

ANÁLISIS DE RESULTADOS DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015

CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL



SUBDERE
Subsecretaría de
Desarrollo Regional
y Administrativo

Ministerio del
Interior y
Seguridad Pública

ANÁLISIS DE RESULTADOS DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015



CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL



Esta publicación está basada en el estudio **"Análisis de Resultados, Diagnóstico Nacional 2015"**, realizado por Osvaldo Ferreiro Poch, Ph.D. Estadística Universidad de Wisconsin, EE.UU.; Ingeniero Matemático, Universidad de Chile; Ex Secretario General y Ex Juez del Premio Nacional de la Calidad y Renato León Castex, Ingeniero Civil Mecánico de la U. de Chile, Magíster en Gestión de Calidad (U. Diego Portales), Examinador del Premio Nacional a la Calidad y del Premio Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión.

A lo anterior, se suman los aportes y comentarios de jefaturas y profesionales de la Unidad Mejoramiento de la Gestión Municipal, del Departamento de Desarrollo Municipal, SUBDERE.

Jimena Valdebenito Palma, Cristian Jara Jara, Teresita Mery Quiroz, Katherine Arancibia Lehner, Luis Rojas Aguirre, Cesar González Orellana, Franklin Troncoso Muñoz.

Agradecemos el apoyo y colaboración brindada por la Unidad de Comunicaciones SUBDERE, así como a los profesionales y jefaturas de las 15 Unidades Regionales SUBDERE, URS.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
Análisis de Resultados, Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal
Diseño: Simple Comunicaciones
Impresión: MAVAL
Fotografías: talleres regionales Diagnóstico 2015
Impreso en Chile
Junio 2016, 1.000 ejemplares

ÍNDICE

PRÓLOGO	4
PRESENTACIÓN: RADIOGRAFÍA DE LOS MUNICIPIOS DE CHILE	6
1. OBJETIVO GENERAL	16
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. METODOLOGÍA	18
4. RESUMEN EJECUTIVO	19
5. CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO Y DEL PROCESO DE APLICACIÓN	22
6. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015, CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	24
6.1. Resultados Generales de la aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal	24
6.2. Resultados Generales de la aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal por Ámbito de Evaluación	26
6.3. Resultados Cuantitativos del Diagnóstico, desagregados por Tipología y Ámbito de Gestión.	28
6.4. Resultados Cuantitativos del Diagnóstico, desagregados por Tipología y por su continuidad en el Programa de Gestión de Calidad.	30
7. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015, CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL, EN COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL 2010 Y 2013	38
7.1. Resultados Generales de la aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la gestión Municipal, comparado con el 2010 y 2013.	38
7.2. Análisis de los Resultados por Ámbito de Gestión, Diagnóstico Nacional 2015, comparado con el 2010 y 2013	41
7.3. Análisis de los Resultados por Tipología, Diagnóstico Nacional 2015, comparado con el 2010 y 2013	44
7.4. Análisis de Resultados por Tipología y Ámbito de Gestión del Diagnóstico Nacional 2015, comparado con el 2010 y 2013.	45
7.5. Evolución del Porcentaje de Logro en las Tipologías, para cada Ámbito de Gestión.	50
7.6. Análisis de Resultados por Tipología, separando los municipios con o sin Programa de Calidad explícito	53
7.7. Resultados de los Elementos de Gestión con Enfoque de Género	59
8. ANÁLISIS DE PROCESOS Y RESULTADOS, DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015	61
9. ANÁLISIS DE DETALLE POR ELEMENTO DE GESTIÓN, DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015	64
10. ANÁLISIS DE CORRELACIONES Y MODELAMIENTO	76
11. COMENTARIOS FINALES	84

PRÓLOGO

“El Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal” es uno de los instrumentos que permiten conocer, con un importante grado de certeza, el estado de la gestión organizacional que presentan los municipios del país, en el proceso de otorgamiento de servicios a la ciudadanía. Se dice, con una frecuencia cada vez mayor, que el municipio es la puerta de entrada al Estado, que es el primer punto de contacto entre éste y el ciudadano, pero también es necesario precisar que el municipio ES el Estado. Por lo tanto, conocer en profundidad la funcionalidad de sus procesos constituye, no sólo un deber con la institucionalidad en su conjunto, sino que además es un imperativo ético con los vecinos y vecinas de sus respectivos territorios.

El propósito de esta aplicación, que desde el año 2015 es de carácter anual, es contribuir a la generación de series de datos e información que no sólo permitan reorientar y/o focalizar la política pública de fortalecimiento institucional subnacional, sino -además- servir de insumo para las propias municipalidades, y otras instituciones del nivel central y territorial, en el proceso de mejoramiento de los servicios que otorgan a los ciudadanos y ciudadanas. En este sentido, el fortalecimiento de la institucionalidad municipal cumple el rol de estrategia complementaria a la política de descentralización y desarrollo de los territorios, buscando elevar la calidad de su gestión y competencias para los desafíos superiores que encarna la señalada estrategia.

Pero este ha sido, además, un ejercicio participativo, en muchos casos inédito, con el propósito de salvaguardar la legitimidad de la información que emane del Diagnóstico, por lo que se recomendó que el equipo directivo en su conjunto, encabezado por el alcalde o alcaldesa y representantes de las asociaciones de funcionarios y funcionarias, participara en su resolución.

En el Programa de la Presidenta Bachelet, el tránsito desde una función casi exclusivamente administrativa del territorio, a la constitución de genuinos gobiernos locales adquiere el valor de objetivo estratégico, avanzando en la autonomía municipal, en el traspaso de competencias, la gestión de recursos propios y, desde luego, la ampliación de sus facultades. Todos ellos, atributos irrenunciables de la institucionalidad local en el proceso de descentralización.

En este contexto, la identificación de las principales tendencias, déficits y oportunidades de mejora de la gestión municipal nos permitirán focalizar más efectivamente, en conjunto con los alcaldes y alcaldesas, aquellas dimensiones de la administración organizacional que requieren con urgencia del diseño y/o rediseño de la política pública adecuada en materia de fortalecimiento y como condición para el desarrollo de los territorios subnacionales.

Este informe contiene la descripción de las principales fases del proceso de aplicación del Diagnóstico 2015, dando cuenta de las implicancias técnicas, jurídicas y administrativas de cada una de ellas, así como de los procesos de interacción con los protagonistas del ejercicio.

Luego, se incluye un capítulo de caracterización del instrumento Diagnóstico, detallando aspectos de su composición (criterios, subcriterios y métrica adoptados) y su relación con el Modelo Gestión de Calidad Municipal.

Finalmente, vaya el reconocimiento para los directores, funcionarios y funcionarias municipales, que se constituyeron en el auténtico factor de éxito, al comprometerse en la resolución de este Diagnóstico, lo que ha permitido permear estas nuevas materias y conceptos como gestión de calidad, mejoramiento continuo, evaluación de los ámbitos de gestión; en suma, la disposición de los municipios para medirse, conocer su estado actual en gestión para poder, ahora con datos objetivos, iniciar el proceso de mejoramiento de su gestión y resultados.

RICARDO CIFUENTES LILLO

Subsecretario de Desarrollo
Regional y Administrativo

PRESENTACIÓN

RADIOGRAFÍA DE LOS MUNICIPIOS DE CHILE

Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal

La División de Municipalidades de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) tiene, entre sus tareas prioritarias, el fortalecimiento de la institucionalidad municipal. Para ello, se diseñó un Sistema de Fortalecimiento de la Gestión Municipal, para medir la gestión (Diagnóstico y Autoevaluación); identificar brechas y poner en marcha, en las áreas que requieren mejoras, un Plan de Fortalecimiento Municipal e instalar una cultura de Mejora Continua al interior de los equipos de trabajo de las municipalidades.

El instrumento "Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal", corresponde a un completo instrumento para el autodiagnóstico del nivel de gestión municipal, inspirado en el "Modelo de Gestión de Calidad Municipal". Consiste en un cuestionario, con 78 preguntas, que son examinadas por un equipo municipal, a través del cual es posible conocer de manera rápida el estado de su gestión, contar con elementos objetivos para orientar el mejoramiento, planes, programas e inversiones y así entregar mejores servicios a los vecinos y vecinas de la comuna.

Su enfoque es amplio y abarca diversos ámbitos de la gestión municipal. Las doce (12) áreas examinadas por el Diagnóstico son: Estrategia, Liderazgo, Competencia de las personas, Capacitación, Bienestar y Seguridad en el Trabajo, Ingresos Municipales, Presupuesto Municipal, Recursos Materiales, Satisfacción de Usuarios y Usuarías, Comunicación con Usuarios y Usuarías, Procesos de Prestación de los Servicios Municipales y Proceso de Apoyo para la Prestación de los Servicios Municipales.

Durante el mes de noviembre de 2015, se realizó el 3er Diagnóstico Nacional, para lo cual, SUBDERE diseñó un plan de trabajo que incluyó:

- » El desarrollo de una aplicación web para el registro de las respuestas,
- » La impresión y distribución del facsímil del cuestionario entre todas las municipalidades,
- » La ejecución de 19 talleres de capacitación en las 15 capitales regionales,
- » El diseño y distribución de productos multimedia (tutorial) para el buen uso de la aplicación WEB,
- » La impresión y distribución de un díptico y un afiche con información sobre la aplicación del Diagnóstico 2015,
- » La grabación y difusión de un video del Subsecretario Ricardo Cifuentes Lillo invitando a participar del Diagnóstico 2015, y

- » Diseño y puesta a disposición de la página web “Calidad Municipal”, con información y documentos del Diagnóstico 2015 y del Programa Gestión de Calidad: <http://calidadmunicipal.subdere.gov.cl>.

Este importante esfuerzo de difusión del instrumento de Diagnóstico 2015, fue acompañado por un amplio despliegue territorial, donde participaron, además del equipo de la Unidad Mejoramiento de la Gestión, las Unidades Regionales de la SUBDERE, URS, en todas las regiones del país. Esto permitió mostrar el Modelo de Gestión de Calidad Municipal, junto con los beneficios que se obtienen al aplicarlo, así como los resultados que lo evidencian. Estos entregan varias señales que son importantes de destacar:

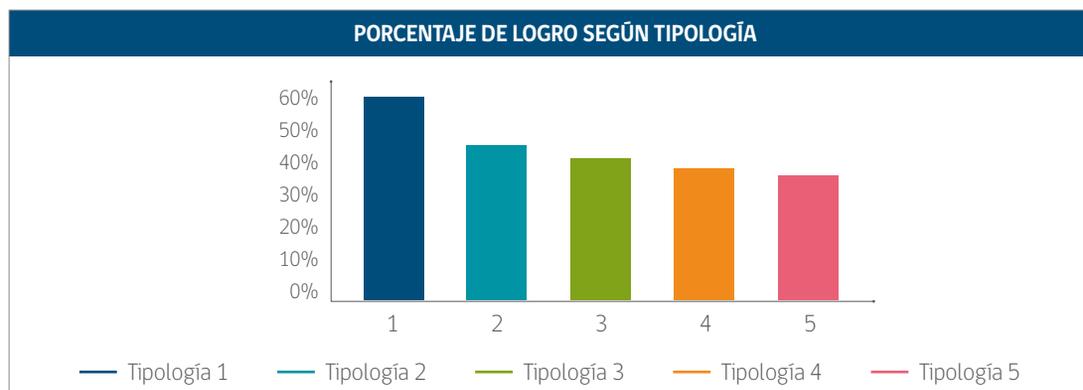
Primero. El porcentaje de municipios del país que respondió el Diagnóstico 2015 alcanzó el 94%, lo que constituye una muestra altamente representativa de la realidad nacional municipal.

