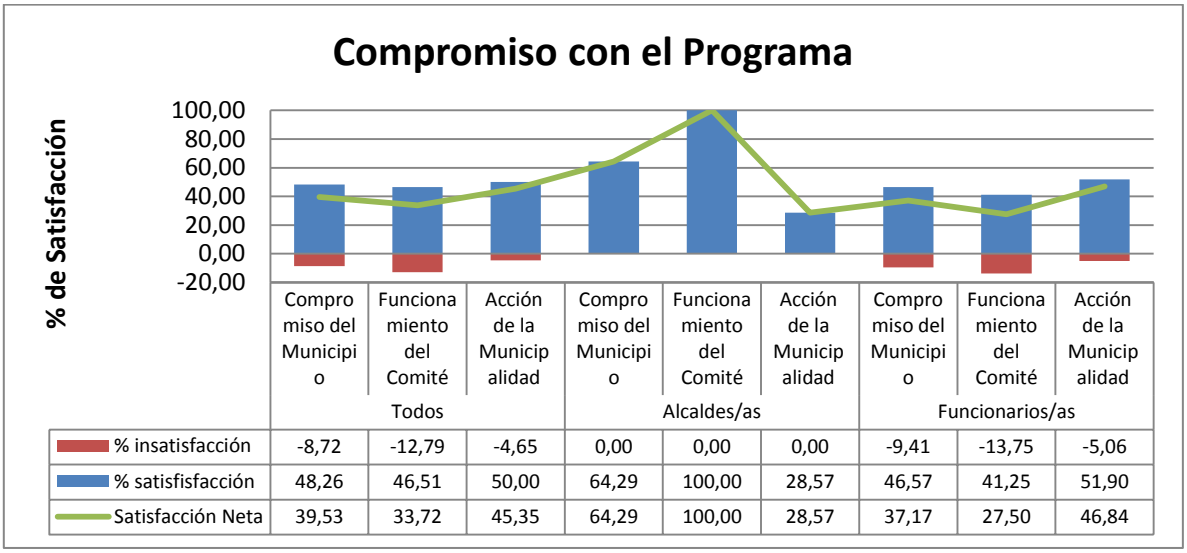
La percepción general agrupada por tipología municipal, muestra que los municipios tipología 2 que corresponden a Comunas mayores, con desarrollo medio, entregan una menor evaluación a todos los ámbitos presentados. Se observa asimismo que la gráfica para la tipología 2 es más estable, en relación con las otras representadas. La tipología 5, referida a Comunas Semi urbanas rurales con bajo desarrollo, está constituida por un municipio, donde fueron consultadas 3 personas (muestra muy pequeña), lo que explica la mayor satisfacción neta alcanzada.

[26] Mecanismo que, considerando los parámetros estructurales de los territorios comunales, permite focalizar adecuadamente los recursos otorgados por el Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la gestión Municipal. Se entenderá por características o parámetros estructurales el conjunto de variables comunales, tanto territoriales como socioeconómicas y demográficas más significativas, que inciden y/o determinan en gran medida las condiciones bajo las cuales cada municipalidad debe realizar sus funciones. http://www.subdere.gov.cl/transparencia/ley20285/pdf/Resolucion_115_2012.pdf, recuperado en 28 de enero de 2015.

Compromiso:

El compromiso con el programa se evaluó, a partir del promedio de respuestas recogidas del funcionamiento del Comité de Mejora, y la acción del municipio con el Programa. La figura 18 muestra los resultados obtenidos de las respuestas desagregadas: de todos los consultados/as; de Alcaldes/a; de funcionarios/as.

Figura 18. Compromiso (Todos los Consultados/as, Alcaldes/as y funcionarios/as).

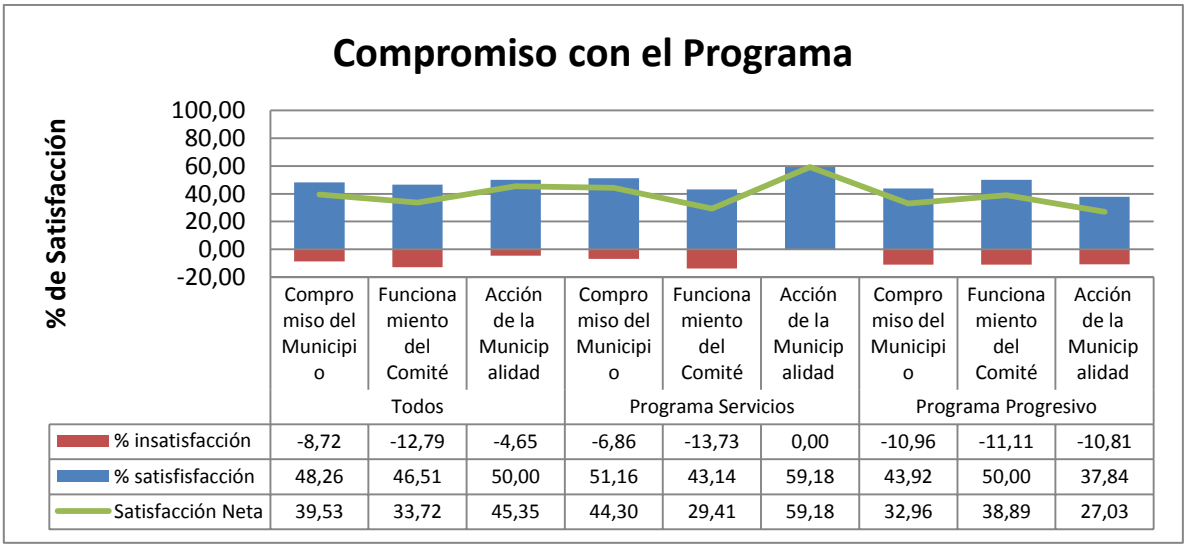


	Todos			Alcaldes/as			Funcionarios/as		
	Compromiso del Municipio	Funcionamiento del Comité	Acción de la Municipalidad	Compromiso del Municipio	Funcionamiento del Comité	Acción de la Municipalidad	Compromiso del Municipio	Funcionamiento del Comité	Acción de la Municipalidad
% insatisfacción	-8,72	-12,79	-4,65	0,00	0,00	0,00	-9,41	-13,75	-5,06
% satisfisfacción	48,26	46,51	50,00	64,29	100,00	28,57	46,57	41,25	51,90
Satisfacción Neta	39,53	33,72	45,35	64,29	100,00	28,57	37,17	27,50	46,84

El Compromiso con el Programa obtiene alrededor del 40% de satisfacción, a excepción de la percepción de Alcaldes y Alcaldesas, quienes evalúan el Funcionamiento del Comité de Mejora en un 100% y por el contrario, valoran la Acción de la Municipalidad con el Programa, con la más baja satisfacción (28.57%).

A continuación, la Figura 19 muestra la Percepción recogida del ámbito Compromiso, en todos los consultados/as; y desagregados en Programa de Servicios y Progresivo.

Figura 19. Compromiso (Todos los consultados/as, Programa de Servicios y Progresivo).



	Todos			Programa Servicios			Programa Progresivo		
	Compromiso del Municipio	Funcionamiento del Comité	Acción de la Municipalidad	Compromiso del Municipio	Funcionamiento del Comité	Acción de la Municipalidad	Compromiso del Municipio	Funcionamiento del Comité	Acción de la Municipalidad
% insatisfacción	-8,72	-12,79	-4,65	-6,86	-13,73	0,00	-10,96	-11,11	-10,81
% satisfisfacción	48,26	46,51	50,00	51,16	43,14	59,18	43,92	50,00	37,84
Satisfacción Neta	39,53	33,72	45,35	44,30	29,41	59,18	32,96	38,89	27,03

La figura 19 muestra que al separar el Compromiso por Programas, la acción de la Municipalidad en relación con este ámbito, en el de Servicios, muestra un 0% de insatisfacción. De igual forma, es posible advertir que en el Progresivo es más estable el porcentaje de satisfacción en todos los ámbitos, aun cuando disminuye levemente respecto del Programa de Servicios.

En relación con los aspectos citados por los consultados para **mejorar el Compromiso con el Programa**, en orden de importancia y con mayor frecuencia de cita se recoge:

1. Compromiso del Alcalde o Alcaldesa y de los Directivos. (13 menciones)
2. La Capacitación. (8 menciones)
3. Fortalecimiento del Comité de Mejora.(8 menciones)
4. Incentivos para los funcionarios. (8 menciones)
5. Fortalecimiento de las Comunicaciones.(6 menciones)
6. Tiempo de los Funcionarios. (5 menciones)

Se reitera la idea asociada a que **"El Modelo lo vincularía a una Ley, para que todos los municipios lo apliquen obligatoriamente"**.

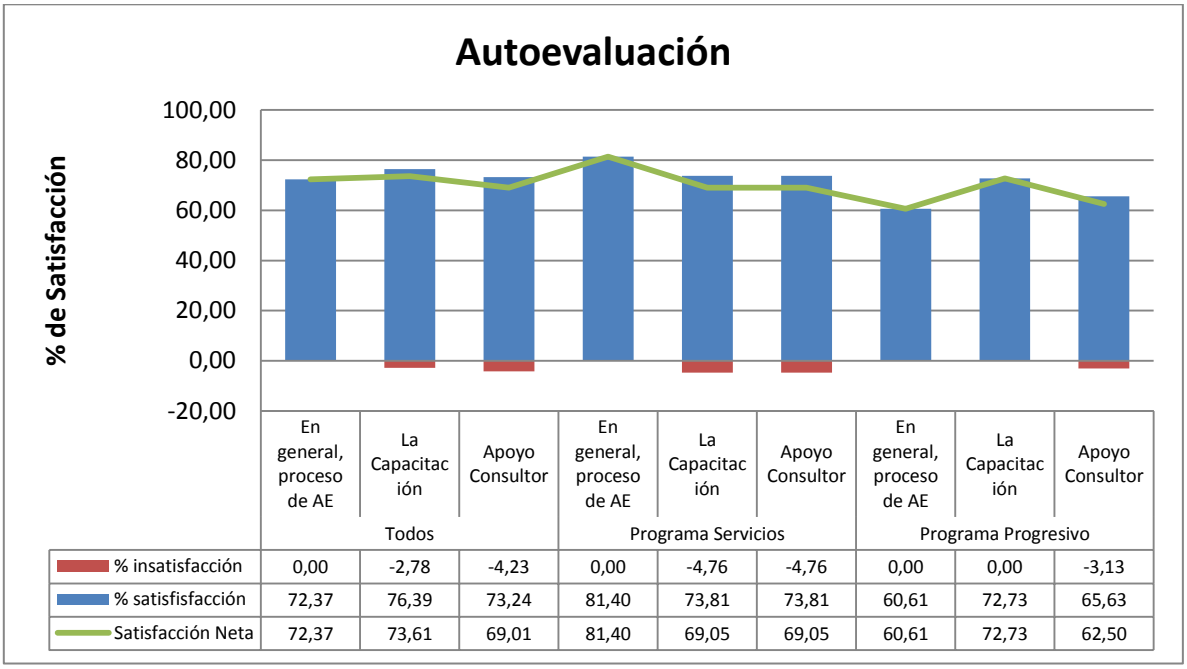
El mejoramiento del Compromiso se relaciona fundamentalmente a los aspectos que se han descrito como expresión formal de él, en el Material editado por SUBDERE de apoyo a los Programas, o en el contenido de las capacitaciones realizadas, ejemplo de ello son los fortalecimientos sugeridos hacia el Comité de Mejora y de las Comunicaciones (estrategia comunicacional, difusión).

Entre los mejoramientos indicados, se releva el Compromiso del Alcalde o Alcaldesa y Directivos, aun cuando, como se ha revisado anteriormente (Figura 13), los Alcaldes y Alcaldesas paradojalmente, otorgan la menor evaluación de percepción, al Compromiso del Municipio con el Programa. Se propone además, la utilización de incentivos hacia los funcionarios/as como refuerzo del Compromiso.

Autoevaluación:

Para medir la satisfacción con la Autoevaluación se consideran tres aspectos: satisfacción con el proceso en general, con la capacitación recibida y con el apoyo del consultor. La figura 20, presenta los resultados obtenidos; en todos los consultados/as; en el Programa de Servicios y Progresivo.

Figura 20. Autoevaluación (Todos los Consultados/as, Programa Servicios y Progresivo).



	Todos			Programa Servicios			Programa Progresivo		
	En general, proceso de AE	La Capacitación	Apoyo Consultor	En general, proceso de AE	La Capacitación	Apoyo Consultor	En general, proceso de AE	La Capacitación	Apoyo Consultor
% insatisfacción	0,00	-2,78	-4,23	0,00	-4,76	-4,76	0,00	0,00	-3,13
% satisfisfacción	72,37	76,39	73,24	81,40	73,81	73,81	60,61	72,73	65,63
Satisfacción Neta	72,37	73,61	69,01	81,40	69,05	69,05	60,61	72,73	62,50

El porcentaje de satisfacción con el proceso de Autoevaluación para toda la muestra es de 72,37%, con un 0% de insatisfacción. Al desagregar los resultados por Programas, en el Progresivo se aprecia una menor evaluación en la satisfacción, con el Proceso en General, y con el Apoyo de Consultor.

Los principales factores que **facilitaron los procesos de Autoevaluación**, identificados en el discurso de las personas consultadas, de acuerdo a su mayor frecuencia de cita son:

1. El apoyo de Consultor(a) (15 menciones).
2. Motivación por mejorar la gestión y los procesos. (13 menciones)
3. Compromiso de los funcionarios y las Jefaturas. (12 menciones)
4. Trabajo de Equipos. (8 menciones)
5. Liderazgo. (7 menciones)
6. Participación de los funcionarios. (5 menciones).

Los aspectos que mayoritariamente cobran relevancia para los consultados /as se asocian a recursos humanos y procesos organizacionales (acompañamiento, la capacitación y asistencia técnica). La relevancia que los consultados/as otorgaron al apoyo de consultores/as en el desarrollo de la Autoevaluación, ratifica la apreciación recogida, del aprendizaje del ejercicio del primer proceso de Autoevaluación en 2007, donde, según refieren informantes claves de SUBDERE y de ChileCalidad de ese entonces, los municipios enfrentaron sin acompañamiento su ejecución.

Los resultados alcanzados obligaron a la inclusión de consultores/as especializados, formados en el Modelo referente, y con experiencia en las metodologías en desarrollo, lo que permitió, con acciones de acompañamiento y de asistencia técnica, fortalecer y dotar

de capacidades a los equipos de las municipalidades, para lograr avanzar en el primer ciclo del Programa de Servicios y luego hacia el ciclo siguiente, en aquellos municipios que realizaron un segundo proceso de Autoevaluación.

Persiste la importancia conferida a aspectos como: Compromiso; Motivación; Trabajo en equipo; Liderazgo y participación que han sido conceptualizados dentro de la metodología, como determinantes para realizar un proceso de Autoevaluación exitoso.

Entre los factores señalados con mayor número de referencias por los consultados/as, como aquellos que **dificultaron los procesos de Autoevaluación**, se encuentran:

1. Cambio de autoridades y de funcionarios en año electoral (13 menciones).
2. Conflicto entre los tiempos dedicados a la Autoevaluación y a las labores municipales (12 menciones).
3. Dificultad de comprender y aplicar el modelo de calidad (8 menciones).
4. Falta de compromiso de autoridades y funcionarios (7 menciones).

En síntesis, las prioridades establecidas por las autoridades y funcionarios/as determinan el nivel de adhesión a la Autoevaluación (ya sea para propiciarla, o bien para obstaculizarla). El grado de conocimiento y comprensión del Modelo referente es señalado como un factor que problematiza la fluidez del proceso de Autoevaluación, cuando no se comprende.

Entre los aspectos para orientar posibles **mejoras**, con mayor frecuencia de cita están:

1. La capacitación y desarrollo de competencias blandas para la aplicación de la Autoevaluación.(17 menciones)
2. La aplicación del formato de la Autoevaluación (11 menciones).
3. Planificación del tiempo para Autoevaluación (9 menciones).
4. Mejorar el apoyo y acompañamiento de SUBDERE (8 menciones).

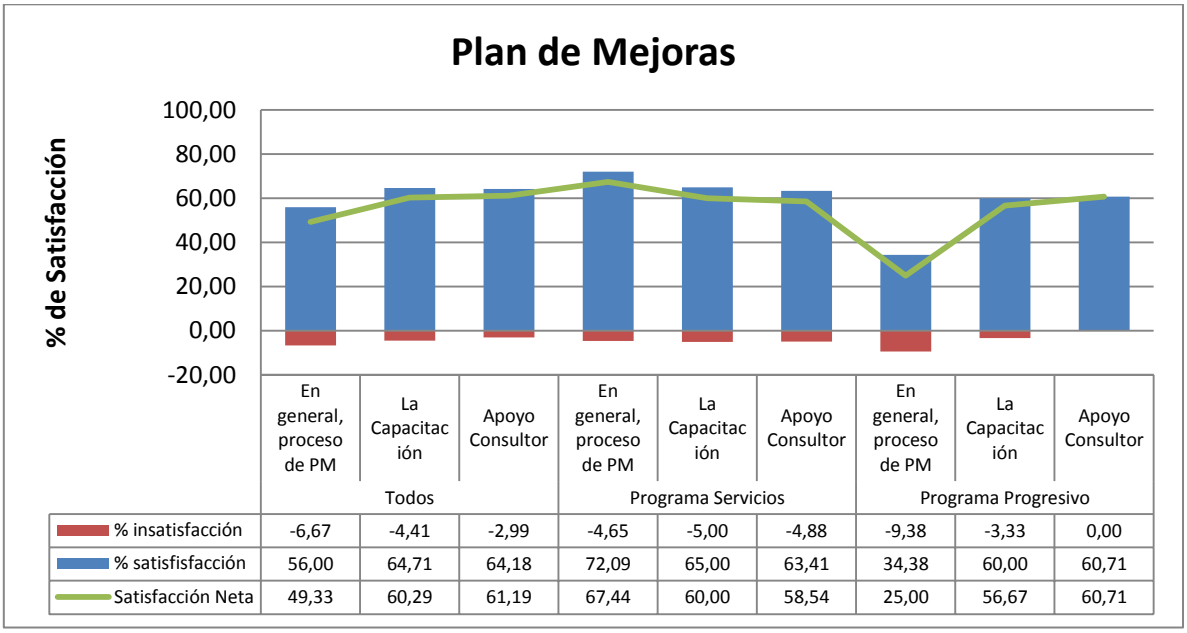
Principalmente, los temas de mejoras referidos se vinculan a, acciones a desarrollar en el ámbito de la Asistencia Técnica y Capacitación. De las entrevistas realizadas con informantes clave de SUBDERE se identifica igualmente a la Capacitación como fundamental para el fortalecimiento del proceso, junto con la ampliación de su cobertura hacia todos los niveles donde se requiera.

Plan de Mejoras:

El grado de satisfacción con el diseño y ejecución del Plan de Mejoras se obtuvo de la medición de tres aspectos: satisfacción con el proceso en general, con la capacitación recibida y con el apoyo del consultor.

La figura 21 presenta los resultados obtenidos en todos los consultados/as; en el Programa de Servicios y Progresivo.

Figura 21. Plan de Mejoras (Todos los Consultados/as, Programa Servicios y Progresivo).



	Todos			Programa Servicios			Programa Progresivo		
	En general, proceso de PM	La Capacitación	Apoyo Consultor	En general, proceso de PM	La Capacitación	Apoyo Consultor	En general, proceso de PM	La Capacitación	Apoyo Consultor
% insatisfacción	-6,67	-4,41	-2,99	-4,65	-5,00	-4,88	-9,38	-3,33	0,00
% satisfisfacción	56,00	64,71	64,18	72,09	65,00	63,41	34,38	60,00	60,71
Satisfacción Neta	49,33	60,29	61,19	67,44	60,00	58,54	25,00	56,67	60,71

La percepción recogida con los aspectos consultados fluctúa en aproximadamente el 60% de satisfacción en n91 y en el Programa de Servicios. En el Programa Progresivo la Capacitación y Apoyo del Consultor, se les otorga un porcentaje similar al señalado anteriormente.

Cuando este Programa evalúa en general el proceso de diseño y ejecución del Plan de Mejoras, lo hace con un 25%, que representa una baja significativa en el grado de satisfacción. De acuerdo a la información reunida, la explicación se encontraría en la frustración asociada al esfuerzo y expectativas no cumplidas, luego de diseñar el Plan de Mejoras, y no disponer de recursos para financiar las Líneas de Acción establecidas.

Para completar el análisis anterior, a continuación se enumeran los factores identificados como **facilitadores de los procesos de Plan de Mejoras**, citados con mayor frecuencia por consultados/as, agrupados por atributos similares:

1. La motivación y compromiso (21 menciones)
2. Experiencia y conocimiento en la elaboración de planes (14 menciones)
3. Apoyo de Consultor(a) (9 menciones)
4. Apoyo de SUBDERE (4 menciones)

En términos generales, el compromiso, capacitación, acompañamiento y asistencia técnica, son referidos como relevantes para avanzar en el proceso de Plan de mejoras.

En cambio, cuando se indaga respecto de los factores que **dificultaron el proceso de Plan de Mejoras**, se señalan mayormente las siguientes apreciaciones:

1. Cambio de autoridades que detiene los Planes de Mejora (14 menciones)
2. Los plazos y tiempo escaso (11 menciones)

3. Insuficiencias técnicas (7 menciones)
4. Disponibilidad de recursos (7 menciones)
5. Falta de compromiso (6 menciones)

En este caso, este proceso se ve ralentizado, de acuerdo a los consultados/as fundamentalmente por las prioridades establecidas por las autoridades en ejercicio, a nivel del gobierno local, o bien desde el gobierno central, lo que deriva en insuficiencias apreciables a nivel de: tiempos dedicados, compromiso, asignación de recursos, etc.

Los temas más frecuentemente señalados como potenciales de **mejorar** son:

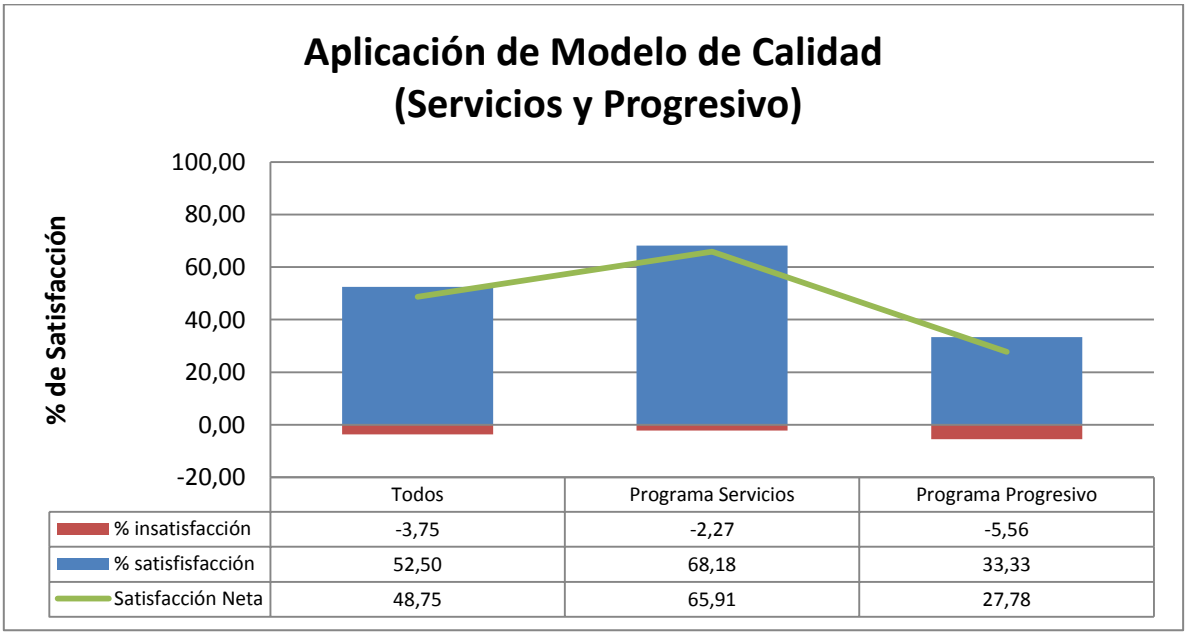
1. Compromiso y apoyo del municipio (15 menciones)
2. Financiamiento y apoyo de SUBDERE (15 menciones)
3. Plazos y planificación (10 menciones)
4. Diseño de los planes de mejora (9 menciones)
5. Ejecución de los planes de mejora (7 menciones)
6. Capacitación (6 menciones)

Se advierte que consultados/as sitúan con igual frecuencia de cita el "Compromiso y apoyo de la Municipalidad", con el "apoyo entregado por SUBDERE", ambos aspectos vinculados a los lineamientos estratégicos que provienen desde las autoridades en ejercicio.

Modelo de Calidad:

El grado de satisfacción obtenido con la aplicación del Modelo de Calidad se representa en la figura 22, para todos los Consultados/as; y se desagrega en Programa de Servicios y Progresivo.

Figura 22. Plan de Mejoras (Todos los Consultados/as, Programa Servicios y Progresivo).



	Todos	Programa Servicios	Programa Progresivo
% insatisfacción	-3,75	-2,27	-5,56
% satisfisfacción	52,50	68,18	33,33
Satisfacción Neta	48,75	65,91	27,78

Los resultados en la percepción de todas las personas consultadas - con la aplicación del Modelo Referente en su municipio-, alcanzan una satisfacción neta de 48,75 %.

Al desagregar la muestra por Programas, el de Servicios evalúa con un 65,9% este ámbito, en tanto el Progresivo le otorga un 27,8% de satisfacción neta. Las diferencias que se advierten se pueden explicar debido al grado de implementación de los Programas, donde, el de Servicios presenta mayor tiempo de desarrollo efectivo en relación al Progresivo.

De las expresiones recogidas en este ámbito, se obtuvo que el grado de **satisfacción** emerge a partir de los beneficios que los consultados/as reconocen, por lo que, todos los registros mencionados, atienden a esta categoría.

1. Mejora la atención de los usuarios (10 menciones)
2. Una visión global de la realidad del municipio (9 menciones)
3. Se evalúa y mejora la gestión (9 menciones)
4. Mejoran los procesos (8 menciones)
5. Compromiso y participación de autoridades y funcionarios (8 menciones)
6. Ordena el trabajo (3 menciones)

Los consultados/as valoran los avances en torno a la promoción de conceptos y metodologías para alcanzar la excelencia, visibilizados a partir del Modelo Referente, especialmente, para aquellos funcionarios/as que han aplicado esta herramienta en la evaluación de los Servicios que entregan a la ciudadanía.

Se puede señalar que las menciones mayormente citadas ubican la satisfacción en este ámbito, directamente asociada al mejoramiento de la gestión, y especialmente hacia la atención de usuarios/as, consistente con los principios y las acciones promovidas y desarrolladas por el Programa en general, y por la aplicación del Modelo Referente en particular.

Al interrogar respecto de insatisfacción con la aplicación del Modelo Referente, agrupadas por mayor frecuencia de cita, se indican a:

1. Factores internos del municipio. (7 menciones)
2. Complejidad del modelo. (7 menciones)
3. Acompañamiento de SUBDERE. (4 menciones)
4. No ha tenido continuidad, rotación de funcionarios. (2 menciones)

Los aspectos susceptibles de mejora en la aplicación del Modelo señalados con mayor frecuencia son:

1. La calidad del instrumento de Autoevaluación. (11 menciones)
2. Compromiso y liderazgo de la alta dirección. (7 menciones)
3. La capacitación. (6 menciones)
4. El comité de mejora. (5 menciones)

Debe destacarse entonces, la limitante de la baja satisfacción que se refleja también en la percepción con el Modelo Progresivo, que suscita críticas por situaciones institucionales derivadas de las acciones que se realizaron, (abandono de facto del Programa) así como, percepción de menor apoyo metodológico.

Los resultados obtenidos de la percepción de las dimensiones que propone el Modelo Referente (criterios o subcriterios), se presentan en los puntos Indicadores de Calidad, del apartado 3.2.1.[27]

Evaluación General:

Los resultados de la percepción general recogida del Programa, en los ámbitos; Compromiso; Proceso de Autoevaluación; Proceso de Plan de Mejoras; Aplicación del Modelo; Apoyo de SUBDERE, se estudiaron en: *Percepción General del Programa*[28]*.* La percepción promedio del grado de satisfacción neta que se obtuvo en n91, se sitúa en alrededor del 70% y fluctúa entre un 88% para el Programa de Servicios y un 43% para el Progresivo.

Ante la solicitud de entrega de una apreciación global de **ámbitos a mejorar**, referidos al desarrollo de las fases del Programa, se consolidan siete, como los más frecuentemente señalados:

1. Apoyo técnico en la implementación del modelo (22 menciones)
2. Apoyo financiero y administrativo de SUBDERE (21 menciones)
3. Continuidad y permanencia del Programa (15 menciones)
4. Compromiso y participación del municipio (14 menciones)
5. Institucionalización del Programa (9 menciones)
6. Capacitación y consultorías (9 menciones)
7. Tecnología para el programa (3 menciones).

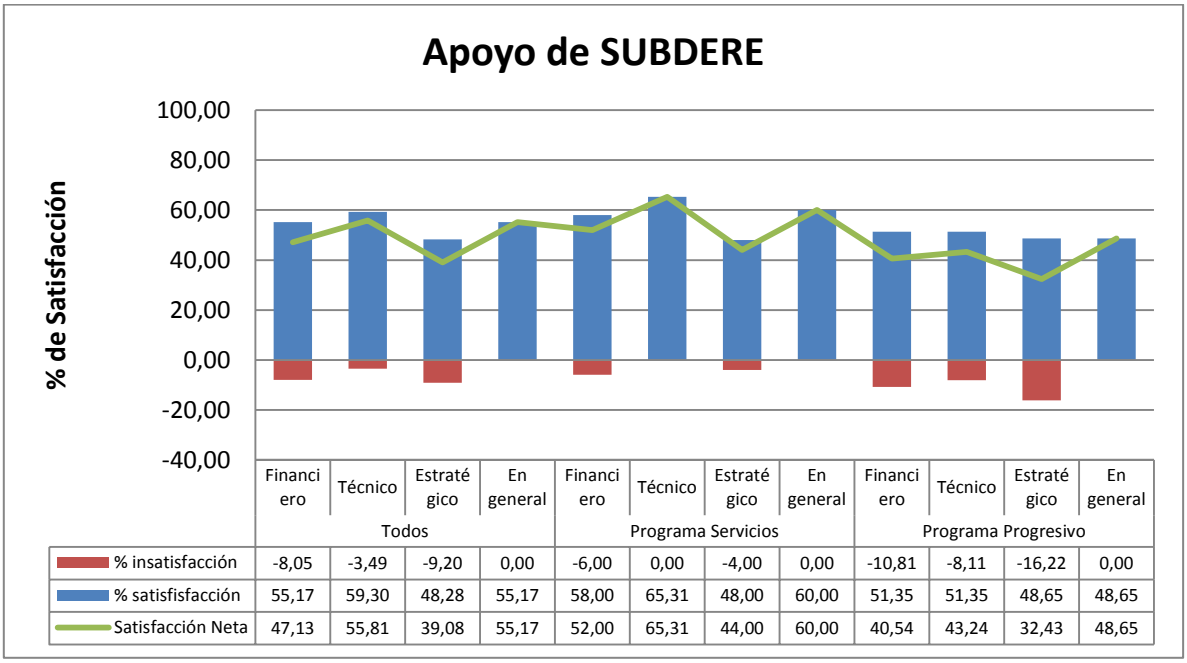
Todos los focos de mejoramiento enunciados derivan en acciones de apoyo y asistencia técnica, que fundamentalmente se reservan en la SUBDERE (formación y capacitación, recursos, aplicaciones informáticas); Transversalmente subyacen las prioridades y lineamientos estratégicos determinados por las autoridades en ejercicio, en tanto, solo uno de los temas de mejora sugeridos, releva la pertinencia del compromiso y participación del Municipio respecto del Programa.

- Apoyo de SUBDERE.

La valoración global del apoyo proporcionado por la SUBDERE para la implementación del Programa se obtuvo en relación con aspectos Financieros; Técnicos; Estratégicos y Generales. La Figura 23 muestra la distribución de respuestas en todos los consultados/as, y desagregadas por Programas, Servicios y Progresivo.

[27] Paginás 144 y 154.
[28] Graficados en Figuras 12 a 17; Páginas 65 a 69

Figura 23. Satisfacción con Apoyo de SUBDERE (Todos los Consultados/as, Programa Servicios y Progresivo).



	Todos				Programa Servicios				Programa Progresivo			
	Financiero	Técnico	Estratégico	En general	Financiero	Técnico	Estratégico	En general	Financiero	Técnico	Estratégico	En general
% insatisfacción	-8,05	-3,49	-9,20	0,00	-6,00	0,00	-4,00	0,00	-10,81	-8,11	-16,22	0,00
% satisfisfacción	55,17	59,30	48,28	55,17	58,00	65,31	48,00	60,00	51,35	51,35	48,65	48,65
Satisfacción Neta	47,13	55,81	39,08	55,17	52,00	65,31	44,00	60,00	40,54	43,24	32,43	48,65

La satisfacción con el Apoyo entregado por SUBDERE a los municipios, en el marco del Programa es bastante uniforme en los ámbitos consultados (Financiero, Técnico, Estratégico y, en General). Se observa una leve disminución en la percepción del Programa Progresivo, respecto del Programa de Servicios, que se sitúa en aproximadamente 10 puntos porcentuales arriba.

Las propuestas de **mejora** recogidas, mayormente citadas, en relación con el Apoyo proporcionado por SUBDERE a los municipios, se enumeran a continuación.

1. Recursos Financieros (22 menciones).
2. Apoyo metodológico y estratégico (21 menciones).
3. Continuidad y acompañamiento del Programa (20 menciones).
4. Visitas y comunicaciones (13 menciones).
5. Consultores contraparte y apoyo administrativo (11 menciones).
6. Capacitaciones (9 menciones).
7. Supervisión y Control (7 menciones).

Se puede apreciar que predomina la preocupación por la sostenibilidad, ya sea financiera y acompañamiento del Programa.

Los temas identificados correlacionan con la evaluación obtenida de informantes clave de SUBDERE, quienes comprenden que la presencia de sus equipos, favorece y fortalece el desarrollo del Programa. Sin embargo, advierten que es necesario robustecer este acompañamiento con acciones estratégicas de instalación tales como: la inclusión del Concejo Municipal; presencia de difusión y Capacitación sistemáticas, entre otras.

Igualmente, se recoge la percepción del -desacierto de reducir el respaldo, ocurrido entre 2010 a 2013- a los esfuerzos institucionales invertidos en el marco del Programa, lo que impacta en la confianza y seriedad con que se plantean frente a los equipos de los municipios (“destinan tiempo, construyen expectativas en Programas que se terminan, que desaparecen”).

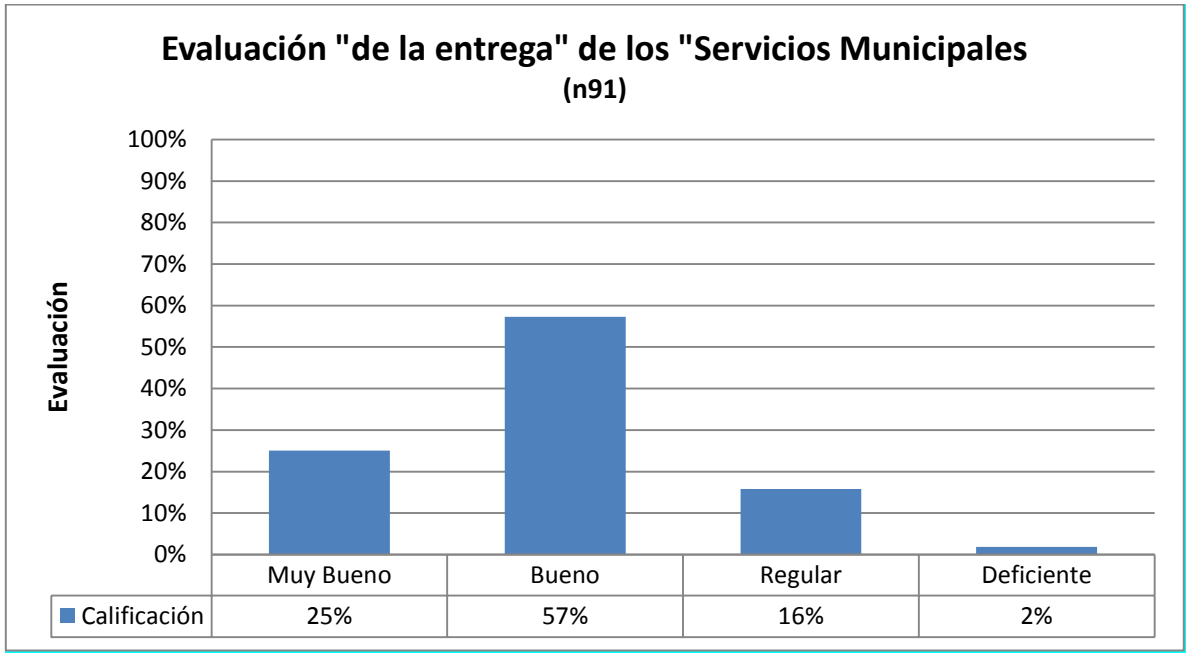
Gestión Servicios Municipales:

Se solicitó a los consultados/as su grado de satisfacción con los servicios que entrega su municipio a la comunidad, como por ejemplo con: Desarrollo de organizaciones Comunitarias; Gestión de subsidios, y Becas estatales y Apoyo a la Vivienda; Intermediación Laboral; entrega y supervisión de Permisos de Obras; Permisos de circulación; Licencias de Conducir.

A continuación se requirió que identificarán acciones gubernamentales que ayudaron según su opinión, a la mejor gestión de estos servicios.

La percepción que tienen los consultados, respecto de los Servicios que entrega su municipio a la ciudadanía se muestra en la figura 24.

Figura 24. Evaluación de los Servicios Municipales.



En general, la percepción de la entrega de los servicios a la ciudadanía es mayoritariamente buena (57%) La evaluación, entre los servicios percibidos como buenos y muy buenos, supera el 80%.

Al consultarles en orden de cita, por los programas y acciones gubernamentales que apoyan la mejora de los servicios bien valorados, se indicó:

1. Especialmente, el Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales de SUBDERE (28 menciones).
2. Apoyos a gestión de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral –OMIL- con Programas y acciones (20 menciones).
3. Liderazgos y motivaciones internas al Servicio (13 menciones).
4. Apoyos al Servicio de Subsidios a la Vivienda con Programas y acciones (7 menciones)
5. Programa de Mejoramiento de la Gestión - PMG (7 menciones).
6. Plataformas digitales de trámites en línea (5 menciones).

En su mayoría se relaciona al Programa en evaluación, con el avance en la adopción de prácticas que contribuyen al mejoramiento de los Servicios que se entregan por el municipio aun cuando, hay mención a una variedad de otros apoyos gubernamentales, como de otras agencias públicas. El logro de mejoras sustantivas en la entrega de servicios también es atribuido a la motivación y liderazgos existentes en el municipio.

C. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La satisfacción[29] de los usuarios/as es el más importante indicador de calidad que proporciona orientación y conocimiento de los niveles alcanzados en los servicios o productos entregados. Para una organización, que opera ante condiciones dinámicas y de rápidas transformaciones del entorno, cada vez es más relevante atender y utilizar el conocimiento adquirido, para responder a las exigencias de adaptación que los nuevos escenarios imponen.

Para el caso de la SUBDERE, recoger e integrar este conocimiento crea una base para la acción y la retroalimentación con oportunidad, para anticipar y abordar los nuevos desafíos y compromisos contraídos, con sentido de urgencia[30], en relación con el Programa en Evaluación y sus lineamientos estratégicos.

Las principales conclusiones obtenidas, se presentan ordenadas, por temas y ámbitos de análisis.

Recolección de Información y Participación:

- La recolección de información en este estudio se realizó en base a un cuestionario estandarizado, aplicado en la modalidad de entrevista presencial (cara a cara) y remitido vía correo electrónico a la muestra seleccionada. La suma de los destinatarios/as conformó un universo representativo de 91 personas, quienes participaron en las actividades de los Programas, en promedio en más del 80%, lo que proporciona validez a la información recolectada ya que proviene de personas que intervinieron en el Programa.

[29] La medición del grado de satisfacción, su seguimiento y evaluación sistemática, permite estructurar un Modelo de medición que proporciona conocimiento histórico, segmentado y actualizado de necesidades y requerimientos de usuarios/as.
[30] John Kotter ha desarrollado ampliamente este concepto para aplicarlo a la gestión.

- Se advierte que en el caso de las entrevistas presenciales previstas, el índice de realización alcanzado fue de un 87.5% (63 de 72 destinatarios/as); en tanto, el índice de respuestas obtenido del envío del cuestionario, por correo electrónico fue de un 20.7% (28 de 135 destinatarios/as), en ambos casos se cumplieron los criterios de contacto previo establecidos.

  En esta última aplicación, al no estar presente el entrevistador, se incrementa la tasa de no respuesta, situación que es previsible en cuestionarios virtuales. No obstante, se cumplió casi integralmente, con la magnitud total planificada para la muestra. Los resultados recogidos de la aplicación virtual detectan una tendencia sistemática menor, hacia respuestas mayormente críticas.

Percepción General del Programa:

- El nivel de satisfacción neta con el Programa en General alcanza un 69,32%[31], su mayor valoración positiva está referida a su asociación con conceptos de calidad, mejoramiento, gestión. Se reconoce su contribución a la modernización de la gestión aunque también se le asocia con la obtención de recursos. Esta última relación que se establece, eventualmente podría distorsionar el conocimiento y comprensión de las acciones que el Programa propone en su conjunto.

- De igual forma, se pudo percibir en las entrevistas cara cara, que las acciones ejecutadas en 2014 desde la SUBDERE en torno al Programa, han generado expectativas en los consultados/as respecto de su reinstalación efectiva, lo que puede haberse ratificado en los resultados de percepción alcanzados.

- Finalmente, se advierte transversalmente a los ámbitos examinados, que las prioridades establecidas y los lineamientos estratégicos de las autoridades en ejercicio, tanto para el gobierno local, como para el gobierno central, definen las acciones que los consultados/as perciben como posibles de ejecutar, en torno al Programa, tanto para facilitar su desarrollo, como para interrumpirlo.

  Este aspecto cobra una importancia mayor cuando se trata de comprometer al municipio en su totalidad ya que, los funcionarios/as circunscriben su involucramiento potencial, a estas señales.

- La distribución de respuestas de los consultados y consultadas, desagregadas por Programas permite notar que en el Programa Progresivo, el grado de satisfacción es menor que el alcanzado en el Programa de Servicios, mostrando diferencias de 40 puntos porcentuales, en los procesos de: Plan de Mejoras; Aplicación del Modelo Referente y en General con el Programa.

  Gran parte de la insatisfacción recogida se explica por la diferencia en la ejecución efectiva de los Programas, lo que se refleja en los avances alcanzados, donde la

[31] En general, cuando la satisfacción se encuentra sobre o igual al 85% y la insatisfacción es menor o igual al 5%, se considera que el proceso evaluado alcanza niveles de excelencia.

realización tardía vs la asignación de recursos, impactó por ejemplo, en la no ejecución de las líneas de acción de los Planes de Mejora proyectados. Adicionalmente este es un dato que debe ser considerado para la re instalación eventual del Programa Progresivo o su adaptación posterior.

Se recogen expresiones de desconfianza y frustración, que se comienzan a restituir entre SUBDERE y los municipios, en un marco de confianza institucional, que es necesario fortalecer y consolidar.

Percepción de Compromiso:

- El Compromiso y apropiación del municipio con el Programa se encuentra contenido entre los supuestos de su diseño, para todos los niveles de la organización.

- Entre los aspectos interesantes encontrados en este ámbito, destaca la percepción de Alcaldes y Alcaldesas, respecto del compromiso expresado en el Funcionamiento del Comité de Mejora, evaluado con un 100% de satisfacción; lo que se contrapone con la percepción que manifiestan hacia el compromiso, reflejado en la Acción de la Municipalidad con el Programa, donde le otorgan un 28.5%.

- Los funcionarios/as por su parte, expresan una satisfacción neta de 27.5% con el compromiso, en relación con el funcionamiento del Comité de Mejoras, en tanto, evalúan con un 46.8% la acción de la municipalidad en este ámbito.

  Esta ambigüedad detectada, refleja una evaluación crítica de la instancia institucional de inicio del Programa, pero no a su soporte organizacional, situación que debería preverse a futuro.

- En este sentido, claramente la falta de continuidad del Programa afectó negativamente el Compromiso transversalmente, hacia todos los aspectos donde es requerido para que sea efectivo.

Autoevaluación:

- El grado de satisfacción neta con la Autoevaluación es de un 72,4%, con un 0% de insatisfacción, este ámbito obtiene la más alta valoración en la muestra total consultada.

  De la revisión documental y de fuentes secundarias proporcionadas por SUBDERE, fue posible identificar el despliegue y esfuerzo institucional desarrollado en torno a la Autoevaluación, lo que se manifiesta en la positiva valoración que los consultados/as hacen del proceso en general.

- Aun cuando el apoyo de consultores y consultoras resultó fundamental en la Autoevaluación, de acuerdo al análisis cualitativo realizado, informantes clave de SUBDERE advierten dificultades evidentes, ante la calidad heterogénea de los y las profesionales contratados, para prestar asistencia técnica. La falta de claridad y

orientación en los Informes elaborados, agregaron obstáculos innecesarios a la fluidez del proceso.

Plan de Mejoras:

- La distribución de respuestas de los consultados/as desagregadas por etapas en ambos Programas, muestran que en el Plan de Mejoras, tanto en la capacitación, como en el Apoyo del Consultor/a, los resultados son bastante estables.

  Sin embargo, la evaluación en el Programa Progresivo del proceso de diseño y ejecución del Plan de Mejoras, es sustantivamente más baja, que el promedio, reflejando los efectos de la discontinuidad de este Programa para los Municipios.

- La ralentización del proceso, por las directrices estratégicas adoptadas por las autoridades de la época, provocó dificultades evidentes, para avanzar en las acciones programadas, lo que en definitiva explica la insatisfacción expresada y plantea un nuevo antecedente para considerar en las acciones futuras con el Programa Progresivo.