Segundo. Al ser su aplicación de carácter voluntario, la validación de los datos compilados se funda en el principio de “Fe Pública”, es decir, lo que el municipio declara, es considerado válido por el sólo mérito de haber sido declarado por éste. Una vez terminado el proceso de responder el cuestionario, las municipalidades completaron el Acta de Resultados, que debió ser suscrita por todas las personas que participaron y, luego, ratificada por los Secretarios o Secretarías Municipales de cada municipio.

Tercero. Lo anterior, también se expresa en las siguientes cifras de participación:

- » **Funcionarios y funcionarias participantes.** Asistieron a los talleres de capacitación, para la aplicación de la herramienta de medición, alrededor de 600 personas, en los 19 talleres regionales realizados por SUBDERE.
- » **Municipios participantes.** 324 municipios (de un total de 345), respondieron el Diagnóstico en el plazo de un mes (noviembre 2015), tiempo durante el cual se mantuvo disponible la aplicación web, lo que da cuenta de la alta participación municipal.
- » **Metodología aplicada.** En la aplicación del instrumento, se solicitó que la respuesta al cuestionario no fuera realizada por un conjunto reducido de funcionarios y funcionarias municipales sino, por el contrario, que las respuestas fueran trabajadas por una representación lo más amplia posible de todos los departamentos, unidades y personal de las municipalidades, así como por los estamentos directivo, profesional, técnico y administrativo, tanto de planta, como de contrata y honorarios, además de los representantes de las asociaciones de funcionarios y funcionarias.
- » **Aplicación WEB.** A través de esta plataforma, se pudo contabilizar el número de personas que firmaron las Actas, lo cual entregó la cifra de 3.664 personas, de un total de 324 municipalidades, es decir, más de 11 personas, en promedio, por cada municipio.

A. Resultados (por Tipología)



- » De acuerdo con la clasificación comunal desarrollada por SUBDERE, en la cual se agrupan las municipalidades en cinco categorías diferentes, (siendo los municipios de la Tipología 1, las grandes comunas metropolitanas, con desarrollo alto y/o medio, y los de Tipología 5, comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo), los mejores resultados corresponden a la Tipología 1, las que, entre otras características, disponen de profesionales y recursos económicos suficientes, razón por la cual cuentan con mayor autonomía para su gestión.
- » A la Tipología señalada le sigue un segundo grupo de municipios, pertenecientes a las Tipologías 2, 3 y 4, cuyos resultados van disminuyendo progresivamente, observándose un descenso en el porcentaje de logro, a medida que disminuye el desarrollo del grupo de comunas, aunque -en general-, obtienen resultados similares con el promedio nacional.
- » Finalmente, algo más atrás de los grupos anteriores, se presenta la Tipología 5, la cual obtiene los resultados más bajos entre los municipios del país.

RESULTADOS DIAGNÓSTICO 2015, SEGÚN ÁMBITOS				
Ambitos de Evaluación		Puntaje Máximo	Puntaje Promedio	% de logro
1	Estrategia	24	9,1	37,9
2	Liderazgo	18	10,7	59,4
3	Competencia de las personas	15	6,1	40,7
4	Capacitación	21	6,1	29,0
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	24	8,7	36,3
6	Ingresos municipales	18	10,2	56,7
7	Presupuesto municipal	30	14,2	47,3
8	Recursos materiales	9	3,9	43,3
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	18	7,0	38,9
10	Comunicación con usuarios y usuarias	15	6,5	43,3
11	Proceso de prestación de servicios	21	6,1	29,0
12	Procesos de apoyo para la prestación	21	7,6	36,2
Total		234	96,3	41,2

Respecto a los resultados destacados por Ámbito de Gestión, se puede señalar que, en general, los municipios no han implementado un conjunto de prácticas y herramientas de gestión, que les permitan abordar, de una manera sostenida, mayores y más complejos requerimientos, encontrándose, más bien, en una fase inicial de instalación de éstas.

Una mayoría de los ámbitos considerados en el proceso de respuesta al Diagnóstico, contiene importantes oportunidades de mejoramiento (brechas), las que podrían ser abordadas mediante la implementación de un Plan de Mejoras, particularmente en las áreas de Capacitación y Procesos de Prestación de Servicios Municipales.

Método de evaluación de Enfoque y Despliegue

Enfoque y Despliegue son dos dimensiones de cada Elemento de Gestión de proceso (pregunta del cuestionario), las que –con un propósito metodológico– se analizan separadamente para determinar el grado de implementación de la práctica. El mejoramiento continuo indica que, cuando se aborda un proceso, se establece una práctica y la forma de llevarla a cabo. Para saber si cumple con su objetivo, se establece un mecanismo de medición que permite evaluar cuán cerca se está de dicho objetivo para, luego, analizar los resultados y mejorar la práctica.

- » **Enfoque.** Analiza el nivel de desarrollo de la práctica con la que se aborda un Elemento de Gestión. Este puede ser:
 - No hay enfoque: no hay prácticas que respondan a lo preguntado, o las que existen no son pertinentes.
 - Enfoque incipiente: se han desarrollado prácticas, pero están recién partiendo o no se han aplicado, pero están incorporadas en la planificación y se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla.
 - Enfoque sistemático: las prácticas son aplicadas periódicamente, con una frecuencia conocida y tienen establecido el objetivo para el cual se creó.
- » **Despliegue.** Amplitud o alcance que tiene un enfoque, en el sentido de abarcar distintas personas, servicios, actividades, usuarios y usuarias, unidades, según corresponda. Se trata de la extensión (alcance) con que son aplicados en los ámbitos relevantes para cada Elemento de Gestión. Puede ser calificado como:
 - No hay despliegue: no hay prácticas o éstas no se aplican en las áreas importantes.
 - Despliegue parcial: las prácticas se aplican en algunas áreas importantes.
 - Despliegue total: las prácticas se aplican en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en una etapa inicial.

Método de evaluación de Resultados

Es la medición que se hace a través de la existencia o no de datos de indicadores. Este puede ser:

- No hay datos de indicadores
- Hay datos del último año, para la mitad de los indicadores relevantes
- Hay datos del último año, para todos los indicadores relevantes
- Hay datos de los últimos tres años, para la mitad de los indicadores relevantes.

Principales hallazgos por Ámbitos de Gestión

Los Ámbitos de Gestión o Subcriterios, que contienen prácticas de gestión y resultados, constituyen las unidades distintivas, y son evaluados según su grado de implementación y extensión, en el interior del municipio, determinando el porcentaje de logro. Para asignar un puntaje objetivo en la evaluación, se utiliza una tabla con valores de 0 al 3. El asignar un valor, implica que las prácticas aplicadas por la municipalidad cumplen completamente con el descriptor de ese nivel y, cuando corresponde, con los anteriores.

Los Ámbitos de Gestión mejor evaluados (mayor porcentaje de logro) están relacionados con:

- » **Liderazgo** (59,4% de logro, seis prácticas), referido a cómo la dirección de la municipalidad conduce y evalúa el desempeño de su organización. Este es, en su conjunto, el que obtiene el mayor porcentaje de logro, lo que significa que la mayoría de los municipios tiene algún nivel de desarrollo en este ámbito, desatacando la práctica de mantener actualizada la información pública y el control interno.
- » **Ingresos Municipales** (56,7% de logro, seis prácticas), respecto de cómo gestiona sus ingresos para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a largo plazo de sus finanzas. La gran mayoría (97,5%) responde tener prácticas sistemáticas, aunque desplegadas parcialmente, en lo que respecta a identificar ingresos municipales para el año. Adicionalmente, la mayoría (72,2%) declara también tener datos de uno o tres años, en lo que se refiere a ingresos propios permanentes. Es el ámbito mayormente normado.

Estas dos últimas áreas han sido históricamente las mejor evaluadas (Diagnósticos 2010, 2013 y 2015). Los ámbitos con más baja evaluación, también histórica (menor porcentaje de logro), están relacionados con:

- » **Capacitación** (29% de logro, siete prácticas), cómo la Municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal. La mayoría de las municipalidades responde que no tienen prácticas o, de tenerlas, resultan aún muy incipientes. Por otra parte, la mayoría de los municipios informa no tener datos o sólo datos del último año.
- » **Procesos de Prestación de Servicios** (29% de logro, siete prácticas), en la que se revisan los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales. No hay elementos que destaquen en este ámbito. El 80% declara tener prácticas incipientes en el establecimiento y actualización de políticas de prestación de servicios e identificación procesos. El 72% declara no tener o tener prácticas incipientes para establecer indicadores y estándares de prestación de servicios. El 90% no tiene datos o sólo datos de un año respecto a cumplimiento de estándares y 87,6% declara no tener datos o sólo de un año, respecto de indicadores de prestación de los servicios.

B. Municipios “Calidad”

La realidad anterior, sólo se ve alterada por la incorporación de un grupo de municipios que, desde hace más de diez años aplican el Modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (aquí denominados “Calidad”), política pública implementada desde la División de Municipalidades de SUBDERE, desde 2007, a grupos de municipios correspondientes a las Tipologías 1, 2, 3 y 4.

TIPOLOGÍA	PUNTAJE PROMEDIO	PORCENTAJE DE LOGRO
1	133,5	57,1%
2	103,1	44,1%
3	96,7	41,3%
4	89,0	38,0%
5	83,1	35,5%
Calidad	123,3	52,7%

Ésta puede ser considerada como una categoría o Tipología especial y que, al comparar sus resultados con el resto de los municipios, es posible medir el impacto que la aplicación del modelo ha tenido sobre estas municipalidades.

Este grupo, compuesto por municipios de las Tipologías 1 a 4, obtiene resultados -en las áreas consultadas- muy similares, algunas iguales e -incluso-, mejores que los resultados de los municipios de la Tipología 1; es decir, los municipios "Calidad" rompen la lógica de los resultados por Tipologías, donde a menor Tipología, menores resultados. Al comparar los resultados promedio de estas municipalidades de "calidad", con sus pares, de acuerdo a la Tipología a la cual pertenecen, los resultados de las primeras (calidad) son superiores en todos los casos.

TIPOLOGÍA	PUNTAJE PROMEDIO (SIN PROGRAMA)	PUNTAJE PROMEDIO (CON PROGRAMA)
1	133,0	140,7
2	99,4	121,2
3	93,7	117,0
4	87,4	124,5
5	83,1	N/A

Según los autores de este Estudio "esto sugiere un efecto muy positivo en la mantención de los Programas de Calidad de los Municipios pues les ayuda a mejorar sus niveles de gestión"

Aquí hay un ejemplo concreto de que, con la aplicación de un Modelo de referencia, con una metodología sostenida en el tiempo, se obtienen resultados exitosos en el mejoramiento de la gestión municipal y, en particular, en la calidad de los servicios que los municipios entregan a la comunidad.

El puntaje medio total de los municipios de Chile, el 2015, es de 96,4 puntos, lo que representa un 41% de logro; en tanto, el grupo "Calidad" obtiene 123,3 puntos, con un 52,7% de logro, cercano al comportamiento de los municipios clasificados en la Tipología 1 y superior a lo que obtienen las comunas de las otras cuatro Tipologías.

Finalmente, al revisar los más altos resultados obtenidos por los municipios, según Tipología, se puede constatar que, salvo en la Tipología 1, el resto de las Tipologías (2, 3, 4 y 5), aquellos que alcanzaron los mayores porcentajes de logro, fueron los que trabajan con SUBDERE, en el Programa Mejoramiento de la Gestión Municipal.

PUNTAJES MAS ALTOS SEGUN TIPOLOGIA		
Tipología	Puntaje	Participación en el Programa
1	225	NO
2	171	SI
3	173	SI
4	183	SI
5	186	SI

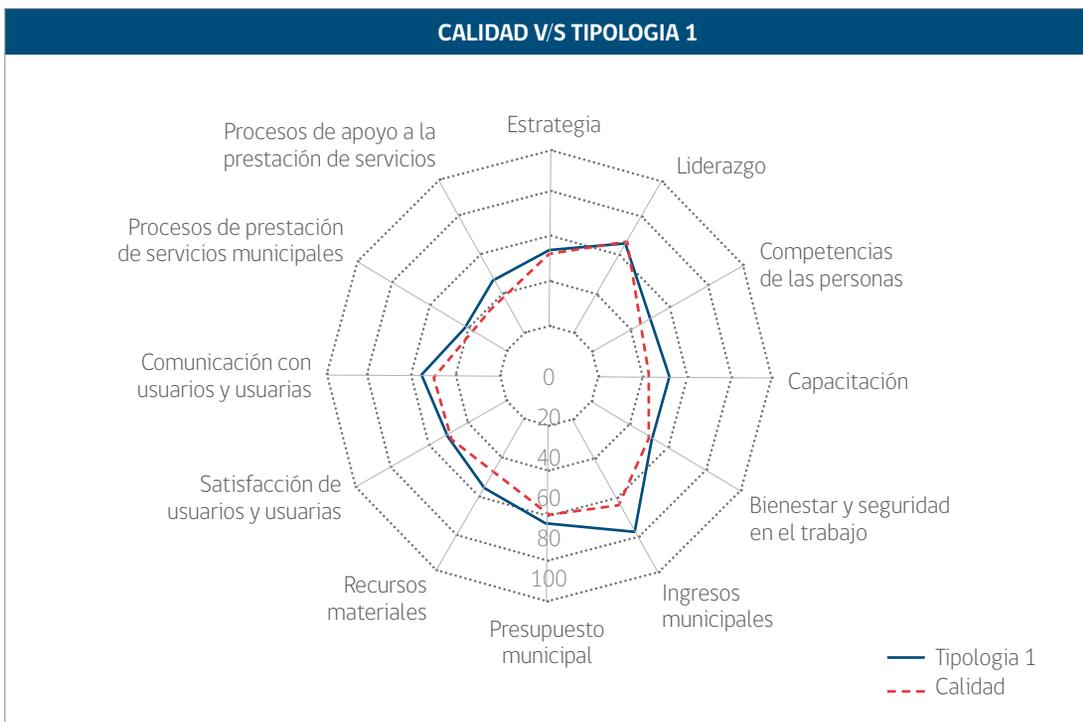
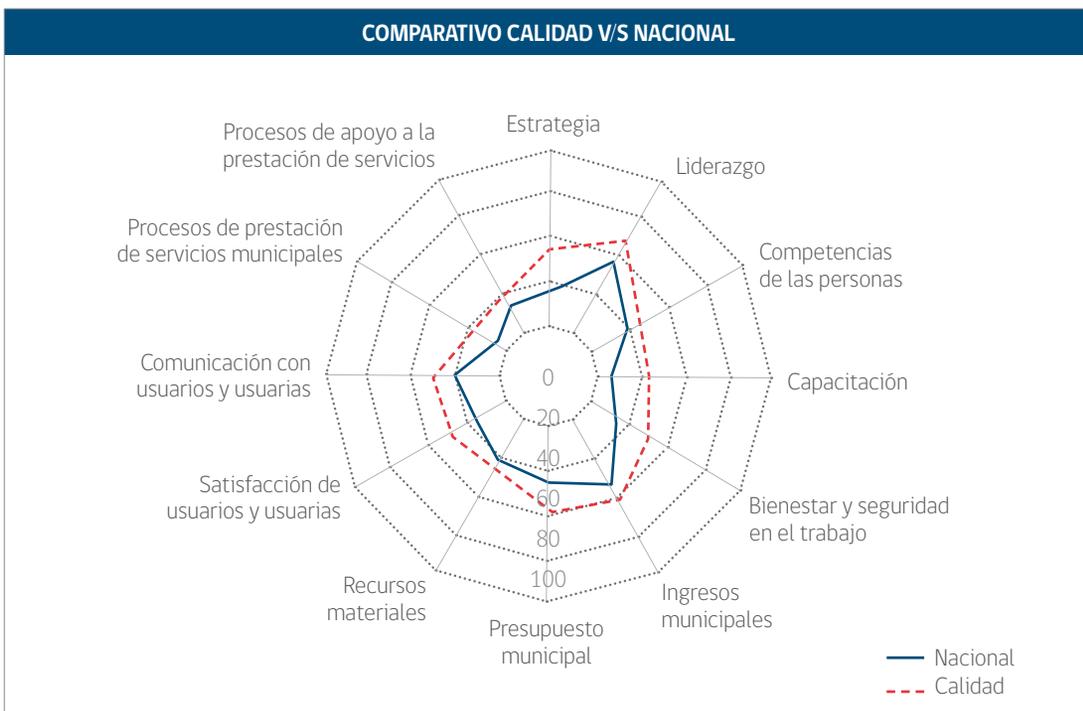
* 4 de los 5 mayores puntajes obtenidos, por Tipología, corresponde a municipios que participan en el Programa Mejoramiento de la Gestión Municipal.

CONCLUSIONES

- » Las cinco áreas prioritarias que se debieran trabajar son: i) Capacitación, ii) Procesos de Prestación de Servicios iii) Proceso de Apoyo de Servicios, iv) Bienestar y Seguridad en el Trabajo, y v) Estrategia.
- » Las dos variables que influyen directamente en la entrega de servicios de calidad son: Tipología y Calidad. i) municipios de Tipología 1, disponen de mejores herramientas para entregar servicios de calidad, ii) municipios que aplican el Modelo Gestión de Calidad, obtienen mejores resultados que aquellos municipios de sus propias Tipologías.

“Al desagregar el análisis, diferenciando a las municipalidades que aplican el modelo mejoramiento de la gestión municipal, estos tienen un comportamiento promedio superior a la de las Tipologías a las cuales pertenecen y muy cercana a los de Tipología 1. Lo anterior permite resaltar el creciente nivel de logro de las municipalidades de la Tipología “Calidad”. Este resultado tiende a mostrar el valor de la aplicación del modelo ya que entrega una metodología que orienta a las instituciones por el camino de la mejora continua y cuyos resultados tangibles quedan reflejados en los resultados obtenidos el año 2015 y las tendencias de crecimiento observados desde la aplicación por primera vez del Diagnóstico en el año 2010.

Todos los análisis efectuados demuestran el impacto que tiene la implementación del Programa Mejoramiento de la Gestión Municipal. El desempeño de las municipalidades en el Programa se muestra superior con respecto a los que no están, tanto en la comparación con el modelo de referencia como entre ellos. Este comportamiento se explicaría por contar con una metodología, financiamiento y herramientas que guían los procesos de mejora de la gestión institucional y que se han aplicado de manera continuada en el tiempo.” Citado del Informe Final de los autores del Estudio.



Ficha Técnica	Valor
Universo	345 municipalidades
Número de municipios que respondieron	324 municipalidades (94%)
Número de municipios que no respondieron	21 municipios
Período de captura de datos	noviembre 2015
Entrega de la información	modalidad voluntaria, remota, vía aplicación web
Número de Preguntas	78 preguntas, con cuatro alternativas de respuestas predefinidas
Talleres de inducción	19 encuentros en las 15 regiones
Escala	Mínimo 0 puntos, máximo 234 puntos
Media Puntaje Total	96,4
Mediana Puntaje Total	92
Puntaje Total Mínimo observado	24
Puntaje Total Máximo observado	225
Puntaje Total Máximo Potencial	234
Funcionarios (as) participantes en talleres	600
Nº personas que firman acta aplicación Diagnóstico	3.664





DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015 CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL



Mejor Gestión Mejor Comuna

20 TALLERES EN TODO EL PAÍS

Del 6 al 28 de octubre

RESPONDE EL DIAGNÓSTICO

durante todo noviembre 2015

diagnostico2015@subdere.gov.cl
www.subdere.gov.cl



1 | OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo e informe es analizar e interpretar los resultados del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, y realizar una comparación con los resultados obtenidos en los años 2010 y 2013.



2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son:

- » Describir y analizar los resultados de la aplicación, a través de técnicas estadísticas que permitan obtener conclusiones, tanto a nivel municipal como a nivel agregado.
- » Describir y analizar la información en relación a indicadores y variables relevantes en el ámbito de la gestión que no están considerados en el instrumento Diagnóstico, tales como dotación de personal, ingresos, presupuesto, finanzas, ruralidad, pertenecientes o no a los programas de mejoramiento de la gestión municipal de SUBDERE, entre otros.
- » Realizar una comparación entre los resultados del 2015 con relación a los obtenidos en los años 2010 y 2013.