Percepción del Modelo de Calidad:

- En relación con la Aplicación de los Modelos Referentes, desagregados por Programas se obtiene un 65.9% de satisfacción neta en el Programa de Servicios, y un 27.8% en el Progresivo. El grado de implementación y desarrollo efectivo alcanzado por el Programa de Servicios, explica la satisfacción diferenciada en este ámbito.

- Se advierten posiciones contradictorias, relativas al conocimiento de los Modelos referentes. Por un lado se valora su aporte como herramienta que contiene prácticas de gestión para alcanzar la excelencia, y por otro se lo considera una herramienta compleja.

  Es posible inferir de tal percepción de la complejidad metodológica del Modelo, la relevancia que manifiestan los consultados/as de contar con un apoyo técnico continuo y de capacitación, por parte de SUBDERE o de consultores externos, de tipo metodológico hacia los municipios.

- Otro aspecto de interés es la asociación que se recoge, entre la aplicación del Modelo Referente y el mejoramiento en la atención de usuarios/as. El conjunto de prácticas de gestión que estos Modelos proponen y agrupan en sus criterios, son las que debiera aplicar una municipalidad para mejorar el desempeño de sus servicios, por lo que la valoración positiva de sus impactos en la entrega de servicios, otorga consistencia metodológica a este instrumento.

Evaluación general del Programa:

- La percepción promedio del grado de satisfacción neta que se obtuvo en la muestra, se sitúa en alrededor del 70% y fluctúa entre un 88% para el Programa de Servicios, con 0% de insatisfacción –alcanza un nivel de excelencia– y un 43% de satisfacción neta para el Progresivo. La apreciación global manifestada tiene directa relación con las acciones que se ejecutaron, que afectaron el grado de satisfacción significativamente, disminuyendo la percepción que desde el Progresivo se asignó a este ámbito.

  La diferencia que se evidencia en los resultados mostrados, se expresa también en la relación que los municipios establecen, entre el mejoramiento de la gestión y el desarrollo del Programa, especialmente en el de Servicios, en el que se valoran los avances y beneficios que se han obtenido, "donde se han ejecutado mejoras, los funcionarios recuerdan el Programa".

  Existe un grupo de municipios que ha avanzado en su madurez de gestión[32] y que ha incorporado la Calidad en la estructura de la municipalidad.

- Luego, de la evaluación general del Programa, se puede deducir que los ámbitos de mejora son agrupables en apoyo metodológico-técnico y sostenibilidad institucional del Programa, cuestión que se confirma en la positiva evaluación del Apoyo otorgado por SUBDERE.

Apoyo de SUBDERE:

- El grado de satisfacción con el Apoyo proporcionado por SUBDERE en el marco del Programa en general es de 55.2% para todos los consultados/as; de 60% en el Programa de Servicios; de 48.7% en el Progresivo; con un 0% de insatisfacción en todos los casos.

  La dimensión estratégica del Apoyo entregado, obtiene menor valoración (39.1% n 91; 44% en el de Servicios; 32.4% en el Progresivo).

- Es posible advertir en los consultados/as, así como en los equipos de profesionales de SUBDERE, el convencimiento que el proceso de instalación de un Sistema de gestión ocurre en tiempos mayores a períodos de gobierno y cambio de nuevas autoridades, lo que ocasiona dificultades para sostener proyectos de largo plazo.

  En el desarrollo de este Estudio se puede notar, la preocupación manifiesta de consultados/as por la sostenibilidad del Programa en todos sus ámbitos, y por la continuidad en la relación de acompañamiento, establecida con SUBDERE, a la que le asignan máxima importancia para lograr avanzar en las distintas fases del Sistema.

[32] El grado de madurez de una organización- o de niveles de excelencia- se obtiene de la medición de los niveles de calidad alcanzados de sus prácticas de gestión

Gestión Servicios Municipales:

- La entrega de Servicios bien valorados, se asocia mayoritariamente al mejoramiento de la gestión, logrado en primera instancia, a partir de la acción en el municipio de los consultados/as con el Programa. Sin embargo, en esta evaluación incluyen otras acciones gubernamentales que han apoyado la mejora de servicios a la comunidad.

- En general, se observa la importancia que consultados/as asignan a la gestión interna del municipio, en la entrega de servicios bien evaluados, expresada en liderazgos individuales y acciones de innovación y mejora - sustentadas enfáticamente en algunos casos- sólo por ellos/as.
- Finalmente, al funcionamiento de los Servicios mejor valorados es posible inferir que contribuyen: el Programa, las acciones provenientes del gobierno central, y la acción de los funcionarios/as, sin embargo no se aprecia que se integren en un Sistema que los articule, más bien fluyen y se desarrollan por conductos paralelos y disociados.

3.1.3 Recomendaciones que sirvan de marco de referencia para orientar los objetivos y prioridades de la política de fortalecimiento de la SUBDERE y los planes de mejora de la gestión de los municipios según escenarios analizados.

A. EVALUACIÓN DE ESCENARIOS POTENCIALES.

La evaluación del Programa de Gestión de Calidad Municipal incluye una estimación de escenarios de desarrollo futuro de este programa. Para evaluar esos escenarios se realizó un ejercicio simplificado de pronóstico de escenarios, con énfasis en la ponderación de las factibilidades relativas que tendría el Programa en tales opciones.

Para tal fin se establecieron tres escenarios posibles:

- **Pesimista:** se cierra el programa, en función de otras líneas prioritarias de Gestión Municipal por parte de la División de Municipalidades.
- **Optimista Moderado**: se opta por mantener el esquema actual con los dos programas existentes (Calidad de Servicios y Mejoramiento progresivo), con ajustes metodológicos menores y ejecución continua.
- **Optimista avanzado.** se reinstala el programa en base a un Sistema Único de gestión de calidad, que incorpore gradualmente a todos los municipios, con Servicios Municipales Garantizados y de Calidad, con estándares definidos e indicadores asociados.

Para cada escenario se definieron 4 dimensiones:

- **Factibilidad política**, apunta a la presencia o ausencia de respaldo en actores políticos (en sentido de involucrados) como asociaciones gremiales y corporativas del ámbito municipal,
- **Factibilidad institucional:** referido al grado de aceptación organizacional, de acuerdo a objetivos estratégicos de SUBDERE. Consensos en el staff, soporte gerencial del Departamento y División
- **Factibilidad financiera:** en el sentido que el escenario tiene factibilidad presupuestaria de tipo sustentable, ya sea por financiamiento o inter anual y/o por contar con una glosa especifica en el presupuesto.
- **Factibilidad técnica,** que se expresa en que el escenario tiene modelos de gestión aplicables confiables y válidos, stock de consultores y validadores expertos

Se solicitó a informantes expertos que se situaran en cada escenario en forma independiente y evaluaran la factibilidad de ese escenario en las distintas dimensiones, siendo la calificación 1 mínimo respaldo o factibilidad y 5 máximo respaldo o factibilidad.

Esta estimación de escenarios se deriva de una estrategia metodológica de tipo intuitivo, luego se basa en respuestas rápidas, fundamentadas en la experticia del respondiente. Las respuestas se guían por columna (ver figura 25) o sea, a lo largo de cada escenario

hacia abajo, marcando en cada celdilla la calificación correspondiente. Adicionalmente se ofrecía la posibilidad de realizar observaciones o comentarios.

Figura 25. Matriz de Escenarios.

Escenarios Dimensiones	Pesimista	Optimista Moderado	Optimista Avanzado
Factibilidad política			
Factibilidad institucional			
Factibilidad financiera			
Factibilidad técnica			

Análisis de resultados.

El análisis de escenarios se solicitó a 13 informantes clave de la SUBDERE, de municipios y consultores en materias de gestión, obteniéndose los resultados que se muestran en la figura 26.

Figura 26. Escenarios y Dimensiones.

Escenarios Dimensiones	Pesimista		Optimista Moderado		Optimista Avanzado		Total Factibilidades	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Factibilidad política	23	19,2	40	22,5	56	26,2	119	23,2
Factibilidad institucional	27	22,5	41	23,0	50	23,4	118	23,1
Factibilidad financiera	36	30,0	47	26,4	51	23,8	134	26,2
Factibilidad técnica	34	28,3	50	28,1	57	26,6	141	27,5
Total Escenarios	120	100,0	178	100,0	214	100,0		
%	23,4		34,8		41,8			

Lo primero que se advierte es que, el escenario Optimista Avanzado es el que, por la cantidad total de puntuaciones, resulta ser avizorado como el más factible con un 41,8%, sin embargo un 34,8% se inclina por el Optimista Moderado, lo que indicaría que se estima factible la reinstalación del Programa, pero con un relativa tensión entre una versión más avanzada, a una intermedia.

Las factibilidades tienen una distribución homogénea, con cierta predominancia de las factibilidades técnica y financiera, luego se puede indicar que la importancia relativa de

requisitos para la instalación de los escenarios, es de similar importancia para los encuestados.

Revisando cada escenario en particular, surgen algunas diferencias. En el escenario Pesimista, como era predecible, la factibilidad financiera tiene un puntaje más alto, por ser la supresión del programa un ahorro de recursos y de baja complejidad técnica. La factibilidad política es bastante baja por ser estimada como de mayor costo político interno o frente a los municipios

El escenario Optimista Moderado es muy equilibrado entre las factibilidades, aunque baja relativamente la ponderación de la factibilidad técnica y financiera, porque ya comprometerían más recursos y experticia.

El escenario Optimista Avanzado muestra una doble tendencia, una pérdida de factibilidad en las dimensiones técnica y financiera (en relación a los otros escenarios) por posiblemente significar más complejidad metodológica y costos adicionales, pero aumenta su factibilidad política, lo que reflejaría, a juicios de los informantes, una voluntad política de reinstalar el Programa en esta orientación.

Conclusiones del escenario predominante.

El escenario predominante (Optimista Avanzado) contiene una doble tensión, una menor factibilidad técnica y financiera, por demandar mayor apoyo técnico y de herramientas metodológicas e incurrir en mayores costos por consultorías y asistencia técnica externa.

Esta situación coexiste con su mayor deseabilidad política y apoyo institucional. Si se compara retrospectivamente con el escenario de 2008 al inicio formal del Programa, existía en ese entonces una menor claridad de las exigencias que significaba un programa de largo plazo, pero de aplicación en secuencias sistemáticas. De allí la importancia de estimar el escenario seleccionado con condiciones, financieras, de recursos humanos, estabilidad organizacional y en lo posible, jurídica desde un inicio.

Lo que a continuación se describe son las características operativas del escenario, como condiciones necesarias para dar viabilidad y sustentabilidad a su elección.

Características del escenario:

1. Gestión e instalación de la Comisión Nacional de Acreditación:

La SUBDERE en alianza con representantes de los órganos colegiados decisionales (ANCORE y de Concejos Municipales), y de gremios (FENAFGORE, ASEMUCH, ACHM, respectivamente), activa el proyecto de ley de creación de la Comisión Nacional de Acreditación Regional y Municipal. En la tramitación del proyecto de ley se logra un apoyo político transversal, con el compromiso que la Secretaría Ejecutiva sea conformada con profesionales seleccionados por Alta Dirección Pública.

En el proyecto de ley se establece una glosa presupuestaria permanente para el financiamiento de la Secretaria Ejecutiva y los contratos de consultorías externas, que se estimen necesarios.

2. Instalación de la Secretaría Ejecutiva.

La Secretaria Ejecutiva cuenta con oficina propia, personal estable y recursos necesarios para apoyar a los municipios, con consultores externos para la validación de Autoevaluaciones y Planes de Mejoras, que son personas naturales o jurídicas debidamente evaluadas y acreditadas por la Secretaría Ejecutiva y ratificadas por el Consejo. La planta es la acordada por ley.

La Secretaria se relaciona y coordina el funcionamiento del Sistema de Acreditación, en acuerdo con el Departamento Fortalecimiento de la Gestión Municipal de la División de Municipalidades de la SUBDERE.

3. Ingreso de los municipios.

La SUBDERE, en acuerdo con la Secretaría Ejecutiva, define un plan de mediano plazo, de cuatro años, para el ingreso gradual de Municipios al Sistema de Calidad a un ritmo mínimo de 25% en cada año, hasta alcanzar el universo de los 345 municipios en 4 años.

La cobertura universal de municipios estará fundada en la factibilidad de asistencia externa y validación de los procesos del Sistema de Acreditación. Los Planes de Mejoras serán financiados con Fondos de SUBDERE, provenientes del Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal (FIGEM).

4. Definición de Servicios Garantizados.

En paralelo a la implementación de la Secretaría Ejecutiva, SUBDERE establece mediante un estudio externo, un conjunto de Servicios garantizados, de acuerdo a la tipología municipal, con estándares de calidad mínimos definidos ad hoc a cada Servicio[33].

Una vez especificados los Servicios y sus estándares de garantía mínimos, el Sistema de Acreditación de Calidad, contendrá en su metodología, la evaluación y validación periódica de su cumplimiento.

5. Modelo de Gestión de Calidad Único

La Unidad de Mejoramiento de la Gestión municipal de SUBDERE cuenta con un Modelo Único de Calidad, con niveles de exigencia evaluativa graduales, de acuerdo al nivel de gestión de la municipalidad.

El Modelo Único contiene todos los procesos de gestión que realizan los municipios y sus resultados, resguardando la flexibilidad para adaptarse a la singularidad de cada uno de

[33] Con ello se da cumplimiento al compromiso establecido por el actual gobierno con la ciudadanía, de abordar inequidades territoriales y sociales que afectan a los habitantes de las distintas comunas, constituyéndose en verdaderos gobiernos locales.

ellos. Asimismo incorpora todos los requerimientos asociados a los "Servicios Garantizados", incluyendo indicadores y estándares que los municipios deben cumplir.

De igual forma incluye todas las dimensiones de los Modelos de Gestión Municipal desarrollados por SUBDERE (de Servicios y Progresivo), asegurando una coherencia con el Modelo del Diagnóstico Nacional.

En síntesis, este Modelo permitirá evaluar la progresión de los municipios en el Sistema, la validación de Servicios garantizados, así como el acceder a fondos de fortalecimiento para el financiamiento de líneas de Acción y acreditación.

6. Aplicación continua del Diagnóstico Nacional.

El diagnóstico nacional desde el punto de vista metodológico es una evaluación de gestión de calidad, con la ventaja que tiene cobertura universal en los municipios.

La aplicación continua permitirá que el escenario cuente con una evaluación sistemática de progresión en gestión de calidad.

Su aplicación periódica, (anual o bi-anual) generará una serie histórica con fines de fijar líneas base, metas de procesos y resultados.

7. Sub Unidad de SUBDERE de seguimiento y control.

El escenario optimista implica el reforzamiento de la Unidad de Mejoramiento de la Calidad municipal. Las funciones ya realizadas históricamente por esta Unidad deben diferenciarse funcionalmente, en base a una división interna del trabajo.

Como las funciones de asistencia técnica y financieras se realizan con propiedad actualmente, restaría conformar una Sub Unidad de tareas asociadas al seguimiento y control, con indicadores de procesos y resultados según las etapas del Sistema e indicadores de control de la ejecución técnica y financiera de la Autoevaluación, el Plan de Mejoras y la implementación de líneas de acción. La herramienta más idónea será un Cuadro de Mando Integral, alojado en una Plataforma Inteligente que apoye todos los procesos del Sistema de Acreditación.

8. Disponibilidad financiera a través del FIGEM.

El FIGEM se constituye en la fuente de financiamiento constante para las Líneas de Acción derivadas de los Planes de Mejoras. El reglamento del FIGEM, debería modificarse para tener una provisión, de una cifra anual adecuada para el financiamiento de las Líneas de Acción.

9. Alineamiento con indicadores clave para la gestión de los municipios

La información relevante del quehacer municipal se traduce en el Sistema de Información Municipal (SINIM), de cobertura nacional. Como es un instrumento que ha tenido un

desarrollo constante en SUBDERE, cuenta con una batería de indicadores técnicos y financieros confiables y válidos.

Los indicadores del Sistema de Calidad se constituyen en parte del SINIM, proveyendo al sistema, con indicadores de proceso y de resultados, asociados a gestión de calidad.

10. Legitimidad estratégica

Aunque la legitimación estratégica es una característica del escenario, que no es traducible en una entidad operativa o herramienta metodológica, se estima que en un escenario optimista, la gestión de calidad debe contar con respaldo institucional constante, reflejado en los Objetivos y Productos estratégicos de la División y SUBDERE, para instalar con propiedad la cultura de la Calidad, en SUBDERE y de allí reforzar esta línea de política pública en los municipios.

A continuación se desarrolla el proceso del Sistema de Acreditación optimizado, que acompaña a este escenario. Posteriormente, se propone el Sistema de Control de Gestión que permitirá realizar el seguimiento, análisis y detección de brechas, para la toma de decisiones durante la ejecución del Programa.

B. SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL OPTIMIZADO.

En un escenario Optimista avanzado, la sustentabilidad del Programa de Gestión de Calidad Municipal se favorece con un Sistema Optimizado que, en una perspectiva de largo plazo, permita su continuidad, a partir del análisis detallado de la acción de sus componentes, durante el ciclo de mejoramiento que propone.

Metodología.

La información de los resultados de desempeño[34] de ambos Programas (de Servicios y Progresivo), incluido el contexto donde accionaron, en relación con el Proceso del Sistema de Acreditación 2007 a 2014, se utilizó para la reconstrucción de las actividades principales de las fases del Sistema.

Su estudio e integración se realizó tomando como base el Sistema en su concepción original, examinando y confrontando su desempeño en la práctica. De estos análisis se identificaron brechas y oportunidades de Mejora, obtenidas para cada una de los pasos del Flujo del Proceso del Sistema.

El resultado de este trabajo permite formular y proponer para cada paso del Sistema:

- El Análisis detallado del flujo de las actividades (desarrollado en Anexo B de este documento);
- Flujogramas del proceso del Sistema Optimizado;

[34] Levantamiento, sistematización y análisis cuantitativo y cualitativo.

- Principales actores y sus roles;
- Factores críticos de éxito.

Proceso Sistema de Acreditación de la Gestión Municipal Optimizado.

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

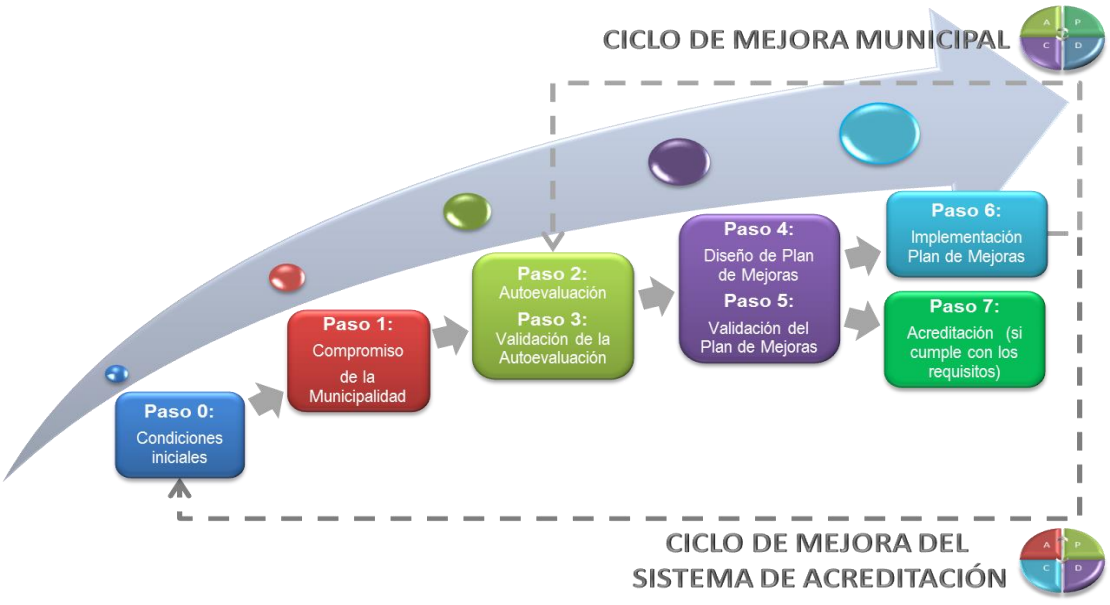
- Autoevaluación periódica que permite medir el nivel de gestión de la municipalidad en relación al Modelo Único de Gestión de Calidad Municipal. Identifica las Oportunidades de Mejora o brechas de gestión respecto del Modelo.
- Diseño e implementación del Plan de Mejoras, que permita priorizar y cerrar las brechas detectadas y mejorar los niveles de gestión.

La aplicación periódica de este ciclo en el municipio posibilita, 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 (Ciclo de Mejora Municipal).

El proceso de Acreditación de Servicios Municipales se desarrolla en ocho pasos (0 a 7), los cuales se repetirán secuencialmente, en tanto la municipalidad ingrese y avance en el Sistema. Cada ciclo a su vez, genera aprendizajes y optimizaciones que se aplican al sistema antes de iniciar uno nuevo (Ciclo de Mejora del Sistema de Acreditación).

La figura 27, muestra el Flujo del Proceso del Sistema de Acreditación de la Gestión de Calidad Municipal Optimizado.

Figura 27. Flujo del Proceso del Sistema de Acreditación Optimizado.



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.

Descripción detallada de los pasos del Sistema de Acreditación.

Se ha evaluado como pertinente, agregar al flujo del proceso un paso 0, donde se establecen las condiciones preliminares para que la municipalidad de inicio al Sistema de Acreditación.

Paso 0: Condiciones iniciales del Proceso de Acreditación:

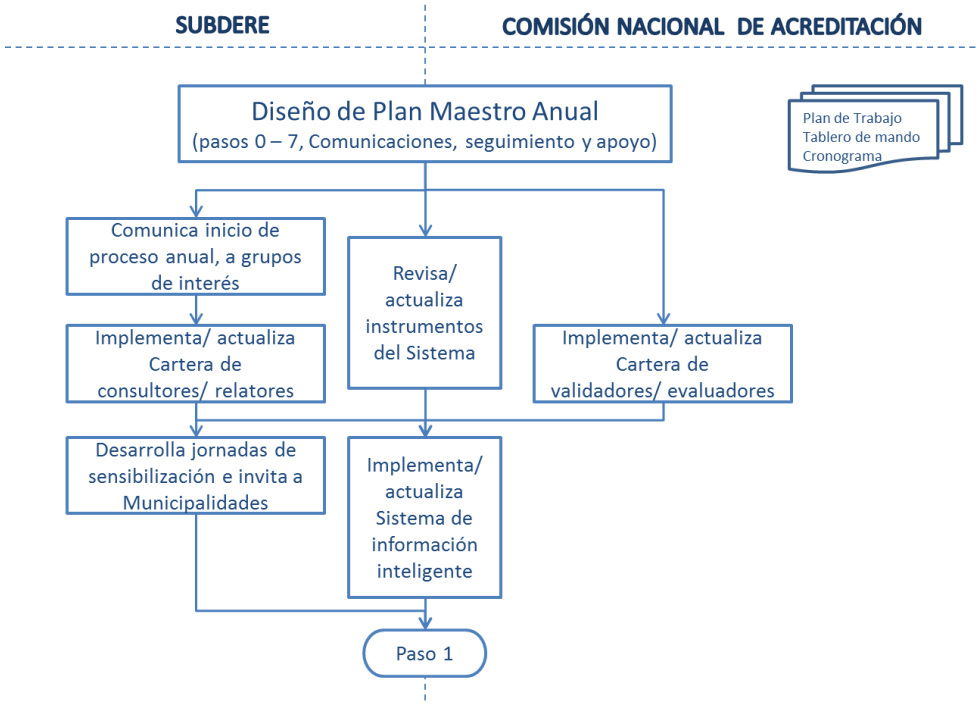
Para que la municipalidad emprenda el proceso de acreditación de la calidad de los servicios municipales, es necesario que la SUBDERE/Secretaría Ejecutiva, desarrolle y proporcione, oportunamente las condiciones necesarias para gestionar la acreditación.

Estas condiciones incluyen: un plan de comunicaciones para convocar el proceso de acreditación; contar con portafolios de consultores y relatores preparados; racionalizar las capacitaciones y validaciones; y desarrollar un soporte tecnológico eficiente para el manejo masivo de información, con el objetivo de dar seguimiento, medir y controlar, el proceso de acreditación.

0.1. Objetivo:
Ofrecer las condiciones iniciales necesarias para el desarrollo efectivo del proceso de acreditación.

A continuación, la Figura 28 muestra el Flujograma del Paso 0.

Figura 28. Flujograma del Paso 0: Condiciones iniciales del Proceso de Acreditación.



02. Roles:

Comisión Nacional de Acreditación (Secretaría Ejecutiva)/SUBDERE:

- Diseñar el Plan Maestro anual del Proceso de Acreditación. Esto incluye la programación y cronograma de los procesos de cada etapa del sistema (0 a 7) y de procesos transversales como Comunicación, Capacitación, Generación y Análisis de la Información, Evaluación y Seguimiento, Administrativos y financieros.
- Revisar y actualizar los instrumentos utilizados en el sistema, como guías, fichas, etc.
- Implementar/ actualizar el Sistema de información inteligente, soporte tecnológico para administrar, medir, controlar y evaluar el proceso de acreditación de la calidad de los servicios municipales que apoya los procesos de todos los pasos de acreditación.

SUBDERE

- Convocar y comunicar el Inicio del Proceso de Acreditación Anual, de acuerdo a Plan de comunicación.
- Alimentar una Cartera de Consultores/Relatores Especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal, debidamente seleccionados, capacitados y evaluados, para asegurar las competencias necesarias para asesorar, capacitar, acompañar a las municipalidades en la Autoevaluación y diseño del Plan de Mejoras, instrumentos utilizados en el Modelo de Gestión de Calidad, de acuerdo con el perfil de consultores y relatores.
- Evaluar la capacitación y al término de la consultoría, el desempeño de consultores/as relatores/as especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal.
- Efectuar inducción y sensibilización a Municipios para invitarlos a participar del Sistema.

Comisión Nacional de Acreditación (Secretaría Ejecutiva)

- Desarrollar un Portafolio de Validadores/as; Evaluadores/as Especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal, para las validaciones de AE y PM de acuerdo al perfil de consultores/as y relatores/as.
- Evaluar la capacitación y al término de la validación/evaluación, el desempeño de los validadores/as; evaluadores/as especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal.

0.3. Factores críticos de éxito:

- Desarrollo del plan maestro anual del proceso de acreditación.
- Desarrollo de plan de comunicación.
- Selección idónea de consultores/ relatores.

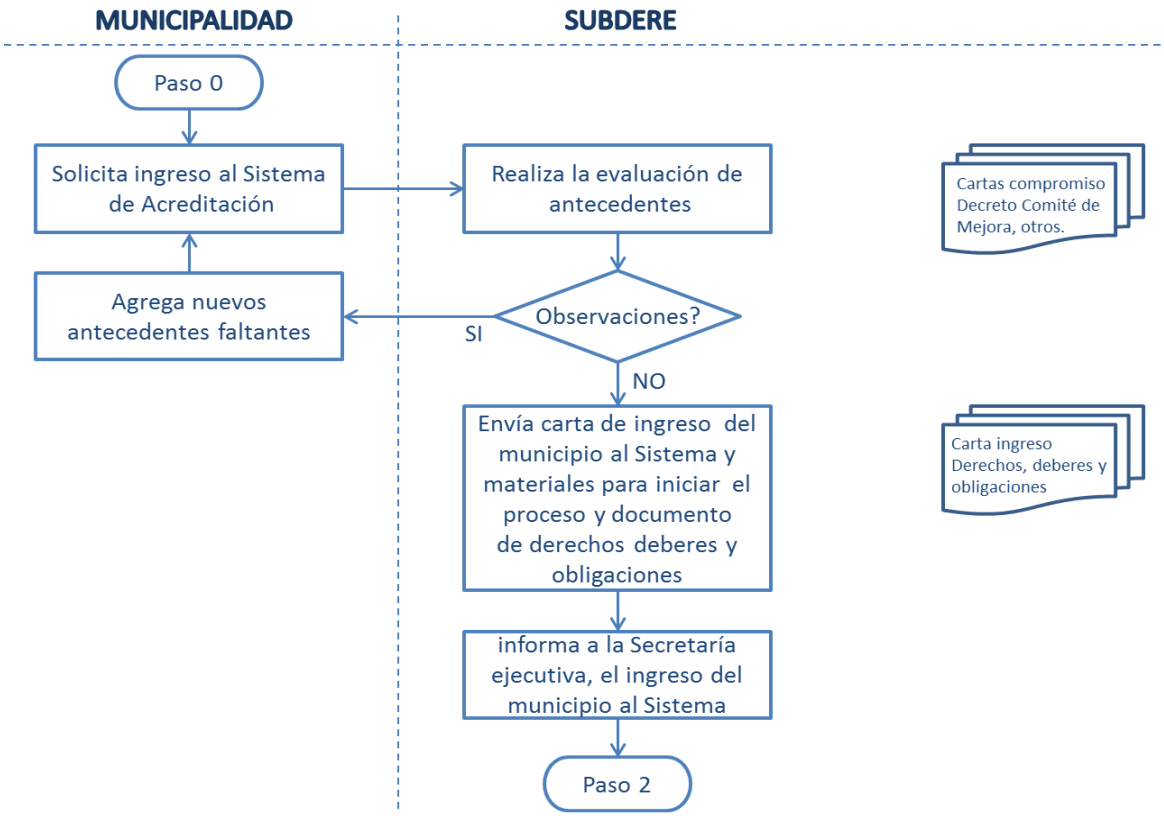
- Selección idónea de validadores/ evaluadores.
- Implementar/ actualizar un sistema informático inteligente para el manejo masivo de datos.
- El financiamiento para cada actividad.
- Planificación de las capacitaciones, consultorías, evaluaciones, validaciones, y los recursos para financiar las actividades del proceso de acreditación.

Paso 1: Compromiso de la municipalidad.

1.1. Objetivo:

Comprometer al municipio que ingresa al Sistema de Acreditación, a cumplir con las etapas y los plazos definidos en el sistema, y definir los servicios que incorporará al proceso de acreditación. La Figura 29 muestra el Flujograma del Paso 1.

Figura 29. Flujograma del Paso 1: Compromiso de la municipalidad.



Roles:

SUBDERE

- Evaluar los antecedentes registrados en la solicitud de ingreso de la municipalidad. Solicitar al municipio incorporar nuevos antecedentes o justificaciones, cuando corresponda.

- Enviar respuesta de aceptación a solicitud mediante una carta que acreditará el ingreso del municipio al sistema.
- Entregar al municipio los materiales necesarios para iniciar el proceso y documento que especifica los Derechos, Deberes y Obligaciones para permanecer en el sistema.
- Informar a la Comisión Nacional de Acreditación (Secretaría Ejecutiva) el ingreso y cumplimiento de requisitos de la municipalidad.

Municipalidad

- Comprometer cumplir con las etapas y plazos establecidos en el programa, generar un plan de trabajo y una estrategia comunicacional interna, en plazo definido.
- Presentar la Solicitud de Ingreso al Sistema de Acreditación acompañada de los siguientes documentos:
  - ✓ Una carta firmada por el Alcalde o Alcaldesa comprometiéndose con la mejora continua de los servicios municipales y su voluntad de ingresar y participar activa y comprometidamente en el Sistema de Acreditación Municipal.
  - ✓ Una carta firmada por los directivos municipales comprometiéndose a aportar y participar activamente en este proceso.
  - ✓ Decreto alcaldicio de formación del Comité de Mejora.
  - ✓ Otros, establecidos por SUBDERE.

1.2. Factores críticos de éxito

- Compromiso del Alcalde / Alcaldesa y directivos.
- Conformación del Comité de Mejora.
- Desarrollo de la estrategia comunicacional, que instale el Programa en la agenda de trabajo.
- Desarrollo de Plan de trabajo con recursos asignados (tiempo de los funcionarios)
- Cumplimiento de plazos establecidos en las etapas del proceso.

Paso 2: Autoevaluación:

La Autoevaluación es un proceso mediante el cual la propia municipalidad evalúa la calidad actual de la gestión de los servicios municipales respecto de los requerimientos del Modelo Único de Gestión de Calidad de Servicios Municipales.

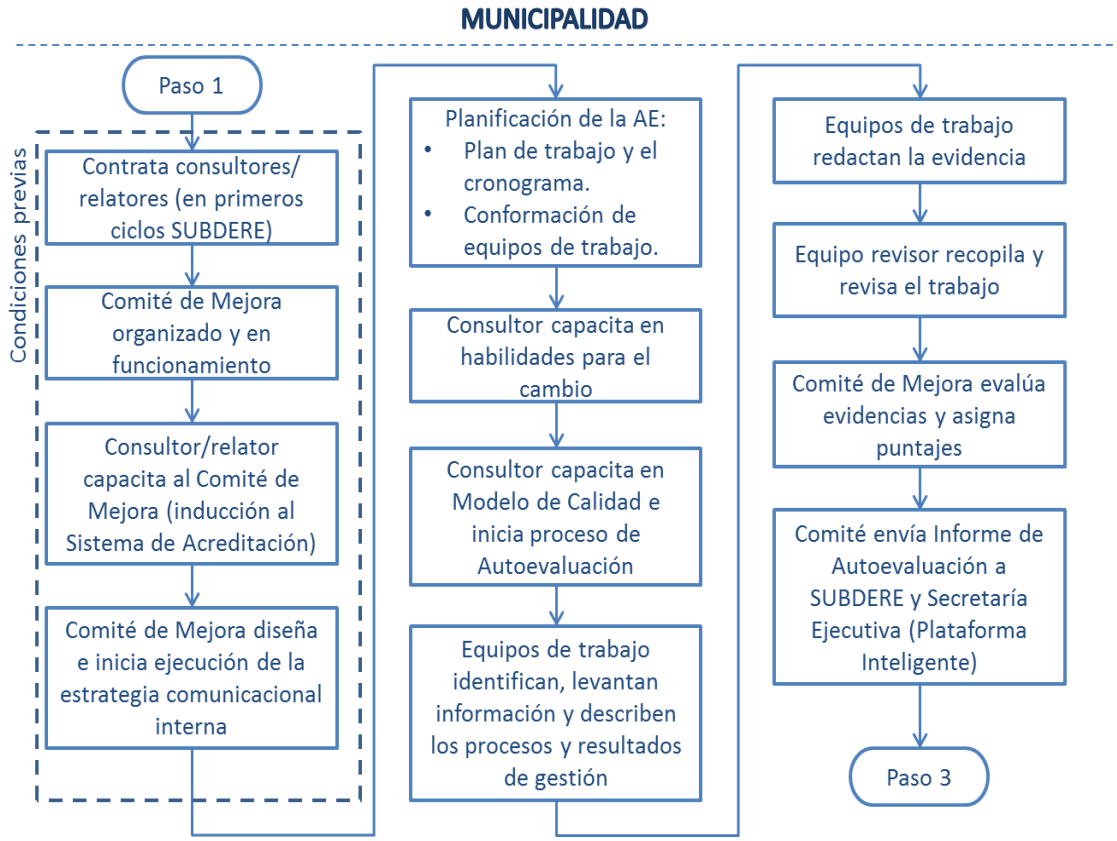
2.1. Objetivos de la Autoevaluación.

- Tener una medición cuantificable y objetiva de la gestión de los servicios que entrega la municipalidad.
- Identificar las áreas de gestión destacables y aquéllas que requieren ser mejoradas.

- Entregar información para el desarrollo de un Plan de Mejoras que permita fortalecer la capacidad de gestión de los servicios municipales.
- Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de los servicios municipales.

La Figura 30 muestra el Flujograma del Paso 2.

Figura 30. Flujograma del Paso 2: Autoevaluación.



2.2. Roles:

Municipalidad:

- Comité de Mejora (Alcalde/esa y directivos):
  - ✓ Contratar consultores/relatores (en los primeros ciclos del sistema lo realizará SUBDERE)
  - ✓ Diseñar e iniciar ejecución de Estrategia de Comunicación Municipal del Programa.
  - ✓ Planificar y liderar proceso de Autoevaluación.
  - ✓ Conformar equipos de trabajo.
  - ✓ Evaluar y validar el trabajo de los equipos y asignar los puntajes.
  - ✓ Enviar formalmente el Informe de Autoevaluación a SUBDERE/ Secretaría Ejecutiva (Plataforma Inteligente).

- Equipos de trabajo:
  - ✓ Recopilar la información solicitada por los elementos de gestión, incluidos los datos de resultados.
  - ✓ Ordenar la información y redactarla como evidencia.
  - ✓ Participar en reuniones de coordinación del equipo que está trabajando la evidencia. Revisar el trabajo realizado.

Consultor/a relator/a:

- Capacitar al Comité de Mejora en inducción al Sistema de Acreditación y conocimiento de los formatos establecidos para la planificación y control de actividades.
- Capacitar en el desarrollo de habilidades para el cambio cultural y conocimientos específicos del Modelo de Calidad con trabajo práctico e inicio de la Autoevaluación.
- Apoyar al Comité de Mejora y a los equipos de trabajo, durante el proceso de Autoevaluación.

SUBDERE:

- Coordinar el proceso de Autoevaluación y la comunicación con municipios participantes.
- Contratar consultor/a; relator/a para apoyar a municipios participantes (durante sus primeros ciclos en el programa).
- Recibir el Informe de Autoevaluación.
- Acompañar a los municipios en el proceso de Autoevaluación.
- Controlar y hacer seguimiento del cumplimiento de plazos de la Autoevaluación.

2.3. Factores críticos de éxito:

- Compromiso y liderazgo del Alcalde / Alcaldesa y directivos (Comité de Mejora).
- Disponibilidad de consultores/as; relatores/as idóneos para las capacitaciones y apoyo en la Autoevaluación.
- Capacitación en desarrollo de habilidades y en instrumento de autoevaluación.
- Equipos altamente formados, motivados y comprometidos.
- Comunicación interna y externa.
- Monitoreo del cumplimiento del plan de trabajo.
- Asignación de tiempo para la Autoevaluación.

Paso 3: Validación de la Autoevaluación.

La validación de la Autoevaluación consiste en una revisión externa, que realiza la Comisión Nacional de Acreditación Municipal a la Autoevaluación de la municipalidad, y que gestiona la Secretaría Ejecutiva.

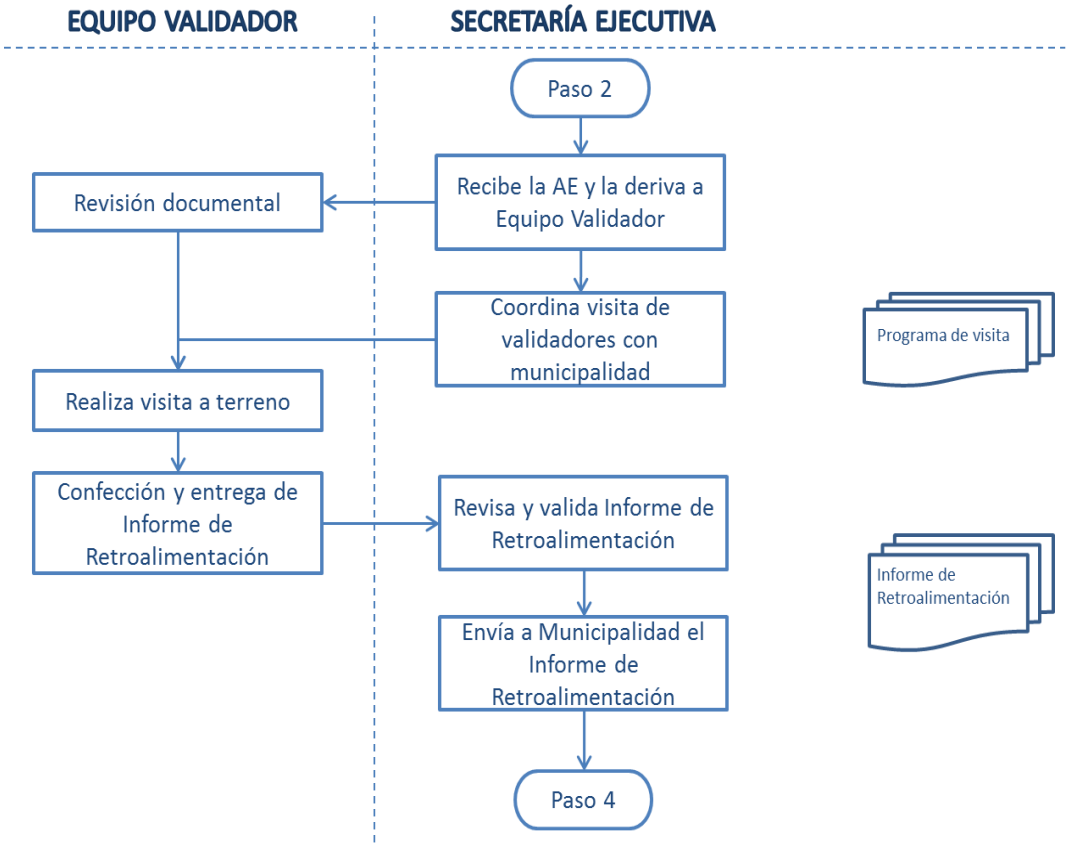
Para ello, las municipalidades que estén en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales deberán presentar a la Secretaría Ejecutiva, de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal, el Informe de Autoevaluación.

3.1. Objetivo:

Asegurar que la información y datos levantados reflejen el real nivel de gestión de la organización.

La Figura 31 muestra el Flujograma del Paso 3.

Figura 31. Flujograma del Paso 3: Validación de la Autoevaluación.



3.2. Roles

Secretaría Ejecutiva

- Recibir el informe de Autoevaluación.
- Asignar equipo validador y derivar AE.
- Coordinar la fecha de Visita en terreno de Evaluadores/as con la municipalidad.
- Enviar el Programa de Visita en terreno al municipio.
- Revisar y validar el Informe de Retroalimentación.

- Enviar oportunamente al municipio el Informe de Retroalimentación con los resultados obtenidos en la validación externa.

Evaluadores/as (Equipo)

- Analizar la información contenida en el Informe de Autoevaluación, para verificar que los puntajes asignados corresponden con las evidencias presentadas.
- Realizar Visita en Terreno para contrastar, a través de un muestreo de antecedentes, la evidencia presentada por la municipalidad y de acuerdo a las necesidades identificadas en la revisión documental.
- Elaborar el Informe de Retroalimentación

Municipalidad:

- Definir contraparte.
- Designar a participantes para presentar evidencias solicitadas por Evaluadores.
- Poner a disposición de los Evaluadores, toda la información y recursos que aborda el Programa de Visita en Terreno.
- Recibir el Informe de Retroalimentación con los resultados obtenidos en la validación externa.

3.3. Factores críticos de éxito

- Compromiso y liderazgo del Alcalde / Alcaldesa y directivos (Comité de Mejora).
- Comunicación efectiva interna y externa.
- Participación e involucramiento de funcionarios y funcionarias.
- Idoneidad de Validadores
- Cumplimiento de plazos definidos.
- Informe de Retroalimentación objetivo y que dé cuenta del nivel de gestión de la municipalidad.

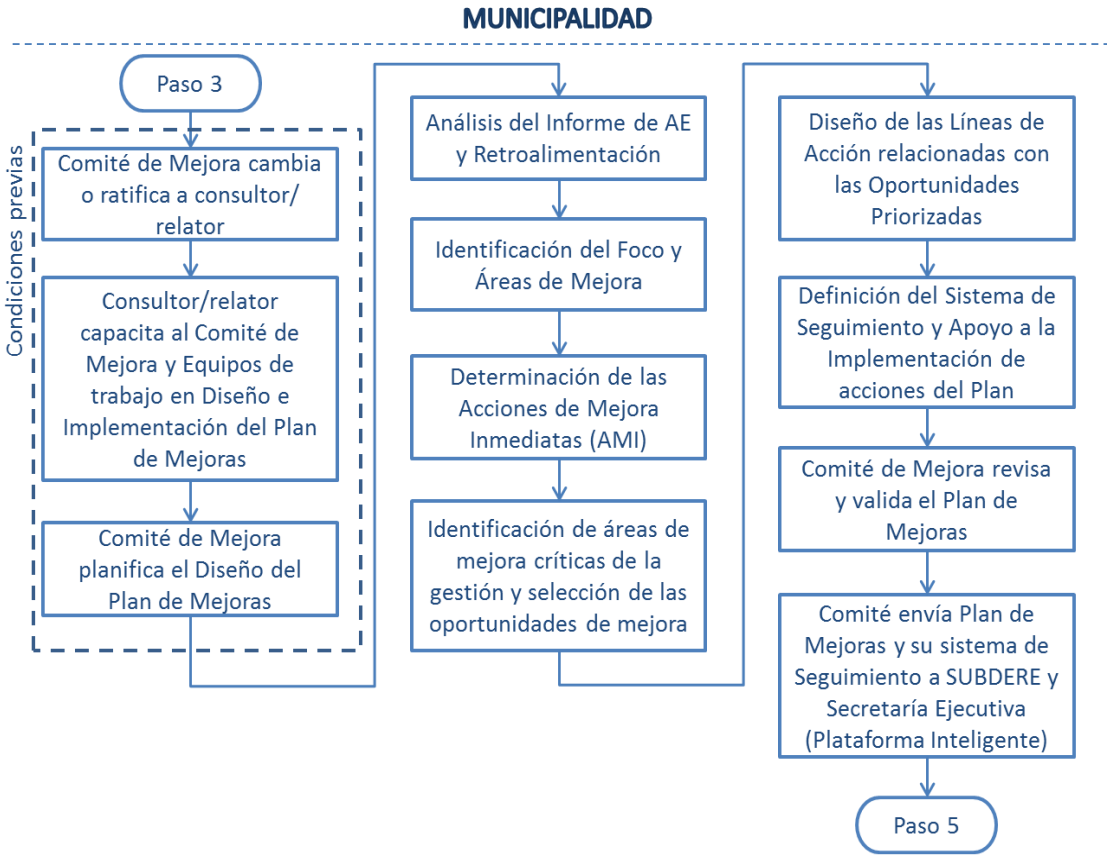
Paso 4: Diseño de Plan de Mejoras:

Esta etapa consiste en la elaboración de un Plan de Mejoras que permitirá a la municipalidad abordar las brechas que hayan sido detectadas en la etapa de Autoevaluación.

4.1. Objetivo:
Desarrollar un Plan de Mejoras en base a un análisis que permita identificar cuáles áreas de mejora de las detectadas serán prioridad, en base a las brechas establecidas y a la estrategia de desarrollo de la municipalidad.