3 | METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos general y específicos se consideraron tres ejes de trabajo:

- » Estudio del comportamiento de los puntajes obtenidos por los municipios en los 12 ámbitos de evaluación.
- » Análisis Comparativo de los resultados 2010, 2013 y 2015 para la identificación de tendencias
- » Estudio de asociación (Coeficiente de Correlación Lineal) entre la variable Puntaje Total y diferentes variables potencialmente explicativas (cualitativas y cuantitativas).

Se muestran los resultados de los porcentajes de logro, de los puntajes totales y de cada ámbito de evaluación, obtenidos por los municipios en el año 2015 en tablas y gráficos que permitan conocer su comportamiento y sacar conclusiones al respecto. Se realizó un estudio de asociación de variables de las municipalidades con respecto a la variable principal que es el Puntaje Total. El análisis comparativo de los resultados 2010, 2013 y 2015 incluye un estudio de tendencias y análisis de variabilidad, que permite obtener conclusiones sobre el desarrollo que ha tenido el municipio en el periodo bajo estudio.



4 | RESUMEN EJECUTIVO

Al analizar los resultados obtenidos en base a los tres años en que se ha aplicado el Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, se observa inmediatamente que los resultados generales muestran un elevado porcentaje de comunas que respondieron el instrumento, por lo que especialmente para los estudios de 2010 (95,9% de respuestas) y 2015 (93,9% de respuestas) podemos hablar de un análisis censal, en el sentido de que alcanzaron niveles similares a los que alcanzaría un censo de todas las municipalidades del país. En el caso del año 2013, si bien el tamaño de la muestra obtenida es bastante grande (81,2%), estrictamente no lo podemos considerar con valor de censo y además la muestra obtenida, aunque es significativa, no es resultado de un muestreo probabilístico o aleatorio; por ello, sus resultados deben ser necesariamente considerados de menor validez con respecto a los de los otros períodos (2010 y 2015).

De acuerdo a los resultados de la aplicación del Diagnóstico de la Calidad de la Gestión Municipal 2015, del total de 345 Municipalidades del país respondieron 324 de ellas, constituyendo un 93,9% de cobertura. El promedio (media) de los puntajes totales del diagnóstico obtenidos por las 324 municipalidades participantes alcanzó a 96,4 puntos, lo que equivale a un 41% de logro en comparación con el puntaje máximo posible (234 puntos). Este resultado se puede interpretar diciendo que en promedio las Municipalidades de nuestro país responden que tienen prácticas de gestión instaladas que cubren de manera parcial o de un desarrollo incipiente a los requerimientos de los elementos de gestión del modelo de calidad de los servicios municipales.

El ámbito de gestión que alcanzó, en promedio, el mayor porcentaje de logro corresponde a Liderazgo con un 59,4%, seguido por Ingresos Municipales con un 56,7%. En ambos casos se puede interpretar que en promedio las Municipalidades del país responden que en estos ámbitos tienen prácticas sistemáticas de gestión que responden a los requerimientos del modelo. Los ámbitos de gestión con menor porcentaje de logro correspondieron a Capacitación y Proceso de Prestación de Servicios con un 29% en ambos casos, lo que implica que si bien para la mayoría de los requerimientos del modelo en esos ámbitos, los municipios declaran tener prácticas de gestión, hay casos en que no están desarrolladas y deben ser consideradas oportunidades de mejora.

Los resultados muestran una relación directa entre los porcentajes de logro en el alcance satisfactorio de los criterios del diagnóstico y la Tipología a la cual se pertenece. Concordantemente con ello, aquellos municipios que pertenecen al grupo de grandes comunas metropolitanas, con alto y/o medio desarrollo (Tipología 1), obtienen el mayor porcentaje de logro con un 57,1%; en el otro extremo, aquellos municipios de comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo tienen un porcentaje de Logro del 35,5%. De hecho, a medida que se disminuye en el desarrollo del grupo de comunas, es decir, el número de la Tipología es mayor, baja el puntaje promedio de logro. Sin embargo, en todos los casos hay excepciones existiendo municipios con logro sustancialmente mayor o menor que las comunas pertenecientes a su Tipología.

Desagregando los ámbitos de gestión por Tipología, se puede observar que el mayor porcentaje de logro corresponde al ámbito 6 (Ingresos Municipales) para los municipios de la Tipología 1 (grandes comunas metropolitanas, con alto y/o medio desarrollo) con un 78,6 %, es decir las municipalidades responden tener prácticas sistemáticas, desplegadas y con datos de los últimos tres años para este ámbito. El menor porcentaje de logro se encuentra en el ámbito 4 (Capacitación) para los municipios de las Tipologías 4 y 5 (comunas semiurbanas y rurales, con desarrollo medio y bajo), que obtienen un 21,9% y 21,8% respectivamente. Este último resultado debe llevar a un análisis mayor dado que se reconoce que la capacitación es una herramienta de desarrollo de prácticas de calidad, en especial para las municipalidades que más lo necesitan.

Es de mucha importancia observar que las 20 municipalidades que han continuado aplicando, en forma sistemática desde 2010 a 2015, el Modelo de Calidad de los Servicios Municipales, obtienen un puntaje promedio de 123,3 puntos, equivalentes a un porcentaje de logro de 52,7%, puntaje que resulta cercano al comportamiento de los municipios clasificados en la Tipología 1 y superior a lo que obtienen las comunas de las otras cuatro Tipologías. De hecho, al comparar los resultados promedio de estas municipalidades con sus pares, de acuerdo a la Tipología a la cual pertenecen, los resultados de las primeras son superiores en todos los casos. El desarrollo y condiciones generales de las Municipalidades correspondientes al "grupo Calidad" (o "Tipología Calidad" como será también llamada en este Informe) son muy distintos y ciertamente menor que los correspondientes a las municipalidades de la Tipología 1; esto sugiere un efecto muy positivo en la mantención de los programas de Calidad de los Municipios pues les ayuda a mejorar sus niveles de gestión.

El valor del promedio del Puntaje Total muestra una tendencia creciente, con una tasa de crecimiento del 18,2% cuando se comparan los resultados del año 2015 con los iniciales en el año 2010. En el caso de las Municipalidades del grupo calidad esta tasa de crecimiento es del 20,5%. Esto significa que en promedio las municipalidades responden que se han producido avances en sus prácticas de gestión a lo largo del tiempo, con una mayor tasa para los casos de los municipios que han continuado la aplicación del modelo de calidad de los servicios municipales.

El análisis de los resultados del porcentaje de logro con respecto al puntaje máximo desglosados por ámbito de gestión, considerando los tres años de aplicación del Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal, permite observar que todos ellos muestran una tendencia sostenidamente creciente, salvo para el caso de Recursos Materiales que muestra un menor valor el año 2015 con relación al 2013 (43,8% el 2015 versus 45,5% el 2013). No obstante, según comentarios anteriores, el valor para el año 2013 tiene menor confiabilidad, no pudiéndose, en este punto de los Recursos Materiales, deducir conclusiones sólidas. Las tendencias de crecimiento en el tiempo más significativas se observan en los ámbitos de Estrategia y Liderazgo.

El análisis comparativo de los resultados por Tipología municipal nos muestra tendencias crecientes en el Porcentaje de Logro Promedio en las cinco categorías. El mayor crecimiento porcentual de los promedios de los puntajes de logro se ha producido para los municipios correspondientes a las Tipologías 2, 3 y 5. Esto implica que los avances reportados se han producido independiente de las Tipologías a la cual pertenecen los municipios.

El análisis de correlaciones efectuado para el año 2010 y el ahora realizado para los resultados del año 2015, no muestra resultados relevantes en el sentido que una o más variables (de las observadas) presenten una alta correlación con la variable puntaje total. Las variables que muestran una mejor correlación con respecto a las otras son "Tipología" y "Calidad" (municipios que pertenecen al grupo Calidad)

Debido a ello, no es posible establecer un modelo lineal que especifique variables que puedan explicar por sí mismas, en forma cercana, el nivel de puntaje total obtenido por cada municipio. Lo anterior debe ser considerado al momento de tomar decisiones sobre iniciativas de apoyo a los municipios, las que deberán ser producto de un análisis más profundo que la mera intuición o percepción cualitativa de cuáles son los factores que pueden aportar a la mejora, considerando la complejidad de las propias instituciones y su entorno.



5 | CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO Y DEL PROCESO DE APLICACIÓN

A partir del año 2010, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, inició la aplicación del instrumento “Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal”, con el propósito de recoger información a nivel de todo el país sobre la gestión de los municipios y utilizar el resultado de su análisis para orientar la política pública de fortalecimiento institucional y avanzar en la descentralización, en la profundización de la democracia y en el desarrollo de los territorios. La aplicación de este instrumento de diagnóstico ha permitido que todas las municipalidades del país puedan conocer, de manera rápida, una evaluación de los niveles de gestión y así contar con elementos objetivos para la mejora continua de sus servicios.

Hasta la fecha, el instrumento de Diagnóstico se ha aplicado en tres oportunidades (2010, 2013 y 2015) buscando que sea con carácter censal, logrado bastante bien para los años 2010 y 2015, no así para el año 2013. Estas condiciones permiten no sólo realizar un análisis específico de los resultados 2015 sino también efectuar un análisis comparativo como, por ejemplo, el estudio de tendencias.

El “Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión Municipal”, corresponde a un riguroso instrumento para conocer el nivel de gestión, inspirado en el “Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”. Su enfoque es amplio abarcando los diversos ámbitos de gestión municipal, reflejados en sus secciones:

- » 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
- » Procesos de prestación de los servicios municipales
- » Procesos de apoyo para la prestación de los servicios municipales

Cada sección comienza por una explicación de su marco de referencia, con el fin de ubicar al lector (y a quienes responden) en el contexto de las preguntas que vienen a continuación. Las consultas corresponden a las interrogantes específicas que se espera que responda la municipalidad y que permitirán visualizar su avance en gestión, en relación al ámbito de que se trate y que han sido ya especificados. A su vez, cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta correspondientes a diferentes niveles de logro en la gestión municipal en relación al ítem en cuestión. El instrumento cuenta con 78 preguntas en total. Incluye instrucciones detalladas sobre su llenado, tanto en el aspecto de quiénes deben hacerlo como de aspectos prácticos relacionados.