La Figura 32 muestra el Flujograma del Paso 4.

Figura 32. Flujograma del Paso 4: Diseño de Plan de Mejoras.



4.2. Roles

Municipalidad:

- Comité de mejora:
    - ✓ Considerar la posibilidad de sustituir al consultor/a de la fase de AE, dependiendo de los resultados de su desempeño.
    - ✓ Planificar el diseño del Plan de Mejoras, con asignación de tiempo y recursos.
    - ✓ Analizar el Informe de AE y su Retroalimentación e identificar el Foco y las Áreas de Mejoras.
    - ✓ Definir el Sistema de Seguimiento y apoyo a la implementación de las acciones del Plan de Mejoras.
    - ✓ Revisar y validar el Plan de Mejoras.
    - ✓ Enviar el Plan de Mejoras y su sistema de seguimiento y apoyo a la SUBDERE/ Secretaría Ejecutiva, en el plazo estipulado (ingreso a la plataforma inteligente).

- Equipos de trabajo:
    - ✓ Analizar el Informe de AE y su Retroalimentación.

- ✓ Determinar Acciones de Mejora Inmediatas (AMI).
- ✓ Definir y diseñar las Líneas de Acción relacionadas con las Oportunidades Priorizadas (Aplicación de la Metodología de Priorización de oportunidades).
- ✓ Definir el Sistema de Seguimiento y Apoyo para asegurar la correcta y oportuna implementación de las Líneas de Acción.

Consultor/a; relator/a:

- Capacitar en conocimientos específicos sobre el diseño y la implementación del Plan de Mejoras, con énfasis en el trabajo práctico de hacer la planificación y los proyectos del Plan de Mejoras.
- Apoyar al Comité de Mejora y a los equipos de trabajo, durante el proceso de Diseño del Plan de Mejoras.

SUBDERE:

- Coordinar el proceso de Diseño del Plan de Mejoras y la comunicación con municipios participantes.
- Asignar consultor/a; relator/a para apoyar a municipios participantes (durante sus primeros ciclos en el programa).
- Recibir el Plan de Mejoras diseñado.
- Acompañar a los municipios en el proceso de Diseño del Plan de Mejoras.
- Controlar y hacer seguimiento del cumplimiento de plazos del proceso.

4.3. Factores críticos de éxito

- Consultor/a idóneo.
- Compromiso y liderazgo del Alcalde / Alcaldesa y directivos.
- Comunicación efectiva interna y externa.
- Planificación y Asignación del tiempo de equipos y funcionarios/as involucrados
- Capacitación en diseño del Plan de Mejoras.
- Participación e involucramiento de Comité de Mejoras y funcionarios de los procesos priorizados en las Oportunidades de Mejora.
- Acompañamiento y monitoreo de la SUBDERE, en el proceso de diseño del Plan de Mejoras.
- Cumplimiento de plazos establecidos.

Paso 5: Validación del Plan de Mejoras:

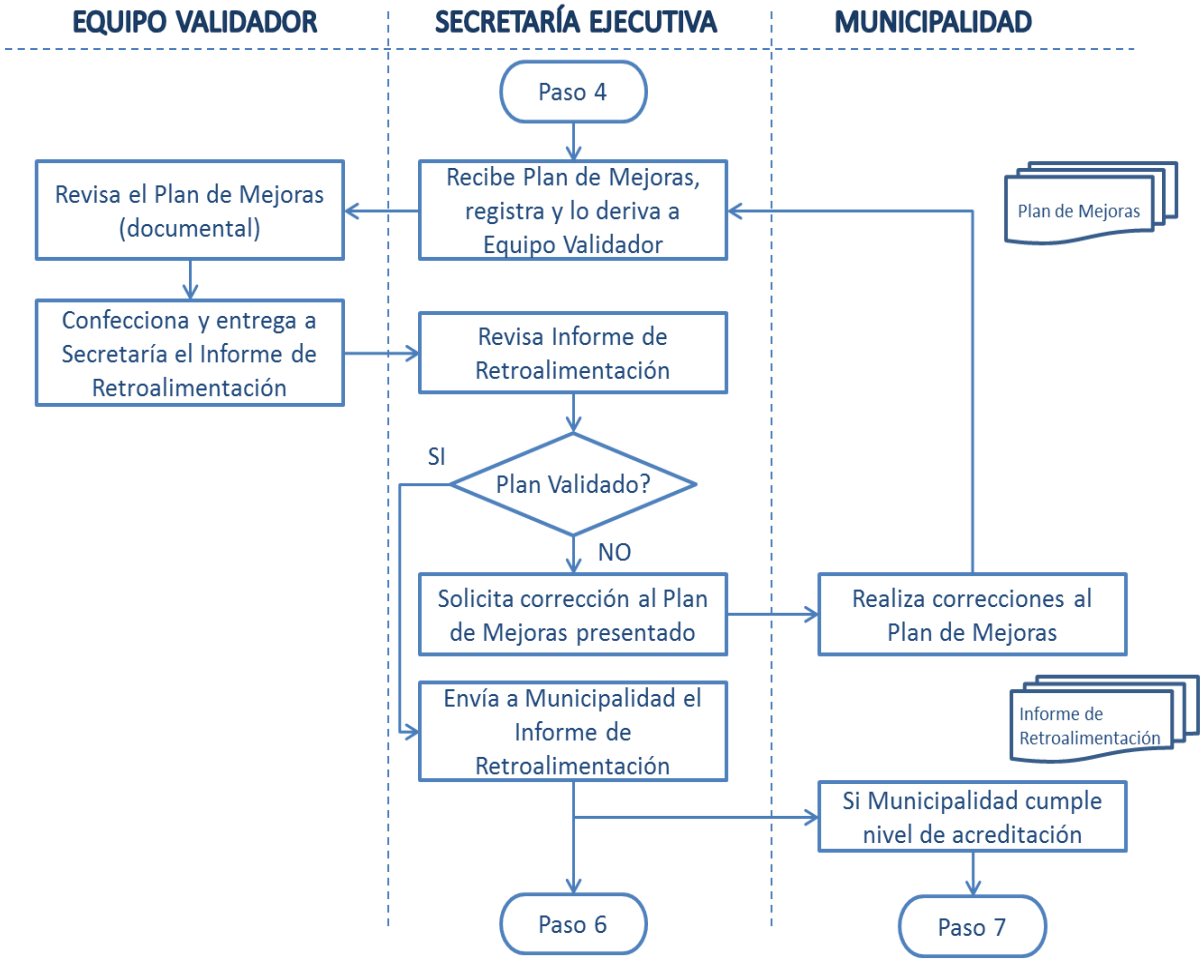
La Validación del Plan de Mejoras es el proceso en el cual, la Comisión Nacional de Acreditación Municipal, a través de su Secretaría Ejecutiva, aprueba el Plan presentado por cada municipio y, cuando corresponda, traspasa las observaciones pertinentes, para la Implementación del Plan.

La validación del Plan de Mejoras consiste en una revisión externa que realiza la Comisión Nacional de Acreditación Municipal.
Si bien las municipalidades podrán presentar sus antecedentes y solicitar la validación del Plan de Mejoras, en cualquier momento en el año, los procesos de validación son realizados entre los meses de marzo y noviembre de cada año.

5.1. Objetivo:
Asegurar la coherencia del Plan de Mejoras con los resultados de la Autoevaluación y con la estrategia de la municipalidad.

La Figura 33 muestra el Flujograma del Paso 5.

Figura 33. Flujograma del Paso 5: Validación del Plan de Mejoras.



5.2. Roles
Municipalidad

- Presentar sus antecedentes y solicitar la validación del Plan de Mejoras.

- Hacer las correcciones, si el Plan de Mejoras no es validado o si tiene observaciones, que permitan asegurar la coherencia con la Autoevaluación y volver a presentarlo para revalidación.
- Solicitar la acreditación, si cumple con las condiciones, a la Comisión Nacional de Acreditación Municipal (Secretaría Ejecutiva).

Secretaría Ejecutiva

- Realizar proceso de validación del Plan de Mejoras en plazo establecido.
- Registrar y derivar el Plan de Mejoras al Equipo validador.
- Revisar Informe de Retroalimentación de validación del Plan.
- Solicitar correcciones al Plan de Mejoras, a los Municipios, cuando corresponda.
- Retroalimentar al municipio con los resultados obtenidos en la validación externa de su Plan de Mejoras.

Evaluadores/as

- Analizar la información contenida en el Plan de Mejoras presentado y la comparación con los resultados de la Autoevaluación del municipio. Determinar la coherencia entre ambos documentos.
- Confeccionar el Informe de Retroalimentación para el municipio, de validación o no, del Plan de Mejoras.
- Cumplir con los plazos establecidos.

5.3. Factores críticos de éxito

- Idoneidad de Evaluadores/as.
- Calidad de Informe de Retroalimentación.
- Cumplimiento de plazos establecidos.

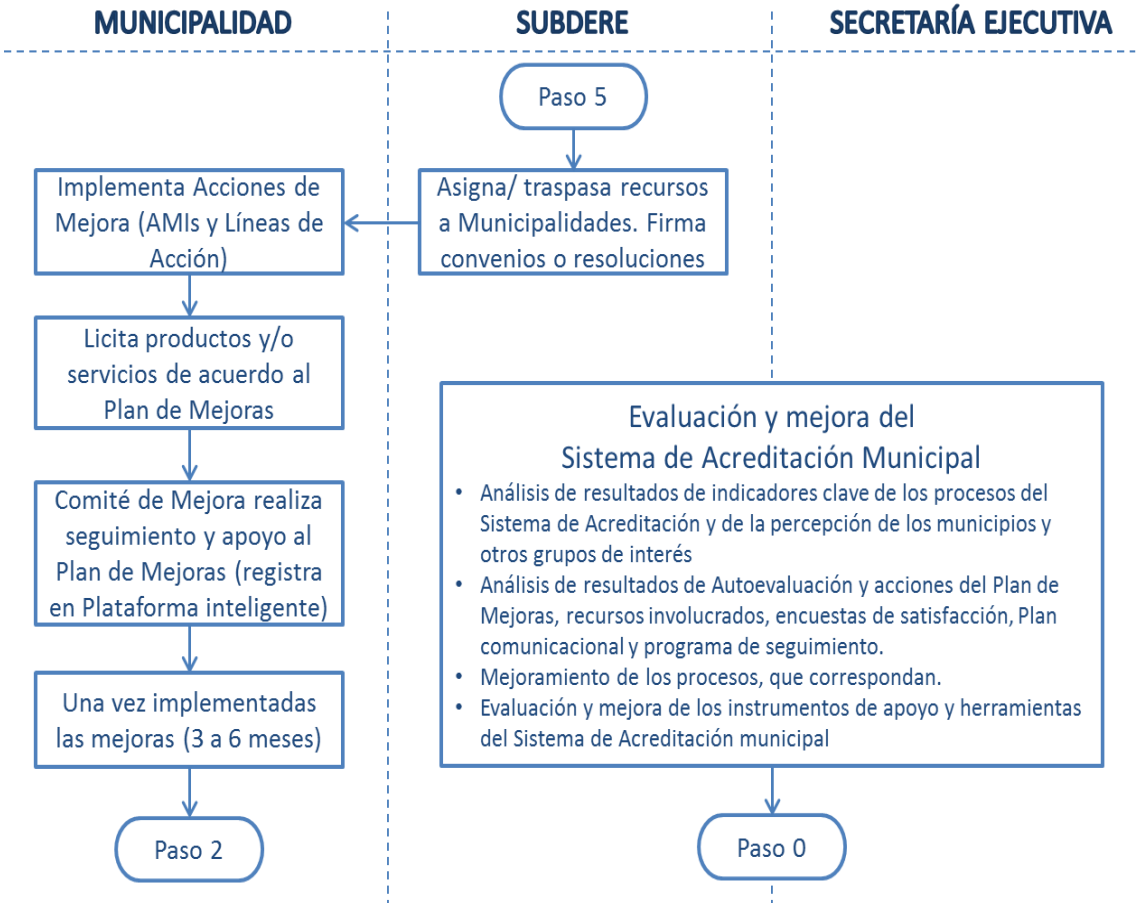
Paso 6: Implementación Plan de Mejoras:

Esta etapa consiste en la implementación del Plan de Mejoras por parte de la municipalidad para perfeccionar sus prácticas e ir aumentando sus niveles de gestión, hacia la excelencia.

6.1 Objetivo:
Implementar un Plan de Mejoras que cubra las brechas entre las prácticas de gestión actuales de la municipalidad y aquellas establecidas en el Modelo de Calidad Municipal.

La Figura 34 presenta el Flujograma del Paso 6.

Figura 34. Flujograma del Paso 6: Implementación del Plan de Mejoras.



6.4. Roles

Municipalidad

- Implementar el Plan de Mejoras: ejecución de todas las actividades descritas en el plan (3 a 6 meses).
- Recibir el financiamiento del Plan de Mejoras.
- Licitar y comprar los productos y servicios del Plan de Mejoras.
- Utilizar el sistema de seguimiento y apoyo (Comité de Mejora), que permite ir midiendo el avance del plan e implementando las acciones correctivas cuando sea necesario.
- Reportar mensualmente a la Secretaría ejecutiva/SUBDERE el estado de avance de los proyectos del Plan de mejora.

Comisión Nacional de Acreditación (Secretaría Ejecutiva)/ SUBDERE:

- Monitorear, evaluar y mejorar el Sistema de Acreditación Municipal, como actividades establecidas formalmente.
- Analizar los resultados de indicadores clave de los procesos del Sistema de Acreditación.

- Analizar los resultados de Autoevaluación y acciones del Plan de Mejoras, recursos involucrados, Plan comunicacional y programa de seguimiento.
- Evaluar y mejorar los instrumentos de apoyo y herramientas del Sistema de Acreditación Municipal.
- Detectar e implementar oportunidades de mejoras, que correspondan.

SUBDERE

- Firmar los convenios y/o resoluciones con municipalidades.
- Asignar recursos en forma oportuna para implementación de Líneas de Acción del Plan de Mejoras.
- Monitorear el sistema de seguimiento y apoyo del Plan de Mejoras.
- Hacer seguimiento al proceso de implementación y cierre del Plan de Mejoras en plataforma.
- Evaluar la percepción de los municipios y otros grupos de interés.

6.5. Factores críticos de éxito

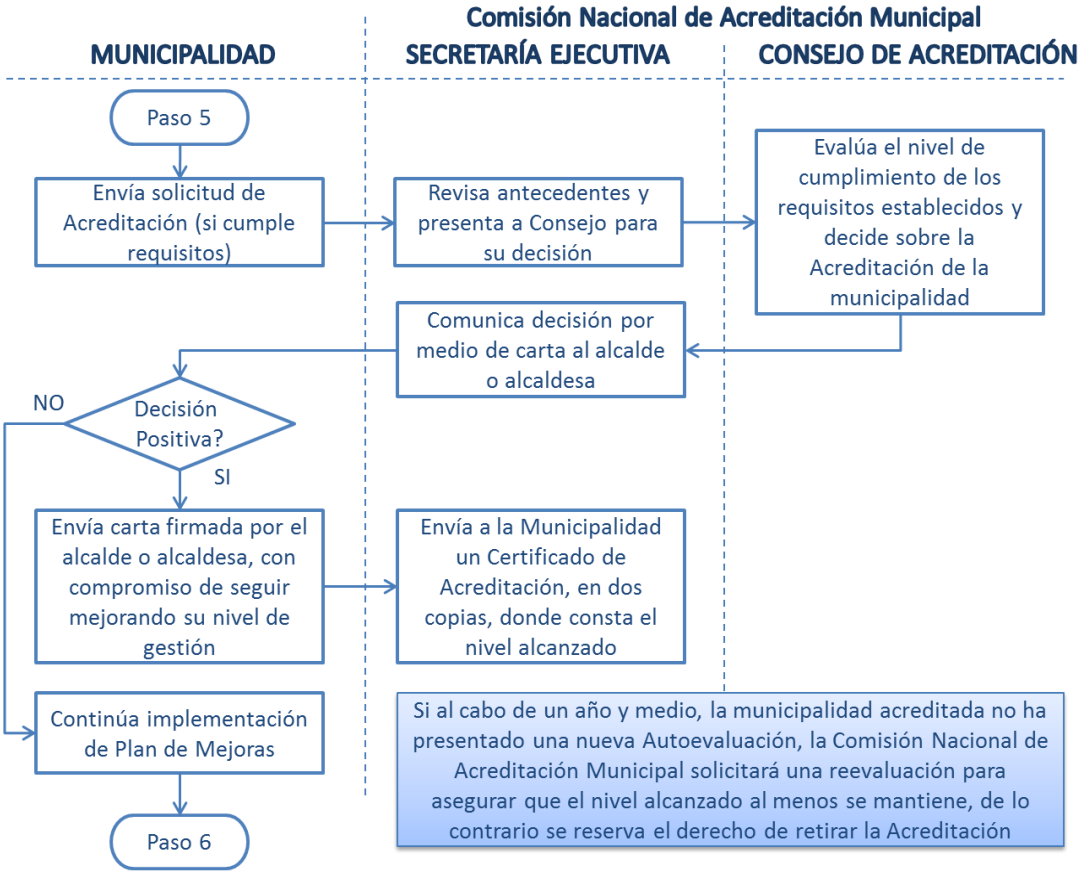
- Liderazgo del Alcalde / Alcaldesa y directivos (Comité de Mejoras).
- Tener los recursos necesarios para la implementación de las Líneas de Acción.
- Licitación de productos y/o servicios idóneos para desarrollar el Plan de Mejoras.
- Trabajo en equipo de personas clave.
- Cumplimiento de plazos
- Control, seguimiento y apoyo del avance del plan, e implementación de las acciones correctivas cuando sea necesario (Comité de Mejoras).
- Monitoreo, evaluación y mejora sistemática del Sistema de Acreditación.

Paso 7: Acreditación (si cumple con los requisitos)

7.1. Objetivo
Hacer un reconocimiento público de los niveles de gestión alcanzado por la municipalidad.

La Figura 35 presenta el Flujograma del Paso 7.

Figura 35. Flujograma del Paso 7: Acreditación.



7.2. Roles

Municipalidad

- Presentar sus antecedentes y solicitar la Acreditación.
- Enviar carta firmada por el alcalde o alcaldesa expresando su compromiso y el de los directivos de mantener y mejorar el nivel de gestión alcanzado (en el caso de que la municipalidad cumple con las condiciones para ser acreditada).
- Implementar su Plan de Mejoras de acuerdo al paso (6) del proceso de Acreditación, si no corresponde la acreditación.
- Presentar una nueva Autoevaluación en el próximo período correspondiente.

Comisión Nacional de Acreditación Municipal, a través de Secretaría Ejecutiva

- Revisar y analizar los antecedentes respecto de la entrega o no de la Acreditación solicitada por la municipalidad, según requisitos de Acreditación.
- Enviar decisión de Acreditación a la municipalidad mediante una carta al alcalde o alcaldesa.
- Entregar a la municipalidad un Certificado de Acreditación en dos copias, donde conste el nivel alcanzado.

- Si al cabo de un año y medio, la municipalidad acreditada no ha presentado una nueva Autoevaluación, en el período correspondiente, solicitar una reevaluación para asegurar que el nivel alcanzado en la evaluación anterior al menos se mantiene, y verificar el nivel de implementación alcanzado por el Plan de Mejoras. Si el nivel acreditado no se mantiene, la Comisión Nacional de Acreditación Municipal se reserva el derecho de retirar la Acreditación a la municipalidad.

7.3. Factores críticos de éxito

- Liderazgo del Alcalde / Alcaldesa y directivos (Comité de Mejoras).
- Cumplimiento en los tiempos de respuesta de cada etapa (Secretaría Ejecutiva y Municipalidad).
- Implementar Plan de Mejoras y realizar nueva Autoevaluación para seguir avanzando en el nivel de gestión de la municipalidad.

C. CONTROL DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD MUNICIPAL OPTIMIZADO.

El Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)[35], traduce el tránsito estratégico entre la misión y la visión – conocido como planificación estratégica – en un mapa del que se desprenden los indicadores de los objetivos cuyas evaluaciones y controles dan cuenta del comportamiento del recorrido de la estrategia en el mediano y largo plazo.

El BSC o CMI como herramienta de gestión va más allá del control de la perspectiva financiera con la que se acostumbraba evaluar la marcha de una organización, al incluir la creciente importancia de los activos intangibles de las relaciones con los clientes y usuarios, las habilidades y motivaciones de los empleados, la mejora y el bienestar de la población objetivo, etc., equilibrando de esta manera los intereses de las partes interesadas que participan en la organización.

Esta herramienta de gestión facilita la toma de decisiones, al formar un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección del Sistema y a las unidades responsables, una visión comprensible de la ejecutoria de su área de responsabilidad. La información que aporta el cuadro de mando permite enfocar la tarea y la mejora continua, alineando a los equipos directivos, unidades, recursos y procesos con la estrategia de la organización.

En este sentido el Control de la Gestión por medio del BSC o CMI aplicado al Sistema de Acreditación de la Gestión de Calidad Municipal, permitirá asegurar que la estrategia de

[35] En 1992, la revista Harvard Business Review publicó el artículo "The Balanced Scorecard" (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) elaborado por los profesores Robert Kaplan y David Norton de la Universidad de Harvard. En ese artículo dieron a conocer la herramienta de gestión estratégica que es utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones.

mediano y largo plazo que se ejecuta, está enfocada en lograr los objetivos que van a representar de manera equilibrada, beneficio para todos los grupos de interés.

Este instrumento de control y evaluación se proyecta en un Mapa Estratégico que proporciona el marco visual para integrar los objetivos del Sistema, en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard.

- **Perspectiva de Usuarios/as:** Identifica los usuarios del Sistema. Evalúa sus necesidades, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear el servicio entregado con sus necesidades y preferencias.
- **Perspectiva Financiera:** Monitorea y evalúa el cumplimiento de los objetivos económicos del Sistema, orientado a obtener el mayor rendimiento de los recursos empleados.
- **Perspectiva Procesos Internos:** Monitorea el cumplimiento de los objetivos y las metas relacionados con el mejoramiento continuo de los procesos centrales del Sistema.
- **Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo:** monitorea y mide los objetivos y las metas, relacionados con la formación, la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo del talento humano de las personas administran y gestionan el Sistema.

Transversalmente a las perspectivas, en el mapa estratégico se definen tres temas estratégicos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos del Sistema, de manera de focalizar y alinear los esfuerzos que orientan la evaluación y control de la gestión. Los temas estratégicos son las siguientes:

- **Sustentabilidad Financiera:** Es el componente básico de sostenibilidad organizativa para satisfacer las necesidades presentes de sus usuarios sin comprometer la satisfacción futura. Supone una gestión financiera oportuna que garantice contar con los recursos necesarios en el momento oportuno para trabajar en sus objetivos, y mantener los ingresos y egresos comprometidos en balance.
- **Eficiencia Operacional (Gestión del Sistema):** Significa que todas las acciones del Sistema se realizan de la manera más eficiente en término de bajos costos de producción y obtención de productos y componente de calidad superior para los usuarios internos y externos del sistema. La eficiencia operacional considera el uso eficiente de los recursos disponibles y necesarios en todos los niveles de la organización con trabajo de alta calidad.
- **Excelencia en la Atención a las Municipalidades:** La excelencia en la atención es el conjunto de actuaciones y comportamientos de los colaboradores del Sistema, que satisfacen y exceden las expectativas de los usuarios respecto de los productos y servicios que el Sistema les ofreció les entregaría con determinadas características. Estos comportamientos tienen la finalidad de fortalecer las creencias, los valores y unificar conceptos y comportamientos orientados a la excelencia en el Servicio, todo lo cual requiere que sus integrantes estén preparados y capacitados para ello.

A partir de las perspectivas y los temas estratégicos, se definen los 12 objetivos estratégicos, aquellos que se consideran esenciales para alcanzar la razón de ser del Sistema que se expresa en su misión y visión y estrategia de mediano y largo plazo. Los objetivos estratégicos no son más que los resultados específicos que se pretende alcanzar, establecen un curso de acción, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y expresan los vínculos causales entre ellos.

La figura 36, muestra el mapa estratégico con sus 12 objetivos estratégicos, para las 4 perspectivas y las 3 estrategias.

Figura 36. Mapa Estratégico del Sistema de Acreditación Municipal.

Para facilitar la comprensión del mapa estratégico, se numeran las perspectivas, estrategias y los objetivos estratégicos asociados. La numeración es la siguiente:

Numeración 1.- Nivel Perspectiva:

1. Usuarios/as
2. Financiera

3. Procesos Internos
4. Aprendizaje y desarrollo

Numeración 2.- Nivel tema estratégico:

A. Sustentabilidad financiera
B. Eficiencia Operacional (Gestión del Programa)
C. Excelencia en la atención a las Municipalidades

Numeración 3.- Nivel Objetivos Estratégicos y Ubicación en el Mapa Estratégico

1.A Establecer el universo de las municipalidades que postulan al programa.
1.B Agregar valor en la incorporación de las municipalidades que postulan.
1.C Proporcionar atención de calidad.
2.A Controlar el presupuesto del programa.
2.B Mejorar la productividad de los servicios del programa.
2.C Disminuir los costos de la no calidad.
3.A Controlar los procesos financieros.
3.B Fortalecer y optimizar los procesos Servicios: (AE, PM, Ejecución PM, Procesos de Apoyo.
3.C Fortalecer los procesos de calidad de la atención a municipios.
4.A Mantener los sistemas de información en óptimo funcionamiento.
4.B Aumentar el compromiso motivación y eficiencia del personal.
4.C. Tener el equipo de la unidad de apoyo municipal de SUBDERE conformado y en funcionamiento.

En el despliegue del mapa estratégico se definen los indicadores que no son más que las variables asociadas a los objetivos estratégicos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas que coadyuvan a la toma de decisiones y corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

Estos indicadores se expresan en parámetros de carácter cuantitativo y/o cualitativo planteados en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad dependiendo de la cualidad deseada. Entre las características básicas del indicador, que van a garantizar la efectividad del instrumento, se considera la construcción ecuánime de su objetivo, la meta de lo que se mide, la fórmula, la fuente de recolección de la información, frecuencia de la medición, el responsable de la producción del indicador, etc.

El Cuadro de Mando propuesto incorpora 63 indicadores, correspondientes a los 12 objetivos del Mapa Estratégico, que se describen en el Anexo C.

3.1.4 Recomendaciones para la implementación de un "Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal", identificando sus componentes institucionales y rol de cada uno de ellos.

Antecedentes.

La Acreditación corresponde a un proceso de evaluación periódica externa que asegura el cumplimiento de estándares de calidad establecidos y regulados, para garantizar la mejora en la calidad, y se traduce en un reconocimiento, otorgado durante un tiempo determinado. Este proceso supone la Autoevaluación de la organización y la implementación de mejoras.

En Chile, los actuales Sistemas existentes proponen: en el caso de Salud, la acreditación como un sistema de evaluación periódico de los prestadores institucionales que busca garantizar cada tres años, que sus procesos clínico - asistenciales, se ejecuten resguardando la seguridad del paciente en el otorgamiento de las prestaciones de salud. La acreditación para la Educación Superior tiene por objetivo fomentar y dar garantía pública de la calidad de las instituciones de educación superior autónomas, programas de pregrado y programas de postgrado que ellas imparten, a través de ejercicios sistemáticos de evaluación. Todas las acepciones recogidas coinciden en la promoción del mejoramiento continuo con el objetivo final de garantizar la confianza pública.

La Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional ha recomendado, "institucionalizar los actuales Sistemas de Acreditación de la Gestión de Calidad en los Gobiernos Regionales y Municipalidades. Esta medida emerge como consecuencia de múltiples requerimientos desde los Diálogos Regionales, que demandan, mayores y mejores niveles de gobernanza y empoderamiento de liderazgos de las autoridades de municipalidades y gobiernos regionales".

A partir del año 2008 se han ido definiendo e instalando modelos de gestión de calidad, tanto para los Gobiernos Regionales como para los Municipales, situación que ha generado mejoras de la gestión institucional y de prestación de servicios, sin que ello traiga aparejada una institucionalidad formal que sustente dichos procesos de mejoras, cómo lo sugiere la experiencia internacional comparada en esta materia[36].

Para facilitar la comprensión de las acciones emprendidas por la SUBDERE en relación con los avances hacia la implementación de Sistemas, que permitan fortalecer la capacidad de gestión de los Gobiernos Regionales y Municipalidades, basados en una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión, a continuación se realiza una descripción de los aspectos más relevantes (ver figura 37) que componen los actuales Sistemas de Acreditación desarrollados.

[36] INFORME Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional, 7 de octubre de 2014, página 88, recuperado en 25 de enero de 2015 en http://www.infraestructurapublica.cl/sitio/wp-content/uploads/INFORME-COMISION-DESCENTRALIZACION.pdf

Figura 37. Antecedentes Actuales Sistemas de Acreditación Municipalidades y Gobiernos Regionales.

SISTEMA DE ACREDITACIÓN	
Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, estudiado y desarrollado desde 2007, y puesto en marcha a partir de 2008.	Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales, desarrollado preliminarmente desde 2008, e implementado en 2010.
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.	Contiene la descripción del proceso mediante el cual el GORE se autoevalúa y diseña sus planes de mejora, en base a un Modelo de Gestión de Calidad definido.
Principales Componentes • Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. • Un Instrumento de Autoevaluación. • Un Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. • Un Sistema de Apoyo y reconocimientos.	Principales Componentes • Subsistema Modelo de Gestión de la Calidad • Subsistema de Fortalecimiento Institucional • Subsistema de Acreditación y Certificación • Subsistema de Incentivos
Acredita:	Acredita:
Reconocerá o acreditará el nivel de gestión alcanzado por una municipalidad, entendido este nivel como la capacidad que tiene para prestar servicios de calidad a los ciudadanos/as, respecto del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.	Nivel de gestión alcanzado por un GORE, es decir la capacidad que tiene un GORE para gestionar sus procesos y obtener resultados de calidad, respecto del Modelo de Gestión de Calidad definido.
Niveles de gestión: el Sistema de Acreditación evalúa en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, Capacidad global de gestión de la municipalidad; capacidad de gestión de los servicios que entrega a la comunidad. • Nivel inicial. • Nivel intermedio • Nivel avanzado	Niveles de gestión: El Sistema de Acreditación evalúa, en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales, la capacidad global de gestión del Gobierno Regional. • Nivel Calidad • Nivel Calidad Avanzada • Nivel Excelencia.

Quién acredita? • La organización responsable de evaluar externamente a las municipalidades y validar su nivel de gestión es la Comisión Nacional de Acreditación Municipal, 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: El Consejo Ad Honorem 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. • Evaluadores. 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.	Quién acredita? En la etapa de marcha blanca del sistema, que comprende los dos primeros años de aplicación del sistema, esta tarea le corresponderá a ChileCalidad[37], en su condición de referente de la gestión de excelencia en el país, y acreditador de los profesionales que evaluarán externamente los instrumentos del sistema.
Cualquier municipalidad puede ingresar al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. Para ello, lo primero que debe hacer es comprometerse a cumplir con las etapas y los plazos definidos en el sistema. Además, deberá definir los servicios que incorporará al proceso de acreditación.	Para ingresar al Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales, cada GORE debe cumplir con los siete pasos definidos en el proceso: Cada uno es requisito del siguiente.

[37] Se constituyó en un espacio de participación tripartita entre trabajadores, empresarios y servidores públicos, para enfrentar los desafíos competitivos del país. Mediante Acuerdo Nº2.710, de 16 de diciembre de 2011, el Consejo de CORFO determinó poner término al Comité ChileCalidad.

Marco Legal[38]: La Letra a) del Artículo Nº2; Ley Nº 18.359 establece como función de la SUBDERE "Estudiar y proponer políticas de desarrollo regional, provincial y local". El Programa de Apoyo a la Acreditación de los Servicios Municipales se constituye en una política pública en tanto se ocupa del desarrollo local, específicamente en su dimensión de la gestión municipal. Respeta y promueve el principio de "Autonomía Municipal" consagrado en la Ley Nº18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades. El 1 de octubre 2009, se publicó en el Diario Oficial, el Decreto Nº 235 que crea la Comisión Asesora Ministerial de Acreditación de la Calidad de los Servicios Municipales, encargada de asesorar al Ministro del Interior en el proceso de apoyo a la acreditación de la calidad de los servicios municipales, para cuyo efecto debería proponer niveles de reconocimiento de gestión de las municipalidades que participen en el Programa de Apoyo a la Acreditación de Calidad de los Servicios Municipales, de conformidad a los criterios de prestación de servicios que éste determine.	Existe una Propuesta de Institucionalidad de diciembre de 2011 elaborada por ChileCalidad, que contiene alternativas que posibiliten la operación del sistema.
Vinculación con Políticas Públicas[39]. En materia de descentralización, el avance de las prioridades para este período dan cuenta de: La constitución y puesta en marcha de la Comisión Asesora Presidencial para el Desarrollo Regional, integrada por 33 expertos y representantes de la sociedad civil, la que entregó un conjunto de propuestas para avanzar hacia una descentralización efectiva del país, definidas participativamente, entre las cuales se propone[40]: • El Fortalecimiento de las Capacidades Locales y Regionales, a través de medidas esenciales que en su conjunto contribuyan a la profundización del proceso descentralizador y al mejoramiento del desempeño, en el contexto del inminente traspaso de competencias, que asegure el mejoramiento continuo de los estándares de gestión institucional y de servicios de ambos organismos, junto con generar capacidades para el proceso de traspaso. • Conjuntamente, el 14 de noviembre de 2014 se firmó en el Palacio de la Moneda, un Protocolo de acuerdo para la Modernización del Sistema Municipal entre la SUBDERE, representada por su Subsecretario Sr. Ricardo Cifuentes L. y la Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile (ASEMUCH). • El protocolo se enmarca dentro de un plan estratégico mayor de modernización que impulsa el Gobierno y que involucra a todos los estamentos del sistema municipal chileno para que alcance estándares y cobertura de servicios acorde a los nuevos requerimientos de un municipio o gobierno local.	

[38] Documento Nº4 Implementación 2007-2009 Programa de Apoyo a la Acreditación y Mejoramiento Progresivo Municipal Serie Informes 2010 de Avance Municipios; Programa de Apoyo a la Acreditación de los Servicios Municipales; Departamento Desarrollo Municipal SUBDERE

[39] Los compromisos establecidos en Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014 a 2018, en relación con Descentralización y Municipios se pueden revisar en página 146. página 114 del documento.

[40] Para mayor profundización, se sugiere consultar INFORME Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional 7 de octubre de 2014, recuperado en 25 de enero de 2015 en http://www.infraestructurapublica.cl/sitio/wp-content/uploads/INFORME-COMISION- DESCENTRALIZACION.pdf

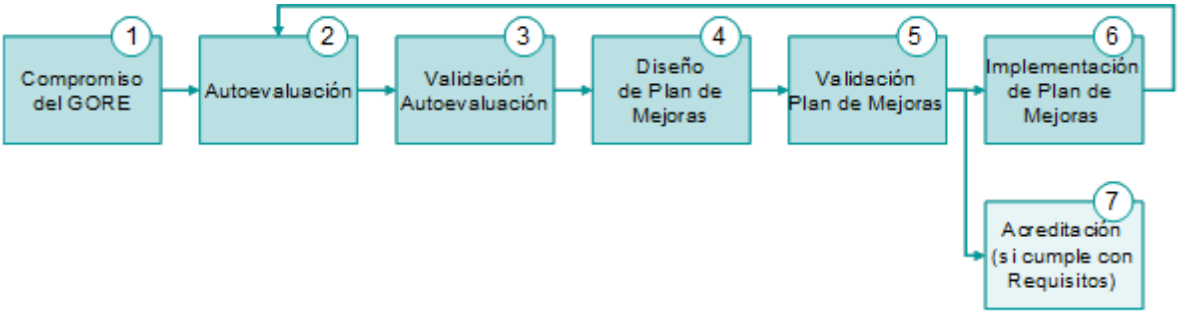
Análisis y Discusión del Flujo del Proceso del Sistema en GORES y Municipios:

Aunque existen dos Sistemas de Acreditación particularizados[41], para los Gobiernos Regionales y las Municipalidades, un foco de discusión son los flujos de procesos de ambos sistemas.

El Flujo del Proceso para los Gobiernos Regionales se planteó como un conjunto de procesos y métodos que buscan apoyar, guiar e incentivarlos, en base a un Modelo de Gestión de Calidad, para que inicien y se mantengan en un camino de mejoramiento de su gestión y sus resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia, que son acreditados con una métrica objetiva, elevando la calidad de los servicios que proporcionan. Igualmente este Sistema considera incentivos apoyo y seguimiento por parte de SUBDERE asociados a las metas cumplidas.

Este Sistema contiene una serie de etapas que se muestran en la Figura 38.

Figura 38. Flujo del Proceso Sistema de Acreditación GORE.



Para el caso de Municipalidades, el Sistema se definió como "el proceso mediante el cual se establece el nivel de gestión de una municipalidad. Se evalúa, reconoce e incentiva su mejoramiento hasta lograr niveles de excelencia. Este proceso está concebido, como un camino con sucesivos ciclos de mejora de la gestión municipal, mostrado en la Figura 39, que comprende las siguientes actividades centrales":

Figura 39. Flujo del Proceso Sistema de Acreditación Servicios Municipales.

[41] Ambos Sistemas se encuentran ampliamente desarrollados en Documentos individuales. Para los Gobiernos Regionales en "Manual Sistema de Acreditación y Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales", en http://www.subdere.gov.cl/documentacion/manual-sistema-de-acreditaci%C3%B3n-y-mejora-continua-e-incentivos-de-los-gobiernos-regiona . Para las Municipalidades en, "Guía O1 Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. Gestión de Calidad de los Servicios Municipales " ; en http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83248_recurso_1.pdf

Desde el punto de vista estructural, ambos Sistemas son similares, proponen un camino con sucesivos ciclos de mejora de la gestión, luego de cumplir cada paso de los que lo componen.

Este ciclo comenzó con el Compromiso explícito y formal del organismo, (GORE o Municipalidades) con acciones institucionales manifiestas, que entregaban señales explicitas de su involucramiento; continúa con la aplicación del Instrumento de Autoevaluación, liderado por el Comité de Calidad/Mejora, y finaliza con la redacción de un Informe que proporciona evidencias y resultados levantados, en relación a los requerimientos del Modelo de Gestión referente, junto con los puntajes asignados, porcentajes de logro y puntajes totales calculados.

A continuación, este Documento fue validado por evaluadores externos experimentados y capacitados en el Modelo de Gestión respectivo, quienes emitieron un Informe de Retroalimentación que facilitó (por la metodología utilizada para su construcción) el diseño de Planes de Mejoras.

Esta herramienta, nuevamente fue sometida a validación externa idónea, y permitió, en atención a la flexibilidad de la metodología que la respalda, producto de su implementación, progresar y mejorar en los ámbitos que el organismo (GORE o Municipalidades) considera prioritarios.

Solo si se ha obtenido, niveles de gestión establecidos en los requisitos de Acreditación, se podría haber postulado para obtener un reconocimiento público.

El Reconocimiento de los logros conseguidos en materias de calidad de la gestión, está convenientemente desarrollado en el Sistema actualmente vigente, para Gobiernos Regionales y Municipalidades, en la Fase 7 Acreditación. Los avances alcanzados permiten, a través del Decreto N° 235, proponer niveles de reconocimiento de gestión de las municipalidades que participen en el Programa de Apoyo a la Acreditación de Calidad de los Servicios Municipales. Los Gobiernos Regionales establecieron un sistema incipiente de reconocimientos, y propuestas que no se han materializado.

La comparación de la aplicación del Sistema en GORES y Municipios, indica que en los primeros, hubo mayor formalización y continuidad de aplicación.

Sin embargo, el alcance y la pertinencia del aprendizaje obtenido desde los inicios de la implementación de ambos Sistemas, representa para la SUBDERE un capital de conocimiento, que luego de dos ciclos de ejercicio y mejoramiento, tanto en los Gobiernos Regionales como en Municipios, permiten proponer una visión integrada y sistémica de su contribución al Fortalecimiento de la Gestión de los Gobiernos Subnacionales (Regionales y Municipales).

Principales Conclusiones:

1. Uno de los logros principales del Sistema es que, a partir de su implementación, se ha obtenido información sistematizada de las prácticas de gestión especificadas en todos los ámbitos que son parte del proceso de Autoevaluación, tanto para los Gobiernos Regionales, como para las Municipalidades. Los resultados se han acopiado en una línea base, que aporta conocimiento y permite direccionar la gama de oportunidades de mejora que cada organismo (GORE o Municipalidades) ha priorizado abordar, en relación con su estrategia.

2. Los dos Sistemas examinados cuentan con Modelos de Gestión de Calidad Referentes, (Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales; Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, junto con una versión simplificada/ Modelo Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal), que reúnen prácticas de gestión específicas para Gobiernos Regionales y Municipalidades, junto con sus Guías de Autoevaluación. Estos instrumentos se complementan con Manuales Técnicos, operativos, que contribuyen en el avance, hacia alcanzar niveles de gestión acreditables en un Sistema de Acreditación único, que mantenga una estructura similar a las versiones originales.

3. Ambos Sistemas recogen en sus Modelos Referentes principios inspiradores, especialmente consensuados, con todos los grupos de interés, que vinculan conceptos fundamentales de la excelencia, con los principios de una gestión de calidad aplicada a la singularidad de la realidad de los Gobiernos Regionales y Municipalidades, lo que asegura una base sólida para su utilización y/o estudio.

4. La principal debilidad sustantiva del Sistema actual es la carencia de una institucionalidad formal que afecta su sostenibilidad y legitimidad estratégica.

Principales Propuestas.

- Reformulación del Objetivo del Sistema: Un Sistema Nacional de Acreditación (Regional y Municipal) debería incluir las nuevas funciones que recibirán, (Gobiernos Regionales y Municipalidades) como parte del proceso de descentralización y de traspaso de competencias proyectado.

Este objetivo debería ser revisado periódicamente, para asegurar su vigencia y alineamiento con los fundamentos que lo originaron y cambios en el contexto de operación.

- Dotar de institucionalidad al Sistema:

1. De la revisión de experiencias de implementación de Sistemas de Acreditación (Educación Superior, Salud), hemos logrado extraer algunos aprendizajes que pueden contribuir a optimizar el Sistema:
   - ✓ La confiabilidad y transparencia otorga legitimidad al Sistema, por lo que estos aspectos deben ser permanentemente cautelados. La Acreditación se ha instalado en la ciudadanía como un atributo positivo, exigible a las instituciones y organismos donde opera.

- ✓ La acreditación debe enfocarse hacia quienes son receptores finales, del objetivo que la promovió. El mejoramiento continuo, que el Sistema impulsa debe tener como objetivo final, **garantizar la confianza pública**.
- ✓ Construir una visión compartida de propósitos y fines del Sistema con los actores relevantes, asegura su funcionamiento y continuidad.
- ✓ Legitimar y robustecer el Sistema otorgando garantía de acreditaciones solo por la vía que se ha establecido para ello.
- ✓ Mejoras en la calidad de la información disponible[42]:
  - Facilitar la comprensión del Sistema, explicitando estándares para las distintas fases (7) del proceso, enriquecerlos con los aportes de expertos y actores clave para su validación.
  - Estudiar y definir claramente estándares de calidad, y las exigencias asociadas a su vigencia, requerimientos de estructura y organización, para ingresar al proceso de acreditación.
  - Explicitar clara y simplificadamente en un Reglamento, todos los aspectos estudiados y que norman el Sistema de Acreditación.
- ✓ Poner a disposición de las instituciones, una plataforma tecnológica que se constituya en un Sistema de Información de Gestión y Calidad.
- ✓ Estudiar las implicancias de la legalidad del Sistema, respecto de su carácter voluntario, igualdad, derechos exigibles, marco de la fiscalización que asegure los estándares definidos.
- ✓ Contar con Evaluadores con experiencia relevante, para cada proceso de acreditación.
- ✓ Establecimiento de plazos definidos de fases del Sistema, para apoyar la planificación dentro de las fases del Sistema, tanto en Gobiernos Regionales, como en los Municipios, lo que le otorgaría estandarización, seriedad y validez al Sistema.
- ✓ Contar con una instancia de seguimiento y monitoreo para prever y analizar las principales dificultades pesquisadas del ejercicio de los ciclos de mejoramiento realizados, para advertirlas y corregirlas en un Sistema único.

2. Creación del Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal por Ley, lo que otorga una **institucionalidad orientada a la excelencia** y asegura el mejoramiento continuo de los estándares de niveles de gestión establecidos para acreditarse, para ambos organismos, así como -recogiendo los compromisos acordados - sugiere ampliar sus estándares, hacia la "incorporación de servicios garantizados", cuestión que metodológicamente es posible dada la estructura de los Modelos Referentes, implementados por ambos organismos.

[42] Este es uno de los aspectos identificados que incide negativamente en el funcionamiento del Sistema de Acreditación de la Educación Superior, así como la convicción por parte de los actores, que un nuevo sistema por si solo, no garantiza solución a los problemas aislados.

Componentes institucionales.

Para su implementación[43] se propone utilizar la estructura planteada en el Sistema original estudiado, que sitúa en una **Comisión Nacional de Acreditación**, órgano decisional, autónomo y técnico, con personalidad jurídica y patrimonio propio, la deliberación y facultad para entregar acreditación, de acuerdo al cumplimiento de los estándares definidos para los distintos niveles del Sistema.

Deberá acompañarse de un **Reglamento** que norme todos los procesos definidos para su funcionamiento, y que defina el plazo en que correspondería reacreditarse[44], ya sea en el mismo nivel de gestión, o para optar a un nivel superior[45].

Esta Comisión se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio del Interior y estará compuesta por tres niveles organizacionales:

1. **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 Nacional de Acreditación Regional y Municipal, de los Modelos de Gestión de Calidad Referentes y de sus instrumentos.
   - ✓ Toma de decisión respecto a la Acreditación de cada organismo que postula, en base a los antecedentes que se le entregan y los que solicita.

Consejo Ad Honorem: La recomendación detallada en el marco del Fortalecimiento de la Institucionalidad Subnacional, estima que esta nueva institucionalidad[46] deberá considerar, la participación de actores públicos, privados y académicos, además de la participación activa de representantes de los organismos sujetos de acreditación (Gobiernos Regionales y Municipalidades), en este último caso representación tanto institucional propiamente tal, por ejemplo un Intendente o Jefe Regional, representante de la Asociación Chilena de Municipalidades, representantes de los órganos colegiados decisionales (ANCORE y de Concejos Municipales), y de gremios (FENAFGORE y ASEMUCH, respectivamente).

---

[43] Basado en Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales Propuesta de Alternativas de Institucionalidad, Documento de Trabajo, Diciembre 2011. Sistema de Acreditación de Servicios Municipales, http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83248_recurso_1.pdf , recuperado en 3 de enero de 2015. .

[44] La Comisión Nacional de Acreditación de Educación Superior puede acreditar a una institución por diferentes periodos (1 a 7 años). En la medida que los mecanismos de aseguramiento de calidad son más sólidos y obtienen mejores resultados, mayor cantidad de años de acreditación recibe la institución. De las 81 instituciones chilenas acreditadas, el 60% lo está por 4 años o más.
Cabe destacar que el 100% de las universidades tradicionales están acreditadas institucionalmente, y sólo el 85% de las universidades privadas autónomas lo está. En el caso de los IP y CFT el % de acreditación es inferior a 50%. www.cnachile.cl, recuperado en 7 de marzo de 2015.

[45] En el caso del Sistema de Acreditación de Salud es cada tres años con incremento de puntaje para mantener la calidad de acreditado. En salud la que determina que una institución de salud acredita, es decir que cumple con los requisitos, es la Entidad Acreditadora que realiza el proceso de evaluación. La Intendencia de Prestadores de Salud de la Superintendencia de Salud administra el Sistema de Acreditación, fiscaliza a las Entidades Acreditadoras, a las Instituciones de Salud y maneja el Registro de Prestadores Acreditados y de Entidades Acreditadoras autorizados.

[46] http://www.infraestructurapublica.cl/sitio/wp-content/uploads/INFORME-COMISION-DESCENTRALIZACION.pdf recuperado en 25 de enero de 2015

Sin embargo, por razones de transparencia, debería evaluarse la participación en el Consejo, de personas que desempeñen algún cargo en un Gobierno Regional o Municipal, que tengan algún vínculo laboral con alguno de ellos, (se exceptúan de esta condición el representante de la asociación de funcionarios), que pongan en duda su objetividad y neutralidad en la toma de decisiones. Esto se hará extensivo a cualquier otra razón que pudiera generar alguna causal de inhabilidad en el proceso de Acreditación.

Las decisiones que tomen estas personas, como parte del Consejo, deberán estar adecuadamente fundamentadas en evidencias y hechos que no puedan ser puestos en tela de juicios o sometidos a una razonable duda por las partes interesadas, actores sociales y la ciudadanía en general.

Es materia de estudio la composición del Consejo. Sin embargo, y como antecedente, el Sistema original proponía su conformación por las máximas autoridades o sus 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,
- ✓ Representantes del mundo académico,
- ✓ Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile.

2. **Secretaría Ejecutiva:** Entidad responsable de apoyar el funcionamiento operativo y administrativo del Consejo de Acreditación y del Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal propiamente tal. Sus funciones son:

   - ✓ Mantener informado al Consejo sobre el funcionamiento del Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal, de los Modelos de Gestión de Calidad Referentes y de sus instrumentos.
   - ✓ Ejecutar y dar cumplimiento a los acuerdos que adopte el Consejo.
   - ✓ Coordinar el proceso de Acreditación, la comunicación con los GORES, Municipalidades y con los Evaluadores.
   - ✓ Presentar los Informes de Retroalimentación a los GORES y Municipalidades.
   - ✓ Desarrollar y mantener el Registro de Evaluadores.
   - ✓ Contratar al personal de la Secretaría Ejecutiva.
   - ✓ Actuar como ministro de fe, en cada una de las actividades y sesiones del Consejo y representarlo cada vez que éste lo determine.
   - ✓ Formular y someter a la consideración del Consejo, los proyectos anuales de presupuesto.
   - ✓ Dirigir y coordinar las actividades del personal de la Secretaría Ejecutiva, destinadas a dar cumplimiento a los fines y proposiciones acordadas por el Consejo.

La Secretaría Ejecutiva dependerá directamente del Consejo de Acreditación y debería estar formada por un Secretario(a) Ejecutivo(a), profesional seleccionado/a por Alta Dirección Pública, profesionales de apoyo, una persona a cargo de labores administrativas, todos ellos seleccionados por concurso público y ratificados por el Consejo de Acreditación.

Debe reconocerse que en su corto periodo de funcionamiento, la Secretaria Ejecutiva tuvo una eficiente función, posteriormente fue absorbida en la Unidad del Mejoramiento de la Calidad de la División de Municipios de SUBDERE.

3. **Evaluadores/as u Organismo Evaluador:** son personas naturales o jurídicas debidamente evaluadas y acreditadas por la Secretaría Ejecutiva y ratificadas por el Consejo. Están facultados para evaluar, y sus servicios serán solicitados y contratados por la Secretaría Ejecutiva, para encargarse del proceso de evaluación. La Secretaría Ejecutiva podrá determinar que modalidad utilizar (contratación directa de las personas naturales, o externalización del proceso en una persona jurídica u Organismo Validador). En el desempeño de sus funciones dependen directamente de la Secretaría Ejecutiva.

   Deberán contar con conocimientos en los Modelos de Gestión de Calidad Referentes junto con 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 GORE o 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 Informes y antecedentes para el Consejo y los Informes de Retroalimentación para los GORES y Municipalidades.

4. Unidad Técnica de Apoyo:

Esta Unidad ubicada en la SUBDERE, en la División de Desarrollo Regional y División de Municipalidades, será la responsable de los aspectos técnico-operativos del Sistema Nacional de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Municipalidades, respectivamente.

Sus principales funciones son:

- ✓ Coordinar el apoyo al funcionamiento del Sistema con la Secretaría Ejecutiva.
- ✓ Difundir y entrenar a los GORES y Municipalidades que se incorporan al Sistema.
- ✓ Validar a los Consultores que apoyaran a los organismos en el proceso. En los primeros dos o tres ciclos de participación en el Sistema, se recomienda que los Consultores sean contratados y asignados por la SUBDERE).

- ✓ Realizar seguimiento a todos los proceso del Sistema, y entregar soporte hacia GORES y Municipalidades.
- ✓ Evaluar y efectuar los ajustes necesarios para el óptimo funcionamiento del sistema; y
- ✓ Tabular información del proceso utilizando herramientas estadísticas e información actualizada de los resultados del proceso.
- ✓ Esta Unidad deberá contar con un encargado o encargada y el apoyo de al menos dos profesionales, que ejecuten las actividades antes mencionadas.

Buena parte de estas funciones, ya fueron ejecutadas por la Unidad de Mejoramiento de la Gestión, actualmente en la División de Municipalidades, y su experiencia serviría para una Unidad definitiva. Posiblemente la tarea con más limitaciones fue disponer de herramientas estadísticas y de evaluación de procesos, como son las de la última función descrita para esta Unidad.

5. Gobiernos Regionales y Municipalidades.

Como actores principales del proceso tanto los GORES como las Municipalidades, deberán cumplir con las fases y los requisitos, para alcanzar la Acreditación en los niveles especificados en el Sistema.

Los organismos que se incorporen al Sistema serán responsables de:

- ✓ Contratar al Consultor que los apoyará durante la Autoevaluación y diseño y ejecución del Plan de Mejoras (luego del tercer o cuarto ciclo de participación en el Sistema).
- ✓ Realizar la Autoevaluación de su gestión.
- ✓ Recibir y atender a los Evaluadores que los visitan para validar la Autoevaluación.
- ✓ Diseñar y ejecutar el Plan de Mejoras validado.
- ✓ Realizar el seguimiento, evaluación y monitoreo mensual o trimestral del avance de autoevaluaciones y planes de mejora y
- ✓ al estimar que cumple con los requisitos de la Acreditación, en alguno de sus niveles, debe postular a ella y optar a obtener un reconocimiento del nivel de gestión alcanzado.

Para el desarrollo de estas acciones cada Gobierno Regional y Municipalidad habrá constituido su Comité de Calidad/Mejora quien articulará los esfuerzos entre los distintos estamentos de la Institución.

6. Consultores:

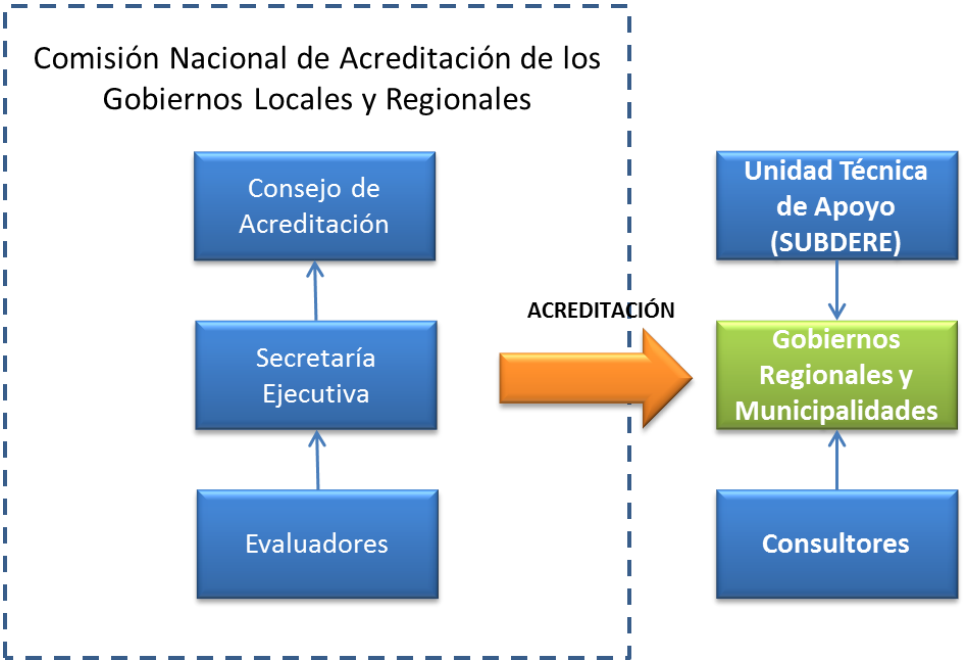
Son personas naturales, acreditadas por la SUBDERE, quienes contarán con conocimientos y experiencia demostrable en los Modelos de Gestión Referentes, en el Sistema de Acreditación y en procesos de implementación de sistemas de gestión de calidad. Su contratación se realizará por los GORES y Municipalidades (en los primeros ciclos de participación en el Sistema, se recomienda que esta contratación y asignación,

la realice la SUBDERE) y en el desempeño de sus funciones, dependerán directamente de ellos. Sus responsabilidades son apoyar técnicamente durante los procesos de Autoevaluación y diseño e implementación de los Planes de Mejoras.

Será materia de Estudio el alcance de su actuación, para ejercer como Evaluadores del proceso de Acreditación, expresada en causales para inhabilitarse recogidas en un Reglamento; así como la publicación de un Registro de los Consultores acreditados.

La Figura 40 muestra un diagrama del Sistema Nacional de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Municipalidades, con sus principales actores.

Figura 40. Institucionalidad Sistema de Acreditación.



Institucionalidad Transitoria:

El Sistema de Acreditación de la Calidad de los Servicios Municipales se encuentra operando en un régimen transitorio a través del Decreto Supremo Nº235 de fecha 07 de Abril de 2009, publicado en el Diario Oficial el 1 de octubre del mismo año, que crea la Comisión Asesora Ministerial de Acreditación de la Calidad de los Servicios Municipales encargada de asesorar al Ministro del Interior en el proceso de apoyo a la acreditación de la calidad de los servicios municipales, para cuyo efecto debería proponer niveles de reconocimiento de gestión de las municipalidades que participen en el Programa de Apoyo a la Acreditación de Calidad de los Servicios Municipales, de acuerdo a los criterios de prestación de servicios que éste determine.

En este caso se plantea refundir en un solo Decreto Supremo, la creación de una Comisión ampliada hacia los Gobiernos Regionales, que estaría formada por los mismos integrantes descritos para el Consejo de Acreditación, y que permitiría la entrega de

reconocimientos a los GORES que hayan alcanzado niveles de gestión susceptibles de reconocimiento.

Para el funcionamiento de la Secretaría Ejecutiva en esta etapa, se plantea que sea una persona de SUBDERE, con apoyo de la estructura administrativa del departamento que se disponga, a quien se encomiende las tareas descritas para dicho rol.

Finalmente se propone que SUBDERE contrate a un organismo público y/o privado para que asuma la responsabilidad de validar las Autoevaluaciones y los Planes de Mejoras de los Gobiernos Regionales. Requisito fundamental para esta opción es la experiencia y la idoneidad de los profesionales que participen en este proceso, el que deberá contar con mecanismos que aseguren la calidad de éste. Los requisitos y responsabilidades para este organismo, han sido descritos en el punto 3 de Componentes Institucionales.

3.1.5 Recomendar la factibilidad de contar con una "Norma Chilena de Servicios Municipales" sobre la base de "Servicios Municipales Garantizados y de Calidad, con estándares definidos e indicadores asociados" y que sea considerada como parte componente del "Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal".

Antecedentes[47].

Una Norma Chilena (NCh), es un documento de conocimiento y uso público, que establece para usos comunes y repetidos, reglas, criterios o características para determinadas actividades o resultados. Su objetivo es obtener un nivel óptimo a través de requisitos básicos de calidad; son establecidas por consenso y deben ser aprobadas por el Consejo del Instituto Nacional de Normalización INN[48], que es la entidad validada en Chile, tanto en el ámbito público, como en el privado, para estudiar y redactar las normas chilenas.

Todas las normas chilenas son en su origen, de carácter voluntario. Se transforman de cumplimiento obligatorio al ser citadas en algún tipo de reglamentación (resolución, decreto o ley), ya sea en forma particular (ej. cúmplase con norma chilena NCh382) o en forma general (ej. cúmplase con las normas chilenas sobre elementos de seguridad).

Desarrollo de una Norma Chilena.

La elaboración de una Norma surge de la detección de la necesidad de regulación de algún ámbito específico, ya sea por el INN, por el sector público o privado.

Una NCh pasa por diferentes etapas durante el proceso de estudio: anteproyecto de norma; proyecto de norma; norma en consulta pública; norma chilena y norma chilena oficial.

El proceso se inicia con una solicitud, del requirente a la División de Normalización del INN, de desarrollo de NCh. En esta solicitud se debe indicar la existencia de algún documento normativo base, que pueda ser utilizado como referencia.

Para el caso del desarrollo de una Norma sobre la base de "Servicios Municipales Garantizados y de Calidad, con estándares definidos e indicadores asociados" puede

[47] Basado en información extraída desde www.inn.cl, recuperada en 18 de enero de 2015.

[48] El Instituto Nacional de Normalización, INN, es una fundación de derecho privado sin fines de lucro, creada por la Corporación de Fomento de la producción, CORFO a través de Decreto Supremo 678, el 5 de julio de 1973, para continuar la labor del Instituto de Investigaciones Tecnológicas y Normalización (INDITECNOR), iniciada en el año 1944. El 12 de febrero de 2010, mediante Decreto Supremo 215 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, reconoce al Instituto Nacional de Normalización como organismo coordinador y supervisor de los laboratorios que componen la Red Nacional de Metrología chilena. Su rol es contribuir al desarrollo productivo del país, fomentando la elaboración y uso de normas chilenas, coordinando la Red Nacional de Metrología y acreditando organismos de evaluación de la conformidad.

aplicar la International Workshop Agreement 4 (IWA 4)[49].

Con estos antecedentes, el INN determina los costos asociados a la elaboración de la Norma, los que deberán ser financiados por el requirente y fluctúan entre 6 a 7 millones de pesos. Una vez que se cuenta con el financiamiento necesario, es constituido el Comité Técnico, quien elabora el anteproyecto de norma. Luego de redactado, el documento se somete a consulta pública, normalmente por un período de 2 meses, y puede ser visualizado en la página web del INN.

En esta consulta deben participar las autoridades competentes y todos los grupos de interés, incluyendo a ciudadanos y/o usuarios. La participación de este último sector representa una dificultad a nivel mundial, debido a que en la mayoría de los países no están suficientemente organizados, o lo hacen en torno a materias legales y no técnicas.

Las observaciones resultantes de la Consulta Pública, son llevadas nuevamente al Comité Técnico, quien realiza reuniones quincenales abiertas para consensuar y resolver la pertinencia de cada una de ellas. Se alcanza un texto consensuado y se propone al Consejo del INN su aprobación. Aprobada la Norma Chilena, es remitida al Ministerio respectivo, para que éste la oficialice.

Asociada al desarrollo de una NCh, se debe establecer un "Sistema de Acreditación[50]", para autorizar y reconocer a los organismos de certificación[51] u organismos de inspección, quienes evaluarán el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma, una vez oficializada. La certificación es el procedimiento por el cual una tercera parte entrega un aseguramiento escrito que un producto, proceso, persona, sistema de gestión o servicio, cumple con requisitos especificados[52].

Todo este proceso puede tener una duración de aproximadamente un año, sin considerar la acreditación de instituciones que puedan certificar el cumplimiento de la Norma. La figura 41 muestra el Flujograma de estudio de Norma Técnica, definido por el INN.

[49] Proporciona lineamientos para la mejor utilización de la norma ISO 9001:2000 en los gobiernos locales, aplicable a cualquier gobierno municipal, independientemente de su tamaño, y utilizando un lenguaje accesible a las personas que desarrollan su labor en el ámbito municipal.

[50] Este Sistema puede ser revisado en profundidad en el Reglamento para la Acreditación de Organismos de Evaluación de la Conformidad en http://www.inn.cl/pdfs/acreditacion/cacreditarse/INN-R401_v05.pdf .

[51] www.inn.cl, recuperado en 9 de marzo de 2015.

[52] Según refiere Sr. Patricio Belmar, Encargado Control de Gestión División de Normalización, INN, en entrevista realizada en enero de 2015.

Figura 41. Flujograma para el desarrollo de NCh.

Análisis y discusión.

Norma de calidad y Modelo de Gestión de Excelencia.

La revisión de literatura, junto a la experiencia del equipo consultor en materias propias de la gestión de calidad sugiere que si bien, ambas herramientas son Sistemas de Gestión, que pueden ser compatibles, ya que están diseñadas específicamente para la mejora de la calidad de los servicios y productos, y con ello, para el incremento de la competitividad de la organización. Sin embargo en el concepto de calidad que los define, subyacen matices, que los caracterizan y diferencian. A continuación la figura 42 muestra aspectos comparables entre ambos instrumentos.

Figura 42. Comparación entre Norma y Modelo Gestión de Excelencia.

Norma	Modelo Gestión de Excelencia
El alcance de una Norma frecuentemente es una parte de los contenidos de un Modelo de Excelencia (Modelo de Calidad Total).	Fundamentado en la filosofía de la calidad total: Promueve e induce hacia una transformación de la cultura de la organización, a través de los principios que la sustentan, los modelos y metodologías de mejora.
El cumplimiento de la norma, permite a la organización lograr una certificación que es otorgada por organismos imparciales, quienes aseguran que cumple con los requerimientos y especificaciones de conformidad.	Enfoque sistémico: La concepción de la organización como un sistema permite comprender que todas sus partes se interrelacionan y cooperan en el mejoramiento del sistema como un todo. Cuando se concibe a la organización y al entorno como sistemas conectados, se comprende que cuando una parte acciona, se afecta el sistema en su conjunto. Esta percepción permite construir una visión global y de largo plazo, que se expresa en la capacidad del liderazgo para su conducción.
	Carácter no prescriptivo: Reconoce las singularidades de cada organización que lo utilice como referente, y permite determinar un camino propio para lograr

	mejorar la eficiencia en los resultados que alcance.
	Apoya su estrategia en la autoevaluación, vinculada al compromiso de toda la organización con la mejora continua y el aprendizaje, convirtiendo estos aspectos en los objetivos de su realización. Permite conocer el estado en que se encuentran las prácticas de gestión, sus fortalezas y áreas de mejora.
El proceso de certificación tiene una duración, lo que supone recertificarse para su renovación.	La utilización de un Modelo de Gestión de Excelencia no finaliza, con una acreditación o reconocimiento.
El concepto de mejora continua, en una Norma consiste en medir los resultados y aplicar acciones correctivas y preventivas.	La mejora continua en un Modelo de Excelencia es más amplia, se basa en diferentes aspectos contenidos en el sistema de evaluación, como es el caso de los resultados, el enfoque, el despliegue, la evaluación y la revisión.
En una Norma, la planificación es operacional, estableciendo únicamente cómo se deben hacer las cosas y en qué plazos de tiempo.	La estrategia, debe centrarse en todos los grupos de interés y en los procesos más importantes de la organización. Permite comparaciones con otras organizaciones a partir de los niveles alcanzados en sus prácticas de gestión.
Requiere de organismos acreditados para certificar, quienes determinen que la organización cumple con los modelos de conformidad con la norma que les corresponde.	Propone un proceso de Autoevaluación periódico, sistemático y estructurado, que revisa de una forma lógica y secuenciada, todos los aspectos críticos que pueden influir en la calidad de los niveles de gestión alcanzados. Puede ser evaluado por examinadores externos o por evaluadores internos, previamente capacitados.
Está dirigida hacia aspectos concretos o parciales. El aseguramiento de un determinado nivel de calidad es estático, cuando está centrado en el producto.	La Autoevaluación abarca la globalidad de la organización, lo que enriquece la comprensión de los aspectos que la originaron, tornándola realista y eficiente.
	La identificación e integración del aprendizaje obtenido del proceso de Autoevaluación se materializa en Planes de Mejora. Esto convierte al Modelo de Gestión de Excelencia en una herramienta dinámica que se adapta a las necesidades de usuarios/usuarias; clientes/as, y de sus grupos de interés, considerando tiempo y recursos, ajustados a la realidad potencial que se enfrenta.

Conclusiones y Recomendaciones:

Del análisis y discusión realizados, se puede concluir que es factible, contar con una NCh de Servicios Municipales Garantizados y de Calidad, con estándares definidos e indicadores asociados, y que sea considerada como parte componente del "Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal". Su puesta en marcha supone, según se ha descrito, **costos de financiamiento**, **tiempo** de al menos un año, junto con la **implementación de un sistema de acreditación** especialmente diseñado para los organismos certificadores.

Existe una alternativa al proceso ya detallado, que permite ahorrar los costos de la creación de la Norma y los tiempos involucrados, al utilizar la Norma Chilena NCh-ISO9001:2009. Gestión de la calidad, acotando su alcance a los Servicios Municipales. Esta Norma está vigente y tiene una estructura en funcionamiento para su certificación basada en organizaciones acreditadas por el INN.

Dicho esto, es necesario precisar factores que resulta necesario aislar para considerar en futuras opciones:

1. La relación entre el instrumento que se utiliza para el mejoramiento de la calidad y el propósito que se busca alcanzar con su implementación, "Servicios Municipales Garantizados y de Calidad", debería considerar las particularidades de sus impactos. La utilización de una NCh como hemos revisado, no produce los mismos efectos que un Modelo de Gestión de Excelencia. La singularidad metodológica de un Modelo, admite incorporar las prácticas de gestión, que aseguren el objetivo de garantizar servicios con estándares e indicadores definidos.

2. Como se ha demostrado, los beneficiarios efectivos de los Programas en este estudio, valoran los avances que se alcanzaron a partir de la utilización de Modelos Referentes. Los esfuerzos que la SUBDERE ha impulsado y promovido desde 2007 en relación con la excelencia en la gestión municipal -estudiando, diseñando y desarrollando un Sistema de Acreditación, que entre sus componentes cuenta, con Modelos de Calidad consistentes metodológicamente, para su aplicación específica a la gestión municipal-, sugieren utilizar las capacidades ya instaladas para alcanzar el objetivo de *garantizar servicios*.

3. El concepto "Servicios Municipales de Calidad", supone identificar estándares, que el Modelo[53] ya contiene y desarrolla en sus criterios o dimensiones, agrupados en un conjunto de prácticas de gestión, que cada Municipalidad debería aplicar para el mejoramiento del desempeño de sus servicios municipales, donde se interrelacionan los principales procesos de gestión global, con la entrega de servicios municipales, y los resultados de la gestión municipal.

4. Alcance de ambos instrumentos: Existen temas asociados a la relación con la sociedad civil, ciudadanía, aprendizaje, el liderazgo, creatividad e innovación, que son criterios muy relevantes en la evaluación que realiza un Modelo de Excelencia y que supera el alcance de una Norma, como por ejemplo, la ISO 9001, donde escasamente estos ámbitos se desarrollan.

   Los cambios que en la ciudadanía se aprecian, respecto del interés creciente por empoderarse y ser activos protagonistas en la toma de decisiones, tanto a nivel nacional, como en los gobiernos locales, requiere de sistemas de gestión que recojan este proceso, lo evalúen y generen respuestas oportunas a las demandas que de él surjan. El foco en la ciudadanía, donde los usuarios y usuarias son los árbitros finales

[53] El aporte de actores y expertos en gestión, y gestión municipal , junto con el estudio de experiencias nacionales e internacionales y su vinculación con el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, contribuyeron al desarrollo de su estructura y sus niveles de detalle.

de la calidad del producto o servicios que reciben, está ampliamente desarrollado en el Modelo usado como referente para evaluar los niveles de las prácticas de gestión alcanzados por las Municipalidades.

Su expresión se encuentra en la génesis del Modelo, en uno de sus principios orientadores[54] relativo a:

"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".

En este sentido, la recomendación del desarrollo y utilización de una Norma Chilena o alternativamente, de ISO 9001, es que, reconociendo que su adopción puede contribuir en asegurar el cumplimiento de ciertos requisitos establecidos, creemos que más va a complejizar el Sistema en su conjunto, actualmente desarrollado para las Municipalidades, cuando, como se ha demostrado:

- El diseño del Sistema vigente para las municipalidades, está basado en la calidad total, incluye los requisitos que la Norma establecería, con un enfoque mucho más amplio[55], y sin rigidizar los procesos desarrollados, por los distintos municipios.

- La certificación de una Norma podría demostrar a terceros la calidad de los servicios entregados por los municipios, sin embargo, el Sistema de Acreditación Municipal en su concepción original, también lo conseguiría.

  Para ello, solo se requiere identificar estándares básicos de "servicios garantizados y de calidad", los que sometidos a estudio, entregarían en un tiempo acotado, prácticas de gestión que describan y evalúen estos estándares, y que permitan su acreditación[56].

[54] Guía 02 Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales/Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, Pág. 15; Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo 3a Edición, enero 2011.
[55] Declarados en los principios que lo sustentan.
[56] Ver ejemplo en Producto 3.2.2 (Modelo Único).

3.2. Sobre el Modelo de Calidad

3.2.1 Resultados obtenidos por las municipalidades en la implementación del Modelo de Calidad de Servicios y Mejoramiento Progresivo de acuerdo a los indicadores formulados anteriormente.

A. REVISIÓN Y ANÁLISIS.

Antecedentes del diseño del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales[57].

El diseño de este Modelo de Gestión utilizó como base el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (MGE) [58], administrado por ChileCalidad hasta diciembre de 2011.

Integró en su proceso de análisis y construcción, la experiencia de SUBDERE, el estudio de experiencias internacionales exitosas en materias similares y la colaboración de actores y expertos en gestión municipal, junto con profesionales de ChileCalidad.

Para su diseño consideró especialmente la diversidad en la que se encuentran los municipios respecto de sus prácticas de gestión, asociadas a características demográficas, de extensión territorial comunal, pertenencia e identidad socio económico, cultural, lo que las ubican en una realidad singular, al momento de su construcción.

Un factor común a todos los modelos de gestión de excelencia[59] es su constante evolución y mejoramiento, lo que hace posible adecuar sus contenidos, a las crecientes exigencias y cambiantes requerimientos de la competitividad global, a partir de actualizaciones y revisiones sistemáticas de sus requerimientos.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (MGE) es un sistema integral, fundamentado en la autoevaluación, que permite el ordenamiento estratégico en todos los ámbitos de gestión de una organización, a través de un ciclo de mejora continua y de innovación, de sus prácticas de gestión internas y del valor que entrega a sus usuarios y demás grupos de interés, de la organización.

[57] Basado en Guía 02 Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales/Gestión de Calidad de los Servicios Municipales Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo 3a Edición, enero 2011.

[58] El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia se establece durante 1996, corresponde a una adaptación del modelo Malcolm Baldrige y en su primera versión, recoge los requerimientos de gestión de las organizaciones chilenas. Desde sus inicios, se utiliza como Modelo de referencia para entregar el Premio Nacional a la Calidad y como modelo base para diseñar adaptaciones sectoriales e institucionales específicas.
Este modelo si bien es "nacional" se ha continuado nutriendo de todas las influencias internacionales en los ámbitos de gestión, sin perder su singularidad, lo que lo transforma en un referente para las organizaciones públicas y privadas en Chile

[59] Existe una gran cantidad de modelos con similar estructura y origen, cuyos principios orientadores han sido universalmente aceptados como pilares de la excelencia, utilizados por innumerables organizaciones públicas y privadas, que en todo el mundo, aplican los modelos y principios de la excelencia para su conducción.

Características clave del MGE, consideradas al momento de abordar el diseño del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, de acuerdo a las fuentes de información primarias y secundarias recogidas:

- Es una herramienta validada por la experiencia y los óptimos resultados alcanzados por aquellas organizaciones que lo aplican sistemáticamente.
- Es una representación de las distintas prácticas de gestión y abarca todos los ámbitos de funcionamiento de una organización.
- Es utilizable por cualquier tipo de organización.
- Entrega un conjunto de buenas prácticas de gestión que surgen de la experiencia de organizaciones exitosas.
- Toda la gestión de la organización debe ser abordada mediante un enfoque de procesos, buscando alineamiento, integración y aprendizaje organizacional.
- Es sistémico, integrado, con foco en los resultados, es dinámico, sustentado en valores, adaptable, no prescriptivo (aun cuando exige ciertos procesos, no obliga a utilizar una metodología determinada para cumplir con sus estándares).
- Es una poderosa herramienta de diagnóstico organizacional (Autoevaluación), que entrega el nivel de calidad de las prácticas de gestión de la organización, lo que permite identificar y conocer sus fortalezas y áreas de mejora.
- Evalúa las prácticas de gestión de la organización, de acuerdo a criterios de excelencia, que dan origen a un puntaje del nivel de gestión alcanzado.

Factores Clave de éxito en su consolidación.

- Compromiso de la alta dirección: La implementación de un Modelo de Gestión requiere del apoyo explícito de sus líderes, manifestado en participación y conocimiento de las acciones asociadas a su puesta en marcha y desarrollo. No resulta posible su ejecución, sin la sensibilización de directivos y jefaturas.

  Este compromiso debe superar los cambios políticos o institucionales del ejercicio democrático, o sea tener una sustentabilidad y legitimidad política sólida.

- Estrategia Comunicacional: expresada en tareas y metas de largo plazo de la alta dirección, quien define acciones comunicacionales que respondan a los lineamientos estratégicos propios de los procesos de gestión del cambio.
- Relevar a la unidad organizativa responsable del cambio, a la primera línea de la organización.
- Foco en las personas, son ellas quienes deberán efectuar el cambio de objetivos, estructuras y procesos y son también éstas, las que deberán adaptarse a los cambios organizacionales y aprender a trabajar en las nuevas condiciones del entorno y de la organización.
- Voluntad, perseverancia, recursos y tiempo de los actores clave.
- Comprender que su fortalecimiento e implantación es un proyecto de largo plazo, para evidenciar resultados, por lo que requiere de constancia de propósito.

Principios Modelo de Gestión.

Los principios inspiradores que sustentan el MGE recogen la transformación y cambios del entorno, para integrarlos a los requerimientos operativos y de desempeño, orientados hacia la obtención de resultados, lo que, a su vez, crea una base para la acción y la retroalimentación. A continuación la figura 43, reseña los principios sobre los cuales se apoyan ambos Modelos:

Figura 43. Principios inspiradores que se encuentran a la base de ambos Modelos.

Modelo Gestión Calidad de los Servicios Municipales	Modelo Chileno Gestión de Excelencia[60]
Autonomía: Tiende hacia mayores grados de autonomía, para que los municipios cuenten con más competencias, atribuciones y recursos.	Liderazgo y compromiso de la dirección superior.
Equidad entre los municipios: Reconoce la diversidad y contribuye a la reducción de brechas de inequidad existentes entre los municipios.	Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes (usuarios/usuarias).
Eficiencia y eficacia: Vincula la eficiencia y eficacia con la calidad en la prestación de servicios.	Apreciación de las personas como el principal factor estratégico.
Liderazgo y compromiso: vinculado al mejoramiento continuo de la calidad en la gestión de servicios municipales y en la obtención de resultados.	Mejoramiento permanente de la productividad y la calidad.
Transparencia, probidad y participación: Instalación de prácticas que faciliten el control institucional interno y externo generando información de gestión oportuna y transparente.	Flexibilidad y capacidad de respuesta.
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.	Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión.
	Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización
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.	Orientación de la gestión a los resultados
	Adhesión a la no-discriminación.

Los conceptos y principios esenciales de ambos Modelos se organizan en ámbitos, categorías o criterios, que exigen una cultura de procesos para su ejecución, según se muestra en la figura 44.

[60] Los principios inspiradores de la gestión de calidad del MGE se encuentran suficientemente descritos para su consulta y profundización en http://media.wix.com/ugd/62a27a_17affa25b64d1917f8a5b51dd72525fa.pdf

Figura 44. Criterios de los Modelos Referentes.

Modelo Gestión Calidad de los Servicios Municipales	Modelo Chileno Gestión de Excelencia
1 Liderazgo y Planificación Estratégica	1 Liderazgo.
2 Compromiso y Desarrollo de las Personas.	2 Clientes y Mercado.
3 Recursos Financieros y Materiales.	3 Personas.
4 Relación con Usuarios y Usuarias.	4 Planificación Estratégica.
5 Prestación de Servicios Municipales.	5 Procesos.
6 Información y Análisis.	6 Información y Conocimiento.
7 Resultados de la Gestión Municipal y de la Calidad de los Servicios.	7 Responsabilidad Social.
	8 Resultados.

Los siete criterios del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales se despliegan en 25 subcriterios y éstos, a su vez, en 110 elementos de gestión o prácticas específicas de la gestión municipal.

Los ocho criterios que estructuran el Modelo Chileno, se desagregan en 24 subcriterios; 18 de procesos, y 6 de resultados, que a su vez contienen los requerimientos que exige el Modelo (24 requerimientos básicos, 29 generales, y 124 múltiples).

Método de Evaluación.

La Evaluación de la evidencia para cada elemento de gestión se realiza de acuerdo a una metodología. La figura 45, enuncia las dimensiones que ambos Modelos proponen.

Figura 45. Dimensiones de la Evaluación en ambos Modelos de Gestión.

Modelo Gestión Calidad de los Servicios Municipales	Modelo Chileno Gestión de Excelencia
Procesos: Método Enfoque[61] y Despliegue[62], son dos aspectos que se analizan en conjunto para cada elemento de gestión de los criterios 1 al 6 del Modelo.	Procesos: Aplica cuatro dimensiones de evaluación: Enfoque, despliegue, aprendizaje e integración, para evaluar los 7 primeros criterios.
Resultados: Método de Análisis de Resultados, para los elementos de gestión del criterio 7.	Resultados: Método de Análisis de Resultados, se aplica al criterio 8.

[61] Nivel de desarrollo de la práctica con la que se aborda determinado elemento de gestión.
[62] Amplitud o alcance que tiene un enfoque, referido a personas, servicios, actividades, usuarios y usuarias, unidades, según corresponda.

B. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES[63]

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales según se ha revisado, es una aplicación específica del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia a la gestión municipal, mostrado en la figura 46.

Constituye una guía de apoyo a las municipalidades para alcanzar los niveles de excelencia en materia de servicios municipales de calidad.

Figura 46. Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Fuente: SUBDERE.

La Figura 45 permite visualizar los conceptos esenciales del Modelo incorporados en siete categorías o criterios. Estos criterios agrupan el conjunto de prácticas que debiera aplicar una municipalidad para mejorar el desempeño de sus servicios.

Los criterios 1, 2 y 3 abordan las principales actividades o procesos de la gestión global de la municipalidad. Los criterios 4, 5 y 6 evalúan la entrega de los servicios. El último criterio mide los resultados de la gestión municipal.

Resultados obtenidos por las municipalidades en la implementación del Modelo de Calidad de Servicios de acuerdo a los indicadores formulados para su evaluación.

La evaluación del Modelo en estudio se ha establecido inicialmente de acuerdo a dos tipos de indicadores, que provienen de diferentes fuentes de información:

- **De Desempeño:** señala los porcentajes de logro que han obtenido los municipios, en relación con el Modelo de Referencia. Las fuentes de información para la

[63] http://www.subdere.cl/documentacion/modelo-de-gesti%C3%B3n-de-calidad-municipal recuperado en 26 de enero de 2015.

evaluación de desempeño son los puntajes de las Auto Evaluaciones (AE) I y II y las Revisiones Internas (RI)[64].

- **De Calidad:** muestran el nivel de satisfacción de los municipios, que han utilizado el Modelo de Referencia. En este caso, la fuente de información son las diferentes preguntas sobre el Modelo, aplicadas en este estudio a una muestra de informantes municipales.

La figura 47 muestra los indicadores validados con la contraparte de SUBDERE, para la evaluación de Resultados alcanzados por los municipios, con el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Figura 47. Indicadores para el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Criterio	Indicador	Foco
MODELO (a nivel global)	% de logro	Eficacia
	% de satisfacción neta	Calidad
1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	% de logro en criterio 1 (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio 1 (Percepción)	Calidad
2. COMPROMISO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS	% de logro en criterio 2 (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio 2 (Percepción)	Calidad
3. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	% de logro en criterio 3 (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio 3 (Percepción)	Calidad
4. RELACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS	% de logro en criterio 4 (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio 4 (Percepción)	Calidad
5. PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES	% de logro en criterio 5 (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio 5 (Percepción)	Calidad
6. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS	% de logro en criterio 6 (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio 6 (Percepción)	Calidad
7. RESULTADOS	% de logro en criterio 7 (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio 7 (Percepción)	Calidad

[64] Esta metodología fue diseñada por SUBDERE y ChileCalidad y sus principales objetivos pueden resumirse en: Apoyar a los municipios en el proceso de revisión y análisis de la implementación de las mejoras, identificar desviaciones, diseñar acciones correctivas, superar brechas y avanzar en los niveles de gestión; establecer procesos sistemáticos para analizar el grado de implementación de prácticas de mejora; generar insumos para medir el impacto de los Planes de Mejora y recomendar, si corresponde, una nueva Autoevaluación con el objeto de iniciar un nuevo ciclo de mejora. http://www.subdere.cl/documentacion/programa-mejoramiento-progresivo-de-la-calidad-de-la-gestion-municipal-0 , recuperado en 2 de febrero de 2015.

- **Indicadores de Desempeño.**

El porcentaje de logro resulta del puntaje obtenido por las municipalidades, en las mediciones del nivel de gestión alcanzado, esto es, autoevaluaciones validadas o Revisiones Internas.

La figura 48 ha sido construida con información de fuentes secundarias proporcionada por SUBDERE, con los resultados obtenidos de los 32 municipios que a 2012, permanecían en el Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Figura 48. Resultados de las Municipalidades/Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

N°	Municipalidad	Tipología	Año de ingreso	Primera Autoevaluación	2011 (2°Autoevaluación o Revisión Interna*)	2012 (Revisión Interna*)
1		4	2007	31	181	203 (*)
2		3	2007	50	33 (*)	212 (*)
3		4	2009	87	73 (*)	83 (*)
4		3	2009	98	109 (*)	109 (*)
5		2	2008	90	89 (*)	191 (*)
6		3	2008	101	202	226 (*)
7		1	2007	129	213	234 (*)
8		4	2007	60	204	240 (*)
9		3	2008	42	39 (*)	91 (*)
10		4	2007	114	217	221 (*)
11		3	2007	63	84 (*)	90 (*)
12		2	2008	77	78 (*)	233 (*)
13		2	2008	74	274	288 (*)
14		3	2007	72	201	247 (*)
15		4	2008	49	222	228 (*)
16		2	2009	119	161 (*)	183 (*)
17		3	2009	133	150 (*)	150 (*)
18		3	2008	80	172	175 (*)
19		5	2007	119	187 (*)	255 (*)
20		4	2009	72	79 (*)	95 (*)
21		4	2008	92	225	229 (*)
22		2	2008	66	63 (*)	194 (*)
23		1	2009	67	52 (*)	177 (*)
24		2	2007	199	204	222 (*)
25		3	2008	79	190	209 (*)
26		1	2008	144	218	218 (*)
27		4	2009	87	71 (*)	154 (*)
28		1	2007	81	174	198 (*)
29		2	2007	95	103 (*)	118 (*)
30		3	2008	62	123 (*)	139 (*)
31		2	2009	118	119 (*)	124 (*)
32		3	2008	145	226	241 (*)

(*) Los puntajes fueron obtenidos por Revisiones Internas.

La figura 47, muestra que del total de 32 municipios que en 2012 continúan en el Programa, agrupados por tipología comunal, **4 municipios pertenecen al grupo 1 (Grandes Comunas Metropolitanas con alto y/o Medio Desarrollo)** Temuco, Conchalí, San Joaquín, Quilpué. **Ocho municipios corresponden al grupo 2 (Comunas mayores, con desarrollo medio)**, Tomé, San Antonio, Chillán, La Calera, La Serena, Quillota, Valdivia y Osorno. **Once municipios se encuentran en el grupo 3 (Comunas Urbanas Medianas, con Desarrollo Medio)** Caldera, Hijuelas, Los Andes, Collipulli, Curanilahue, Padre Las Casas, San Felipe, Traiguén, Villarrica, Castro y Ovalle. **Ocho municipios del grupo 4 (Comunas Semi Urbanas y Rurales, con Desarrollo Medio)**, Algarrobo, Cunco, Frutillar, Purranque, Los Muermos, Casablanca, Pucón y Santa Cruz. **Un municipio del grupo 5 (Comunas Semi urbanas Rurales con Bajo Desarrollo)** Panguipulli.

La primera Autoevaluación se desarrolla en 2008, para los municipios que se incorporaron al Programa en 2007 y 2008; y en 2009, para aquellos que ingresaron ese mismo año (primer hito de evaluación). Se realiza una segunda Autoevaluación en 2011, para algunas municipalidades integradas en 2007 y 2008, donde los restantes, actualizan el puntaje de su Autoevaluación mediante la metodología de Revisiones Internas (segundo hito de evaluación). En 2012, todos los participantes volvieron a realizar su actualización mediante Revisiones Internas (tercer hito de evaluación).

El promedio del puntaje alcanzado por los 32 municipios en estos tres hitos de evaluación, y sus porcentajes de logro equivalentes, se muestra en la figura 49.

Figura 49. Puntajes y porcentaje de logro promedio alcanzado por las 32 municipalidades.

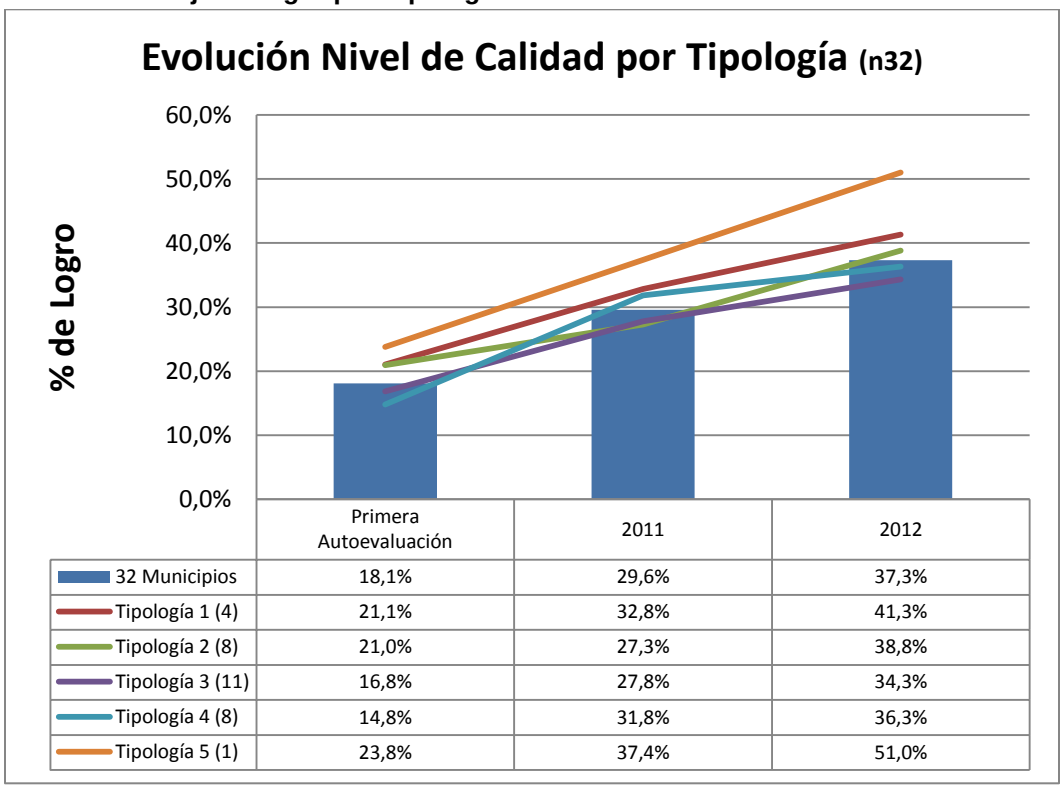
	Primera Autoevaluación	2011 (2°Autoevaluación o Revisión Interna)	2012 (Revisión Interna)
Promedio	90,46	148,01	186,74
Logro	18,1%	29,6%	37,3%

En general, los resultados obtenidos muestran significativos avances en promedio, de lo que se podría inferir que hay mejoras sustantivas en la gestión de calidad después de dos ciclos de la aplicación del Modelo.

Desempeño según Tipología comunal:

La figura 50 muestra el porcentaje de logro alcanzado, por las 32 Municipalidades en los tres hitos de evaluación, desagregadas por Tipología comunal.

Figura 50. Porcentaje de logro por Tipología comunal.



	Primera Autoevaluación	2011	2012
32 Municipios	18,1%	29,6%	37,3%
Tipología 1 (4)	21,1%	32,8%	41,3%
Tipología 2 (8)	21,0%	27,3%	38,8%
Tipología 3 (11)	16,8%	27,8%	34,3%
Tipología 4 (8)	14,8%	31,8%	36,3%
Tipología 5 (1)	23,8%	37,4%	51,0%

Al separar las municipalidades por tipología comunal, en los resultados logrados no se advierte gran diferencia entre los grupos de análisis, mostrando no ser un factor relevante en los niveles de gestión alcanzados.