Como datos de contexto, las 345 municipalidades del país, están agrupadas en cinco categorías o Tipologías, de acuerdo a un conjunto de variables definidas por SUBDERE:

Tipología 1: Grandes Comunas Metropolitanas con Desarrollo Alto y/o Medio

Tipología 2: Comunas Mayores con Desarrollo Medio

Tipología 3: Comunas Urbanas Medianas con Desarrollo Medio

Tipología 4: Comunas Semiurbanas y Rurales con Desarrollo Medio

Tipología 5: Comunas Semiurbanas y Rurales con Bajo Desarrollo

Por otra parte, existen 20 municipalidades que han continuado aplicando el modelo de calidad de los servicios municipales y que han ejecutado acciones para mejorar su gestión, el que puede ser considerado como una categoría o Tipología especial y que al comparar sus resultados con el resto del universo de municipios es posible medir el impacto que el modelo ha tenido sobre estas instituciones.

Para la correcta aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, SUBDERE diseñó un plan de trabajo que incluyó el desarrollo de una aplicación WEB para el registro de las respuestas, la impresión y distribución de facsímil del instrumento entre las municipalidades, la ejecución de 19 talleres de capacitación en las 15 capitales regionales del país y el diseño y distribución de productos multimedia para la enseñanza del uso de la aplicación WEB. Es importante el esfuerzo de difusión del Modelo Municipal de Calidad y los beneficios de aplicarlo, como los resultados a través de las tres aplicaciones a la fecha evidencian.

Todo lo anterior fue liderado por el equipo de la Unidad de Mejoramiento de la Gestión Municipal del Departamento de Desarrollo Municipal de la SUBDERE apoyado por las Unidades Regionales de la Subsecretaría (URS).



6

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015, CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

A continuación, se entregan los resultados del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal. En primer término, se entregan los datos a nivel general, luego desagregados de acuerdo a los ámbitos de gestión y las Tipologías de las municipalidades. Finalmente se realiza un análisis considerando las municipalidades que han continuado con la aplicación del Programa de Calidad.

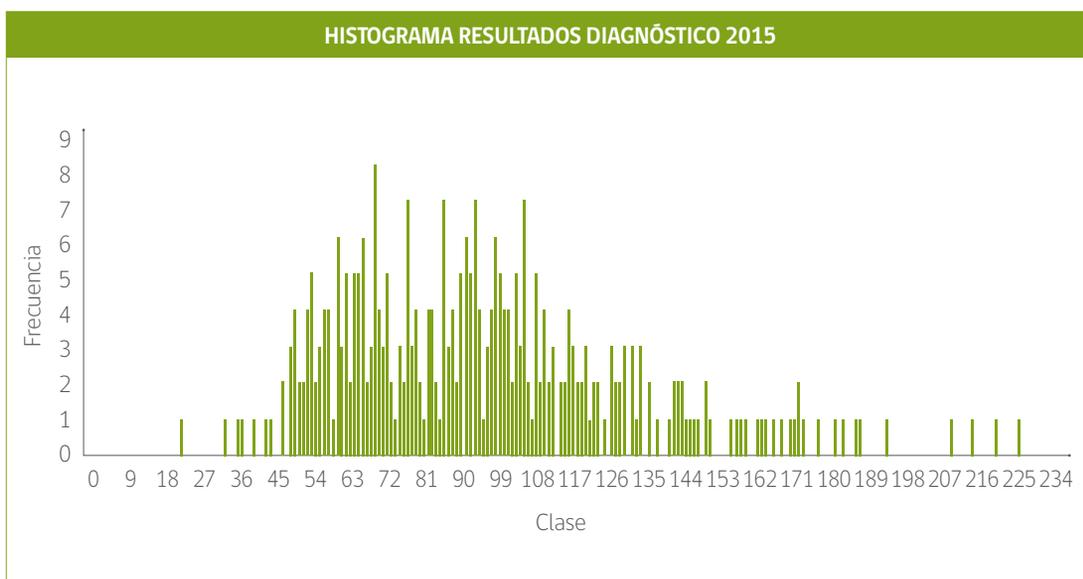
6.1. Resultados Generales de la aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal

DESCRIPCIÓN	VALOR
Nº de Comunas con respuestas	324
% de Comunas con respuestas	93,9%
Media Puntaje Total	96,4
Mediana Puntaje Total	92
Puntaje Total Mínimo observado	24
Puntaje Total Máximo observado	225
Puntaje Total Máximo Potencial	234

De acuerdo a los resultados de la aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, del total de 345 Municipalidades del país respondieron 324 de ellas, constituyendo un 93,9% de cobertura.

El promedio (media) de los puntajes totales del Diagnóstico 2015 obtenidos por las 324 municipalidades participantes alcanzó a 96,4 puntos, lo que equivale a un 41% de logro en comparación con el puntaje máximo posible (234 puntos). Este resultado se puede interpretar diciendo que en promedio las Municipalidades de nuestro país responden que tienen prácticas de gestión instaladas que cubren de manera parcial o de un desarrollo incipiente a los requerimientos de los elementos de gestión del modelo de calidad de los servicios municipales. Información más detallada se encuentra en el punto 9 del presente informe donde se hace un análisis para cada elemento de gestión

El valor de la mediana (valor central del conjunto de puntajes totales) es de 92 puntos, muy cercana al promedio, lo que indicaría que la distribución de valores de puntajes totales sigue una distribución normal. Lo anterior se confirma en el siguiente gráfico que corresponde al Histograma (distribución de frecuencia de los Puntajes Totales).



El Histograma de Resultados 2015 nos indica que los Puntajes Totales que obtuvieron los municipios tienden a aproximarse a una distribución que se parece a una Normal (gráfico simétrico y con valores más frecuentes en su parte central) salvo por una cierta cola a la derecha, lo que significa algún grado de asimetría positiva, es decir algunos valores a la derecha de la media se alejan más que los valores a la izquierda. Esto significa que, en la práctica, algunos municipios presentan puntajes bastante mayores que el común de sus pares.

Al repetir el análisis, sin considerar el puntaje de las cuatro municipalidades de mayor puntaje, el histograma se acerca más a mostrar el comportamiento de una distribución normal. Ello refuerza la conclusión de que, en general, los Puntajes Totales presentan un comportamiento aproximadamente Normal, exceptuando a algunos municipios que, por razones diversas, obtienen puntajes muy altos en comparación con el resto. Tales puntajes pueden ser considerados como “atípicos” en relación con el conjunto general de valores.

El puntaje máximo logrado en esta oportunidad fue de 225 puntos, lo que equivale a un porcentaje de logro del 96,2%. En el otro extremo tenemos que el puntaje mínimo fue de 24 puntos, lo que equivale a un porcentaje de logro del 10,3%.

6.2. Resultados Generales de la aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal por Ámbito de Evaluación.

El análisis de los resultados por ámbitos de gestión que considera la evaluación, muestra los siguientes valores:

RESULTADOS DIAGNÓSTICO 2015, SEGÚN ÁMBITOS				
Ámbitos de Evaluación		Puntaje Máximo	Puntaje Promedio	% de logro
1	Estrategia	24	9,1	37,9%
2	Liderazgo	18	10,7	59,4%
3	Competencia de las personas	15	6,1	40,7%
4	Capacitación	21	6,1	29,0%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	24	8,7	36,3%
6	Ingresos municipales	18	10,2	56,7%
7	Presupuesto municipal	30	14,2	47,3%
8	Recursos materiales	9	3,9	43,3%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	18	7,0	38,9%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	15	6,5	43,3%
11	Proceso de prestación de servicios	21	6,1	29,0%
12	Procesos de apoyo para la prestación	21	7,6	36,2%
Total		234	96,3	41,2%

El ámbito de gestión que alcanzó, en promedio, el mayor porcentaje de logro corresponde a Liderazgo con un 59,4%, seguido por Ingresos Municipales con un 56,7%. En ambos casos se puede interpretar que en promedio las Municipalidades del país responden que en estos ámbitos tienen prácticas sistemáticas de gestión que son apropiadas a los requerimientos del modelo.

Los ámbitos de gestión con menor porcentaje de logro correspondieron a Capacitación y Proceso de Prestación de Servicios con un 29% en ambos casos, lo que implica que si bien para la mayoría de los requerimientos del modelo en esos ámbitos, los municipios declaran tener prácticas de gestión, hay casos en que no están desarrolladas y deben ser consideradas oportunidades de mejora.

En el punto 9 del presente informe se encuentra un análisis detallado por cada elemento de gestión que complementa los datos entregados.

Un gráfico Radar muestra el siguiente comportamiento de las medias por ámbito de gestión:



Este gráfico permite visualizar el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión en los distintos ámbitos evaluados, medidos como el porcentaje de logro alcanzado, es decir la relación entre el puntaje total promedio obtenido por las municipalidades y el puntaje máximo a alcanzar.

La forma irregular de la figura indica que el nivel de desarrollo es desigual para los ámbitos evaluados, lo que significa que las iniciativas de mejora deben considerar dos aspectos, uno es la nivelación entre los distintos ámbitos y dos el crecimiento propiamente tal. Dicho de manera simple la figura debiera evolucionar a un círculo que va aumentando su diámetro en cada oportunidad que se aplica el Diagnóstico.

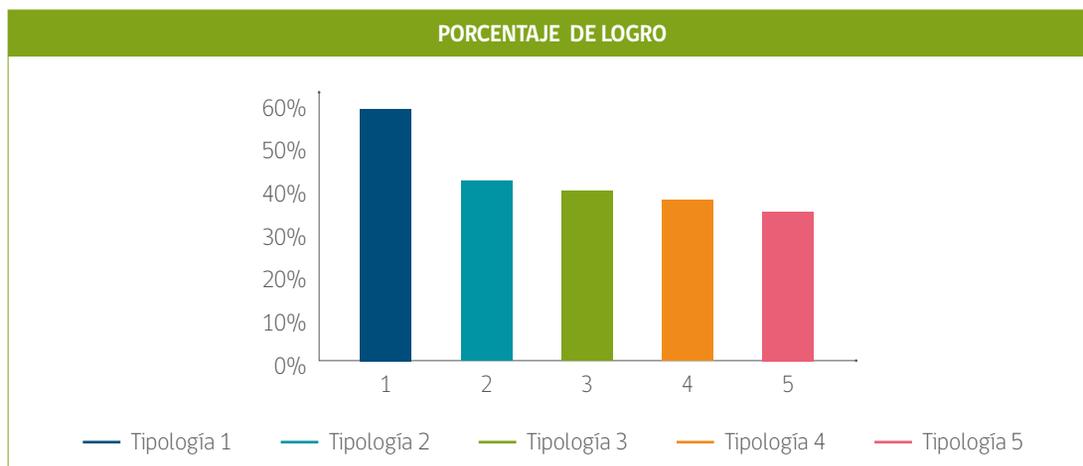
6.3. Resultados Cuantitativos del Diagnóstico, desagregados por Tipología y Ámbitos de Gestión.