Desempeño según metodología aplicada:

Las metodologías aplicadas en los tres hitos de evaluación corresponden a Autoevaluación y Revisiones Internas.

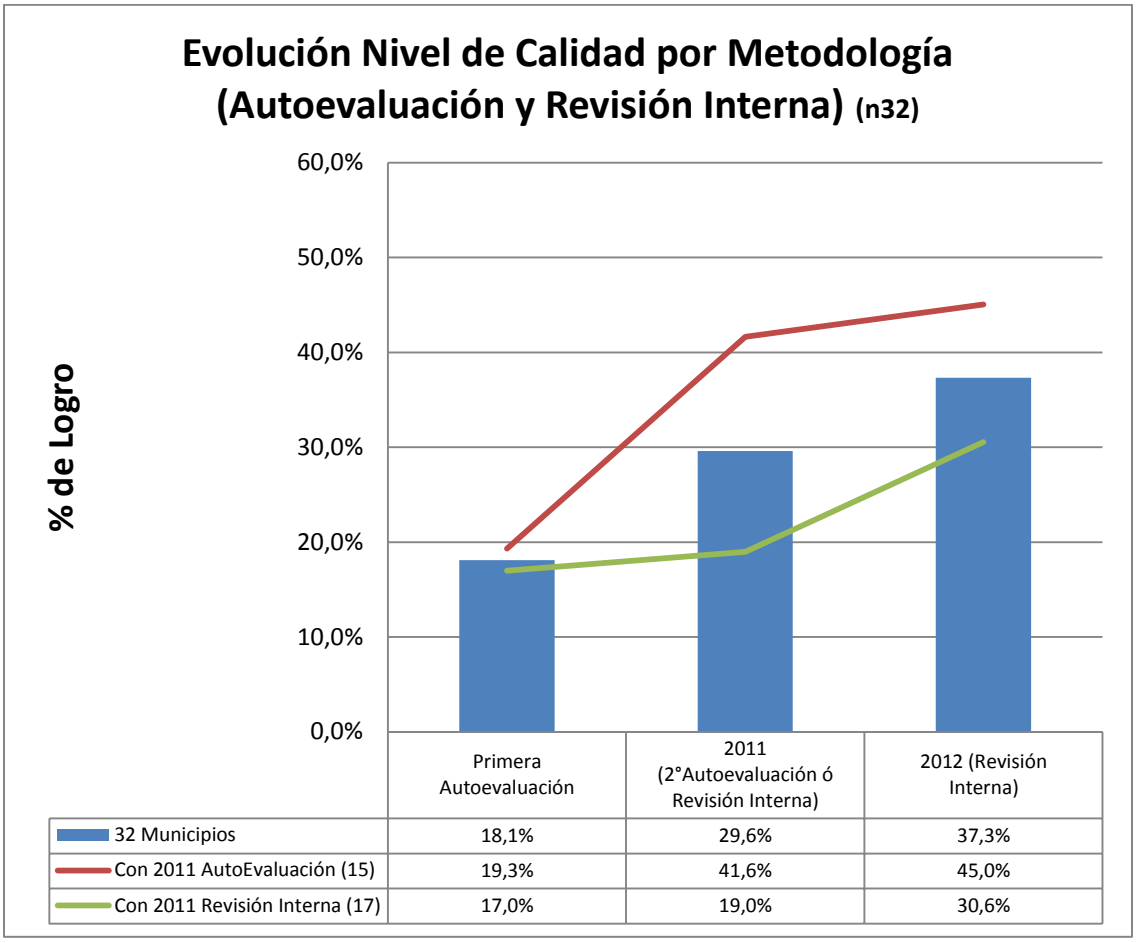
- Autoevaluación: Es parte del Sistema de Acreditación de Calidad Municipal, corresponde a la segunda, de las siete etapas que componen el proceso. Esta metodología permite la evaluación de los niveles de gestión de la municipalidad, en un momento determinado. Para ello utiliza un Instrumento de AE especialmente diseñado,[65] donde a partir del análisis desarrollado por criterios del Modelo de referencia, es posible explicitar fortalezas y oportunidades de mejora. Esta información detallada, entrega una precisión en el diagnóstico, y la posibilidad de abordar planes de mejora que reflejen las necesidades de la municipalidad.
- Revisiones Internas: En su concepción original, el Sistema de Acreditación de Calidad Municipal no contemplaba esta metodología. Su diseño y desarrollo se debe a la extensión de la fase de implementación del Plan de Mejoras, para monitorear el grado de implementación de ellas, verificando la persistencia de algunas brechas, de manera

[65] Guía 03 Instrumento de Autoevaluación, Gestión de Calidad de los Servicios Municipales; Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo en tres ediciones.

de acometer en un estado intermedio de la implementación de las mejoras, acciones correctivas orientadas a asegurar el acceso a niveles superiores de gestión[66].

La figura 51 presenta los resultados obtenidos diferenciados en 2011 por metodología (Autoevaluación o Revisiones Internas).

Figura 51. Porcentaje de logro por metodología aplicada en 2011.



	Primera Autoevaluación	2011 (2°Autoevaluación ó Revisión Interna)	2012 (Revisión Interna)
32 Municipios	18,1%	29,6%	37,3%
Con 2011 AutoEvaluación (15)	19,3%	41,6%	45,0%
Con 2011 Revisión Interna (17)	17,0%	19,0%	30,6%

Al analizar los resultados de los 32 municipios y agruparlos por aquellos que en 2011 realizaron una segunda Autoevaluación, en relación con los que efectuaron Revisiones Internas, se obtiene una diferencia significativa en su avance en el porcentaje de logro.

Es posible advertir que entre los distintos hitos de evaluaciones, los porcentajes de logro evolucionaron en forma diferente. Esta evolución se observa en los 32 municipios, donde se produce un incremento en un 63.6% entre la primera AE y 2011, y un 26.1% a 2012.

Para el grupo (15 municipios) que realizó una segunda AE, entre la primera y segunda AE el aumento del % de logro fue de 115.5%. Este mismo grupo aplica RI en 2012, incrementando su % de logro en un 8.2%.

[66] http://www.subdere.cl/documentacion/programa-gestion-de-calidad-de-los-servicios-municipales; recuperado en 9 de marzo de 2015.

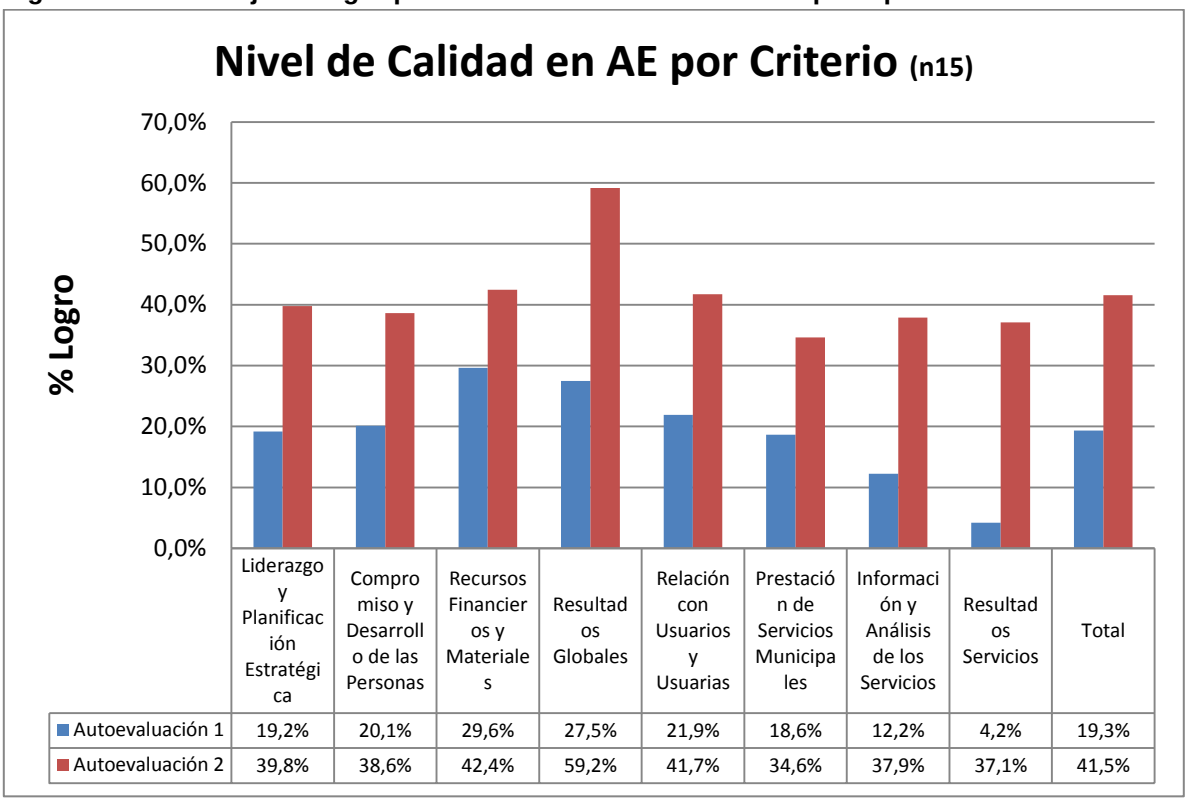
El aumento del % de logro del grupo (17 municipios) que realiza Revisiones internas fue de 11.8% a 2011 y de 61% a 2012. Posiblemente, esto sea atribuible como se ha insistido, a diferencias de confiabilidad metodológica, entre ambos tipos de evaluación.

Existen claras diferencias en la evolución de los grupos examinados. En adelante, el análisis del desempeño por criterio y por servicios, se realizará sólo a partir del grupo de 15 municipios que desarrollaron una segunda Autoevaluación en 2011, revisando los desempeños en base a la aplicación de una metodología única.

Desempeño por Criterio del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, en 15 municipios que realizaron una segunda AE en 2011:

La Figura 52 muestra el Porcentaje de logro por criterios del Modelo Referente en 15 municipios.

Figura 52. Porcentaje de logro por criterio del Modelo en municipios que efectuaron dos AE.



	Liderazgo y Planificación Estratégica	Compromiso y Desarrollo de las Personas	Recursos Financieros y Materiales	Resultados Globales	Relación con Usuarios y Usuarias	Prestación de Servicios Municipales	Información y Análisis de los Servicios	Resultados Servicios	Total
Autoevaluación 1	19,2%	20,1%	29,6%	27,5%	21,9%	18,6%	12,2%	4,2%	19,3%
Autoevaluación 2	39,8%	38,6%	42,4%	59,2%	41,7%	34,6%	37,9%	37,1%	41,5%

Al desplegar el análisis por criterio, se observa que todos ellos obtienen un incremento importante. El aumento más significativo en el % de logro se alcanza en los Resultados de Servicios (7B), donde llega a un 779%, esto se explica porque el valor inicial recogido es muy bajo (4.2%). Se trata de la primera AE que realizan los municipios, y en ese momento, existían muy pocos datos de resultados de los servicios evaluados. En la segunda AE, el % de logro alcanzado (37.1%) indica que se contaba con algunas mediciones y datos de resultados en ese momento.

El aumento en el % de logro menos significativo corresponde al criterio de Recursos Financieros y Materiales (3), con un 43%, esto se debe a que, se trata de un criterio con niveles de gestión normados ex ante de la aplicación de la primera AE, luego, en la segunda AE se produce un menor espacio de mejoras. El detalle por criterio se muestra en la figura 53.

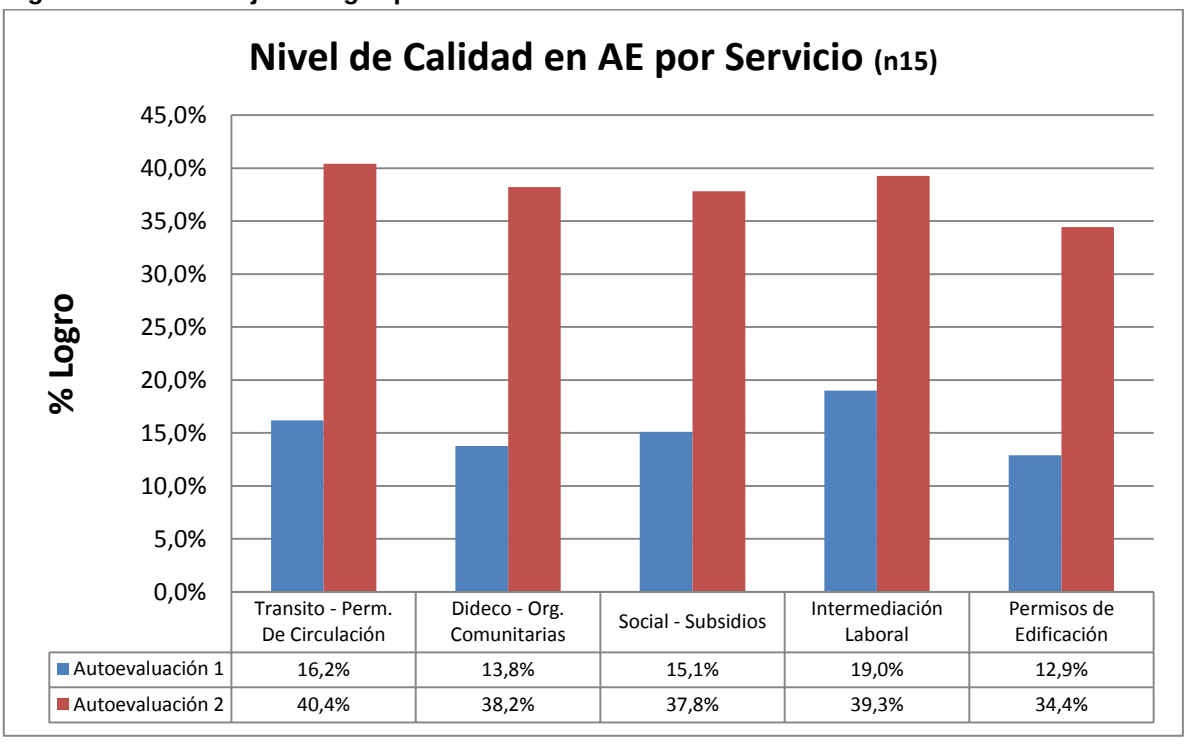
Figura 53. Porcentaje de Aumento por Criterio en los 15 municipios en estudio.

	Liderazgo y Planificación Estratégica	Compromiso y Desarrollo de las Personas	Recursos Financieros y Materiales	Resultados Globales	Relación con Usuarios y Usuarias	Prestación de Servicios Municipales	Información y Análisis de los Servicios	Resultados Calidad de Servicios	Total
Incremento (% de logro)	108%	92%	43%	115%	90%	86%	210%	779%	115%

Desempeño por Servicios evaluados:

Respecto de la evaluación de los Servicios, el logro obtenido en ambas Autoevaluaciones se presenta en la figura 54.

Figura 54. Porcentaje de logro por Servicio.



Se visualiza que existe un incremento importante en el porcentaje de logro promedio, de los 15 municipios, en los 5 servicios analizados. El porcentaje de aumento supera el 100% en todos los servicios evaluados, el detalle se muestra en la figura 55.

Figura 55. Porcentaje de incremento en Servicios en los 15 municipios en estudio.

	Transito - Perm. de Circulación	Dideco - Org. Comunitarias	Social - Subsidios	Intermediación Laboral	Permisos de Edificación
Incremento (% de logro)	150%	178%	150%	107%	167%

Lo interesante es que en todos los Servicios hay aumentos significativos, destacándose Dideco - Organizaciones Comunitarias y Permisos de Edificación. Realizar una atribución causal de -si esta mejoría en Calidad es producto del Programa-, es un conjetural. Sin embargo en otra sección de este Estudio, se analiza la percepción de causalidad en los avances en el mejoramiento de los servicios entregados a la ciudadanía, y esta es de asignación mayoritaria al Programa.

- **Indicadores de Calidad (percepción).**

La otra familia de medición del Modelo, son los indicadores de Calidad. Estos indicadores por ser de índole perceptiva se obtienen de los directivos, funcionarios y funcionarias, mediante las entrevistas y encuestas realizadas, donde se consulta sobre la aplicación del Modelo en su municipio y la relevancia de evaluar los distintos criterios de gestión incluidos en él.

Satisfacción con el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

La figura 56 presenta la satisfacción con el Modelo de Referencia, obtenida de consultados/as que participaron del programa de Servicios.

Figura 56. Porcentaje de Satisfacción con el Modelo de Referencia (n54).

Satisfacción (%)	68,18
Insatisfacción (%)	-2,27
Satisfacción Neta (%)	65,91

El resultado de satisfacción se advierte que es bastante alto. La insatisfacción recogida se expresa fundamentalmente en la falta de continuidad y de asistencia técnica, junto con la dirección adoptada en las prioridades estratégicas (todos aspectos señalados en los resultados de percepción analizados en el apartado 3.2.1)

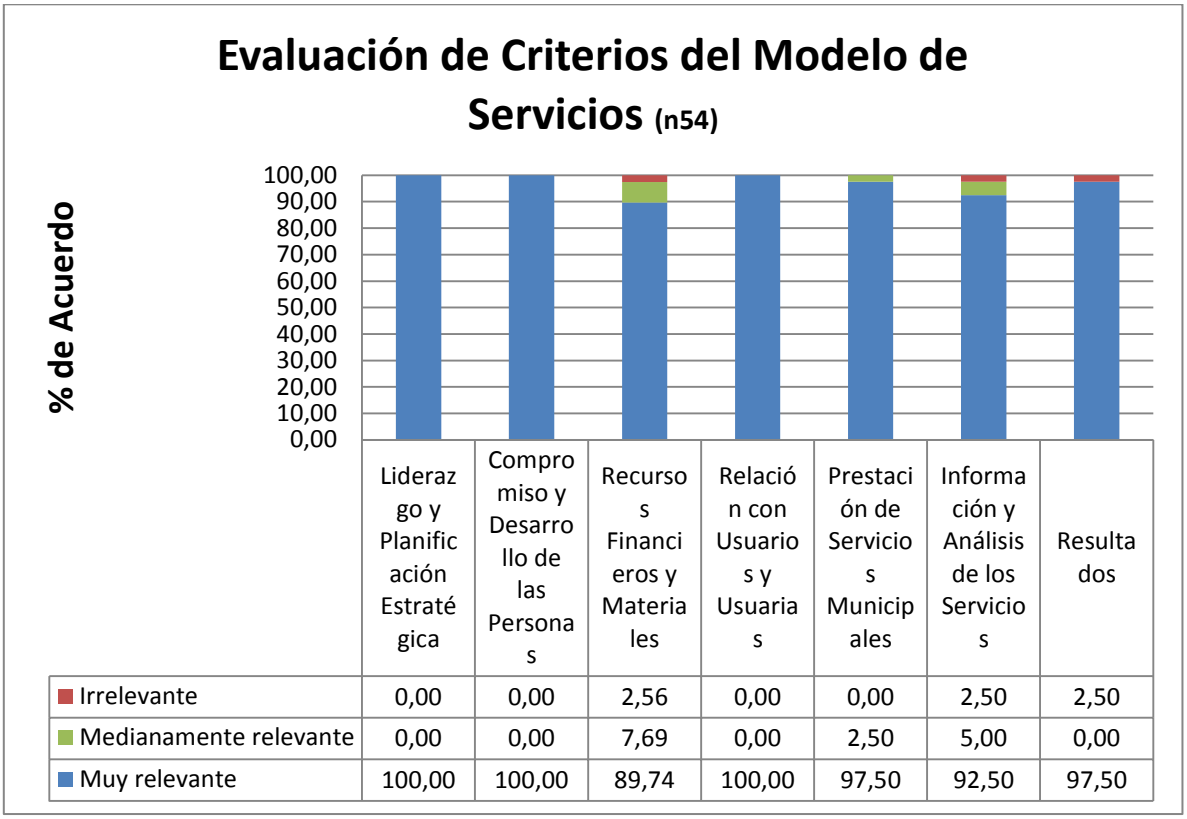
Entre aquellos consultados/as que señalaron que era regular (o indiferencia, aproximadamente un 30%), indican que, en la aplicación del Modelo:

“Falta liderazgo de directores y jefes de servicios y del Comité de Mejora”, “Se produjo una desconexión, corte”, “Faltan cosas, incorporar otros servicios, no ha sido fácil, el modelo es difícil”.

Criterios del Modelo Referente.

La figura 57 presenta la evaluación de la percepción de los criterios del Modelo de Calidad de Servicios.

Figura 57. Evaluación de percepción por Criterios del Modelo Referente en todos los consultados/as.



	Liderazgo y Planificación Estratégica	Compromiso y Desarrollo de las Personas	Recursos Financieros y Materiales	Relación con Usuarios y Usuarias	Prestación de Servicios Municipales	Información y Análisis de los Servicios	Resultados
Irrelevante	0,00	0,00	2,56	0,00	0,00	2,50	2,50
Medianamente relevante	0,00	0,00	7,69	0,00	2,50	5,00	0,00
Muy relevante	100,00	100,00	89,74	100,00	97,50	92,50	97,50

Los consultados/as valoraron positivamente la evaluación de los criterios del Modelo -el porcentaje de acuerdo con ellos, es muy alto-; prácticamente está situado entre 90% y 100%, lo que constituye un respaldo a la validez metodológica del Modelo. En el caso de la menor evaluación recogida (89.7%), ubicada en el criterio 3; Recursos Financieros y Materiales, según se ha descrito anteriormente, se encontraba normado ex ante de la aplicación de la primera AE, y es el que obtuvo mayor % de logro en la primera Autoevaluación, (ver figura 52).

Las menciones en torno a la inclusión de dimensiones al Modelo Referente son reducidas, debido a la satisfacción recogida con las que actualmente este instrumento propone. No obstante, entre las categorías identificadas con mayor frecuencia de cita de los consultados/as se encontraron:

- Participación Ciudadana en la gestión del municipio (5 menciones).
- Transparencia municipal (2 menciones)
- Medio ambiente; desarrollo sustentable; procesos de comunicación interna; Ley orgánica Municipal (todas con 1 mención).

En general, los consultados/as consideran que los criterios del Modelo abarcan todos los aspectos de gestión que las municipalidades deben abordar. Las afirmaciones recogidas proporcionan indicios de temas emergentes que un Modelo actualizado, debiera contener, siempre y cuando se encuentren alineados con las atribuciones de las municipalidades.

C. MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL.

Antecedentes de su diseño:

El desarrollo del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal corresponde a una aplicación más general del Modelo de Calidad de los Servicios Municipales, que a su vez está basado en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (MGE).

En su diseño se identificaron aquellos elementos de gestión prioritarios para sentar las bases, que permitan a un municipio iniciar su camino hacia la excelencia. Además se incorporaron un conjunto de requisitos en materia de gestión que están consignados en diferentes instrumentos jurídicos. En su estructura subyace la idea del mejoramiento continuo, la centralidad de los usuarios y usuarias y la importancia de los resultados para cada criterio abordado, expresados en los principios del Modelo base.

Los conceptos y principios esenciales de ambos Modelos se despliegan en categorías o criterios, que agrupan prácticas de gestión que debiera aplicar una municipalidad para la mejora de su desempeño, según se muestra en la Figura 58.

Figura 58. Criterios de los Modelos Referentes.

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

Los cinco (5) criterios del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal contienen doce (12) Subcriterios y éstos, a su vez, 78 elementos o prácticas específicas de la gestión municipal. Este Modelo está orientado al mejoramiento de la gestión global del municipio, como condición previa para el mejoramiento de los servicios.

En cambio en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, los siete criterios se despliegan en 25 subcriterios y éstos, a su vez, en 110 elementos de gestión o prácticas específicas de la gestión municipal.

Método de Evaluación.

La Evaluación de la evidencia para cada elemento de gestión se realiza de acuerdo a una metodología. La figura 59 enuncia las dimensiones que ambos Modelos proponen.

Figura 59. Dimensiones de la Evaluación en ambos Modelos de Gestión.

Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal	Modelo Gestión Calidad de los Servicios Municipales
Método Enfoque y Despliegue, con una escala de valoración de 0 a 3 puntos.	Método Enfoque[67] y Despliegue[68]: son dos aspectos que se analizan en conjunto para cada elemento de gestión de los criterios 1 al 6 del Modelo. La escala de valoración es de 0 a 5 puntos.
Método de Análisis de Resultados	Método de Análisis de Resultados para los elementos de gestión del criterio 7

A continuación el Modelo de referencia del Programa Progresivo, se presenta en la figura 60.

Figura 60. Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal.

Fuente: SUBDERE

[67] Nivel de desarrollo de la práctica con la que se aborda determinado elemento de gestión.
[68] Amplitud o alcance que tiene un enfoque, referido a personas, servicios, actividades, usuarios y usuarias, unidades, según corresponda.

Resultados obtenidos por las municipalidades en la implementación del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal de acuerdo a los indicadores formulados para su evaluación.

La evaluación del Modelo Progresivo se realizó de acuerdo a dos tipos de indicadores, derivados de diferentes fuentes de información:

- **De Desempeño:** señala los porcentajes de logro que han obtenido los municipios, en relación con el Modelo de Referencia. Las fuentes de información para la evaluación de desempeño son los puntajes de las Auto Evaluaciones (AE) realizadas.
- **De Calidad:** muestran el nivel de satisfacción de los municipios, que han utilizado el Modelo de Referencia. En este caso, la fuente de información son las diferentes preguntas sobre el Modelo, aplicadas en este estudio a una muestra de informantes municipales.

La figura 61 muestra los indicadores validados con la contraparte de SUBDERE, para la evaluación de Resultados alcanzados por los municipios, con el Modelo de Mejoramiento Progresivo

Figura 61. Indicadores para el Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal.

Criterio	Indicador	Foco
MODELO (a nivel global)	% de logro	Eficacia
	% de satisfacción neta	Calidad
ESTRATEGIA Y LIDERAZGO	% de logro en criterio Estrategia y Liderazgo (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio Estrategia y Liderazgo (Percepción)	Calidad
PERSONAS	% de logro en criterio Personas (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio Personas (Percepción)	Calidad
RECURSOS	% de logro en criterio Recursos (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio Recursos (Percepción)	Calidad
RELACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS	% de logro en criterio Relación con Usuarios y Usuarias (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio Relación con Usuarios y Usuarias (Percepción)	Calidad
SERVICIOS	% de logro en criterio Servicios (Desempeño)	Eficacia
	% de satisfacción neta con criterio Servicios (Percepción)	Calidad

- **Indicadores de desempeño.**

El porcentaje de logro obtenido es consecuencia del puntaje alcanzado por las municipalidades en las mediciones del nivel de gestión. El grupo de municipios que participa en este programa, sólo ha realizado una Autoevaluación, entre 2011 y 2012, lo que no permite obtener una evolución en los porcentajes de logro alcanzados.

La figura 62 ha sido construida con información de fuentes secundarias proporcionada por SUBDERE, con los resultados logrados por los 66 municipios que entregaron su Autoevaluación y que posteriormente fue validada.

Figura 62. Resultados de las Municipalidades/Programa Mejoramiento Progresivo por Tipología.

	Municipalidad	Tipología	Total
1		2	35
2		3	103
3		3	76
4		1	38
5		2	61
6		2	86
7		2	60
8		2	105
9		3	28
10		3	77
11		4	28
12		1	80
13		5	83
14		2	73
15		2	68
16		2	92
17		2	52
18		2	46
19		1	74
20		1	101
21		3	38
22		3	68
23		1	80
24		2	37
25		1	104
26		4	101
27		1	81
28		4	53

29		2	33
30		3	89
31		2	65
32		4	46
33		2	64
34		1	150
35		4	54
36		3	49
37		3	60
38		5	137
39		1	51
40		3	75
41		1	67
42		1	158
43		3	41
44		1	193
45		2	41
46		2	40
47		5	67
48		1	93
49		1	82
50		4	85
51		5	69
52		1	90
53		5	24
54		4	36
55		4	82
56		5	62
57		1	164
58		2	78
59		2	71
60		5	42
61		3	44
62		3	101
63		3	56
64		4	74
65		4	77
66		1	132

El promedio del puntaje alcanzado por los 66 municipios en la Autoevaluación y sus porcentajes de logro equivalentes, se muestra en la figura 63.

Figura 63. Puntaje promedio global.

Municipios	Puntaje Promedio Obtenido	Puntaje Máximo	% Logro
66	73,8	234	31,5

Resulta evidente que el puntaje es incipiente, grafica el precario nivel de gestión de procesos en una muestra significativa de municipios en Chile.

Desempeño según Tipología comunal:

Al desagregar los resultados por Tipología comunal, se obtiene la figura 64, que muestra el puntaje promedio y porcentaje de logro promedio de los 66 municipios, agrupados por tipología.

Figura 64. Puntaje promedio por Tipología Comunal.

Cantidad de Municipalidades	Tipología	Puntaje Promedio	% Logro
17	1	102,2	43,7
18	2	61,5	26,3
14	3	64,6	27,6
10	4	63,6	27,2
7	5	69,1	29,5

Al analizar los resultados desagregados por tipología, es posible advertir que no existe gran diferencia entre los grupos de análisis, exceptuando la tipología 1 (Grandes Comunas Metropolitanas con Alto y/o Medio Desarrollo), donde su promedio de puntajes supera entre un 48 a 66%, a los grupos de tipologías 2 a 5.

Desempeño por Criterios y Subcriterios del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal.

Las figuras 65 y 66 muestran los puntajes promedios y porcentajes de logro, obtenidos en cada criterio, por los municipios de este programa.

Figura 65. Puntaje por Criterio del Modelo Progresivo.

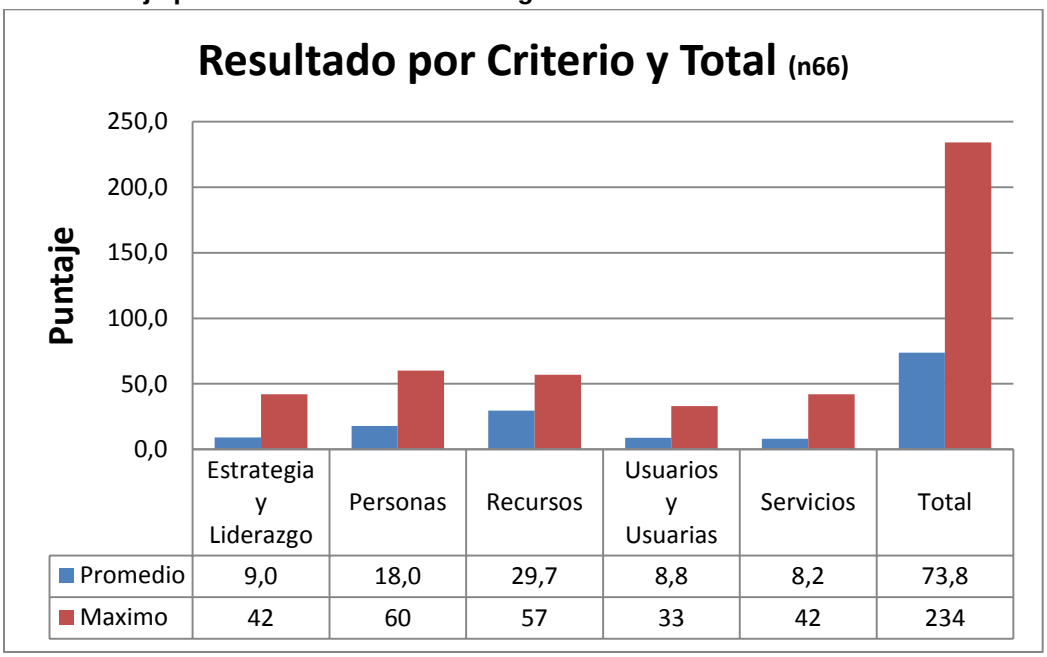
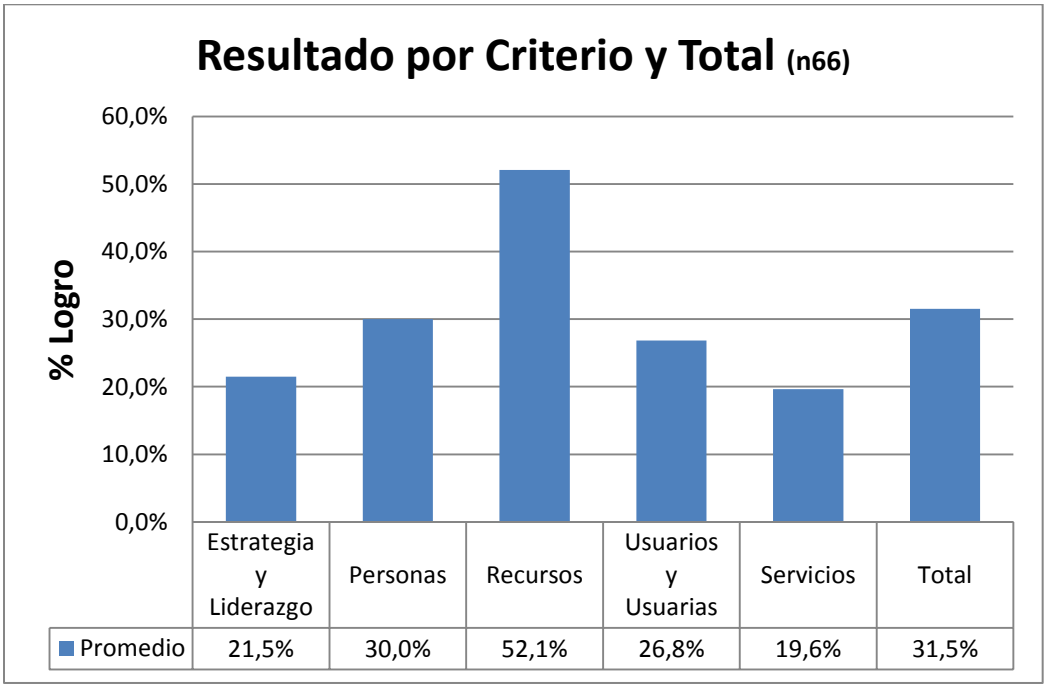


Figura 66. Porcentaje de Logro por Criterio del Modelo Referente.



Al analizar los logros por criterio se observa que en Recursos se obtiene el mayor porcentaje (52.1%), y que en Servicios el menor (19.6%). Lo primero se explicaría por la mayor normatividad y experticia en estos procesos y en el segundo, por la falta de rigor y respaldo estadístico o documental sistemático de la prestación de servicios.

Las figuras 67 y 68 muestran los mismos resultados desagregados por subcriterios del Modelo de referencia.

Figura 67. Puntaje por Subcriterio del Modelo Referente.

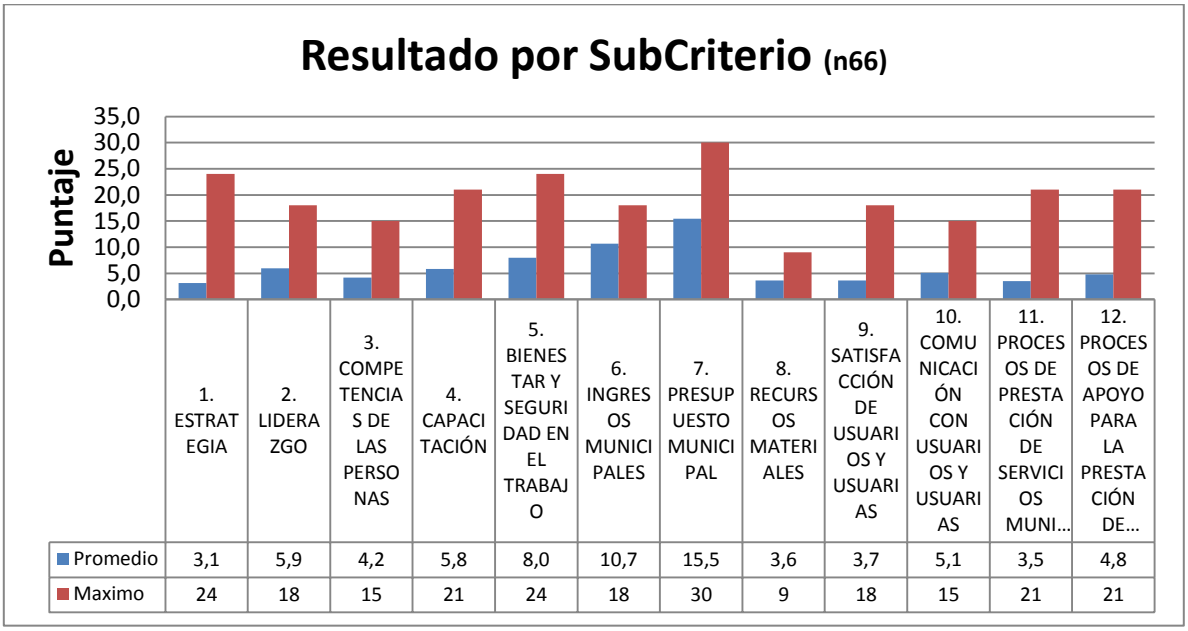
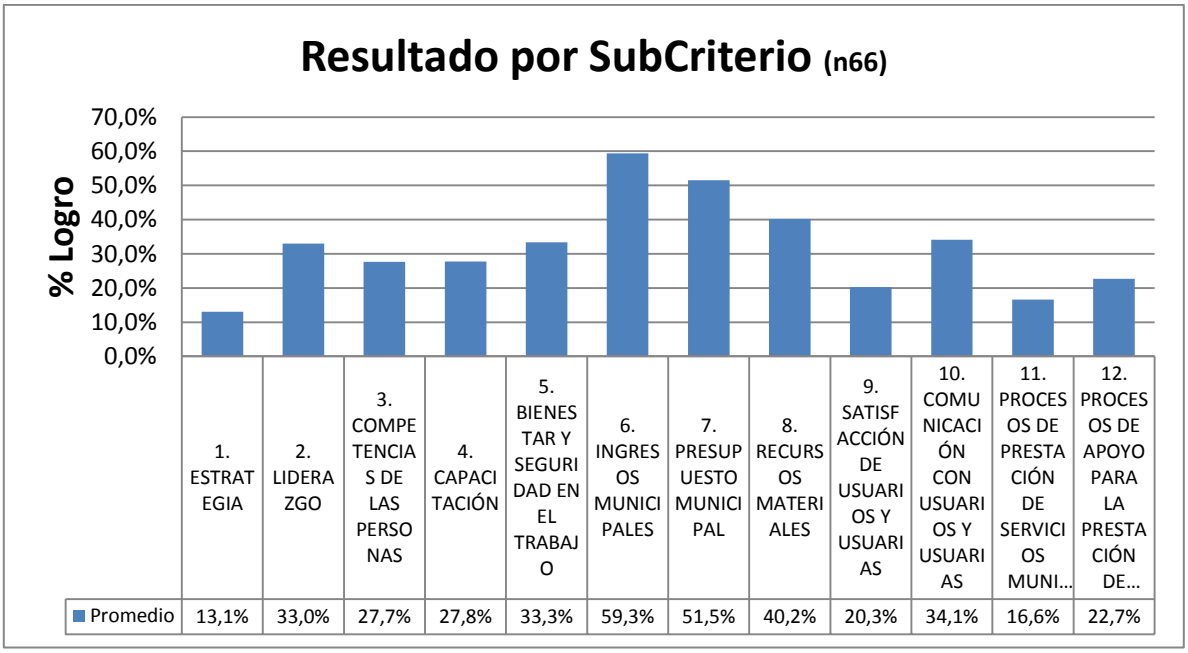


Figura 68. Porcentaje de Logro por Subcriterio del Modelo Referente.



Los subcriterios con mayor porcentaje de logro (6, 7 y 8), corresponden a los del criterio Recursos, en cambio los de menor logro (1, 11 y 9) recaen en los criterios, Estrategia y Liderazgo, específicamente en el subcriterio Estrategia, área desconocida o más bien intuitiva o improvisada en muchos Municipios; Servicios, pero con peso en subcriterio procesos de prestación, por falta de formalización metodológica de estos procesos y Usuarios y Usuarias, con acento en la insatisfacción usuaria , tema ya reconocido en muchos estudios en este línea.

- **Indicadores de Calidad (percepción).**

La percepción de los directivos, funcionarios y funcionarias se obtuvo de las entrevistas y encuestas realizadas, donde se indagó respecto de la aplicación del Modelo en el municipio y la relevancia de evaluar los distintos criterios de gestión incluidos en él. La muestra corresponde a 36 consultados/as, ya que en este caso no se consultó a los Alcaldes/ Alcaldesas.

La figura 69 presenta la satisfacción de los 36 consultados/as con el Modelo Referente.

Figura 69. Porcentaje de Satisfacción con el Modelo Progresivo.

Satisfacción (%)	33,33
Insatisfacción (%)	-5,56
Satisfacción Neta (%)	27,78

La satisfacción neta es baja (27.8%), entre aquellos consultados/as que manifestaron su satisfacción con la aplicación del Modelo en su municipio (33.3%), mencionan aspectos aislados relacionados al mejoramiento de la gestión, como:

1. “nos permite como municipio mejorar nuestra atención al usuario, que tiene que ser continuamente revisado para mejorar”,
2. “ha servido para dos tipos de evaluación: grado de alineamiento de equipos y pre-disposición a hacer mejoras”,
3. “Coloca un momento de reflexión de lo que se está haciendo, y de las oportunidades de mejora” y
4. “Ayuda a estandarizar procesos, incorpora una cultura de mejora de procesos”.

Las menciones recogidas de insatisfacción en este ámbito se refieren a:

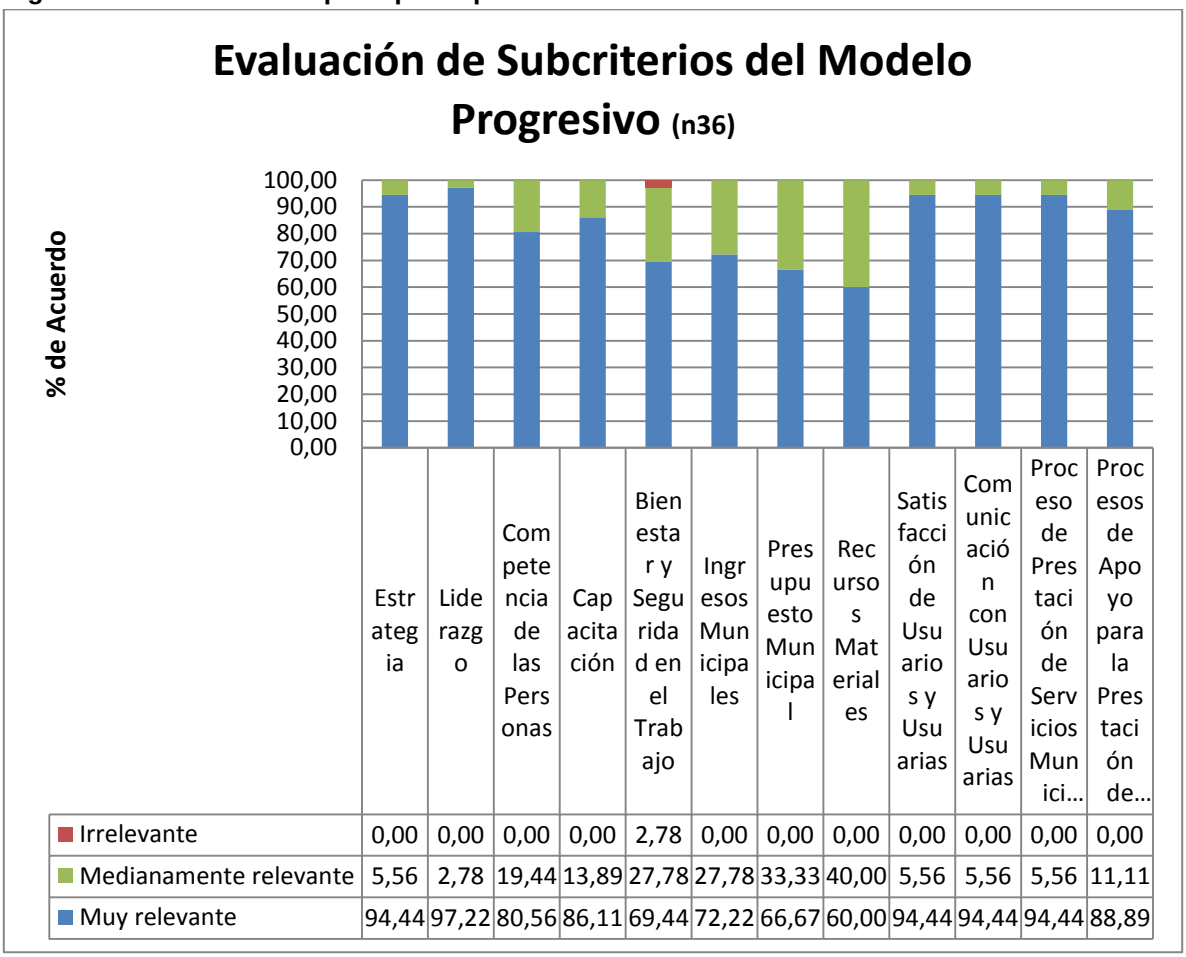
1. “Falta de continuidad en la ejecución del Plan de Mejoras”,
2. “No se dieron recursos desde SUBDERE”,
3. “no es sistemático en el tiempo”.(todas mencionadas

Aquellas personas consultadas, que señalaron que era regular (o que evaluaron con indiferencia, 61.1%), indican que en la aplicación del Modelo “no han sabido cumplir adecuadamente con los plazos asignados (problema interno) para rendiciones e implementación de líneas de acción comprometidas”, “no hay acompañamiento permanente respecto al desarrollo del Modelo, sino de revisión de ciertos hitos que se generan y no hay evaluación sistemática del Modelo”, “quedo trunco, se interrumpió el proceso”.

Percepción de los Subcriterios del Modelo Referente.

Respecto de la satisfacción con las dimensiones del Modelo (Subcriterios), los resultados recogidos en todos los consultados/as se muestran en la figura 70.

Figura 70. Evaluación de percepción por Subcriterio del Modelo Referente.