Si se realiza un desglose de acuerdo a las cinco Tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades del país, los resultados del promedio de los Puntajes Totales son los siguientes:

RESULTADOS DESGLOSADOS POR TIPOLOGÍA MUNICIPAL		
Tipología	Puntaje Promedio	% de logro
1	133,5	57,1%
2	103,1	44,1%
3	96,7	41,3%
4	89,0	38,0%
5	83,1	35,5%

Los resultados indican que hay una relación entre los porcentajes de logro y la Tipología a la cual pertenece cada entidad, es decir, aquellos municipios que pertenecen a la Tipología 1, alcanzan un porcentaje de Logro del 57,1%, en cambio aquellos municipios de la Tipología 5 tienen un % de Logro de solo un 35,5%.

Gráficamente se observa lo siguiente:



El resultado anterior sugiere que hay una relación entre la condición de la municipalidad y el puntaje obtenido. A mayor desarrollo (comunas metropolitanas con desarrollo alto o medio) mayor puntaje promedio. Esta condición se rompe cuando se trata de los municipios que han implementado el Programa de Calidad, como veremos más adelante.

De igual forma, si se analizan los porcentajes de logros para cada Tipología por cada uno de los ámbitos de gestión evaluados, se obtienen los siguientes resultados:

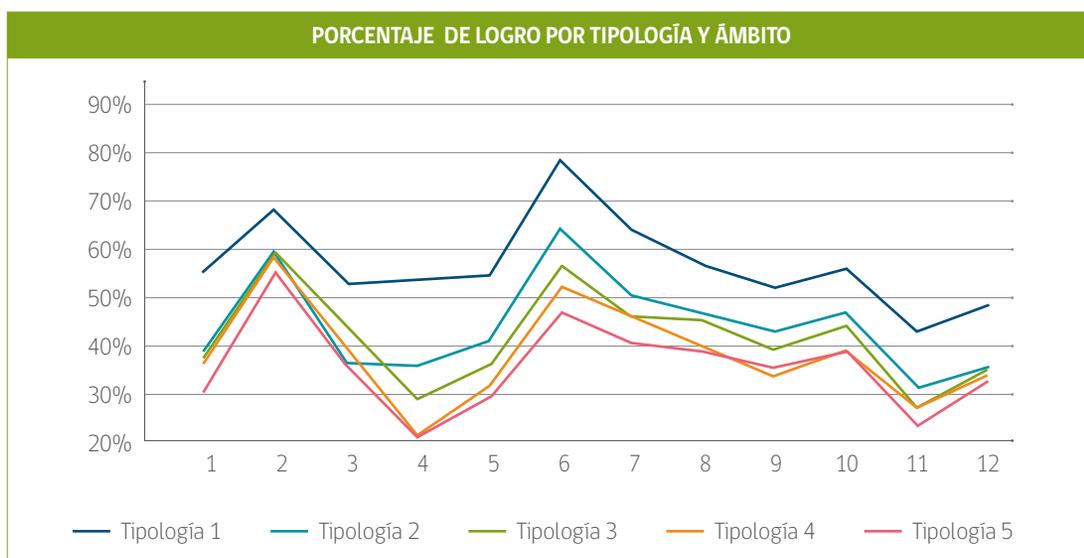
PORCENTAJE DE LOGRO POR TIPOLOGÍA Y ÁMBITOS DE EVALUACIÓN												
Tipología	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	55,3	68,4	53,0	53,7	54,3	78,6	64,1	57,0	52,1	56,1	43,4	48,7
2	39,0	59,5	37,3	36,2	41,0	64,8	50,5	47,0	43,3	47,2	31,3	35,9
3	38,3	59,7	43,7	29,5	36,6	57,0	46,3	45,7	39,3	44,6	27,6	35,4
4	36,4	59,0	39,3	21,8	32,2	52,5	45,3	39,7	33,9	39,4	27,1	33,9
5	30,9	55,3	36,3	21,9	29,7	47,1	41,2	39,2	35,7	38,8	23,8	33,1

De acuerdo a la tabla anterior, se puede observar que el mayor porcentaje de logro corresponde al ámbito 6 (Ingresos Municipales) para los municipios de la Tipología 1 (grandes comunas metropolitanas, con alto y/o medio desarrollo) con un 78,6 %, es decir las municipalidades responden tener prácticas sistemáticas, desplegadas y con datos de los últimos tres años para este ámbito.

El menor porcentaje de logro se encuentra en el ámbito 4 (Capacitación) para los municipios de las Tipologías 4 y 5 (comunidades semiurbanas y rurales, con desarrollo medio y bajo), que obtienen un 21,9% y 21,8% respectivamente. Este último resultado debe llevar a un análisis mayor dado que se reconoce que la capacitación es una herramienta de desarrollo de prácticas de calidad, en especial para las municipalidades que más lo necesitan.

En el punto 9 del presente informe se encuentra un análisis detallado por cada elemento de gestión que complementa los datos entregados.

Los mismos datos entregados anteriormente, pero expresados gráficamente, arrojan la siguiente figura:



El gráfico nos muestra que el porcentaje de logro de los municipios que pertenecen a las comunas de la Tipología 1 destaca con claridad. En cambio, el mismo indicador para las restantes Tipologías (2, 3, 4 y 5) también mantienen su orden, pero con menor claridad y superposiciones en algunos casos.

La siguiente tabla entrega un poco más de luz en relación a los órdenes (del 1º al 5º lugar) que obtienen las Tipologías en relación a los ámbitos de gestión, considerando como empates las diferencias menores al 1%:

TIPO/ÁMBITO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMA
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	32
4	4	2	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	45
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	55

A partir de la tabla generada se puede observar que solo la Tipología 1 obtiene el mayor logro para todos los ámbitos; para algunos ámbitos no hay mayor diferencia entre las Tipologías 2 y 3, y respectivamente entre las Tipologías 4 y 5; la Tipología 5 no ocupa siempre el 5º lugar, aunque nunca logra un mejor lugar que el 4º.

6.4. Resultados Cuantitativos del Diagnóstico de las Municipalidades que han tenido continuidad en el Programa Gestión de Calidad.

Se realizó un análisis diferenciando los resultados obtenidos por las 20 municipalidades que han tenido continuidad en la aplicación de los ciclos de mejora continua del Programa de Gestión de Calidad. Dichos municipios se consideran dentro de una Tipología especial: "Calidad", siendo excluidos de sus categorías de origen (1, 2, 3 y 4). Dicho análisis considera una comparación con el Modelo de referencia y luego con el resto de las municipalidades.

De los 32 Municipios que fueron parte del Programa de Gestión de Calidad y que ingresaron en los años 2007, 2008 y 2009, 20 de ellos continuaron aplicando sus metodologías y herramientas a pesar de la discontinuidad del Programa. En estos casos se podría decir que los principios de la gestión de calidad pasaron a formar parte de su quehacer, independiente del apoyo que pudiera recibir de la SUBDERE. Por esta razón son de interés los resultados obtenidos en estos casos, ya que pueden ser considerados una prueba tangible del impacto que ha tenido el programa en la mejora de su gestión y un argumento a favor para su continuidad y ampliación de la cobertura, en coherencia con la necesidad de cerrar brechas entre las necesidades de la ciudadanía y la capacidad de los municipios para abordarlas.

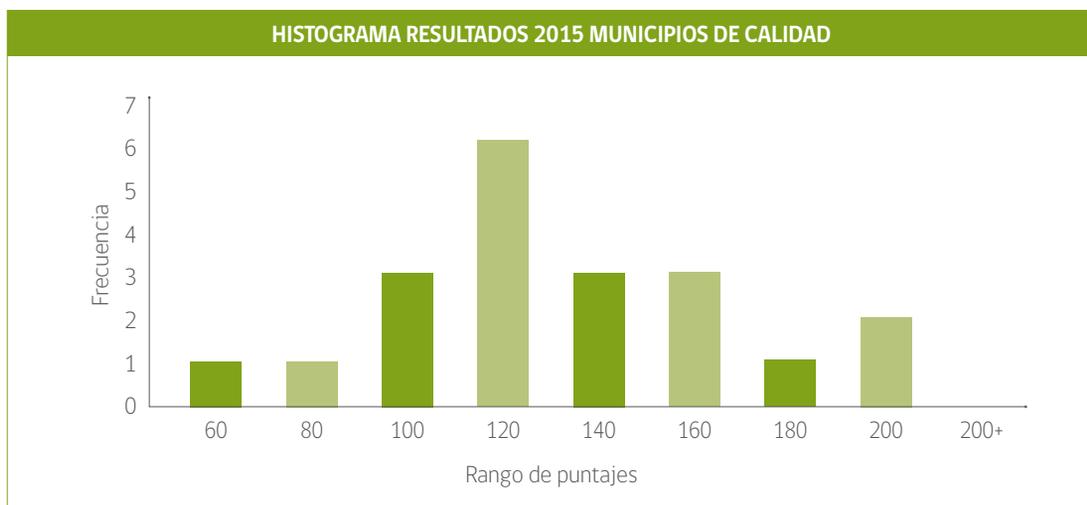
Los resultados generales obtenidos por las 20 Municipalidades bajo estudio son los siguientes:

DESCRIPCIÓN	VALOR
Nº de comuna con respuestas	20
% de comunas con respuestas	100%
Media puntaje total	123,3
Mediana puntaje total	118,0
Puntaje total mínimo observado	60
Puntaje total máximo observado	193
Puntaje total máximo potencial	234

El cuadro anterior nos indica que las 20 municipalidades contestaron el Diagnóstico 2015, obteniendo una media o promedio del puntaje total de 123,3 puntos, lo que equivale a un 52,7 % de logro, con respecto al puntaje máximo posible de obtener.

El puntaje máximo logrado fue de 193 puntos, lo que equivale a un porcentaje de logro del 82,5%. En el otro extremo tenemos que el puntaje mínimo fue de 60 puntos, lo que equivale a un porcentaje de logro del 25,6%. En todo caso este puntaje mínimo es muy superior al encontrado en el conjunto total de municipios (24 puntos), además el 75% de estas municipalidades tienen puntajes sobre 100 puntos a diferencia del conjunto total donde este puntaje es alcanzado sólo por el 40%

La distribución de frecuencia de los Puntajes Totales de los 20 Municipalidades "Calidad", se observa en el siguiente histograma:



Las 20 municipalidades del grupo "Calidad" muestran un comportamiento cercano a una distribución Normal para sus puntajes totales. No obstante, la afirmación realizada está basada en un conjunto pequeño de datos, por lo que no es del todo concluyente.

La interpretación de estos resultados indica que, en promedio, las municipalidades de "Calidad", tienen instaladas prácticas sistemáticas que responden a los requerimientos del instrumento de diagnóstico y que avanzan hacia un mayor despliegue y mejora de ellas.