	Estrategia	Liderazgo	Competencia de las Personas	Capacitación	Bienestar y Seguridad en el Trabajo	Ingresos Municipales	Presupuesto Municipal	Recursos Materiales	Satisfacción de Usuarios y Usuarias	Comunicación con Usuarios y Usuarias	Proceso de Prestación de Servicios Munici...	Procesos de Apoyo para la Prestación de...
Irrelevante	0,00	0,00	0,00	0,00	2,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Medianamente relevante	5,56	2,78	19,44	13,89	27,78	27,78	33,33	40,00	5,56	5,56	5,56	11,11
Muy relevante	94,44	97,22	80,56	86,11	69,44	72,22	66,67	60,00	94,44	94,44	94,44	88,89

El porcentaje de acuerdo de los consultados/as con la opción -muy relevante- respecto de evaluar los subcriterios del Modelo es bastante alto, prácticamente entre 80% y 100%.

Los subcriterios 5, 6, 7 y 8, se encuentran entre un 60% y 72%. En este caso y al igual que en la evaluación recogida del Modelo de Servicios, la menor evaluación (subcriterios 6, 7 y 8), corresponde al criterio Recursos. Como se ha reiterado, este subcriterio es el que se encuentra más reglamentado, y que es el que arroja mayor % de logro en la Autoevaluación (ver figuras 66 y 68).

Los consultados manifiestan que existen diversos aspectos que podrían incluirse en el Modelo como:

- Incorporar en criterio de Usuarios, la participación ciudadana y transparencia municipal;
- El seguimiento y control de la estrategia en pos de una mejora continua;
- Fortalecer el compromiso de las personas;
- Existen indicadores que el municipio no utiliza.
- Además, solicitan incorporar: Clima organizacional, Planificación y control de gestión, Inversión territorial, Plano Regulador Comunal, y

- Evaluación del personal, planteada como “una de las maneras, para que se pudiesen generar bonos o premios, para mantener motivado al personal y con interés en mejorar continuamente nuestros procesos”.
- Cabe señalar que la mayoría de los temas que se solicita incorporar al Modelo ya se encuentran contenidos en él. Esto de alguna manera demuestra desconocimiento y refuerza la solicitud de Capacitación señalada en otros ítems del cuestionario.

D. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN INTERNA.

El propósito de este análisis es examinar los objetivos generales y específicos, definidos en los criterios y subcriterios de cada Modelo de Gestión en estudio, y revisar el alineamiento con sus elementos de gestión, para apoyar el cumplimiento de los respectivos objetivos.

Como producto adicional de la revisión experta de los Modelos, surge un primer nivel en la detección de mejoras asociadas a los Elementos de Gestión (EG). La detección puede incluir la recomendación en la redacción del EG, la fusión entre EG y/o la eliminación.

Las figuras 71 y 72, muestran un resumen de los hallazgos al realizar el análisis del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, respectivamente.

Figura 71. Resumen de hallazgos en Modelo Calidad de Servicios.

Subcriterio	N° de EG			Índice de Correlación
	Total Subcriterio	No relaciona	Factible eliminar o modificar	
1.1	5	-	b (redacción)	1
1.2	4	-	-	1
1.3	6	-	b (eliminación)	1
1.4	6	-	d (eliminación)	1
2.1	5	-	d (redacción)	1
2.2	3	-	-	1
2.3	5	-	b, fusión con a	1
2.4	5	-	-	1
2.5	6	-	-	1
3.1	4	-	-	1
3.2	5	-	-	1
7A.1	3	-	-	1
7A.2	5	-	e, fusión con d	1
4.1	3	-	-	1
4.2	6	-	-	1
4.3	3	-	-	1
5.1	3	-	-	1

5.2	5	-	c (redacción)	1
5.3	4	-	c (redacción)	1
5.4	4	-	c (redacción)	1
5.5	5	-	-	1
6.1	4	-	d (redacción)	1
6.2	2	-	-	1
7B.1	6	-	-	1
7B.2	3	-	-	1

Figura 72. Resumen de hallazgos en Modelo Mejoramiento Progresivo.

Subcriterio	**N° de EG**			**Índice de Correlación**
	Total Subcriterio	No relaciona	Factible eliminar o modificar	
1	8	-	-	1
2	6	-	-	1
3	5	-	-	1
4	7	-	-	1
5	8	-	-	1
6	6	-	-	1
7	10	-	-	1
8	3	-	-	1
9	6	-	-	1
10	5	-	-	1
11	7	-	-	1
12	7	-	-	1

Según se puede advertir en ambas figuras, el Índice de correlación interna para todos los subcriterios es 1, es decir que, todos los EG contenidos en cada subcriterio contribuyen claramente al logro del objetivo de su subcriterio.

Para el caso del Modelo Calidad de Servicios, adicionalmente y producto de la revisión realizada, se encontraron EG que pueden ser eliminados, fusionados o susceptibles de revisión de su redacción, para entregar una mayor claridad y entendimiento al lector.

E. PRINCIPALES CONCLUSIONES.

Los resultados obtenidos por las municipalidades en la implementación de los Modelos de Calidad de Servicios y Mejoramiento Progresivo, permiten señalar:

1. Respecto de la evaluación del desempeño de los Modelos Referentes, sólo es factible obtener resultados de avance en los porcentajes de logros, en la aplicación del **Modelo Calidad de Servicios**, debido a su mayor desarrollo efectivo.

   En este Modelo se tiene una serie de datos de tres hitos de evaluación, con una pendiente positiva (incremento de un 63% y 26%, entre evaluaciones), aun cuando para la obtención de resultados se utilizaron diversas metodologías (Autoevaluación validada y Revisiones Internas). Queda dilucidar si la mejora alcanzada, se ha sostenido en el tiempo para el periodo 2013-2014 y lo más importante, si el incremento de puntajes es atribuible a un "efecto aprendizaje" en el segundo hito de evaluación, que corrige omisiones de información o errores en la primera aplicación, o si se sitúa en la instalación efectiva de mejora de procesos.

   Por la evidencia recogida de algunos informantes clave, se debería a una situación mixta, a lo que se sumaría un menor rigor metodológico, en la aplicación de puntaje en las RI.

   Al analizar el avance alcanzado por los municipios, con la aplicación del Modelo de Servicios a nivel de criterios, se observa que en todos ellos existe mejora, que va desde un 43% a un 779%. El menor de los porcentajes de logro de esta evolución, ocurre en el Criterio Recursos Financieros y Materiales, que es el mejor evaluado en primera instancia, y el mayor sucede en el Criterio Resultados Calidad de Servicios, que es quien obtiene menor evaluación en el primer hito. Este último criterio, y su avance en la gestión revela que los municipios, comienzan a contar con indicadores para medir sus Servicios.

   En el caso del **Modelo Progresivo**, no es posible determinar el avance con su aplicación, debido a que sólo existe un hito de evaluación desde su implementación.

2. Desempeño según Tipología comunal: No se identifican diferencias significativas en los resultados obtenidos en el porcentaje de logro alcanzado por los municipios asociados a los Modelos de Calidad, al segmentarlos por tipología comunal, lo que correlaciona con los hallazgos consignados por SUBDERE respecto a que "el tamaño de la comuna, el ingreso propio, el presupuesto municipal, la cantidad de funcionarios(as) y la ruralidad, no demuestran ser factores determinantes en el puntaje obtenido por los municipios"[69] .

3. En relación con la Calidad de los Modelos, existe diferencia en los resultados de percepción recogidos entre ambos. Para el Modelo Calidad de Servicios esta

[69] Guía 02 Modelo Mejoramiento Progresivo Calidad de la Gestión Municipal; Experiencia Nacional, página 9; http://www.subdere.gov.cl/documentacion/material-de-trabajo-de-los-talleres-del-programa-mejoramiento-progresivo-de-la-gesti%C3%B3n , recuperado en 9 de marzo de 2015.

evaluación es mayor en 40 puntos porcentuales, cuestión atribuible a la incipiente implementación del Modelo Mejoramiento Progresivo.

4. Valoración de las dimensiones de los Modelos Referentes: En general, se valora positivamente la evaluación de los Modelos de Calidad. Se considera que las dimensiones que estos instrumentos proponen son relevantes, decayendo su evaluación en las asociadas a los Recursos, debido a que ellas se encuentran solicitadas por ley. Como evidencia de ello se recoge lo consignado en información secundaria, referida a que, el criterio que destaca por su alto nivel de gestión es el nº 3 de Recursos Financieros y Materiales".[70]

5. Las percepciones analizadas indican que los Modelos Referentes son: sistémicos, adecuados e idóneos y en cierta medida, complejos y/o complicados, asunto que puede compensarse con acciones de capacitación, difusión y acompañamiento técnico.

6. Consistencia metodológica de los Modelos Referentes: El estudio y análisis realizado, permite identificar que en el diseño de ambos Modelos existe un claro alineamiento y contribución de los elementos de gestión, al cumplimiento de los respectivos objetivos de los Subcriterios que los componen.

[70] Informe de Avance Convenio SUBDERE y ChileCalidad, septiembre 2009.

3.2.2 Propuesta de mejoras al Modelo de calidad, sus dimensiones y criterios.

Antecedentes:

Uno de los aspectos fundamentales para el Programa de Gestión de la Calidad Municipal, son los Modelos de Calidad, concebidos como herramientas de gestión donde se establece la referencia de medición, como patrón válido para la gestión de los municipios. En la mayoría de los casos, donde la gestión del municipio es incipiente, el Modelo adicionalmente, cumple con el rol de actuar como guía para conocer y direccionar los avances en la gestión.

El inicio del Programa está asociado al **diseño de un Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales** en 2007, que es aplicado por primera vez para evaluar los niveles de gestión en que se encuentran los Municipios participantes. Los resultados obtenidos de este primer ejercicio de autoevaluación, evidencian puntajes menores a 100 puntos[71]. Junto con ello, se detectan carencias significativas en las prácticas de gestión evaluadas.

Se decide desarrollar un **Modelo simplificado, de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal**, como una aplicación más general, que facilitara el acercamiento de nuevos municipios, a los conceptos y principios de la excelencia.

Su puesta en marcha, se tradujo en un Programa adicional para ser administrado por la SUBDERE (Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal), y con él, la suma de demandas diversas y duplicidad de tareas. Sumado a las acciones ya emprendidas, surge la iniciativa de realizar un **Diagnóstico Nacional**, que también involucra un desarrollo metodológico importante, por dotar de una línea base que oriente la política pública de la SUBDERE, con enfoque similar al Modelo Progresivo.

Todos estos esfuerzos han generado avances, hacia la compleja realización de un cambio en la cultura de los municipios que participan de los programas, incorporando en su quehacer diario conceptos como: la calidad, el mejoramiento continuo, el enfoque de procesos, la medición de indicadores, entre otros.

A su vez, los municipios que han participado del Programa de Servicios, y que han desarrollado una segunda Autoevaluación, o aquellos que por medio de las Revisiones internas la actualizaron, han evidenciado progresos importantes en sus niveles de gestión, producto de la ejecución más efectiva de este Programa. Sin embargo, estos municipios solo cubren el 10% del total de municipalidades del país, teniendo pendiente el aumento de la cobertura en un horizonte de tiempo, de acuerdo a los criterios de focalización de la población que se determine como objetivo.

[71] en una métrica de un máximo de 500 puntos

Definición de un Modelo Único.

Actualmente, la experiencia, el conocimiento metodológico y técnico alcanzado tras varios años de ejecución del Programa, señalan como necesario evaluar el desarrollo de un Modelo único que asegure contar con una sola herramienta referente, común a todos los municipios, que ponga el acento en la cooperación, la equidad y en el interés mutuo, teniendo a la base los principios de la gestión de excelencia.

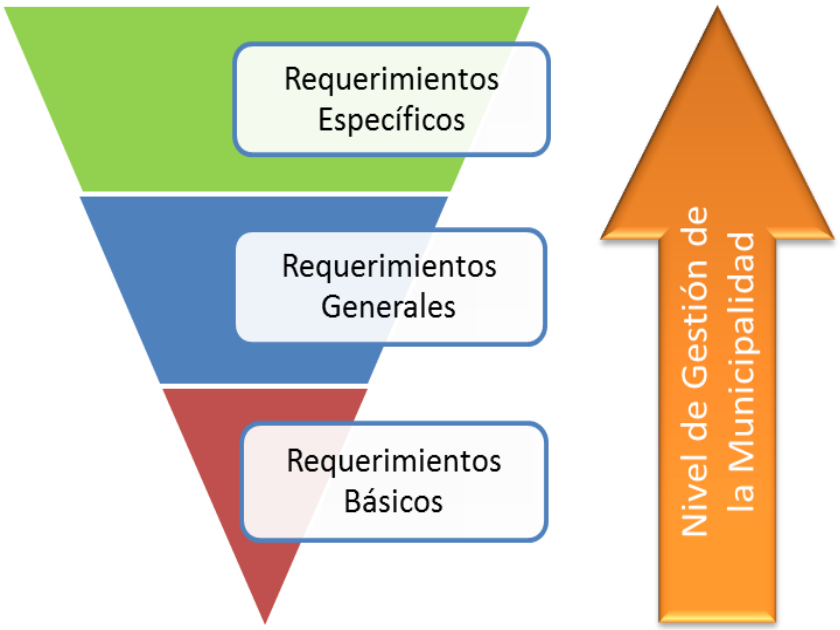
Las tres herramientas de gestión desarrolladas en los diversos hitos del Programa de Gestión de la Calidad Municipal (Modelo de Calidad de Servicios; Modelo Progresivo y Diagnóstico Nacional) demandan recursos, esfuerzos y costos que son comunes, lo que sugiere su integración y optimización en una herramienta de gestión que los reúna y los integre, con el objetivo de racionalizar esfuerzos, fundamentalmente porque todos ellos comparten requerimientos y metodologías similares y/o complementarias.

Este Modelo debe contener todos los procesos de gestión que realizan los municipios y sus resultados, custodiando la flexibilidad que lo ha caracterizado, para adaptarse a la realidad de cada uno de ellos.

Se propone el desarrollo de un Modelo cuya estructura se componga de Criterios, Subcriterios y Elementos de Gestión, con diferentes niveles de requerimientos (por ejemplo: básicos, generales y específicos). Esta distribución, asegurará que la complejidad de la autoevaluación sea acorde al nivel de gestión que cada municipio ha logrado, facilitando la incorporación al sistema, de aquellos que tengan una gestión incipiente.

La figura 73 muestra una representación de la estructura propuesta.

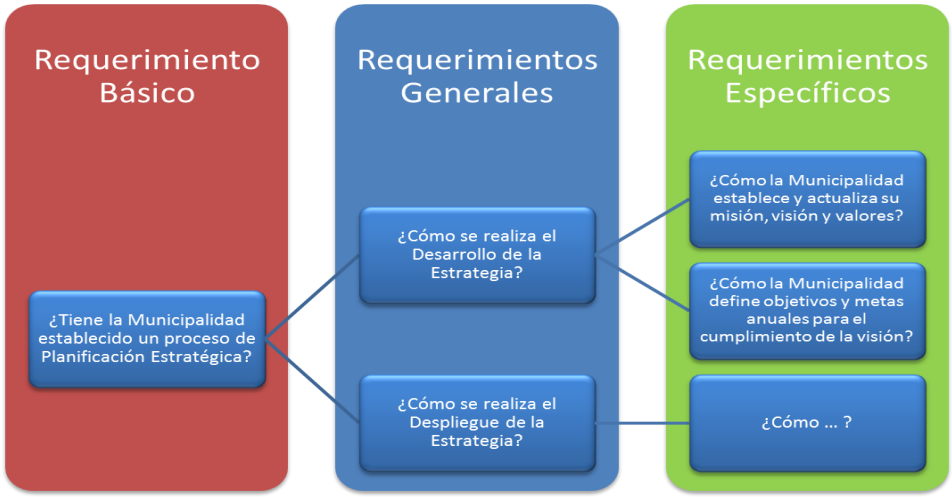
Figura 73. Propuesta Estructura del Modelo Único.



El ordenamiento de la estructura facilita la evaluación gradual de las prácticas de gestión, dado que responde inicialmente a los requerimientos básicos, y a continuación, en la medida que el nivel de gestión del municipio avanza, prosigue con los generales y específicos.

Un ejemplo de ello se presenta en la figura 74, con el subcriterio de Planificación Estratégica.

Figura 74. Ejemplo de estructura de requerimientos del Modelo Único.



La evaluación se inicia respondiendo si: la *Municipalidad tiene establecido un proceso sistemático de Planificación Estratégica* (Requerimiento Básico). Si la respuesta es NO, se continúa con el siguiente subcriterio.

Si la respuesta es SÍ, se avanza hacia: *Cómo se Desarrolla la Estrategia y Cómo se Despliega la Estrategia* (Requerimientos Generales). Si no existen procesos sistemáticos, se avanza al siguiente subcriterio.

Si ocurre lo contrario, se responde a: *Cómo se establece y actualiza la misión, visión y valores; cómo se definen los objetivos y metas anuales para el cumplimiento de la visión; etc.* (Requerimientos específicos del Desarrollo de la Estrategia), de igual forma se debe contestar a los requerimientos específicos solicitados (respecto del Despliegue de la Estrategia).

Inicialmente, se recomienda **que este Modelo incluya todas las dimensiones** de los Modelos de Gestión impulsados y desarrollados por SUBDERE, en el ámbito municipal, en sus versiones actuales, (ver figura 75). La evaluación realizada demostró que los consultados/as valoran positivamente los Modelos Referentes, porque consideran que recoge y contiene lo que los municipios realizan.

Sostener esta práctica metodológica asegura una primera correlación con los Modelos actuales y con el Modelo del Diagnóstico Nacional, herramienta que sistemáticamente provee información de la realidad municipal.

Figura 75. Dimensiones de los Modelos de Calidad Municipal.

Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal (*)
1. Liderazgo y Planificación Estratégica	Estrategia y Liderazgo
2. Compromiso y Desarrollo de las Personas	Personas
3. Recursos Financieros y Materiales	Recursos
4. Relación con Usuarios y Usuarias	Relación con Usuarios y Usuarias
5. Prestación de Servicios Municipales	Servicios
6. Información y Análisis de los Servicios	
7. Resultados	

(*) En el Modelo de Mejoramiento Progresivo, los requerimientos de Información y Análisis y, Resultados, se encuentran distribuidos en todos los criterios.

De igual forma, la aplicación a todos los municipios del país de este Modelo único, dado su diseño metodológico, permitirá contar de una manera oportuna, segura y actualizada de información de la calidad de su gestión, cumpliendo con el objetivo de orientar la política pública, en materia de fortalecimiento de la gestión municipal (Diagnóstico Nacional).

A continuación, se debería incluir, luego de una revisión y análisis, los requerimientos asociados a los cambios normativos propios de la Reforma Municipal, y de la institucionalidad proyectada, incorporando requisitos de calidad para dar cumplimiento a las nuevas funciones y atribuciones que los municipios deberán abordar. De igual forma, la Ley N° 20.285 de Transparencia Municipal, o la Ley N° 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, ambas de especial importancia para fortalecer la confianza y credibilidad en los gobiernos locales, deberían relevarse, dado que determinan y apoyan el avance del proceso descentralizador[72].

Especial mención requiere la variable género -que ha sido incluida en la versión del Modelo Mejoramiento Progresivo, de manera muy incipiente-, que admita su profundización, incorporando la dimensión de género en los sistemas de información; (de inclusión, de acceso y oportunidad). Asimismo, de esta revisión se conseguiría, la eliminación de todos aquellos aspectos que se encuentren obsoletos.

Vinculado con lo anterior, un nuevo Modelo debería incorporar todos los requerimientos asociados a los “Servicios Garantizados”, incluyendo indicadores y estándares que los municipios deben cumplir, y que actualmente no están contenidos en los Modelos referentes. Esta condición permitiría realizar un monitoreo y seguimiento adecuado por parte de la SUBDERE de la efectividad del desempeño de estos Servicios.

A modo de ejemplo se presenta un Servicio Garantizado, utilizando la metodología que proponen los Modelos de Calidad.

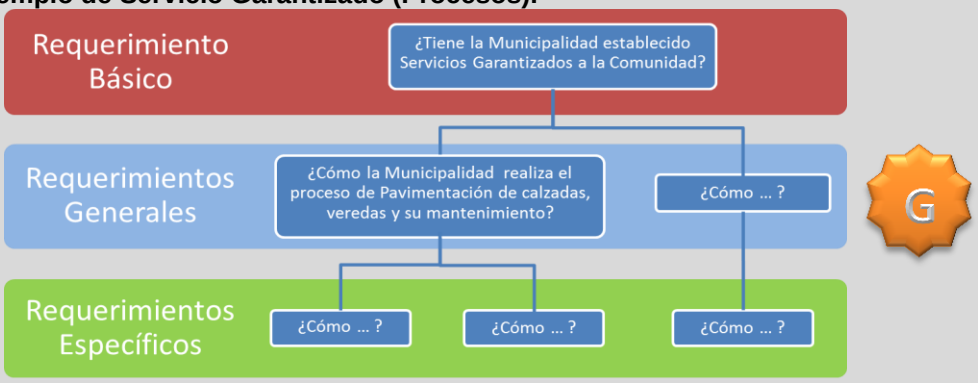
[72] Los resultados del Estudio “Monitoreo a la Normativa de Participación Ciudadana y Transparencia Municipal en Chile, 2012” de los Investigadores: Tomás Marín y Danae Mlynarz; Ayudante de investigación: Waldo Castro/ Ciudad Viva, evidencian que a nivel municipal existe una pobre implementación de estos dos cuerpos legales que consagran nuevos derechos ciudadanos: el Acceso a la Información Pública y la Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

Si utilizamos el servicio **"Pavimentación de calzadas, veredas y su mantenimiento (fijando el máximo de meses para reparación)"**[73].

Para el cumplimiento de los estándares de este servicio garantizado, se debe asegurar que: ***para su entrega exista un proceso sistemático;*** y que igualmente en resultados, ***se presenten los datos, que evidencien el cumplimiento del estándar de garantía (tiempo de reparación).***

En el subcriterio (procesos) de Servicios Garantizados del Modelo, ver figura 76, la municipalidad deberá responder ***Cómo realiza el proceso de Pavimentación de calzadas, veredas y su mantenimiento (requerimiento General)***. Si la respuesta es que existe un proceso sistemático, cumplirá con la primera exigencia de Servicio Garantizado.

Figura 76. Ejemplo de Servicio Garantizado (Procesos).



En el subcriterio (resultados) de Servicios Garantizados del Modelo, ver figura 77, la municipalidad deberá responder ***si tiene datos de resultados de los últimos años del proceso de Pavimentación de calzadas, veredas y su mantenimiento*** (requerimiento básico). Si la respuesta es que ***existen y además, que este resultado ha alcanzado o superado el estándar de garantía de manera sistemática, meses de reparación*** (requerimientos generales), cumplirá con la segunda exigencia de Servicio Garantizado.

Figura 77. Ejemplo de Servicio Garantizado (Resultados).

En el ejemplo desarrollado, se asegura el cumplimiento del Servicio Garantizado al cumplir con ambos requerimientos generales. Adicionalmente, si la municipalidad continúa

[73] Primer servicio garantizado en listado propuesto, en Informe Comisión Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional, página 66.

avanzando en el nivel de gestión con el desarrollo de los requerimientos específicos del Modelo, puede llegar a alcanzar estándares de clase mundial para este Servicio, transformando la garantía en un hito de este recorrido.

Un Modelo Único, debería recoger en su diseño el alineamiento con procesos e indicadores estándares, que son requeridos por otras instituciones y/o áreas de SUBDERE, de manera que los municipios se evalúen con una misma base, que a su vez tenga coherencia con otros instrumentos de mejora de la gestión, como el PMGM, Programa de Desarrollo Local, etc.

En relación con el Sistema de Evaluación, contar con un único Modelo de referencia, representa la ventaja de eliminar las diferencias de puntajes obtenidos, producto de la aplicación de distintos instrumentos de medición (Modelo de Servicios, Modelo Progresivo, Diagnóstico Nacional). La evaluación debe iniciarse con el desarrollo de requerimientos básicos, escalando hasta los específicos. A medida que esto ocurre, el puntaje del municipio va aumentando.

Adicionalmente, se debe estudiar la ponderación de los subcriterios/EG, entregando su peso en relación a la relevancia del requerimiento. Un ejemplo de ello, es el mayor nivel de gestión detectado en el criterio nº 3 de Recursos Financieros y Materiales (Modelo de Servicios), y en su equivalente en el Modelo Progresivo; dimensión que se encuentra altamente normada, por lo que su ponderación debiese ser menor que otras dimensiones que sea de interés impulsar.

Como una alternativa para facilitar el proceso de evaluación (Autoevaluación, Validación) y en general, para todos los procesos del Sistema de Acreditación, es posible incorporar herramientas informáticas, como una Plataforma Inteligente en la Web, que faciliten el ingreso de datos y que guíen a los usuarios y usuarias durante este proceso.

3.2.3 Taller de Presentación de los resultados preliminares de la evaluación y de las mejoras propuestas al modelo de calidad dirigido a actores clave del Modelo.

Objetivos del Taller:

- ✓ Presentación de los resultados preliminares de la evaluación en profundidad del Programa Gestión de Calidad de los Servicios municipales y Programa Mejoramiento Progresivo de la gestión Municipal y de las mejoras propuestas a los Modelos de Calidad.
- ✓ Facilitar el intercambio de opiniones entre los asistentes y el logro de acuerdos en los temas principales asociados a los resultados obtenidos.

Desarrollo del Taller:

El taller se realiza en una jornada de 4 horas, con la asistencia e intervención de diversos actores clave de Municipalidades participantes de los Programas en Evaluación; de profesionales de la SUBDERE; de Consultores ex ChileCalidad; de otros invitados, todos convocados por la Unidad responsable. El total de participantes es de 30 personas, de los/las cuales se registran 27(en Anexo D, se encuentra copia de la Lista de registro de participantes).

El inicio del Taller cuenta con la presencia del Jefe de División Municipalidades Sr. Nemesio Arancibia Torres, –quien debe ausentarse para cumplir actividades agendadas, en representación del Subsecretario de Desarrollo Regional (SUBDERE)- reiterando el compromiso de la División, en la búsqueda de las mejores opciones que contribuyan a fortalecer la gestión de los municipios para entregar buenos servicios.

En el desarrollo de toda la jornada se encuentra presente la Sra. Jimena Valdebenito Palma, Jefa Departamento Fortalecimiento Municipal, quien expone y acerca, la posición de SUBDERE, hacia los diversos actores asistentes.

Principales conclusiones y discusión:

1. El Programa se ha enmarcado desde sus inicios en una estrategia de fortalecimiento orientado a generar capacidades en las Municipalidades. El Diagnóstico Nacional de la Gestión de Calidad mostró en sus resultados brechas significativas en los ámbitos que evalúa, con prácticas incipientes de gestión. El tránsito hacia la Reforma Municipal necesita de verdaderos gobiernos locales, con capacidad de liderazgo para poder avanzar.

2. Los actores municipales refieren que advierten poca autocrítica por parte de SUBDERE respeto de la conducción estratégica del Programa. Manifiestan que la evaluación institucional del Programa debería profundizar en ello.

3. Plan de Mejoras:

    a. Consultores de apoyo carentes de experiencia en gestión de gobiernos locales. “Los funcionarios/as aprendieron junto con ellos (mientras el municipio aprendía respecto del Sistema de Calidad, los consultores conocían de materias vinculadas a la gestión local).
    b. Actual imposición de líneas de Acción desde SUBDERE, preocupación expresada por municipios que se explica por el compromiso como gobierno, de evaluar servicios pactados, que vayan a ser una garantía a futuro, que se traduzca dentro del Modelo de Gestión. Se señala que se trata del acercamiento hacia un estado garante de derechos, que se exprese en políticas públicas, con acento en la garantía hacia todos los ciudadanos.

4. Actores municipales comparten resultado mostrado en la evaluación, de dotación insuficiente dentro del staff de profesionales en SUBDERE, agregando que esta dificultad también se reprodujo en los municipios, frente a todo el trabajo que significaba el Programa.

5. Reconocimiento vs Acreditación: Se indica que el ofrecimiento inicial al convocar a los municipios, de conseguir una acreditación, se redujo a un Reconocimiento que se entregó *“entre cuatro paredes*”, sin la potencia de las acciones indicadas al inicio del proceso. En este mismo sentido, el término de ChileCalidad es asociado al logro solo de un reconocimiento de los niveles de gestión alcanzados por las municipalidades, “nos sentimos engañados”.

6. Desde los actores municipales agradecen la iniciativa de convocarlos y surge con fuerza la posición de apoyar la reinstalación del Programa. Se recoge dentro de las preocupaciones manifestadas el interés de:

    a. Consolidar y avanzar en institucionalidad que asegure su continuidad.
    b. Imprimir celeridad a las decisiones que están pendientes desde SUBDERE, “ya ha pasado un año”.
    c. Definir Servicios Garantizables donde se solicita que se permita a los municipios que incorporen los servicios que requieren evaluar y mejorar, en base a sus singularidades (por ejemplo: Reparación de caminos rurales; Entrega de agua potable). Se indica desde SUBDERE la valoración positiva de la propuesta, que abre caminos hacia una oferta básica de servicios, sumado a otros que los municipios puedan incorporar.
    d. Se realiza el ofrecimiento de cooperación para formar parte de las mesas de trabajo, con el objetivo de contribuir con la experiencia de los actores municipales, “sabemos de servicios”. Esta propuesta proviene del Comité de Expertos del Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales[74], manifestada por profesional de Municipalidad participante de esta iniciativa.

[74] El Año 2013 surge el Comité de Expertos del Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales a partir de la invitación realizada por la SUBDERE a los profesionales encargados del Programa, en las Municipalidades participantes, que se materializa en

7. Modelo Único: Se respalda esta propuesta y se reitera la necesidad de instalarlo con el soporte de una ley, para que permanezca y pueda mostrar resultados, lo que terminaría con el esfuerzo que deben desplegar los equipos en los municipios, para convencer a los Alcaldes y Alcaldesas, respecto de la conveniencia de su implementación.

8. Se realiza una invitación hacia los profesionales de GOREs/ SUBDERE, desde el Departamento de Fortalecimiento de la Gestión Municipal, a integrar una mesa conjunta para consolidar un Sistema único de Acreditación (GOREs y Municipalidades), cuestión que releva la actual discusión que se realiza al interior de los equipos de los GOREs, respecto de Certificación o Acreditación, asociada al traspaso de competencias y atribuciones proyectadas.

9. Se manifiesta desde los actores municipales, la valoración positiva y el agradecimiento de la Evaluación externa que se ha realizado, "porque se encuentra fundamentada en los resultados validados por nosotros".

En general, es posible inferir de la realización de este Taller, la necesidad de contar con espacios de diálogo que propicien el intercambio, la discusión y la reflexión de los actores intervinientes, comprometidos con el fortalecimiento de la Gestión Municipal.

El tiempo consensuado con la SUBDERE para la realización de esta jornada, resultó insuficiente para abordar todos los productos de esta Consultoría. La agenda pendiente en materias asociadas al posicionamiento de estos temas con las autoridades; la encrucijada respecto de ¿cómo avanzar hacia una institucionalidad que apoye la mejora?; la formulación de promesas y la eventualidad de no poder cumplirlas, continúan siendo temas de debate y análisis ineludibles para todos los actores, que sobrepasaron el espacio que otorgó este Taller.

Evaluación del Taller.

Una vez finalizado el Taller se aplicó una encuesta a los asistentes. Su objetivo fue medir el nivel de satisfacción de los participantes a la jornada.

La encuesta consultó sobre la percepción en general y en 8 ítems específicos, a saber:

1. Salón,
2. Horario,
3. Expositores / Relatores,

una Primera Reunión realizada en La Serena entre el 28 al 30 de Agosto de ese año. El contenido de la jornada se recoge en el Acta de Acuerdos que señala: La futura suscripción a la "Carta de Hermanamiento entre Municipios para la Calidad de los Servicios Municipales", cuyo objetivo es: "conformar una futura Asociación de Municipalidades de Chile para una Gestión de Calidad de los Servicios Municipales en un plazo de 1 año, desarrollando para ello acciones de cooperación especialmente dirigidas a este fin. A su vez, se busca promover y profundizar relaciones de cooperación mutua en el marco de la instauración de la mejora continua en sus respectivas municipalidades." La Carta de Hermanamiento se suscribe en La Serena el 9 de Mayo de 2014 en el Seminario Nacional de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, por 15 Municipalidades: (Algarrobo; Conchalí; Hijuelas; La Serena; Los Muermos; Ovalle; Padre Las Casas; Pucón; Purranque; Quilpué; Quillota; San Antonio; San Felipe; Temuco; Tomé). http://www.laserena.cl/transparencia/documentos/doc_59__07082014041351.pdf Recuperado en 31 de marzo de 2015

4. Material Carpeta,
5. Medios audiovisuales,
6. Servicio de café,
7. Contenidos presentados,
8. Recomendación.

Cada uno de los participantes debía marcar las casillas de evaluación respecto de las proposiciones, con valores de 1 a 7, siendo 1 “muy malo” y 7 “muy bueno”.

Para la evaluación de satisfacción o insatisfacción, se considera:

- Satisfacción, sólo los valores 6 y 7,
- Insatisfacción, todos los valores entre 1 y 4.

Los valores 5 representan indiferencia del evaluador, por lo tanto se excluyen de los resultados.

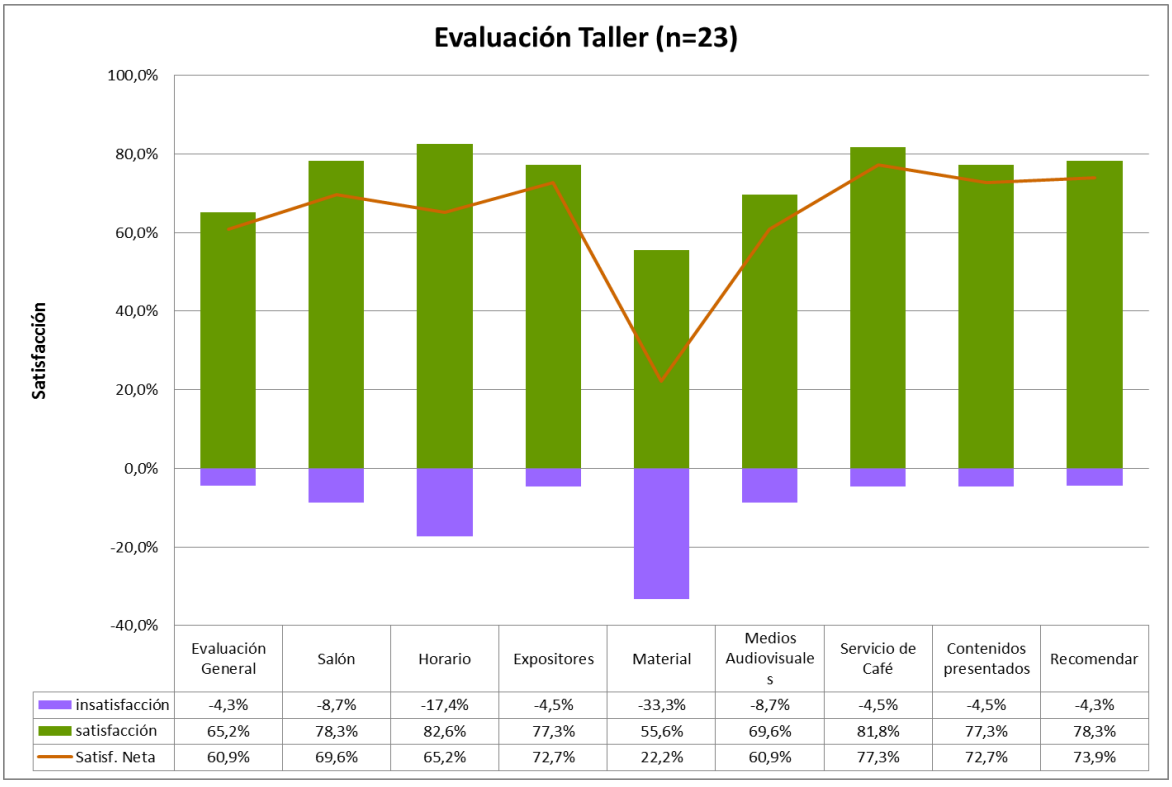
La Satisfacción Neta se calcula como la Satisfacción menos la Insatisfacción.

Resultados y Análisis de la evaluación:

Del total de asistentes al Taller (27 registrados), respondieron la Encuesta de satisfacción 23 de ellos.

A continuación se presenta los resultados obtenidos, ver figura 78.

Figura 78. Resultados de percepción de los asistentes al Taller.



	Evaluación General	Salón	Horario	Expositores	Material	Medios Audiovisuales	Servicio de Café	Contenidos presentados	Recomendar
insatisfacción	-4,3%	-8,7%	-17,4%	-4,5%	-33,3%	-8,7%	-4,5%	-4,5%	-4,3%
satisfacción	65,2%	78,3%	82,6%	77,3%	55,6%	69,6%	81,8%	77,3%	78,3%
Satisf. Neta	60,9%	69,6%	65,2%	72,7%	22,2%	60,9%	77,3%	72,7%	73,9%

Ante la evaluación general del taller, los participantes manifiestan una satisfacción de 65.2% y una insatisfacción de un 4,3%.

En los ítems específicos preguntados, los resultados son similares, con una satisfacción neta entre un 60% y un 80%, a excepción de Material que solo alcanzó un 22%. La evaluación del material entregado, fue argumentada principalmente por la no inclusión de la presentación en la carpeta entregada.

4. Conclusiones Finales y Recomendaciones

1. Definición de prioridades estratégicas y fortalecimiento de la institucionalidad.

La calidad de la gestión del Programa Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Municipal, se vio afectada por las prioridades estratégicas y políticas, de las autoridades en el periodo evaluado. La instalación gradual del Sistema que este Programa propone, ocurrió entre ciclos políticos electorales, por lo que su sostenibilidad debe asegurarse. Este aspecto es medular al momento de valorar la efectividad de sus acciones, cuestión que quedó de manifiesto en la evaluación realizada.

Para ello, se recomienda impulsar una política de Estado, que otorgue legitimidad y estabilidad administrativa, técnica y financiera, que favorezca el fortalecimiento y profundización de las capacidades institucionales de las municipalidades, para seguir avanzando hacia una cultura de mejoramiento continuo de la gestión. Del mismo modo, para la SUBDERE significaría, contar con condiciones institucionales que faciliten el desempeño eficaz y eficiente, de las acciones vinculadas con el Programa, que fortalezcan su viabilidad en el mediano y largo plazo.

2. Formalización de la Gerencia del Programa y fortalecimiento organizacional.

El Programa tiene una Unidad que depende del Departamento de Fortalecimiento de la Gestión Municipal. Los cambios que experimentó entre 2008 – 2013 contribuyeron a debilitar las acciones que desde esta Unidad se realizaron, lo que se evidencia al momento de recolectar información secundaria del proceso de diseño, planificación y ejecución del Programa; referida a indicadores de desempeño, de procesos, de resultados, de seguimiento y monitoreo; o a la derivada de Informes de gestión anuales de producción de los componentes del Programa, que facilitaran el análisis y conocimiento de todas las dimensiones de evaluación (calidad, eficacia; efectividad y eficiencia; pertinencia, viabilidad).

Esta dificultad fue sorteada en esta evaluación, en alguna medida, con los registros obtenidos de informantes clave, cuestión que posibilitó su reconstrucción, en periodos de silencio documental del Programa. El proceso de recuperación e instalación de una agenda de cambios y compromisos, en el marco de la reinstauración del Programa, aún demanda legitimidad de largo plazo; mayor fortalecimiento y capacidad de gerenciamiento.

Se recomienda que el Departamento asuma la gerencia directa de esta Unidad, posicionándose para entregar asistencia, apoyo administrativo y de consultoría, evidenciando el conocimiento que ha adquirido del sector municipal en el país y que, a partir de macrodiagnósticos permanentes, conoce las necesidades de cambio, para lograr las metas y objetivos sectoriales que se hayan fijado, a través de una gestión de calidad.

Una alternativa de fortalecimiento sugerida consiste además en, coordinar instancias de participación conjunta con otros Programas o acciones que ejecute la División, en torno a componentes y metas comunes, que dialoguen entre sí, para evitar yuxtaposición de objetivos entre Programas, con el de Mejoramiento de la Calidad. En este sentido, la invitación que se efectúa desde el Departamento de Fortalecimiento de la Gestión Municipal, hacia el equipo de profesionales de los GOREs, para discutir en una mesa de trabajo, la posibilidad de construir un Sistema de Acreditación Único, direcciona una estrategia efectiva que contribuye en esa dirección.

3. Evaluación de Transferencias efectivas de recursos.

La transferencia de recursos a los municipios tuvo su punto crítico con el financiamiento de las Líneas de Acción, quienes tuvieron demoras en su implementación. En general, estas dificultades administrativas son genéricas en los Municipios, SUBDERE podría, mediante una unidad especializada de seguimiento y evaluación, realizar un monitoreo de los rezagos que experimenta la financiación de estas Líneas, que fue causa explicativa de una de las dificultades evaluadas en este Programa.

4. Percepción discrepante Programa Calidad de Servicios y Programa Progresivo.

Una diferencia sustantiva identificada, corresponde al grado de satisfacción recogido en personas consultadas de las municipalidades, en relación con los Programas de Servicios y Progresivo. El primero en general es bien evaluado, en relación con el segundo que obtiene una baja evaluación de los beneficiarios, reflejando los efectos de la interrupción en la práctica de este último, desde 2012, sin que se implementara algún mecanismo suplementario, como fueron las Revisiones Internas para el Programa de Servicios.

La reinstalación efectiva del Programa desafía la capacidad de SUBDERE para la proyección estratégica de sus acciones, por lo que en ese sentido, esta evaluación aporta elementos y propuestas de mejoramiento importantes, para su análisis y desarrollo.

5. Desempeño y Valoración Positiva de los Modelos de Calidad.

Desde el punto de vista de su desempeño, ambos Modelos Referentes (de Servicios; Progresivo) entregan puntajes que permiten obtener una línea base a partir de la Autoevaluación. En el caso del Modelo de Servicios, dado su mayor desarrollo efectivo, posibilita identificar incrementos significativos en la mejora, a partir de datos de tres hitos de evaluación, lo que confirma su eficacia, para contribuir al logro de los objetivos del Programa. El Modelo Progresivo en cambio, solo puede arrojar resultados de un solo proceso de Autoevaluación, producto de la interrupción del Programa.

El estudio y análisis metodológico demostró que ambos Modelos Referentes, en su diseño contienen los conceptos fundamentales de la excelencia, lo que les otorga una consistencia metodológica adecuada. Asimismo, proponen dimensiones de gestión alineadas y que contribuyen con los elementos de gestión formulados a los objetivos de los Subcriterios. Estos resultados son consistentes con la alta valoración de los

consultados/as de este ámbito de la evaluación, quienes refieren que ambos instrumentos reflejan en sus dimensiones, lo que los municipios realizan.

Ambos instrumentos constituyen una buena base metodológica, para generar un Modelo Único de Calidad.

6. Metodologías de Medición.

La evaluación realizada demostró que el sistema de calidad coexistió con tres metodologías de medición (Autoevaluaciones, Revisiones Internas y Diagnóstico Nacional). Como los tres instrumentos son similares, se sugiere avanzar hacia un sistema estandarizado de medición, con aplicación a diferentes niveles.

7. Gestión de Servicios Municipales y Mejoramiento de la Gestión.

Los resultados obtenidos de percepción de causalidad entre los servicios entregados por los municipios y el mejoramiento de la calidad, reciben una asociación mayoritaria con el Programa. Destacan junto con ello, el valor que se le otorga a las acciones de gestión interna que se realizan, atribuibles a liderazgos e innovación de los equipos de trabajo municipales. El concepto de mejoramiento continuo requiere de constancia de propósito, retroalimentación, apoyo y asistencia técnica para que se instale como expresión de una cultura de calidad.

Los municipios participantes, preocupados por la sostenibilidad, el apoyo metodológico y la obtención de recursos en torno al Programa, reclaman mayor diligencia en las decisiones por parte de SUBDERE, al tiempo que ofrecen su cooperación para avanzar en los grandes temas.

El equipo de consultores ha desarrollado propuestas para apoyar acciones de mejoramiento en relación con el Programa, que incorporan soluciones perfeccionadas en base a los resultados obtenidos del desempeño de sus componentes.

Principales Propuestas:

1. Gestionar la promulgación de la Ley del Sistema Nacional de Acreditación Regional y Municipal para robustecerlo con el objetivo de garantizar la confianza pública (reformular y ampliar el objetivo en el marco del proceso de descentralización proyectado; dotar de institucionalidad al Sistema).

2. La Secretaria Ejecutiva debe ser reinstalada para la administración directa de las validaciones de Auto Evaluaciones y Planes de Mejoras, asociados a la mejora del sistema de calidad, liberando de estas funciones a la Unidad de SUBDERE, para especializarla en asistencia directa a municipios, financiamiento y apoyo de líneas de acción.

3. Fortalecer equipo de SUBDERE (en especial antes de la reinstalación de la Secretaría Ejecutiva), lo que sugiere determinar una adecuada división del trabajo, por ejemplo, asignar a un profesional, el control y seguimiento de los avances de los municipios en los procesos del sistema; separándole de quienes apoyan y entregan asistencia técnica, a los beneficiarios directos del Programa.

4. Diseñar un Modelo Único de Calidad, basado en los actuales instrumentos referentes, que integre a sus exigencias los Servicios Garantizados; que permita la incorporación al sistema de todos los municipios, favoreciendo el aumento de cobertura y focalización, porque en sus niveles de requerimientos asegura un ingreso fácil, que reconoce el nivel de gestión actual de cada uno de ellos.

Conjuntamente que incluya, la actualización de cambios normativos en relación con la Reforma Municipal y la modernización institucional proyectada; variable género; Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Ley N° 20.285 de Transparencia Municipal, ambos aspectos que fortalecen la confianza y credibilidad en los gobiernos locales, junto a todos los ámbitos de interés que resulten pertinentes. Esta propuesta considera incorporar indicadores estándares demandados desde otras instituciones o áreas de SUBDERE, para fortalecer su coherencia con otros instrumentos de mejora al momento de la evaluación.

5. No avanzar en una NCh de Servicios Municipales Garantizados y de Calidad. Un Modelo Único incorpora todas estas garantías y las consolida en sus prácticas de gestión. Si la municipalidad continúa avanzando en el nivel de gestión con el desarrollo de los requerimientos específicos del Modelo, puede llegar a alcanzar estándares de clase mundial para estos Servicios, transformando la garantía en un hito de este recorrido.

6. Proceso del Sistema de Acreditación de la Gestión Municipal Optimizado.

Se propone utilizar el Sistema de Acreditación Optimizado[75], que se obtuvo a partir de la evaluación de escenarios y de los resultados de desempeño del Programa, que se traduce en 8 Flujogramas del proceso del Sistema Optimizado; 63 Indicadores de Procesos y Resultados (que conforman un sistema de control de gestión); identificación de los principales actores, sus roles y Factores críticos de éxito, para cada paso del Sistema.

Se agrega en el Paso 0 el diseño del Plan Maestro Anual (que solicita planificar para asegurar cobertura, focalización, capacidades del equipo de profesionales, recursos, consultores/ validadores, etc.). Establece cronograma de los Pasos del sistema. Todas estas herramientas técnicas y metodológicas se desarrollan con el objetivo de contribuir a la identificación, la recolección y la interpretación de información útil, para la toma de decisiones, que aporte con retroalimentación a los responsables de la ejecución y gestión del Programa.

[75] Ver Producto 3.1.3

7. Implementar Control de Gestión del Sistema de Acreditación de la Gestión Municipal Optimizado.

Junto al Sistema de Acreditación Optimizado, se desarrolló un conjunto de indicadores que apoyan y aseguran el cumplimiento de los objetivos, de cada Paso del Sistema. La propuesta contenida en este informe, se basa en la metodología de Balanced Scorecard y se traduce en un Cuadro de Mando de indicadores, por perspectivas y temas estratégicos, asociados al Programa, cuyas definiciones se presentan en el Anexo C.

8. Diseño y desarrollo de Plataforma Inteligente del Sistema Optimizado.

Apoya todos los procesos del Sistema y sus aplicaciones. Permite el control y seguimiento de los Pasos del Sistema, producción de informes de gestión y desempeño del Programa, además de optimizar la eficiencia en los tiempos dedicados, de los profesionales de SUBDERE y Secretaría Ejecutiva. Incluye y genera resultados de Diagnóstico Nacional, entrega información de Autoevaluaciones, Diseño de Planes de Mejoras y su ejecución, reportando las Acciones de Mejora Inmediatas y Líneas de Acción que desarrollan los municipios.

9. En un régimen normal del Programa no se justifica continuar ejecutando Revisiones Internas. Según se ha identificado, al asegurar que los Comités de Mejora funcionen de acuerdo a lo establecido en el Sistema Optimizado -donde el sistema de control de gestión advierte la necesidad de realizar sesiones de seguimiento al Plan de Mejoras, al menos una vez al mes- alertando a los usuarios cuando esta condición no se cumpla.

10. Diseñar Planes de Mejoras que contengan Líneas de Acción de corto plazo, a 90 días efectivos (no se incluye los tiempos de transferencias de recursos y licitaciones, cuando correspondan), con ello se contribuye a asegurar la ejecución efectiva del Proyecto, lo mantiene vigente, a la vez que permite obtener resultados en un breve plazo.

5. Anexos

A.- Matriz de indicadores de Marco Lógico.

Enunciado del objetivo	Nombre	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fin	Calidad acreditada de la gestión municipal	s/d[76]	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
Propósito Mejorar la capacidad de gestión de los servicios municipales	Variación puntaje promedio entre Auto Evaluaciones	n/a[77]	n/a	n/a	63,6%	26,2%	n/a	n/a	n/a
	% de municipios satisfechos con la gestión de sus servicios	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	82,0%
	Costo unitario del Programa	20,4	29,5	29,5	15,2	s/d	s/d	32,6	s/d
Componente 1 Servicios	Tasa de variación del promedio de puntaje Auto Evaluación	n/a	n/a	n/a	63,6%	26,2%	n/a	n/a	n/a
Subcomponente 1.1 Apoyo a Auto Evaluación	% de Auto evaluación ejecutadas en municipios comprometidos	100%	100%	n/a	44,3%	n/a	n/a	n/a	n/a
	% de Auto Evaluación terminadas en periodos establecidos	100%	100%	n/a	88,8%	n/a	n/a	n/a	n/a
	% de satisfacción con asistencia de consultores en Auto Evaluación	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	73,2%
	Costo unitario del componente ($M)	10,2	14,8	14,8	7,6	s/d	s/d	16,3	s/d

[76] s/d= sin datos
[77] n/a= no aplica

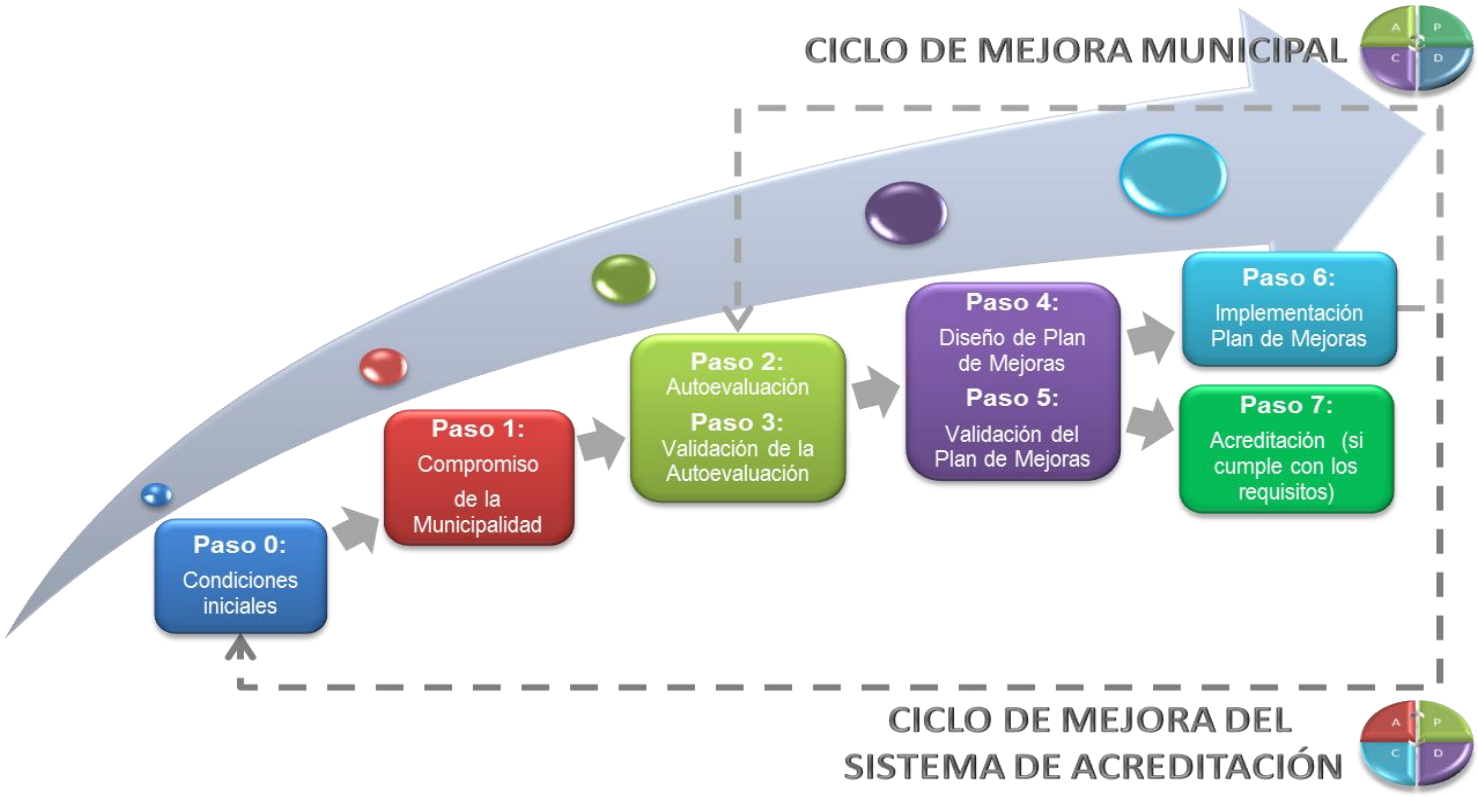
Subcomponente 1.2 Apoyo al Plan de Mejoras	% de Plan de Mejoras ejecutados en municipios comprometidos	f/i[78]	f/i	f/i	44,3	s/d	s/d	s/d	s/d
	% del diseño Plan de Mejoras terminan en periodos establecidos	100%	100%	n/a	100,0%	s/d	s/d	s/d	s/d
	% de satisfacción con asistencia de consultores en Plan de Mejoras	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	60,6%
	Costo unitario del componente	10,2	14,8	14,8	7,6	s/d	s/d	16,3	
Componente 2 Progresivo	Tasa de variación del promedio de puntaje Auto Evaluación	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Subcomponente 2.1 Apoyo a Auto Evaluación	% de Auto evaluación ejecutadas en municipios comprometidos	n/a	n/a	n/a	97%	n/a	n/a	n/a	n/a
	% de Auto Evaluación terminadas en periodos establecidos	n/a	n/a	n/a	100%	n/a	n/a	n/a	n/a
	% de satisfacción con asistencia de consultores en Auto Evaluación	n/a	n/a	n/a	s/d	s/d	s/d	s/d	61,2%
	Costo unitario del componente ($M)	n/a	n/a	n/a	7,6	s/d	s/d	16,3	s/d

[78] f/i= falta información

Subcomponente 2.2 Apoyo al Plan de Mejoras	% de Plan de Mejoras ejecutados en municipios comprometidos	n/a	n/a	n/a	75,2%	s/d	s/d	s/d	s/d
	% de diseño Plan de Mejoras terminan en periodos establecidos	n/a	n/a	n/a	100,0%	s/d	s/d	s/d	s/d
	% de satisfacción con asistencia de consultores en Plan de Mejoras	n/a	n/a	n/a	s/d	s/d	s/d	s/d	60,7%
	Costo unitario del componente	n/a	n/a	n/a	7,6	s/d	s/d	16,3	
Componente 3 Gestión	Tasa de retención de municipios comprometidos	n/a	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	63,0%	s/d
Sub componente 3.1 Firma de convenios	% de convenios firmados de municipios comprometidos	100%	100%	100%	100%	100%	s/d	s/d	s/d
Sub componente 3.2 Selección de evaluadores consultores	% de consultores con productos entregados según convenio	s/d	100%	n/a	100%	n/a	n/a	n/a	n/a
Sub componente 3.3 Difusión y documentación	Guías entregadas según tiempo programado	100%	100%	100%	100%	n/a	n/a	n/a	n/a

B.- Proceso del Sistema de Acreditación Optimizado

El Sistema de Acreditación de la Gestión Municipal se desarrolla en ocho pasos (0 a 7), los cuales se repetirán secuencialmente, en tanto la municipalidad vaya avanzando en el Sistema:



A continuación se describe en detalle el flujo de actividades que componen cada paso del proceso del Sistema de Acreditación:

Paso 0: Condiciones Iniciales

Objetivo: Ofrecer las condiciones iniciales necesarias para el desarrollo efectivo del proceso de acreditación.

Análisis flujo de actividades Paso 0.

N°	DESCRIPCIÓN[79]		
	ACTIVIDADES Y HECHOS REALIZADOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PROCESOS TRANSVERSALES REVISADOS
0	No existe información sistemática integral de la Planificación anual del Programa	Mejorar la planificación del proceso de acreditación que incluya las necesidades de la SUBDERE y de las municipalidades relacionadas con los recursos humanos, de información y de tiempo necesarios, con el propósito de que la ejecución de cada una de sus etapas del plan se realice de la manera establecida, fluida y predecible. Justificación: Los hallazgos obtenidos en las entrevistas, expresan la necesidad de que la SUBDERE planifique las actividades del plan globalmente de manera que puedan ordenarse a priori, considerar las necesidades y los ciclos de la municipalidad para cumplir con los plazos y evitar sobrecargas de trabajo. Particularmente, muchas actividades de la acreditación coinciden con el ciclo de elaboración del presupuesto y de fin de año, por lo que se prefiere trabajar en la acreditación en los meses de abril a agosto. Asimismo, hay un desconocimiento de los funcionarios y población del proceso de acreditación de la calidad de la gestión y sus beneficios, para mejorar los servicios que entrega la municipalidad.	Teniendo como insumo la última evaluación del Sistema de Acreditación realizado por la Comisión de Acreditación Municipal, la Secretaría ejecutiva/SUBDERE, diseñan el Plan Maestro Anual del Proceso de Acreditación. Esta planificación incluye la programación y cronograma de los procesos de cada etapa del sistema (1 a 7) y de los procesos transversales como Comunicación, Generación y Análisis de la Información, Evaluación y Seguimiento (desempeño de procesos y satisfacción municipios y otros grupos de interés), administrativos y financieros. Se revisa y actualiza el tablero de mando de indicadores para realizar el seguimiento y apoyo a los procesos a desarrollar.
1.	No hay información disponible	Mejorar la convocatoria que SUBDERE realiza en el Inicio del proceso de Acreditación con Plan de comunicación resaltando los beneficios del programa. Justificación: Demora / inicio tardío / desconocimiento del proceso / desmotivación de los funcionarios municipales.	Comunicar el inicio del proceso; informar en los medios de comunicación establecidos en el plan, sobre el Plan Anual e inicio del sistema de acreditación, a las Municipalidades. Indicador de eficacia: % de municipalidades que conocen el inicio del proceso de acreditación.

[79] En esta tabla hemos omitido el flujo de actividades del sistema inicial por no encontrar documentación oficial.

2.	Convenio 2009 Subdere - Centro Nacional De La Calidad Y Productividad (Chilecalidad) Junio de 2009: Capacitación de actualización para consultores que acompañaron a municipios incorporados al programa año 2008 e incorporación de nuevos consultores. En Julio de 2009, ChileCalidad, entrega una nómina que incluye a 51 Consultores con Curso Aprobado del Programa De Apoyo a la Acreditación de los Servicios Municipales.	Implementar una Cartera de consultores/relatores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal: Seleccionar, capacitar y evaluar a los consultores/relatores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal , de acuerdo con el perfil de consultores y relatores, asignados a la capacitación sobre el Modelo de Gestión de Calidad, la asesoría y acompañamiento en los procesos de autoevaluación y diseño e implementación del Plan de mejora de las municipalidades. Justificación: Según los hallazgos, hay deficiencias en la Idoneidad de los consultores y/o relatores que, en algunas municipalidades, capacitan sobre el Sistema y acompañan las etapas de Autoevaluación y Diseño del Plan de Mejoras. Las deficiencias en la calidad del trabajo del consultor, su desconocimiento en la cultura, gestión y asuntos municipales y el poco tiempo de dedicación al acompañamiento, afectan seriamente la calidad de la autoevaluación y el Diseño del Plan de Mejoras, afectando los resultados generales del proceso y los objetivos que se quieren lograr.	a) La SUBDERE selecciona consultores/relatores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal. Son escogidos para la capacitación en el Modelo, la metodología de Autoevaluación y el diseño e implementación del Plan de Mejoras y además, el acompañamiento en los procesos de Autoevaluación y de diseño del Plan de Mejoras en las municipalidades, de acuerdo con el perfil de consultores y relatores. Indicador de efectividad: % de consultores/relatores especialistas seleccionados para la asesoría y acompañamiento del proceso de Autoevaluación y diseño de los Planes de Mejoras. b) La SUBDERE capacita a los consultores/relatores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal, seleccionados para apoyar, por medio de capacitación, la asesoría y acompañamiento de los procesos de autoevaluación y diseño del Plan de mejora de las municipalidades. (Capacitación obligatoria anual) Indicador de efectividad: % de consultores/relatores capacitados y aprobados para la asesoría y acompañamiento del proceso de autoevaluación y diseño del Plan de mejora. c) La SUBDERE evalúa al final de la consultoría a los consultores/ relatores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal. Indicador de efectividad: % de consultores/relatores aprobados al final de los procesos de autoevaluación y diseño y ejecución del plan de mejoras.
3.	No hay información disponible	Desarrollar un Portafolio de validadores/evaluadores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal: Seleccionar, capacitar y evaluar a los validadores/ evaluadores	La Secretaría Ejecutiva implementa una cartera de validadores/ evaluadores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal y el método de diseño del Plan de mejora:

		especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal, de acuerdo con el perfil de validadores y evaluadores, asignados a la validación/ evaluación de los informes de autoevaluación y diseño e implementación del Plan de mejora de las municipalidades. Justificación: Según los hallazgos, existen deficiencias en la Idoneidad de los validadores/ evaluadores que, en algunas municipalidades, evalúan los informes de autoevaluación y de diseño del Plan de Mejoras. Las deficiencias en la calidad del trabajo del validador/ evaluador, su desconocimiento en la cultura, gestión y asuntos municipales, afectan la calidad de los informes de retroalimentación y por lo tanto el diseño del Plan de Mejoras, como los proyectos que no están alineados con el Sistema, proyectos duplicados, proyectos irrelevantes.	a) La Secretaría Ejecutiva selecciona a un conjunto de validadores/ evaluadores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal y metodología de diseño e implementación del Plan de Mejoras, escogidos para la validación/ evaluación de los Informes de Autoevaluación y de los Planes de Mejoras, de acuerdo con el perfil de consultores y relatores. Indicador de efectividad: % de validadores/ evaluadores especialistas **seleccionado**s para la validación/evaluación de los informes de autoevaluación y de diseño e implementación de los Planes de Mejoras. b) La Secretaría Ejecutiva capacita a los validadores/ evaluadores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal y metodología de diseño e implementación del Plan de Mejoras, seleccionados para la validación/ evaluación de los Informes de Autoevaluación y de los Planes de Mejoras de las municipalidades. (Capacitación obligatoria anual) Indicador de efectividad: % de validadores/evaluadores capacitados y aprobados para la validación/evaluación de los informes de autoevaluación y del Plan de mejora presentados por las municipalidades. c) La Secretaría Ejecutiva evalúa al final de la validación/ evaluación, a los validadores/ evaluadores especialistas en el Sistema de Gestión de Calidad Municipal. Indicador de efectividad: % de validadores/ evaluadores aprobados al final de los procesos de validación/ evaluación de la autoevaluación y de diseño y ejecución del plan de mejoras.
4.	No hay información disponible	Mejorar el conocimiento que directivos y funcionarios municipales tienen sobre el programa y sus beneficios en la calidad de la gestión municipal. Justificación: Dentro de los hallazgos de las entrevistas, se encuentra como factores que dificultan el proceso, el	La SUBDERE ejecuta jornadas de Inducción a Municipios, para invitarlos a participar del Sistema.

		desconocimiento que tienen los funcionarios sobre del proceso de acreditación y sus beneficios.	
5.		Mejorar los instrumentos que se utilizan en proceso de acreditación en términos de adecuarlos a las necesidades de agilidad y que logren los objetivos que se persiguen.	La SUBDERE y la Secretaría Ejecutiva revisan los instrumentos utilizados en todo el proceso, por ejemplo fichas de plan de visita, de diseño de plan de Mejoras, etc.
6.	SUBDERE carece de un sistema informático idóneo para gestionar el proceso de acreditación de manera eficiente y oportuna.	Mejorar la disponibilidad de información para el monitoreo y toma de decisiones por medio del desarrollo de un soporte tecnológico para administrar, ejecutar, medir, controlar y evaluar el proceso de acreditación de la calidad de los servicios municipales. Justificación: SUBDERE carece de un sistema informático ad hoc para gestionar el proceso de acreditación de manera eficiente y oportuna. Si se quiere avanzar en una gestión de la información actual y ampliar la cobertura del sistema de acreditación, se va a producir gran cantidad de información y datos que es necesario manejar de manera eficiente y efectiva de manera que arroje información y datos que permitan la evaluación y mejora del proceso de acreditación en puntos críticos de los distintos pasos y actividades de su avance.	La SUBDERE implementa/ actualiza un sistema de información inteligente para gestionar la información de datos del proceso de acreditación de la calidad de los servicios municipales. Este Sistema Inteligente gestiona la información de la acreditación de cada municipalidad y apoya a todos sus usuarios durante todo el proceso. El sistema permite medir, controlar y monitorear los procesos, además de generar informes, reportes, registros, indicadores y resultados de los procesos. Indicador de eficacia: Sistema informático inteligente 100 % operativo y en uso

Paso 1: Compromiso de la municipalidad

Objetivo: Comprometer al municipio que ingresa al sistema de Acreditación a cumplir con las etapas y los plazos definidos en el sistema y definir los servicios que incorporará al proceso de acreditación.

Análisis Flujo de Actividades del proceso Compromiso de la Municipalidad

N°	DESCRIPCIÓN			
	FLUJO DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA INICIAL	ACTIVIDADES Y HECHOS CON EL SISTEMA INICIAL	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL FLUJO DE ACTIVIDADES e INTERFACES	FLUJO DE ACTIVIDADES REVISADO
1.	Solicitud de ingreso del Municipio al Sistema de Acreditación. Acceso a todas las municipalidades Documentos a entregar: ∗ Carta compromiso del alcalde o alcaldesa. ∗ Carta compromiso y participación de directivos. ∗ Listado de servicios a incorporar en el Sistema según tipo de municipalidad. ∗ Certificado que acredite inexistencia de demandas civiles al municipio, alcalde / alcaldesa.	La población objetivo sería todos los municipios del país que a 2008, fecha formal de inicio del programa eran 345, pero por consideración de distancia, tamaño, dotación de personal profesional, la cobertura efectiva se reduce a 35 comunas beneficiarias, aproximadamente el 10,14% del universo posible. Sistema de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal, al 31 de diciembre de 2010 habían seis municipios pilotos. El 2011, se incorporan al Programa Progresivo un total de 71 municipios de la mayoría de las regiones del país	a) Mejorar el compromiso de alcalde/ alcaldesa, directivos y funcionarios. Incluyendo en la solicitud de ingreso, las cartas de compromiso de:: ∗ La conformación de una estrategia comunicacional interna. ∗ Un plan de trabajo del proceso de acreditación y asignación formal de tiempos de directivos y personal clave. ∗ Decreto alcaldicio para la formación del Comité de Mejora. Justificación: Entre los factores que dificultan el proceso de acreditación, sobresale la Falta de Compromiso en algún grado del alcalde/ alcaldesa, directivos/ funcionarios. En este caso el hallazgo es la falta de destinación y formalización de los tiempos definidos de parte de los directivos al proceso de acreditación, o que limitan o cancelan el tiempo destinado a estos trabajos porque priorizan otros, con resultados de sobrecarga de trabajo de los funcionarios que genera desmotivación y deficiencias en la calidad del proceso.	SUBDERE, recibe Solicitud de ingreso del Municipio al Sistema de Acreditación: Acceso a todas la municipalidades Indicador de efectividad: % de municipalidades que ingresan por 1a. vez. Indicador de efectividad: % Cobertura del programa Documentos a entregar: ∗ Carta compromiso del alcalde / alcaldesa. ∗ Carta compromiso y participación de directivos. ∗ Decreto alcaldicio para la formación del Comité de Mejora. ∗ Otros, establecidos por SUBDERE (como el compromiso de asignación de tiempos destinados al programa y aceptación de resultados) Indicador de efectividad: % municipalidades con requisitos de ingreso cumplidos. Indicador de efectividad: % Carta de compromiso recibidas.

2.	Comisión Nacional de Acreditación Municipal realiza la evaluación de antecedentes. Plazo 15 días.	No se dispone de información para evaluar cumplimiento de plazos.	Mejorar el cumplimiento y seguimiento de los plazos.	SUBDERE Evalúa antecedentes presentados. Plazo 15 días. Indicador: % Evaluación Antecedentes en meta definida.
3.	Si la Comisión encuentra observaciones solicita al municipio incorporarlas a la solicitud o dar justificaciones en plazos definidos.	No se dispone de información.		Si SUBDERE encuentra observaciones solicita al municipio incorporarlas a la solicitud o dar justificaciones en plazos definidos (15 días). Indicador efectividad: % de solicitudes observadas
4.	El municipio envía nuevos antecedentes o justificaciones a la Comisión Nacional de Acreditación Municipal.	No se dispone de información.		El municipio envía nuevos antecedentes o justificaciones a SUBDERE.
5.	Si la Comisión Nacional de Acreditación Municipal no encuentra observaciones envía respuesta a solicitud mediante una carta que acreditará el ingreso del municipio al sistema. La Comisión Nacional de Acreditación Municipal hace entrega al municipio de materiales necesarios para iniciar el proceso y documento que especifica los Derechos, Deberes y Obligaciones para permanecer en el sistema.	En el período se enviaron cartas a 35 municipios en Programa de Servicios y a 71 Municipios en el Programa Progresivo.	Mejorar la interface y seguimiento y cumplimiento de plazos: Una vez aceptada la solicitud de ingreso de la municipalidad al sistema de acreditación, la SUBDERE informa a la Secretaría Ejecutiva el ingreso de la aceptación a la plataforma inteligente para el seguimiento y control del proceso de incorporación al sistema de acreditación.	Con requisitos cumplidos SUBDERE envía respuesta a solicitud mediante una carta que formaliza el ingreso del municipio al sistema haciendo entrega simultánea de los materiales necesarios para iniciar el proceso y documento que especifica los Derechos, Deberes y Obligaciones para permanecer en el sistema. (15 días). Indicador: % Ingresos al Sistema = Cartas de Ingreso al Sistema/Postulaciones % de Documentos suscritos de los Derechos, Deberes y Obligaciones. SUBDERE informa a la Secretaría ejecutiva el ingreso y cumplimiento de requisitos a la plataforma inteligente.

Paso 2: Autoevaluación

La Autoevaluación es un proceso mediante el cual la propia municipalidad evalúa la calidad actual de la gestión de los servicios municipales respecto de los requerimientos del Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales.

Objetivos de la Autoevaluación:

- Tener una medición cuantificable y objetiva de la gestión de los servicios que entrega la municipalidad.
- Identificar las áreas de gestión destacables y aquéllas que requieren ser mejoradas.
- Entregar información para el desarrollo de un Plan de Mejoras que permita fortalecer la capacidad de gestión de los servicios municipales.
- Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de los servicios municipales.

Análisis Flujo de actividades del proceso de Autoevaluación

N°	DESCRIPCIÓN			
	FLUJO DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA INICIAL	ACTIVIDADES Y HECHOS CON EL SISTEMA INICIAL	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL FLUJO DE ACTIVIDADES e INTERFACES	FLUJO DE ACTIVIDADES REVISADO
0.	No hay información disponible.	No hay información disponible.	a) Contratación de consultores/ relatores idóneos, de la cartera de consultores, para la asesoría y las capacitaciones necesarias para el desarrollo de habilidades, para los conocimientos específicos del Modelo de Calidad, su instrumental y métodos y de la gestión municipal; temas que SUBDERE considera dentro de los instrumentos de apoyo a las municipalidades. Justificación: Ha sido un hallazgo que muchas de las contrataciones de consultores/relatores, ha sido deficiente por sus conocimientos y experiencia tanto en sistema de calidad como en las especificidad de la gestión municipal; que la capacitación fue incapaz de explicar la forma cómo se tenía que hacer la AE; la falta de asimilación del programa por algunas	Condiciones previas: ∗ Municipalidad contrata consultores/relatores (en primeros ciclos son contratados por SUBDERE). ∗ Comité de Mejora organizado y en funcionamiento. ∗ Consultor/relator capacita al Comité de mejora, en la inducción al Sistema de Acreditación y conocimiento de los formatos establecidos para la planificación y control de actividades (8 horas). ∗ Municipalidad diseña e inicia ejecución de la estrategia comunicacional interna (informa a SUBDERE) Indicador de efectividad: % de consultores contratados de acuerdo al perfil. Indicador de efectividad: % de informes de ejecución comunicacional. Indicador de calidad: % Satisfacción con la capacitación recibida.

			direcciones del municipio o que el acompañamiento del consultor fue deficiente, todo esto con efectos negativos en la autoevaluación. b) Mejorar la preparación y conocimientos previos sobre el Sistema, la autoevaluación y su instrumental con una inducción al Comité de mejora. Justificación: necesidad de mejorar el ordenamiento y formación previa del Comité de mejora, quienes son responsables de todo el proceso, que se inicia con la autoevaluación.	
1.	Planificación de la Autoevaluación: Conformar Comité de Mejora. Desarrollar una estrategia comunicacional interna. Desarrollar un plan de trabajo: Programar la Autoevaluación y elaboración de cronograma. Conformar los equipos de trabajo. Estudiar instrumento de Autoevaluación: Capacitación.	El 13 de Marzo de 2008 se realizó un Taller sobre Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. Se realizaron dos talleres de trabajo con contrapartes municipales y se estableció una línea de Apoyo al Mejoramiento de la Calidad de los Servicios Municipales Financiamiento de consultorías de Apoyo y Acompañamiento para el Proceso de Autoevaluación y Diseño de un Plan de Mejora. El año 2010 la SUBDERE financió profesionales entrenados para entregar consultoría y capacitación en el Modelo de Gestión de Calidad y en la	a) Mejorar el compromiso del alcalde y directivos, asignando el tiempo necesario para los funcionarios participantes. Justificación: Entre los factores que dificultan la autoevaluación está la Falta de Compromiso de las autoridades. En este caso el hallazgo es la falta de destinación formal de tiempo definido al proceso de autoevaluación con resultados de sobrecarga de trabajo y deficiencias en la calidad del proceso de autoevaluación. b) Mejorar las habilidades y competencias de liderazgo y facilitación de procesos de cambio organizacional, así como fortalecer los conocimientos específicos del MGCSM, del alcalde/alcaldesa, directivos comité de mejora, equipos de trabajo y funcionarios en general, previo al inicio de la autoevaluación. Justificación: Entre los factores que dificultan la autoevaluación, los hallazgos están en la falta de conocimientos apropiados, capacitaciones que se quedan en los niveles directivos, no	Planificación de la Autoevaluación: ∗El Comité de Mejora, con apoyo de consultor, diseña el Plan de trabajo y el cronograma con asignación de horas de trabajo y firma de autorización de jefaturas. ∗Se conforman los equipos de trabajo. Consultor capacita para el desarrollo de habilidades para el cambio cultural (8 horas). Capacitación en conocimientos específicos del Modelo de Calidad con trabajo práctico de inicio de la Autoevaluación (32 horas) Comité de Mejora realiza reuniones según el plan para dar continuidad y fin a la Autoevaluación con el apoyo de consultor. Indicador de calidad: % Satisfacción con la capacitación y efectividad de habilidades blandas. Indicador de calidad: % Satisfacción y efectividad de la capacitación en Modelo de Calidad y Autoevaluación.. Indicador de efectividad: % Plan de trabajo de la

		metodología de Autoevaluaciones. 2011 se siguieron financiado las acciones derivadas de la Auto Evaluación del Programa Progresivo. No hay mediciones de resultados de la efectividad y calidad de las capacitaciones.	bajan; falta de trabajo de equipo, motivación, compromiso y sensibilización del cambio mediante un liderazgo efectivo; bajo nivel de confianza de los equipos de trabajo y falta de comunicaciones efectivas, y otras, cuya ausencia conlleva a deficiencias en la calidad del proceso de autoevaluación. c) Mejorar el apoyo y acompañamiento del consultor en la construcción de la autoevaluación desde la planificación. Justificación: Entre los factores que limitan la calidad de los análisis de la autoevaluación los hallazgos están en las deficiencias en las competencias y metodologías activas que utilizan los consultores y en el tiempo limitado que dedican al acompañamiento en la construcción del informe de autoevaluación, la falta de continuidad en el acompañamiento, entre otros.	autoevaluación terminado con Horas asignadas.
2.	Identificar los procesos a evaluar (principales y de apoyo) para cada uno de los servicios municipales definidos.	Los municipios con apoyo de consultores identificaron los procesos a evaluar para cada uno de los servicios municipales definidos.		
3.	Levantamiento y descripción de los servicios a evaluar y procesos asociados.	Los municipios con apoyo de consultores realizaron el levantamiento y descripción de los servicios a evaluar y procesos asociados.		Equipos de trabajo identifican, levantan información y describen los servicios a evaluar, procesos y resultados asociados.
4.	Redacción de la evidencia (cuadro de evidencia de procesos y cuadro de evidencia de resultados)	Equipos de trabajo redactaron la evidencia disponible en el municipio.		Equipos de trabajo redactan la evidencia (cuadro de evidencia de procesos y cuadro de evidencia de resultados)

5.	Recopilación y revisión del trabajo (integrante del Comité de mejora).	Integrante del Comité de mejora recopiló y revisó el trabajo de redacción de evidencias.		Equipo revisor recopila y revisa el trabajo (integrante del Comité de Mejora).
6.	Evaluación de evidencias de gestión global y gestión de servicios. Método de enfoque y despliegue y Método de análisis de resultados. Cálculo de puntaje por subcriterio. Cálculo de puntaje final.	Se realizó la evaluación de evidencias de gestión global y gestión de servicios. Método de enfoque y despliegue y Método de análisis de resultados. Cálculo de puntaje por subcriterio. Cálculo de puntaje final.		El Comité de Mejora evalúa evidencias de acuerdo al modelo de gestión de calidad: (Método de enfoque y despliegue y Método de análisis de resultados). Cálculo de puntaje por subcriterio. Cálculo de puntaje final.
7.	Completar Informe de Autoevaluación (Instrumento de Autoevaluación) y enviar a SUBDERE.	Los 35 municipios completaron los Informes de Autoevaluación y se enviaron a SUBDERE. No hay información de cumplimiento de plazos. En Programa Progresivo: El año 2010, 6 municipios pilotos realizaron su Autoevaluación. El año 2011, 71 municipios realizaron su Autoevaluación.	Mejorar el seguimiento y control de la ruta del Informe de Autoevaluación, en la plataforma inteligente.	Comité envía Informe de Autoevaluación a SUBDERE y Secretaría Ejecutiva (ingresa a Plataforma Inteligente), en no más de dos meses de iniciado el proceso. Indicador de calidad: % satisfacción con el acompañamiento del consultor en la AE. Indicador de calidad: % de satisfacción con el acompañamiento de SUBDERE en la AE. Indicador de efectividad: % Cumplimiento de la municipalidad con los plazos en la entrega de la AE.

Paso 3: Validación de la Autoevaluación

La validación de la Autoevaluación consiste en una revisión externa que realiza la Comisión Nacional de Acreditación Municipal a la Autoevaluación de la municipalidad y que gestiona la Secretaría ejecutiva.

Para ello, las municipalidades que estén en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales deberán presentar a la Secretaría ejecutiva, de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal, el Informe de Autoevaluación.

Objetivo: Asegurar que la información y datos levantados reflejen el real nivel de gestión de la organización.

Análisis Flujo de actividades del proceso de validación de la Autoevaluación

N°	DESCRIPCIÓN			
	FLUJO DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA INICIAL	ACTIVIDADES Y HECHOS CON EL SISTEMA INICIAL	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL FLUJO DE ACTIVIDADES e INTERFACES	FLUJO DE ACTIVIDADES REVISADO
1.	Revisión documental por los Evaluadores: Análisis de la información contenida en el Informe de Autoevaluación, para verificar que los puntajes asignados corresponden con las evidencias presentadas. En caso de no corresponder, identificar la puntuación adecuada.	Al año 2010, el nivel de actividad efectivo implementado, en relación a los procesos de evaluación externa era del 100%.	a) Mejorar el seguimiento y control de la Autoevaluación, por medio de la plataforma inteligente.	Secretaría Ejecutiva recibe el informe de Autoevaluación: Asigna equipo validador y deriva AE de municipio. Revisión documental por los Evaluadores: Análisis de la información contenida en el Informe de Autoevaluación, para verificar que los puntajes asignados corresponden con las evidencias presentadas. En caso de no ser así, identificar la puntuación adecuada e incorporarlo como tema a confirmar en visita a terreno. Indicador: % de entrega de autoevaluaciones entregadas a validadores en plazo definido % de validación documental en plazo establecido
2.	La Secretaría Ejecutiva coordina la fecha de Visita en terreno de Evaluadores con la municipalidad con al menos siete (7) días de anticipación, envía un Programa de Visita en Terreno, donde constan las	Al año 2009, se realizaron las coordinaciones de Visita en terreno en los 35 municipios. No se encuentra evidencia de cumplimiento de plazos.		La Secretaría Ejecutiva coordina la visita: Coordina la fecha de Visita en terreno de Evaluadores con la municipalidad con al menos siete (7) días de anticipación. Envía un Programa de Visita en Terreno, donde constan las actividades a realizar, duración de la visita y los Evaluadores asignados. La municipalidad puede hacer observaciones al programa en plazo de tres (3) días luego de la recepción del mismo.

	actividades a realizar, duración de la visita y los Evaluadores asignados. La municipalidad puede hacer observaciones al plan en un plazo de tres (3) días luego de la recepción del mismo.			Indicador efectividad: % de visitas acordadas en plazo definido
3.	Visita en terreno de los Evaluadores para contrastar, a través de un muestreo de antecedentes, la evidencia presentada por la municipalidad y de acuerdo a las necesidades identificadas en la revisión documental. Durante la visita en terreno, la municipalidad debe poner a disposición de los Evaluadores, toda la información y recursos que aborda el Programa de Visita en Terreno.	Al año 2009 se realizaron las Visitas en terreno de los 35 municipios que aplicaban el modelo de gestión de calidad.		Visita en terreno de los Evaluadores: Contrastar, a través de un muestreo de antecedentes, la evidencia presentada por la municipalidad y de acuerdo a las necesidades identificadas en la revisión documental. Durante la visita en terreno, la municipalidad debe poner a disposición de los Evaluadores, toda la información y recursos que aborda el Programa de Visita en Terreno. Indicador efectividad: % de Visitas en terreno realizadas de acuerdo con el plan.
4.	Confección de Informe de Retroalimentación en plazos definidos.	100% de Confección de Informes de Retroalimentación. No hay información respecto a cumplimiento de plazos.	Mejorar el seguimiento y control del Plan del Informe de Retroalimentación, por medio de la plataforma inteligente.	Confección de Informe de Retroalimentación en plazos definidos. Equipo Validador entrega el Informe de retroalimentación a la Secretaría Ejecutiva (plataforma inteligente). Indicador: % Cumplimiento del plazo establecido en que validador entrega del Informe de Retroalimentación
5.			Mejorar la interface del traslado del informe de Retroalimentación de la evaluación a la municipalidad con el fin de revisar que cumpla los requisitos establecidos de calidad y metodológicos.	Revisión de Informes de Retroalimentación por equipo de Secretaría Ejecutiva. Indicador de calidad: % de Informes de Retroalimentación de la AE revisados.

			Justificación: Hallazgos respecto la pérdida del documento, atraso en la devolución y de baja calidad del informe que dificulta el paso de diseño del Plan de mejora.	
6.	Retroalimentación: la municipalidad recibirá un Informe de Retroalimentación con los resultados obtenidos en la validación externa independiente del resultado de la validación.	Al año 2010, el nivel de actividad efectivo implementado, en relación a los procesos de evaluación externa es del 100%. Al final del año son 8 las municipalidades que contaban con su proceso de autoevaluación terminado y validado, además del inicio en la implementación de sus planes de mejora.		La Secretaría Ejecutiva envía a la municipalidad el Informe de Retroalimentación con los resultados obtenidos en la validación externa. Indicador de satisfacción: % Cumplimiento del plazo de XX días en la entrega del Informe de Retroalimentación a la municipalidad.

Paso 4: Diseño de Plan de Mejoras
Esta etapa consiste en la elaboración de un Plan de Mejoras que permitirá a la municipalidad abordar las brechas que hayan sido detectadas en la etapa de Autoevaluación.

Objetivo: Desarrollar un Plan de Mejoras en base a un análisis que permita identificar cuáles áreas de mejora de las detectadas serán prioridad, en base a las brechas establecidas y a la estrategia de desarrollo de la municipalidad.

Análisis Flujo de actividades del Diseño de los Planes de Mejora

N°	DESCRIPCIÓN			
	FLUJO DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA INICIAL	ACTIVIDADES Y HECHOS CON EL SISTEMA INICIAL	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL FLUJO DE ACTIVIDADES e INTERFACES	FLUJO DE ACTIVIDADES REVISADO
0.			a) Mejorar la idoneidad de los consultores/as relatores/as de las capacitaciones, los conocimientos específicos del Plan de mejora y del Modelo, que SUBDERE contempla dentro de los instrumentos de apoyo a las municipalidades. Justificación: Ha sido un hallazgo que algunas de las contrataciones de consultores/relatores, han tenido un desempeño deficiente en relación con los conocimientos que tienen del Modelo de Calidad, en los métodos de diseño del Plan de Mejoras y como guías de ello. Insuficiencias que se manifiestan en la congruencia de los proyectos, elecciones de proyectos inconsistentes, duplicación de proyectos y en general, deficiencias en el diseño del Plan de Mejoras con respecto a los requerimientos del Modelo de Calidad, identificados en las brechas de la retroalimentación de la AE, que conlleva al poco o nulo efecto en la mejora de la gestión y la calidad de la prestación de los servicios municipales.	Dependiendo de resultados de evaluación del desempeño del consultor en la fase de la Autoevaluación, la municipalidad considerará la posibilidad de cambiarlo y contratar nuevo consultor/relator. .

1.	Realizar análisis del Informe de Autoevaluación y el de Retroalimentación generados en las etapas anteriores	Con apoyo de consultores externos se realizaron los análisis en los 35 municipios en Programa de servicios de servicios y de 77 municipios en Progresivo.	a) Mejorar el conocimiento específico del diseño e implementación del Plan de Mejoras a directivos, Comité de Mejora y equipos de trabajo, previo al inicio del diseño de los PM. Justificación: Entre los factores que dificultan el diseño efectivo de los planes de mejoras, el hallazgo radica en la falta de conocimientos específicos de directivos, comité y equipos de trabajo, sobre el diseño del plan de mejoras acorde con los requerimientos de calidad identificados en las brechas del informe de retroalimentación de la AE. Insuficiencia que incide en la calidad del Plan de Mejoras al realizar elecciones inconsistentes o irrelevantes, duplicación de proyectos o deficiencias de pertinencia del Plan de Mejoras. b) Mantener el compromiso y motivación de equipos y funcionarios al planificar los tiempos dedicados al diseño de los planes. Justificación: Sobrecarga de trabajo, abandono del comité y/o equipos, con efectos negativos en la calidad del diseño del Plan de Mejoras.	Recepción del IR de la AE en el plazo definido. Capacitación en conocimientos específicos sobre el diseño y la implementación del Plan de mejora, con énfasis en el trabajo práctico de hacer la planificación y los proyectos del Plan de mejora (24 horas). Planificar el desarrollo del diseño del Plan de mejora (Comité de Mejora con apoyo del consultor) asignando recursos y tiempo. Comité de mejora, Equipos de trabajo, Consultor: Realizar el análisis del Informe de Autoevaluación y el de Retroalimentación generados en las etapas anteriores. Indicador: % Satisfacción con cumplimiento en la entrega del IR en el plazo definido. Indicador de eficacia: % de Planificaciones de diseño de Plan de Mejoras recibidos por SUBDERE, con recursos y tiempos asignados. Indicador: % Satisfacción con la capacitación de diseño de Plan de mejora.
2.	Identificar foco, áreas de mejora prioritarias, en base a las brechas detectadas y a la estrategia de desarrollo de la municipalidad.	Se identificaron foco, áreas de mejora prioritarias, en base a las brechas detectadas y a la estrategia de desarrollo de cada municipalidad		Identificar foco, áreas de mejora prioritarias, en base a las brechas detectadas y a la estrategia de desarrollo de la municipalidad.
3.	Determinar acciones de mejora inmediata (Planilla de Registro de AMI y Planilla de Registro del Conjunto de AMI).	Determinaron las acciones de mejora inmediata.		Determinar acciones de mejora inmediata (Planilla de Registro de AMI y Planilla de Registro del Conjunto de AMI).

4.	Identificar áreas de mejora críticas de la gestión global (2) y áreas de mejora críticas de la gestión de cada servicio municipal (2).	Se identificaron las áreas de mejora críticas de la gestión global y áreas de mejora críticas de la gestión de cada servicio municipal.		Identificar áreas de mejora críticas de la gestión de la municipalidad (máximo 4).
5.	Seleccionar Oportunidades de Mejora (Aplicación de la Metodología de Priorización de oportunidades).	Se seleccionaron Oportunidades de Mejora según metodología.		Seleccionar Oportunidades de Mejora (Aplicación de la Metodología de Priorización de oportunidades).
6.	Diseñar las Líneas de Acción relacionadas con las Oportunidades Priorizadas (Planilla de Registro de Línea de Acción).	Se diseñaron las Líneas de Acción relacionadas con las Oportunidades Priorizadas.		Diseñar las Líneas de Acción relacionadas con las Oportunidades Priorizadas (Planilla de Registro de Línea de Acción). Se recomienda priorizar por Líneas de Acción con duración efectiva de 90 días, con un máximo de 6 meses incluyendo licitación y actos administrativos previos. En caso excepcional de proyectos más largos, se deberá incorporar hitos mensuales de avance, para su seguimiento y evaluación.
7.	Realizar Síntesis del Plan de Mejoras, integrar los principales componentes del Plan de Mejoras	Se realizó la síntesis del Plan de Mejoras en cada municipio participante del Programa		
8.	Definir el Sistema de Seguimiento y Apoyo para asegurar la correcta y oportuna implementación de las Líneas de Acción.	Se definieron los sistemas de Seguimiento y Apoyo en cada municipio.	Mejorar el seguimiento y control del Plan de mejora en validación, por medio de la plataforma inteligente.	Definir el Sistema de Seguimiento y Apoyo para asegurar la correcta y oportuna implementación de las Líneas de Acción. (Planilla de seguimiento mensual). Comité de Mejora revisa y valida el Plan diseñado. Envío del Plan de mejora y su sistema de seguimiento y apoyo (Planilla de seguimiento mensual) a la SUBDERE/Secretaría ejecutiva en el plazo estipulado y su ingreso a la plataforma.

				Indicador de calidad: % de Satisfacción con el acompañamiento del Consultor en el diseño del Plan de mejora y aplicación de los conocimientos en el diseño del plan. Indicador de calidad: % de satisfacción con el acompañamiento de SUBDERE en el diseño del Plan de mejora. Indicador de calidad: % Cumplimiento de la municipalidad con los plazos en la entrega del Plan de Mejora y el sistema de seguimiento.

Paso 5: Validación del Plan de Mejoras

La Validación del Plan de Mejoras es el proceso en el cual la Comisión Nacional de Acreditación Municipal, a través de su Secretaría Ejecutiva, aprueba el Plan presentado por cada municipio y, cuando corresponda, traspasa las observaciones correspondientes para la Implementación del Plan.