El análisis de los resultados por ámbitos de gestión que considera la evaluación, muestra lo siguiente:

RESULTADOS DIAGNÓSTICO 2015, SEGÚN ÁMBITOS				
Ambitos de Evaluación		Puntaje Máximo	Puntaje Promedio	% de logro
1	Estrategia	24	13,6	56,7%
2	Liderazgo	18	12,5	69,4%
3	Competencia de las personas	15	7,2	48,0%
4	Capacitación	21	9,4	44,8%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	24	12,5	52,1%
6	Ingresos municipales	18	11,6	64,4%
7	Presupuesto municipal	30	18,0	60,0%
8	Recursos materiales	9	4,5	50,0%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	18	9,3	51,7%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	15	7,7	51,3%
11	Proceso de prestación de servicios	21	8,5	40,5%
12	Procesos de apoyo para la prestación	21	8,7	41,4%
Total		234	123,3	52,7%

El ámbito de gestión que alcanzó, en promedio, el mayor porcentaje de logro corresponde a Liderazgo con un 69,4%, seguido por Ingresos Municipales y Presupuesto Municipal con un 64,4% y un 60,0% respectivamente. Los resultados anteriores se pueden interpretar diciendo que, en los ámbitos indicados, las municipalidades bajo estudio han logrado instalar prácticas sistemáticas con buenos niveles de despliegue y mejoramiento.

Gráficamente, los resultados anteriores se pueden representar de la siguiente manera:



Cómo se puede observar, la figura que se forma es más regular que la del gráfico que considera el total de las municipalidades, lo que sugiere una mayor homogeneidad del nivel de desarrollo de las prácticas de gestión entre los distintos ámbitos, además de ser de mayor tamaño.



Si se realiza un desglose de acuerdo a las cinco Tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades del país, considerando a las Municipalidades que han tenido continuidad en el Programa Gestión de Calidad como un grupo especial, los resultados que se obtiene son los siguientes:

TIPOLOGÍA	PUNTAJE PROMEDIO	PORCENTAJE DE LOGRO
1	133	56,8%
2	99,4	42,5%
3	93,7	40,0%
4	87,4	37,3%
5	83,1	35,5%
Calidad	123,3	52,7%

Los datos mostrados indican que las 20 Municipalidades que han aplicado de manera continuada las herramientas y ciclos de mejora continua, tienen un comportamiento muy similar a los de la Tipología 1, es decir aquellos que cuentan con mayores recursos. Es importante destacar este resultado ya que implica que la mejora de la gestión de los municipios no estaría en función de los recursos con que cuente, sino que es el producto de contar con un modelo de calidad.

Adicional al análisis anterior, si no se consideran las cuatro municipalidades que obtuvieron resultados más altos y que, por su diferencia con el resto podrían considerarse como valores atípicos y se recalculan los puntajes promedios por Tipología, los resultados son los siguientes:

TIPOLOGÍA	PUNTAJE PROMEDIO	PORCENTAJE DE LOGRO
1	123,9	52,9%
2	99,4	42,5%
3	93,7	40,0%
4	87,4	37,3%
5	83,1	35,5%
Calidad	123,3	52,7%

En este caso el comportamiento de los municipios de la Tipología "Calidad" es equivalente al de los municipios de la Tipología 1. Estos resultados no hacen más que confirmar lo expresado anteriormente sobre lo importante que es para los municipios contar con un modelo de referencias para apoyar sus procesos de mejora de la gestión.

Por otra parte, cabe señalar que el grupo de los 20 municipios están compuesto por instituciones que pertenecen a la Tipología 1 (3 casos), Tipología 2 (6 casos), Tipología 3 (7 casos) y Tipología 4 (4 casos).

Si se realiza una comparación para cada Tipología (sin y con Programa y sin excluir a los cuatro municipios de mejor resultado) los resultados son los siguientes:

TIPOLOGÍA	PUNTAJE PROMEDIO (SIN PROGRAMA)	PUNTAJE PROMEDIO (CON PROGRAMA)
1	133,0	140,0
2	99,4	121,2
3	93,7	117,0
4	87,4	124,5
5	83,1	N/A

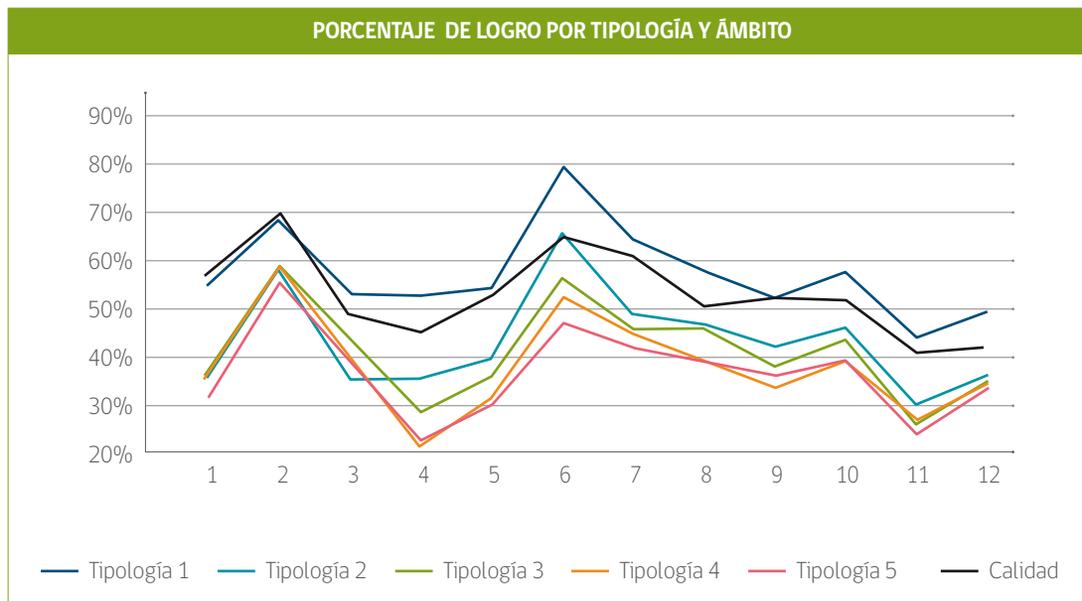
Es importante observar que en todas las Tipologías el Puntaje Total promedio de las municipalidades en el Programa Calidad son superiores al del caso de los municipios que no han participado en dicho Programa (se excluye la Tipología 5 donde no hay municipalidades en el Programa). También resulta interesante considerar que los municipios de la Tipología 4 que están en el Programa de Gestión de Calidad tienen mejor puntaje promedio que los de las Tipologías 2 y 3.

Si se desglosan los resultados por los ámbitos de evaluación, los correspondientes a los valores medios y su comparación con el máximo valor posible son:

PORCENTAJE DE LOGRO POR TIPOLOGÍA Y ÁMBITOS DE EVALUACIÓN CON Y SIN PROGRAMA DE CALIDAD													
Tipología	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
1	54,7	67,8	52,7	52,2	53,8	78,9	64,0	57,4	51,8	57,2	43,6	48,8	56,8
2	35,3	57,9	35,4	35,3	39,1	65,1	48,5	46,0	41,8	45,7	29,6	35,3	42,5
3	35,9	58,5	43,5	28,1	35,2	56,3	45,4	45,4	37,7	43,1	25,6	34,2	40,0
4	35,5	58,5	38,9	21,0	31,0	52,0	44,3	39,2	33,1	38,9	26,4	33,7	37,3
5	30,9	55,3	36,3	21,9	29,7	47,1	41,2	39,2	35,7	38,8	23,8	33,1	35,5
Calidad	56,7	69,2	48,0	44,8	52,1	64,2	59,8	50,0	51,4	51,3	40,5	41,4	52,7

La lectura de los datos muestra que los municipios clasificados en la Tipología "Calidad" se ubican en el primer lugar en los ámbitos 1 (Estrategia) y 2 (Liderazgo), en el segundo lugar en todos los restantes salvo en el 6 (Ingresos Municipales) donde se ubican en el tercer lugar, muy cerca de los municipios de Tipología 2.

Lo anterior se expresa gráficamente en la siguiente figura:



La siguiente tabla entrega un poco más de luz en relación a los órdenes que obtienen las Tipologías (1° a 6° lugar en este caso), en relación a los ámbitos de gestión, considerando nuevamente como empates las diferencias menores al 1%:

TIPO/ÁMBITO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMA
1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	44
4	3	3	4	5	5	5	5	5	6	5	4	4	54
5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	4	65
6 Calidad	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	21

A partir de la tabla generada se puede observar que ahora la Tipología 1 no obtiene el mayor logro para todos los ámbitos, siendo desplazada por el grupo Calidad en los ámbitos 1 "Estrategia" y el 2 "Liderazgo", y con un empate entre dichas Tipologías para el ámbito 9 "Satisfacción de Usuarios y Usuarías". En los restantes ámbitos Calidad ocupa un claro y sistemático 2º lugar, relegando a la Tipología 3 al tercer lugar.

Todos los análisis efectuados demuestran el impacto que tiene la implementación del Programa Gestión de Calidad. El desempeño de las municipalidades en el Programa se muestra superior con respecto a los que no están, tanto en la comparación con el modelo de referencia como entre ellos. La explicación posible a este comportamiento se explicaría por contar con una metodología y herramientas que guían los procesos de mejora de la gestión institucional y que se han aplicado de manera continuada en el tiempo.

Un Modelo de Calidad permite a las Municipalidades que lo siguen- disponer de una guía clara, sistemática y completa, para mejorar y eventualmente diseñar procedimientos que mejoren su gestión, mediante un enfoque integral que abarca todas las áreas, y que busca que las mejoras en la Calidad de la Gestión, se traduzcan finalmente en mejores servicios del municipio para con los ciudadanos y ciudadanas que integran y/o interactúan con la comuna. Con ello, las municipalidades que aplican Modelos de Calidad pueden aumentar la satisfacción de dichos(as) ciudadanos(as) y la contribución del Municipio a su calidad de vida.



7 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015, CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL, EN COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL 2010 Y 2013

A continuación, se entregan los resultados del análisis comparativo de los resultados del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, comparado con los obtenidos en los años 2010 y 2013.

7.1. Resultados Generales de la aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, comparado con el 2010 y 2013

La siguiente tabla muestra los resultados generales del Diagnóstico, en los tres años en que ha sido aplicado.