La validación del Plan de Mejoras consiste en una revisión externa que realiza la Comisión Nacional de Acreditación Municipal.

Si bien las municipalidades podrán presentar sus antecedentes y solicitar la validación del Plan de Mejoras en cualquier momento en el año, los procesos de validación son realizados entre los meses de marzo y noviembre de cada año.

Objetivo: Asegurar la coherencia del Plan de Mejoras con los resultados de la Autoevaluación y con la estrategia de la municipalidad.

Análisis Flujo de actividades del proceso de Validación del Plan de Mejoras.

N°	DESCRIPCIÓN			
	FLUJO DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA INICIAL	ACTIVIDADES Y HECHOS CON EL SISTEMA INICIAL	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL FLUJO DE ACTIVIDADES e INTERFACES	FLUJO DE ACTIVIDADES REVISADO
1.	Presentar a la Comisión Nacional de Acreditación Municipal su Plan de Mejoras para el próximo período.	35 Municipios del Programa de calidad de servicios 67 Municipios del Programa Progresivo.	Mejorar el seguimiento y control del Plan de mejora en validación, por medio de la plataforma inteligente.	Secretaría Ejecutiva recibe el Plan de Mejoras para el próximo período. La Secretaría ejecutiva registra el ingreso del Plan y lo deriva al equipo validador.
2.	Realizar la revisión documental: los Evaluadores analizan la información contenida en el Plan de Mejoras presentado y la comparan con los resultados de la Autoevaluación del municipio. En base a este análisis y criterios de evaluación, determinan la coherencia entre ambos documentos.	100% de cumplimiento		Realizar la revisión documental: Los Evaluadores analizan la información contenida en el Plan de Mejoras presentado y la comparan con las brechas identificadas y los resultados de la Autoevaluación del municipio. En base a este análisis y criterios de evaluación, determinan la coherencia entre ambos documentos.

3.	Retroalimentación: cada municipalidad recibirá un Informe de Retroalimentación con los resultados obtenidos en la validación externa de su Plan de Mejoras.	100% de municipios reciben un Informe de Retroalimentación.		Validador entrega Plan de mejora validado a la Secretaría ejecutiva. Municipalidad recibe Informe de Retroalimentación con los resultados de la validación externa del Plan de mejora.
4.	Si el Plan de Mejoras no es validado, o si tiene observaciones, la municipalidad en un plazo de un mes podrá hacer las correcciones que permitan asegurar la coherencia con la Autoevaluación y volver a presentarlo para revalidación.	No se dispone de información.	Mejorar la coherencia en la validación. El Plan debe apuntar a eliminar brechas de gestión encontradas en la Autoevaluación.	Si el Plan de mejora no es validado o si tiene observaciones, la municipalidad en plazo definido podrá hacer las correcciones que aseguren la coherencia con la Autoevaluación y volver a presentarlo para revalidación (actividad 2).
5.	Informe de retroalimentación de revalidación del Plan de Mejoras.	No se dispone de información.	Mejorar el seguimiento y control del proceso de Validación del Plan de mejora en validación, por medio de la plataforma inteligente	Secretaría ejecutiva envía a la municipalidad el Informe de retroalimentación de la revalidación del Plan de Mejora. Indicador: % de Informes de retroalimentación del Plan de mejora, entregados en el plazo establecido. Indicador de calidad del Plan de mejora: % de Planes de mejora validados en primera instancia.
6.	Una vez alcanzados los requisitos para el siguiente nivel de gestión, puede postular a una Acreditación de acuerdo a lo descrito en el paso (7).			Una vez alcanzados los requisitos para el siguiente nivel de gestión, la municipalidad puede postular a una Acreditación de acuerdo a lo descrito en el paso (7).

Paso 6: Implementación Plan de Mejoras

Esta etapa consiste en la implementación del Plan de Mejoras por parte de la municipalidad para perfeccionar sus prácticas e ir aumentando sus niveles de gestión, hacia la excelencia.

Objetivo: Implementar un Plan de Mejoras que cubra las brechas entre las prácticas de gestión actuales de la municipalidad y aquellas establecidas en el Modelo de Calidad Municipal.

Análisis Flujo de actividades del proceso de Implementación del Plan de Mejoras

N°	DESCRIPCIÓN			
	FLUJO DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA INICIAL	ACTIVIDADES Y HECHOS CON EL SISTEMA INICIAL	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL FLUJO DE ACTIVIDADES e INTERFACES	FLUJO DE ACTIVIDADES REVISADO
1.	Implementar el Plan de Mejoras: ejecución de todas las actividades descritas en el plan (12 meses).	Al año 2009, 27 municipios del Programa de servicios implementaron las líneas de acción de sus Planes de Mejora. En el año 2010 se financiaron Planes de Mejoras en 33 municipios, que corresponde al total de participantes con convenio vigente. En el año 2011 se siguieron financiado las acciones derivadas de los Planes de Mejoras y la Auto Evaluación del Programa Progresivo, pero como su ejecución fue tardía a fines de 2011, la administración de la época optó por recortar drásticamente el financiamiento de la Líneas de acción derivadas de los Planes de Mejoras, lo que se refleja en la situación de 2012, donde no hay ninguna mención a los programas en el BGI y se	a) Mejorar la planificación y entrega a tiempo del financiamiento que transfiere la SUBDERE a la municipalidad para el cumplimiento de plazos y compromisos de la implementación del Plan de mejora. Justificación: Entre los factores que obstruyen la implementación del Plan de mejora, los hallazgo radican en el atraso en la entrega de financiamiento de los proyectos del Plan de mejora, incumpliendo los compromisos contraídos, provocando frustración, las altas expectativas que no coinciden con el aporte financiero, o simplemente porque no llegaron los recursos a la municipalidad, todo lo cual afecta negativamente en la implementación del Plan que persigue mejorar la calidad de la gestión de municipio y de los servicios que entrega a los ciudadanos. b) Mejorar y agilizar los procesos de compras de bienes y servicios necesarios en la	Municipalidad recibe Plan de Mejoras validado en el plazo establecido. Implementación del Plan de Mejoras: ejecución de actividades descritas en el plan (3 a 6 meses). Asignación de recursos a Municipalidades. Firma de convenios o resoluciones. Recepción oportuna de financiamiento del Plan de mejora para el pago de productos y servicios comprados. Licitación de productos y servicios del plan de Mejoras. Compra de productos y servicios. Indicador: % de Convenios o resoluciones firmados en plazo definido. Indicador de calidad % Recepción oportuna del financiamiento del Plan de mejora en el plazo establecido.

		advierte una reducción drástica de presupuesto a estos programas. Según algunos informantes, las líneas de acción de los Planes de Mejoras no se desarrollaron y los recursos de 2012 y 2013 se utilizaron para financiar Planes estratégicos Comunales y fortalecimiento de DIDECOs. A fines de 2011, se observa una discontinuidad efectiva del Programa Progresivo. Solo en 2013 se menciona que los Programas Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, cuentan para el año 2014 con un presupuesto de $ 944.317.000 para financiar iniciativas municipales orientadas a la reinstalación de los Programas. Desde el punto de vista de la transferencia de recursos, todos los informantes coinciden en que ella fue lenta, estimándose que los Convenios resultó un instrumento administrativo poco eficiente, principalmente por demoras en el Ministerio del interior. A la fecha el Convenio está siendo reemplazado por Resoluciones, instrumento más restrictivo, pero de rápida expedición.	implementación de los proyectos del Plan de mejora, con términos de referencia estándares para las licitaciones, proporcionados por la SUBDERE. Justificación: Ha sido un hallazgo que muchas de las contrataciones de bienes y servicios sufren demoras tanto por la burocracia en las compras como por la inexperiencia en la preparación de los términos de referencia de las licitaciones de compras de bienes y servicios, con efectos negativos en la implementación del Plan de mejora.	

2.	Aplicar el sistema de seguimiento y apoyo que permite ir midiendo el avance del plan e implementando las acciones correctivas cuando sea necesario. Ejecutar el reporte correspondiente al Sistema. (Planilla de seguimiento mensual).	No se dispone de información detallada al respecto.	Mejorar el monitoreo y control del sistema de seguimiento y apoyo del Plan de Mejoras.	El Comité de Mejora de la Municipalidad aplica el sistema de seguimiento y apoyo del Plan de Mejoras para medir el avance del plan, implementando acciones correctivas cuando sea necesario. Reportar mensualmente a la SUBDERE (plataforma inteligente) el estado de avance de los proyectos del Plan de Mejoras. Indicador: % reportes mensuales recepcionados. Indicador: % de cumplimiento del Plan de Mejoras, en los plazos establecidos.
3	Monitoreo, evaluación y mejora del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales	El Programa careció de instrumentos estables de seguimiento y evaluación. Se utilizaron como indicadores de evaluación las variaciones de puntaje de Autoevaluaciones, pero esta modalidad solo era aplicable a unos pocos Municipios. El año 2010 entró en operación la Secretaría Ejecutiva, para efectuar un monitoreo, evaluación y mejora del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. El seguimiento y evaluación fue mediante tres procedimientos. Autoevaluación en sus dos aplicaciones, en su primera aplicación en 2008 y 2009 y la segunda en 2011, que se redujo solo a 15 municipios. El criterio	a) Implementar un sistema de monitoreo, evaluación y mejora de los resultados del Sistema de Acreditación, con el propósito de medir los efectos de su aplicación en la calidad de la gestión municipal y con ello, en los servicios que entrega a la comunidad. Justificación: En la actualidad no se cuenta con un sistema que permita medir la efectividad, eficiencia, calidad y eficacia del Programa, tampoco se realizan evaluaciones y análisis de los resultados ni se toman decisiones de mejoramiento. Resultados que son requeridos por diversos públicos interesados y que justifican los recursos invertidos en el mismo. b) Evaluar y mejorar en tiempos definidos, las herramientas y los instrumentos que se utilizan en la implementación del Sistema de Acreditación.	La Comisión Nacional de Acreditación Municipal, por medio de su Secretaría Ejecutiva, y SUBDERE realizan la evaluación y mejora del Sistema de Acreditación Municipal, como actividades establecidas formalmente. SUBDERE/Secretaría ejecutiva realiza: Análisis de resultados de indicadores clave de los procesos del Sistema de Acreditación y de la percepción de los municipios y otros grupos de interés. Análisis de resultados de Autoevaluación y acciones del Plan de Mejoras, recursos involucrados, encuestas de satisfacción, Plan comunicacional y programa de seguimiento. Mejoramiento de los procesos, que correspondan. Evaluación y mejora de los instrumentos de apoyo y herramientas del Sistema de Acreditación municipal.

		de evaluación fue la diferencia de puntajes, totales y por criterio. Otra forma de evaluación fue el Diagnóstico Nacional en sus dos aplicaciones, 2010 y 2013 y determinar las variaciones de puntajes entre ambas mediciones, a los 345 municipios del país, con el fin de conocer sus niveles de gestión. En 2010 – 2011 Diseño e implementación del Programa Progresivo, debido a los bajos niveles de gestión que presentaron la mayoría de los municipios ya sea en la primera Autoevaluación y el Diagnostico Nacional de 2010, la demora en el cronograma normal de un sistema basado en tiempos breves para la Autoevaluación y Plan de Mejoras, y la necesidad para la ejecución secuencial y efectiva de los Planes de Mejoras. La demora en el flujo del sistema, especialmente en la ejecución de las Líneas de Acción ameritaba una mayor atención a esta etapa. La segunda reformulación del programa fue la aplicación de las Revisiones Internas, metodología originalmente diseñada para evaluar el grado de avance en las mejoras y verificar las brechas que aún persisten para acceder a niveles superiores de gestión.	Justificación: mantener actualizados, de acuerdo a las necesidades del sistema, las herramientas e instrumentos que apoyan su aplicación.	

		En Informe de Sistematización 2007-2010 Programa de Apoyo a la Acreditación Servicios Municipales, elaborado en Febrero de 2011 en el Departamento de Desarrollo Municipal, SUBDERE, se realizó una evaluación del programa en la aplicación, cumplimiento de objetivos, correlación entre los objetivos y su implementación en los últimos 3 años: Logros, aspecto financiero, resultados de indicadores desarrollados por el Departamento de Desarrollo Municipal, en el año 2009 y propuesta para el 2010. Se desarrollaron dos encuestas que pretendían recopilar la opinión de los municipios de la satisfacción y la implementación del Programa: Aplicación de Encuesta N° 1 de Satisfacción del Programa, Encuesta de Implementación.		
4.	Implementado el Plan de Mejoras aplicar nuevamente el Instrumento de Autoevaluación de acuerdo a lo establecido en el paso (2), y realizar un nuevo Plan de Mejoras.	2010, El programa de Apoyo a la Acreditación de Servicios Municipales había alcanzado una cobertura de 9.57% del total de municipalidades del país, con un presupuesto de M$1.062.000. En 2011 se autoevaluaron 15 con la metodología tradicional y actualizaron sus Autoevaluaciones los municipios restantes, con revisiones internas.		Seguido a la Implementación del Plan de Mejoras, la municipalidad aplica de nuevo el Instrumento de Autoevaluación, de acuerdo a lo establecido en el paso 2, y realiza un nuevo Plan de Mejoras de acuerdo al paso 4.

Paso 7: Acreditación (si cumple con los requisitos)

Objetivo: Hacer un reconocimiento público de los niveles de gestión alcanzado por la municipalidad.

Análisis Flujo de actividades del proceso de Acreditación

N°	DESCRIPCIÓN			
	FLUJO DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA INICIAL	ACTIVIDADES Y HECHOS CON EL SISTEMA INICIAL	OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL FLUJO DE ACTIVIDADES e INTERFACES	FLUJO DE ACTIVIDADES REVISADO
1.	Postulación: si la municipalidad estima que cumple con los requisitos de Acreditación, puede postular a ella y obtener un reconocimiento del nivel de gestión alcanzado. Para postular a la Acreditación, la municipalidad debe presentar ante la Secretaria Ejecutiva de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal los siguientes documentos: Solicitud de Acreditación al que postula, donde conste el nombre de la municipalidad y nivel, Informe de AE y Plan de Mejoras, validados.	Informe de Proceso Validación 2011 señala que los siguientes municipios superaron los 200 puntos, sumados global y servicios: La Serena, Los Muermos, Villarrica, Purranque, Conchalí, Frutillar, San Antonio, Collipulli, Los Andes, San Joaquín y Cunco). No cumplen con entrega de antecedentes en el plazo establecido San Joaquín y Cunco, por lo no participan en el proceso de Acreditación. Los Planes de Mejora de las Municipalidades de Collipulli, Cunco, Los Andes, Padre Las Casas, San Antonio y Villarrica, fueron rechazados para su validación.		Postulación: si la municipalidad cumple con los requisitos de Acreditación, puede postular a ella y obtener un reconocimiento del nivel de gestión alcanzado. Para postular a la Acreditación, la municipalidad debe presentar ante la Secretaria Ejecutiva de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal los siguientes documentos: Solicitud de Acreditación al que postula, donde conste el nombre de la municipalidad y nivel de acreditación solicitado; Informe de Autoevaluación validado; y Plan de Mejoras validado (esta última información se encontrará disponible en la Plataforma Inteligente).
2.	Análisis de Antecedentes: Comisión de Acreditación por medio de la Secretaría	No se dispone de información.		Análisis de Antecedentes: Comisión de Acreditación por medio de la Secretaría Ejecutiva revisa los antecedentes respecto de la entrega o no de la Acreditación solicitada

	Ejecutiva revisa los antecedentes respecto de la entrega o no de la Acreditación solicitada por la municipalidad. (Requisitos para la Acreditación). La solicitud de Acreditación y los antecedentes presentados por la municipalidad son analizados por el Consejo de Acreditación, el cual evalúa el nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos y decide sobre la Acreditación de la municipalidad.			por la municipalidad. (Requisitos para la Acreditación). La solicitud de Acreditación y los antecedentes presentados por la municipalidad son analizados por el Consejo de Acreditación, el cual evalúa el nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos y decide sobre la Acreditación de la municipalidad.
3.	La decisión de Acreditación es comunicada a la municipalidad mediante una carta enviada al alcalde o alcaldesa.	No se dispone de información.		La decisión de Acreditación es comunicada a la municipalidad mediante una carta enviada al alcalde o alcaldesa.
	Una vez recibida la carta con los resultados de la Acreditación, en el caso de que éste sea positivo, la municipalidad debe hacer llegar a la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal una carta firmada por el alcalde o alcaldesa expresando su compromiso y el de los directivos de mantener y mejorar el nivel de gestión alcanzado	No se dispone de información.		Una vez recibida la carta con los resultados de la Acreditación, en el caso de que éste sea positivo, la municipalidad debe hacer llegar a la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal una carta firmada por el alcalde o alcaldesa expresando su compromiso y el de los directivos de mantener y mejorar el nivel de gestión alcanzado
	En un plazo máximo de un mes de llegada la carta compromiso, se le hará llegar a la municipalidad un Certificado de Acreditación en	No se dispone de información.		En un plazo máximo de un mes de llegada la carta compromiso, la Comisión Nacional /Secretaría ejecutiva le hará llegar a la municipalidad un Certificado de Acreditación en dos copias, donde conste el nivel alcanzado.

	dos copias, donde conste el nivel alcanzado y los servicios municipales acreditados			
	Si la municipalidad no acredita, deberá implementar su Plan de Mejoras de acuerdo al paso (6) del proceso de Acreditación y podrá volver a postular a la Acreditación en el siguiente período o cuando ésta lo considere oportuno	No se dispone de información.		Si la municipalidad no acredita, deberá implementar su Plan de Mejoras de acuerdo al paso (6) del proceso de Acreditación y podrá volver a postular a la Acreditación en el siguiente período o cuando ésta lo considere oportuno
	Si al cabo de un año y medio la municipalidad acreditada no ha presentado una nueva Autoevaluación en el período correspondiente, la Comisión Nacional de Acreditación Municipal solicitará una reevaluación para asegurar que el nivel alcanzado en la evaluación anterior al menos se mantiene, y verificar el nivel de implementación alcanzado por el Plan de Mejoras. Si el nivel acreditado no se mantiene, la Comisión Nacional de Acreditación Municipal se reserva el derecho de retirar la Acreditación a la municipalidad	No se dispone de información.		Si al cabo de un año y medio la municipalidad acreditada no ha presentado una nueva Autoevaluación en el período correspondiente, la Comisión Nacional de Acreditación Municipal solicitará una reevaluación para asegurar que el nivel alcanzado en la evaluación anterior al menos se mantiene, y verificar el nivel de implementación alcanzado por el Plan de Mejoras. Si el nivel acreditado no se mantiene, la Comisión Nacional de Acreditación Municipal se reserva el derecho de retirar la Acreditación a la municipalidad

C.- Definición de Indicadores del Cuadro de Mando del Sistema de Acreditación

Perspectiva/ Estrategia	A. Sustentabilidad Financiera						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
1. Perspectiva de Usuarios	***1.A ESTABLECER EL UNIVERSO DE LAS MUNICIPALIDADES QUE POSTULAN AL PROGRAMA:***						
	1. % de municipalidades que ingresan por 1a. vez.	1. Efectividad	1. Número de municipios que ingresan al sistema por primera vez/Número total de municipios que están en el sistema.	1. Base de Datos de SUBDERE	1. Anual, al final Convocatoria Paso 1 Compromiso de la municipalidad.		1. SUBDERE
	2. % Cobertura del programa.	2. Eficiencia	2. Número de municipios que ingresan al sistema/Número total de municipios.	2. Base de datos de SUBDERE	2. Anual, al final de la Convocatoria Paso 1 Compromiso de la municipalidad.		2. SUBDERE
	B. Eficiencia Operacional GESTION PROGRAMA						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
	1.B AGREGAR VALOR EN LA INCORPORACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES QUE POSTULAN						
	1. % de municipalidades que conocen el inicio del proceso de acreditación.	1. Efectividad	1. Número de municipalidades que conocen el inicio del proceso de acreditación/Número total de municipalidades informadas.	1. Encuesta para saber el nivel de conocimiento sobre el inicio del proceso de acreditación de SUBDERE.	1. Anual, al final de la campaña de comunicación Paso 0 Condiciones Iniciales del Proceso de Acreditación.		1. SUBDERE
	2. % de partes interesadas que conocen el inicio del	2. Efectividad	2. Número de partes interesadas que conocen el inicio del proceso de	2. Encuesta para saber el nivel de conocimiento sobre el inicio del	2. Anual al final de la campaña de comunicación Paso 0 Condiciones Iniciales		2. SUBDERE.

	proceso de acreditación.		acreditación/Número total de partes interesadas informadas.	proceso de acreditación de SUBDERE.	del Proceso de Acreditación.		
	3. % municipalidades con requisitos de ingreso cumplidos.	3. Eficacia	3. Número de municipalidades que cumplen con los requisitos de ingreso establecidos/Número de municipalidades que participan en el proceso de acreditación.	3. Registros de SUBDERE, Plataforma Inteligente.	3. Anual al cierre Paso 1 Compromiso de la municipalidad, de la evaluación de los requisitos para participar en el proceso de acreditación.		3. SUBDERE
	4. % Carta de compromiso recibidas en forma.	4. Eficiencia	4. Número de municipalidades que presentan carta de compromiso establecida/Número de municipalidades que participan en el proceso de acreditación.	4. Registros de SUBDERE, Plataforma Inteligente.	4. Anual al cierre Paso 1 Compromiso de la municipalidad, de la evaluación de los requisitos para participar en el proceso de acreditación.		4. SUBDERE
	C. Excelencia en la Atención a las Municipalidades						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
	1.C PROPORCIONAR ATENCIÓN DE CALIDAD						
	1. % Evaluación Antecedentes en el plazo definido.	1. Calidad	1. Número de Evaluaciones de antecedentes realizados en el plazo definido/Número total de Evaluaciones de antecedentes de municipalidades postulantes realizadas en el proceso.	1. Registro de SUBDERE, Plataforma Inteligente.	1. Anual cierre Paso 1 Compromiso de la municipalidad, del plazo definido para la evaluación de los requisitos para participar en el proceso de acreditación.		1. SUBDERE
	2. % de decretos alcaldicios para la conformación del Comité de calidad.	2. Eficacia.	2. Número de municipalidades que presentan decretos alcaldicios de la conformación del Comité de Calidad/Número de municipalidades postulantes que participan en el proceso de acreditación.	2. Registro de SUBDERE, Plataforma Inteligente.	2. Anual cierre Paso 1 Compromiso, del plazo definido para la evaluación de los requisitos para participar en el proceso de acreditación.		2. SUBDERE
	3. % de Comités de mejora conformados y	3. Efectividad.	3. Número de Comités de mejora conformados/Número	3. Registro de SUBDERE, Plataforma	3. Anual al cierre del Paso 1 Compromiso de la		3. SUBDERE.

	en funcionamiento.		de municipalidades que postulantes que participan en proceso de acreditación.	inteligente.	municipalidad, evaluación de los requisitos para participar en el proceso de acreditación.		
	4. % de Respuestas a las municipalidades con Documento de los Derechos, Deberes y Obligaciones para permanecer en el sistema, enviadas en el plazo estipulado.	4. Eficiencia.	4. Número de oficios de respuesta a las municipalidades con documentos definidos enviados en el plazo establecido/Número de municipalidades postulantes aceptadas para participar en el proceso de acreditación.	4. Registro de SUBDERE, Plataforma inteligente.	4. Anual, al cierre del Paso 1 Compromiso, evaluación de los requisitos para participar en el proceso de acreditación.		4. SUBDERE.
	5. % Satisfacción global de la municipalidad con el programa.	5. Calidad.	5. Nivel de Satisfacción global de las municipalidades con el programa.	5. Encuesta Ad-hoc para establecer el nivel de satisfacción de las municipalidades con el programa.	5. Anual, al final del Paso 6 Implementación del Plan de mejora, del proceso de acreditación.		5. SUBDERE.
Perspectiva/ Estrategia	**A. Sustentabilidad Financiera**						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
2. Perspectiva Financiera	***2.A CONTROLAR EL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA.***						
	1. % Presupuesto ejecutado por unidad/programa SUBDERE.	1. Efectividad.	1. Presupuesto ejecutado mensual/Presupuesto total.	1. Registros presupuestarios de SUBDERE.	1. Mensual		1. SUBDERE.
	2. % Contrataciones consultores/validadores en el plazo establecido.	2. Eficacia.	2. Número de consultores y validadores contratados en el plazo establecido/Número de consultores y validadores en la programación de contratos.	2. Registros de SUBDERE.	2. Al inicio del Paso 2 Autoevaluación, sobre la contratación de los consultores y validadores.		2. SUBDERE.

	3. % Licitaciones de servicios en el plazo establecido.	3. Eficacia.	3. Número de servicios contratados/Número de licitaciones de servicios programados.	3. Registros de SUBDERE.	3. Mensual.		3. SUBDERE.
	4. Programación y aprobación de transferencias para el Plan de mejora en el plazo establecido.	4. Eficiencia	4. Transferencias aprobadas para financiar los Planes de mejora, de acuerdo a la programación establecida.	4. Registros de SUBDERE, Plataforma inteligente	4. Al final del Paso 6 de Implementación y ejecución del Plan de mejora.		4. SUBDERE.
	2.B Eficiencia Operacional GESTION PROGRAMA						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
	2.B MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVICIOS DEL PROGRAMA						
	1. % de gastos del plan de capacitación.	1. Eficiencia	1. Presupuesto de capacitación ejecutado mensual/Presupuesto de capacitación total.	1. Registros Presupuestarios de SUBDERE.	1. Mensual		1. SUBDERE
	2. % de gastos del plan de consultorías y relatorías.	2. Eficiencia	2. Presupuesto de consultorías y relatorías ejecutado/Presupuesto de consultorías y relatorías total.	2. Registros Presupuestarios de SUBDERE.	2. Mensual		2. SUBDERE.
	3. % de Convenios o resoluciones de financiamiento del Plan de mejora, firmados en el plazo definido.	*3.* Eficiencia	3. Número de convenios y/o resoluciones de financiamiento firmados en el plazo establecido/Número total de convenios y/o resoluciones aprobados.	3. Registros de SUBDERE, Plataforma inteligente.	3. Al inicio del Paso 6 de Implementación y ejecución del Plan de mejora.		3. SUBDERE.

	2.C Excelencia en la Atención a las Municipalidades						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
	2.C DISMINUIR LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD						
	1. % cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y compromisos institucionales de la Unidad/programa de SUBDERE.	1. Efectividad.	1. Avance del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos/metas establecidas.	1. Objetivos y metas estratégicas e institucionales, Plan Maestro del Paso 0 de Procesos transversales, Condiciones Iniciales del proceso de acreditación.	1. Mensual.		1. SUBDERE.
	2. % de cumplimiento del plan de capacitación, consultoría y validación de los consultores y validadores.	2. Efectividad.	2. Avance de los planes de capacitación, consultoría y validación de los consultores y validadores.	2. Objetivos y metas de los planes de capacitación, consultoría y validación de los consultores y validadores, Plan Maestro Paso 0 de Procesos transversales, Condiciones Iniciales del proceso de acreditación.	2. Mensual.		2. SUBDERE.
	3. % de consultores/ relatores seleccionados, capacitados y aprobados para los procesos de autoevaluación y diseño e implementación del Plan de mejora.	3. Eficacia.	3. Número de consultores y relatores seleccionados y aprobados/Número total de consultores y relatores convocados y capacitados.	3. Registros de SUBDERE, Paso 0 de Procesos transversales, Condiciones Iniciales del proceso de acreditación.	3. Mensual.		3. SUBDERE.
	4. % de validadores/ evaluadores seleccionados, capacitados y	4. Eficacia.	4. Número de validadores y evaluadores seleccionados y aprobados/Número total de	4. Registros de SUBDERE, Paso 0 de Procesos transversales, Condiciones Iniciales del	4. Mensual.		4. SUBDERE.

	aprobados para la validación/ evaluación de la autoevaluación y Plan de mejoras.		validadores y evaluadores convocados y capacitados.	proceso de acreditación.			
	5. % transferencias para las consultorías en los procesos de Autoevaluación y Plan de mejora en los plazos establecidos.	5. Calidad.	5. Número de transferencias para las consultorías AE y PM en plazos definidos/Número total de transferencias para las consultorías de AE y PM.	5. Registros presupuestarios de SUBDERE, Plataforma Inteligente.	5. Al inicio de los Pasos 2 de AE y 4 Diseño Plan de Mejora.		5. SUBDERE.
	6. % Recepción oportuna del financiamiento del Plan de mejora, en el plazo establecido.	***6.*** Calidad	6. Satisfacción del municipio con la recepción del financiamiento del PM en el plazo definido.	6. Registros de SUBDERE, Plataforma inteligente.	6. Encuesta Ad-hoc, al inicio del Paso 6 Ejecución del Plan de mejora.		6. SUBDERE.
Perspectiva/ Estrategia	**A. Sustentabilidad Financiera**						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
3. Perspectiva de Procesos Internos	***3.A CONTROLAR LOS PROCESOS FINANCIEROS***						
	1. % Presupuesto ejecutado por la Secretaría ejecutiva.	1. Eficiencia	1. Presupuesto ejecutado por la Secretaría Ejecutiva X 100/Ttotal Presupuesto asignado	1. Base de datos SUBDERE Presupuesto asignado al programa Informes financieros y contables	1. Trimestral		1. SECRETARÍA EJECUTIVA
	2. Programación de las transferencias para el Plan de mejora.	2. Eficiencia	2. Programa de las transferencias para el Plan de mejoras	2. Documento del Programa de las transferencias para el Plan de mejoras.	2. Semestral		2. SUBDERE
	3. % de Convenios o resoluciones firmados en los plazos establecidos.	3. Eficiencia	3. Número de Convenios o resoluciones firmados en los plazos establecidos X 100 / Número de	3. Base de datos SUBDERE Registros de Convenios o resoluciones	3. Trimestral		3. SUBDERE

			Convenios o resoluciones elaborados				
	B. Eficiencia Operacional GESTION PROGRAMA						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
	3.B FORTALECER Y OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL SERVICIO: **Autoevaluación:** 1. % de consultores contratados de acuerdo al perfil.	1. Efectividad	1. Número de consultores contratados de acuerdo al perfil X 100 / Número total de consultores contratados	1. Contratos de consultores Perfiles de consultores Cartera de consultores	1. Al inicio de la actividad de Autoevaluación		1. SUBDERE (primeros ciclos) /Municipios
	2. % de informes de ejecución del plan de comunicación municipal.	2. Efectividad	2. Número de Informes de ejecución del plan comunicacional municipal recibidos X 100 / Número total de municipios con plan de comunicación	2. Base de datos SUBDERE Planes de comunicación de municipios Informes de ejecución del plan comunicacional municipal	2. Trimestral		2. SUBDERE
	3. % Plan de trabajo de la autoevaluación con Horas asignadas.	3. Efectividad	3. Número de actividades del Plan de trabajo de la autoevaluación con Horas asignadas X 100 / Número total de actividades del Plan de trabajo de la autoevaluación	3. Plan de trabajo de autoevaluación de cada municipio ingresado al sistema	3. Semestral		3. SUBDERE
	4. % Cumplimiento de la municipalidad con los plazos en la entrega de la AE.	4. Efectividad	4. Número de municipios que cumplen con los plazos en la entrega de la AE X 100 / Número total de municipios en proceso de autoevaluación	4. Base de datos SUBDERE Informes de Autoevaluación	4. Semestral		4. SUBDERE

	Validación AE: 5. % de autoevaluaciones entregadas a validadores en plazo definido.	5. Efectividad	5. Número de autoevaluaciones entregadas a validadores en plazo definido X 100 / Número total de autoevaluaciones entregadas a validadores	5. Base de datos SUBDERE Informes de AE Listado de validadores	5. Semestral		5. SECRETARÍA EJECUTIVA
	6. % de validación documental de la AE en el plazo establecido.	6. Efectividad	6. Número de validaciones documentales de la AE en el plazo establecido X 100 / Número total de validaciones documentales de la AE	6. Base de datos SUBDERE Informes de AE Informes de Validación de AE	6. Semestral		6. SECRETARÍA EJECUTIVA
	7. % de Informes de Retroalimentación de la AE revisados.	7. Calidad	7. Número de Informes de Retroalimentación de la AE revisados X 100 / Número total de Informes de Retro-alimentación de AE	7. Base de datos SUBDERE Informes de Retroalimentación	7. Semestral		7. SECRETARÍA EJECUTIVA
	8. % de Visitas en terreno realizadas de acuerdo con el plan.	8. Efectividad	8. Número de Visitas en terreno realizadas de acuerdo con el plan X 100 / Número total de Visitas en terreno realizadas	8. Base de datos SUBDERE Programas de Visitas en terreno Informes de Visita en terreno	8. Semestral		8. SECRETARÍA EJECUTIVA
	Diseño Plan de Mejora: 9. % Programaciones del desarrollo del Plan de Mejora con recursos y tiempos asignados recibidos por SUBDERE.	9. Efectividad	9. Número de Programaciones del desarrollo del Plan de Mejora con recursos y tiempos asignados recibidos por SUBDERE X 100 /	9. Base de datos SUBDERE Planes de Mejora	9. Semestral		9. SUBDERE

			Número total de Programaciones del desarrollo del Plan de Mejora recibidos por SUBDERE				
	10. % Cumplimiento de la municipalidad con los plazos en la entrega del Plan de Mejora y el sistema de seguimiento	10. Efectividad	10. Número de municipios que cumplen con los plazos de entrega del Plan de Mejora y el sistema de seguimiento X 100 / Número total de municipios que entregan el Plan de Mejora y el sistema de seguimiento	10. Base de datos SUBDERE Planes de Mejora y sistema de seguimiento	10. Semestral		10. SUBDERE
	Validación del Plan de Mejora: 11. % de Informes de retroalimentación del Plan de mejora entregados en el plazo establecido.	11. Efectividad	11. Número de Informes de retroalimentación del Plan de mejora entregados en el plazo establecido X 100 / Número total de Informes de retroalimentación del Plan de mejora entregados	11. Base de datos SUBDERE Informes de retroalimentación del Plan de mejora	11. Semestral		11. SECRETARÍA EJECUTIVA
	Ejecución del Plan de Mejora: 12. % de reportes mensuales del avance de los proyectos del Plan de mejora recibidos por SUBDERE	12. Efectividad	12. Número de reportes mensuales del avance de los proyectos del Plan de mejora recibidos por SUBDERE X 100 / Número total de proyectos del Plan de mejora en ejecución	12. Base de datos SUBDERE Reportes mensuales del avance del Plan de mejora Planes de mejora	12. Mensual		12. SUBDERE
	13. % de cumplimiento del Plan de mejora, en los	13. Efectividad	13. Número de actividades del Plan de	13. Base de datos SUBDERE			13. SUBDERE

	plazos establecidos		mejora que se cumplen en los plazos establecidos X 100 / Número total de actividades del Plan de mejora	Planes de mejora Reportes de avance	13. Trimestral		
	C. Excelencia en la Atención a las Municipalidades						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
	3.C FORTALECER LOS PROCESOS DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN A MUNICIPIOS:						
	1. % Cumplimiento de metas de la Secretaría Ejecutiva.	1. Eficacia	1. Número de metas definidas de la Secretaría Ejecutiva que se cumplen X 100 / Número total de metas definidas de la Secretaría Ejecutiva	1. Base de datos Documento de metas asignadas a Secretaría ejecutiva Informe Monitoreo de indicadores	1. Trimestral		1. SECRETARÍA EJECUTIVA
	Autoevaluación: 2. % Satisfacción con la capacitación Inducción al sistema y recibida.	2. Calidad	2. Número de participantes satisfechos con la capacitación inducción al sistema recibida X 100 / Número total de participantes encuestados	2. Encuesta de satisfacción Listado de participantes	2. Semestral		2. SUBDERE
	3. % Satisfacción con la capacitación y efectividad de habilidades blandas.	3. Calidad	3. Número de participantes satisfechos con la capacitación y efectividad de habilidades blandas X 100 / Número total de participantes encuestados	3. Encuesta de satisfacción Listado de participantes	3. Semestral		3. SUBDERE

	4. % Satisfacción y efectividad de la capacitación MGCSM.	4. Calidad	4. Número de participantes satisfechos con la efectividad de la capacitación MGCSM X 100 / Número total de participantes encuestados	4. Encuesta de satisfacción Listado de participantes	4. Semestral		4. SUBDERE
	5. % satisfacción con el acompañamiento del consultor en la AE.	5. Calidad	5. Número de participantes satisfechos con el acompañamiento del consultor en la AE X 100 / Número total de participantes encuestados	5. Encuesta de satisfacción Listado de participantes	5. Semestral		5. SUBDERE
	6. % Satisfacción con el acompañamiento de SUBDERE en la AE	6. Calidad	6. Número de participantes satisfechos con el acompañamiento de SUBDERE en la AE X 100 / Número total de participantes encuestados	6. Encuesta de satisfacción Listado de participantes	6. Semestral		6. SUBDERE
	Validación AE: 7. % Cumplimiento del plazo establecido en que validador entrega el Informe de Retroalimentación	7. Calidad	7. Número de Informes de Retroalimentación que cumplen el plazo de entrega X100 / Número total de Informes de Retroalimentación entregados	7. Base de datos SUBDERE Informes de Retroalimentación	7. Semestral		7. SECRETARÍA EJECUTIVA
	8. % Cumplimiento del plazo definido en la entrega del Informe de Retroalimentación a la municipalidad	8. Calidad	8. Número de Informes de Retroalimentación que cumplen el plazo de entrega a las municipalidades X100 / Número total de Informes de Retroalimentación entregados a las municipalidades	8. Base de datos SUBDERE Informes de Retroalimentación	8. Semestral		8. SECRETARÍA EJECUTIVA
	Diseño del Plan de Mejora: 9. % Satisfacción con la entrega del IR en el	9. Calidad	9. Número de municipios satisfechos con la entrega	9. Encuesta de satisfacción	9. Semestral		9. SECRETARÍA

	plazo definido.		del IR en el plazo definido X 100 / Número total de municipios con IR entregados	Listado de municipios con IR entregados			EJECUTIVA
	10. % Satisfacción con la capacitación de diseño de Plan de mejora	10. Calidad	10. Número de participantes satisfechos con la capacitación de diseño de Plan de mejora X 100 / Número total de participantes encuestados	10. Encuesta de Satisfacción Listado de participantes	10. Semestral		10. SECRETARÍA EJECUTIVA
	11. % Satisfacción con el acompañamiento del Consultor en el diseño del Plan de mejora y aplicación de los conocimientos en el diseño del plan	11. Calidad	11. Número de participantes satisfechos con el acompañamiento del consultor en el diseño de Plan de mejora y aplicación de los conocimientos en el diseño del plan X 100 / Número total de participantes encuestados	11. Encuesta de Satisfacción Listado de participantes	11. Semestral		11. SECRETARÍA EJECUTIVA
	12. % Satisfacción con el acompañamiento de SUBDERE en el diseño del Plan de mejora	12. Calidad	12. Número de participantes satisfechos con el acompañamiento de SUBDERE en el diseño de Plan de mejora X 100 / Número total de participantes encuestados	12. Encuesta de Satisfacción Listado de participantes	12. Semestral		12. SECRETARÍA EJECUTIVA
	13. % Satisfacción por entrega de validación y revalidación de Planes de mejora, por la Secretaría Ejecutiva a la municipalidad en el plazo establecido	13. Calidad	13. Número de participantes satisfechos por entrega de validación y revalidación de Planes de mejora, por la Secretaría Ejecutiva a la municipalidad en el plazo establecido X 100 / Número total de participantes encuestados	13. Encuesta de Satisfacción Listado de participantes	13. Semestral		13. SECRETARÍA EJECUTIVA

	Validación del Plan de Mejora: 14. % de Planes de mejora validados en primera instancia	14. Calidad	14. Número de Planes de mejora validados en primera instancia X 100 / Número total de Planes de mejora validados	14. Base de datos SUBDERE Informes de Retroalimentación de validación Plan de mejora	14. Semestral		14. SECRETARÍA EJECUTIVA
	15. % Satisfacción por entrega de validación y revalidación de Planes de mejora por la Secretaría ejecutiva a la municipalidad	15. Calidad	15. Número de participantes Satisfechos por entrega de validación y revalidación de Planes de mejora por la Secretaría ejecutiva a la municipalidad X 100 / Número total de participantes encuestados	15. . Encuesta de Satisfacción Listado de participantes	15. Semestral		15. SECRETARÍA EJECUTIVA
	Ejecución del Plan de Mejora: 16. % Recepción oportuna del financiamiento del Plan de mejora en el plazo establecido	16. Calidad	16. Número de municipios con recepción oportuna del financiamiento del Plan de mejora en el plazo establecido X 100 / Número total de municipios con solicitud de financiamiento de Planes de mejora	16. Base de datos SUBDERE Planes de mejora en ejecución Informes financieros y contables	16. Mensual		16. SUBDERE
Perspectiva/ Estrategia	**A Sustentabilidad Financiera**						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
4. Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	***4.A MANTENER LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO*** 1. Plataforma Inteligente 100% en operación y uso.	1. Eficiencia.	1. Certificado de Informática.	1. Certificado de Informática que certifica que el sistema está en	1. Mensual.		1. SUBDERE.

				operación y uso.			
	2. % de cumplimiento de procesos de compras en mercado público.	2. Eficacia	2. Número de compras realizadas en el mercado público/Número total de compras realizadas.	2. Registros de Compras de SUBDERE.	2. Mensual.		2. SUBDERE.
	4.B Eficiencia Operacional GESTION PROGRAMA						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
	4.B AUMENTAR EL COMPROMISO MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA DEL PERSONAL:						
	1. % Ausentismo laboral por licencias médicas.	1. Eficiencia.	1. Número de días otorgados por licencias médicas/Número de días laborados.	1. Registros de SUBDERE.	1. Mensual.		1. SUBDERE.
	2. % de funcionarios capacitados de acuerdo al plan anual.	2. Eficacia.	2. Número de funcionarios capacitados/Número total de funcionarios.	2. Registros de SUBDERE.	2. Mensual.		2. SUBDERE.
	3. % de Satisfacción del personal de la unidad/programa.	3. Calidad.	3. Nivel de Satisfacción del personal	3. Encuesta de Satisfacción del personal.	3. Anual.		3. SUBDERE.
	4.C Excelencia en la Atención a las Municipalidades						
	Objetivo estratégico/Indicador	Foco	Forma de cálculo	Fuente de Datos	Medición	Meta del Indicador (*)	Responsable
	4.C TENER EL EQUIPO DE LA UNIDAD DE APOYO MUNICIPAL DE SUBDERE						

	CONFORMADO Y EN FUNCIONAMIENTO:						
	1. 100% Equipos de la unidad/programa conformados y en funcionamiento.	1. Eficacia.	1. Número de equipos conformados/Número total de equipos planificados.	1. Registros de SUBDERE.	1. Semestral.		1. SUBDERE.
	2. % de Satisfacción global de la municipalidad con el programa.	2. Calidad	2. Nivel de satisfacción global de los municipios con el programa.	2. Encuesta de Satisfacción de los municipios con el programa.	2. Anual.		2. SUBDERE.

D.- Registro de Asistencia Taller Presentación de Resultados

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Gobierno de Chile

Evaluación en Profundidad del Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y el Programa Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal 2007-2014

REUNIÓN: TALLER PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
LUGAR: Salón Capitanía – Hotel Fundador - Santiago	FECHA: **25 MARZO 2015**

REGISTRO DE ASISTENCIA

	Nombre	Cargo	e-mail / teléfono	Firma
1	Viviana Fuller Troncoso	Jefa Capacitación	2973332 vfuller@temuco.cl	
2	Ramo Ruiz Borquez	Encargado RR.HH	rruiz@mmv.	
3	Claudia Quilapi	Jefe Depto Calidad	cquilapi@palmira.cl	
4	Cesar Gonzalez	Asesor Subdere	26863641	
5	Franklin Tamayo	Asesor Subdere	26363958	
6	Katherine Araneibia	Asesor Subdere	26363655	
7	David Vargas S.	[illegible]	[illegible]	
8	Cay Briceño	asesor Subdere	—	
9	Grace Cerda Muñoz	Profesional DE Apoyo	GRACE.CERDA@[illegible].cl 58797011	
10	Nikola Sepulveda Cuevas	Profesional de Apoyo Fortalecimiento	nikola.sepulveda cuevas@gmail.com 72469732	
11	Millaray Carrasco	Coordinadora Gestión de Calidad	SM-2206747 millaray.carrasco@laserena.cl	
12	Luis Rojas A	Consultor	77084910 luisrojascandia@gmail.com	

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Gobierno de Chile

Evaluación en Profundidad del Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y el Programa Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal 2007-2014

13	Hovidy Martinez A.	Contraparte municipalidad Andacollo.	(051) 2 333915 93344485 hmartinez-@proyectos.cl	
14	Leticia D. M.	Contraparte Andacollo	leandimi@yahoo.es 337947	
15	Monserrat Villarroel	Profesional Div. Municipal Subdere	monserrat.villarroel@subdere.gov.cl	26639[illegible]
16	GLADICH MATUS P	SECRETARIA MUNICIPAL PUCON	gmatus@municipalidadpucon.cl	
17	Renato León C	Consultor RIMISP	renato.leon@gmail.com	
18	Claudia Jara	Coordinadora U. Desarrollo Productivo DDR	claudia.jara@SUBDERE.GOV.CL	
19	Alejandra Bustamante	Com. Rural I. San Antonio	abustamante@sanantonio.cl	
20	CHRISTIAN OVALLE LEON	CONTRAPARTE TECNICA IMSP	COVALLE@SANANTONIO.CL	
21	María José Ochiz	Consultor Izar.	mjocariz@izar.cl	
22	Pilar FRASCAROLO	Fortalecimiento Regional Subdere.	Pilar.FRASCAROLO@Subdere.gov.cl	
23	JOSE CORDOVA V.	FORTALECIMIENTO REGIONAL - SUBDERE	Joseluis.cordova@subdere.gov.cl	
24	Mario Albuquerque	RIMISP	malburque@gmail.com	
25	SANDRA HERNÁNDEZ	ENCARGADA TRANSPARENCIA	TRANSPARENCIA@MUNICIPALIDADPUCON.CL	
26	Ricardo Egenau	CONTRAPARTE TECNICA.	92221969 REGenau@municipalidadpucon	
27	CRISTIAN PAVA	SUBDERE	CRISTIAN.PAVA@SUBDERE.GOV.CL	
28				