RESULTADOS GENERALES APLICACIÓN DIAGNÓSTICO NACIONAL 2015, CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL, COMPARADO CON 2010 Y 2013				
Datos		2010	2013	2015
Nº de comunas participantes		331	280	324
% de comunas		95,9%	81,2%	93,9%
Media puntaje total		81,5	88,8	96,35
Mediana puntaje total		75	84	92
Puntaje total mínimo observado		18	16	24
Puntaje total máximo observado		227	218	225
Puntaje total máximo potencial		234	234	234
Percentiles	25	59	65	70
	50	75	84	92
	75	97	108	113

Los resultados generales de la aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, comparados con los del 2010 y 2013, muestran un elevado porcentaje de comunas que respondieron el instrumento de Diagnóstico, por lo que especialmente para los estudios de 2010 y 2015 podemos hablar de un análisis censal. En el caso de 2013, si bien el tamaño de la muestra obtenida es bastante grande (81,2%), estrictamente no lo podemos considerar con valor de censo y, por ello, sus resultados deben ser necesariamente considerados de menor confiabilidad con respecto a los de los otros períodos para el análisis.

Lo anterior es un dato relevante pues si bien es posible realizar un análisis comparativo y de tendencias, en ocasiones será parcialmente afectado por la menor representatividad del correspondiente valor para 2013. Es de hacer notar que en los tres estudios se intentó obtener estrictamente un censo (100%) de los municipios del país, lo cual es usualmente inalcanzable para la mayor parte de los censos y ello -sin embargo- no impide su realización, por lo cual es necesario que el tamaño de las muestras obtenidas sea muy alto (ojalá sobre 90%). Por otro lado, las muestras realmente obtenidas no son el resultado de una selección con criterios de selección científicos que apunten a lograr que una muestra que corresponda adecuadamente a la población que intente representar. Así, para los años 2010 y 2015 donde se obtienen participaciones superiores a 90%, los resultados son muy confiables en relación a representar el comportamiento general de los municipios del país, pero no obtenemos el mismo grado de confiabilidad para el año 2013.

El valor del promedio del Puntaje Total muestra una tendencia creciente, con una tasa de crecimiento del 18,2% cuando se comparan los resultados del año 2015 con los iniciales en el año 2010. En los tres años bajo análisis la mediana del Puntaje Total muestra una tendencia creciente y muy cercana al valor de la media lo que tiende a avalar que la distribución de valores de puntaje total es bastante simétrica, despejando además un posible efecto de solo algunas comunas. (Como se sabe ya, solo algunas municipalidades presentan valores algo extremos a la derecha, es decir valores muy altos en comparación con el resto de los municipios).

Con respecto a los valores del Puntaje Total Mínimo y Máximo observado no existe una tendencia definida. Los valores de los percentiles 25, 50 y 75 muestran una tendencia creciente, en concordancia con los valores de la Media y Mediana del Puntaje Total. Este hecho sugiere un progreso general -aunque lento- de los municipios en los diferentes ámbitos evaluados.

Para efectos de aislar algún efecto o explicar alguna situación especial que puedan tener los casos de las municipalidades que no han contestado el Diagnóstico en cada uno de los años, se realizó un levantamiento de estos casos asociándolo a su Tipología. El resultado se muestra en la siguiente tabla:

MUNICIPIOS QUE NO CONTESTAN			
Tipología	2010	2013	2015
1	1	11	1
2	1	7	2
3	2	11	2
4	7	14	5
5	3	22	11
Total	14	65	21

Se observa que en el año 2010 la mayor cantidad de municipios que no contestaron la encuesta corresponden a la Tipología 4 con 7 casos. En los años 2013 y 2015 estos municipios corresponden a la Tipología 5, con 22 y 11 casos respectivamente.

La misma tabla anterior pero expresada en porcentajes sobre el total de municipalidades que no contestaron en cada año, muestra lo siguiente:

DISTRIBUCIÓN MUNICIPIOS QUE NO CONTESTAN			
Tipología	2010	2013	2015
1	7,1%	16,9%	4,8%
2	7,1%	10,8%	9,5%
3	14,3%	16,9%	9,5%
4	50,0%	21,5%	23,8%
5	21,4%	33,8%	52,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Esto indica que del total de municipalidades que no contestaron el Diagnóstico, el mayor porcentaje el año 2010 es de un 50% que corresponden a los de Tipología 4. El año 2013 y 2015 fue de un 23,8% y un 52,4% para los de Tipología 5.

Al calcular el porcentaje de municipios que no contestaron el Diagnóstico por cada Tipología con relación al total de municipalidades que pertenecen a cada una de ellas, se obtiene que:

PORCENTAJE MUNICIPIOS NO CONTESTAN DIAGNÓSTICO			
Tipología	2010	2013	2015
1	2,1%	23,4%	2,1%
2	2,7%	18,9%	5,4%
3	3,6%	19,6%	3,6%
4	7,3%	14,6%	5,2%
5	2,8%	20,2%	10,1%

Esto significa que en el año 2010 el grupo que menos contestó el diagnóstico fueron los municipios de la Tipología 4 con un 7,3%. En el año 2013 esto ocurrió con la Tipología 3 con un 19,6% de los municipios pertenecientes a dicho grupo. En el año 2015, esto se produjo con la Tipología 5 con un 10,1%.

Es interesante notar que en el caso del año 2013 se alcanzó al menos un 80% de las municipalidades principalmente debido a la Tipología 4 que tuvo una muy alta respuesta, en comparación con las municipalidades de las otras Tipologías.

Sin embargo, en términos generales, la distribución de los municipios que no contestan el Diagnóstico en cada año es aproximadamente uniforme entre Tipologías. Los únicos casos que escapan de esta regla son la Tipología 4 el año 2010, nuevamente la Tipología 4 en 2013 (¡pero esta vez por tener mucha respuesta!) y la Tipología 5 el 2015, cuyos valores porcentuales (7,3%, 14,6% y 10,1% respectivamente) son sustancialmente distintos de las otras cifras.

Los resultados del año 2015 sugieren que para el futuro se debe reforzar la invitación y ayuda para que respondan los municipios de Tipología 5, puesto que es un grupo de mucho interés y es el de menor respuesta al Diagnóstico.

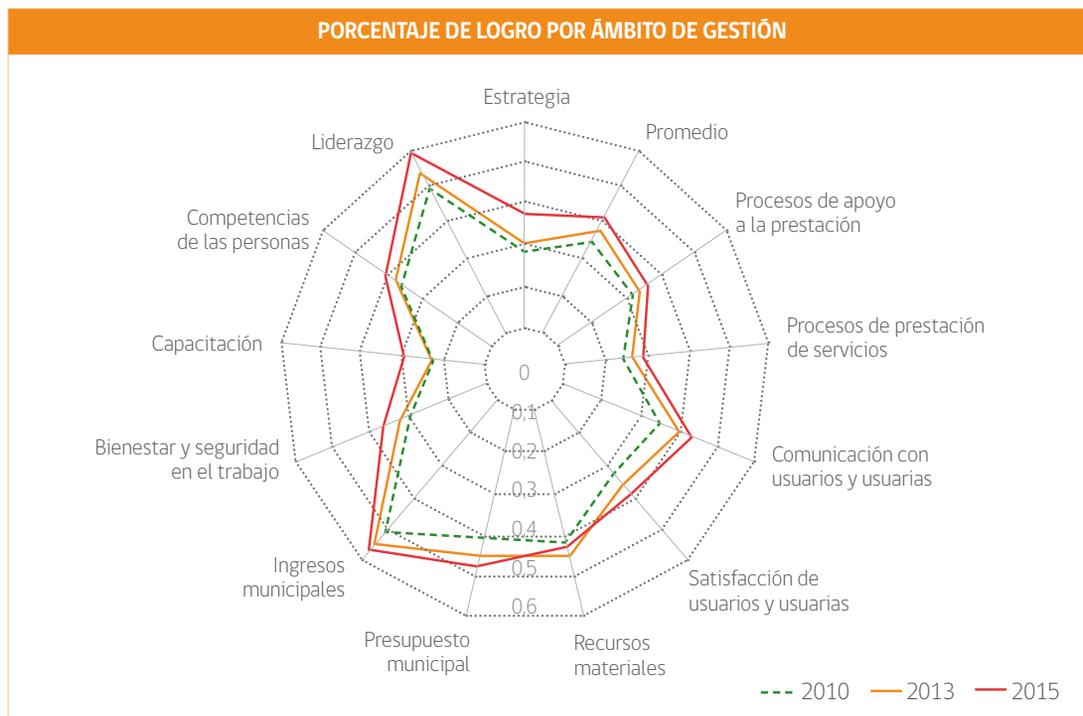
Finalmente podemos indicar que hay una municipalidad que nunca ha contestado el Diagnóstico y que hay 12 municipalidades que no la han contestado en dos de las tres ocasiones. En este grupo también debe ponerse mayor apoyo y ayuda en el futuro.

7.2. Análisis de los resultados por Ámbito de Gestión, Diagnóstico 2015 comparado con el 2010 y 2013.

Al analizar los resultados obtenidos en los años 2010, 2013 y 2015, desglosados por cada uno de los ámbitos de gestión que se evalúa, se obtiene el siguiente cuadro:

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS								
Ámbitos de Evaluación		Puntaje Máximo	2010		2013		2015	
			Puntaje Promedio	% de logro	Puntaje Promedio	% de logro	Puntaje Promedio	% de logro
1	Estrategia	24	6,9	28,8%	7,4	31,0%	9,1	38,0%
2	Liderazgo	18	9,0	50,0%	9,9	55,2%	10,7	59,4%
3	Competencia de las personas	15	5,4	35,9%	5,8	38,7%	6,1	40,9%
4	Capacitación	21	4,7	22,2%	4,9	23,3%	6,1	29,2%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	24	7,1	29,7%	7,8	32,6%	8,7	36,3%
6	Ingresos municipales	18	9,2	51,3%	10,0	55,3%	10,2	56,6%
7	Presupuesto municipal	30	12,4	41,5%	13,6	45,5%	14,2	47,5%
8	Recursos materiales	9	3,8	42,3%	4,1	45,5%	3,9	43,8%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	18	5,9	32,6%	6,5	36,3%	7,0	38,9%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	15	5,2	34,9%	6,1	40,8%	6,5	43,3%
11	Proceso de prestación de servicios	21	5,1	24,4%	5,6	26,7%	6,1	28,9%
12	Procesos de apoyo para la prestación	21	6,8	32,2%	7,2	34,3%	7,6	36,2%
Total		234	81,5	35,5%	88,8	38,8%	96,3	41,6%

A partir del análisis de los resultados del porcentaje de logro desglosados por ámbito de gestión, considerando los tres años de aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, se observa que todos ellos muestran una tendencia sostenidamente creciente, salvo el de Recursos Materiales que muestra un menor valor el año 2015 con relación al 2013 (43,8% el 2015 versus 45,5 el 2013). Lo anterior se ve reflejado en el siguiente gráfico:



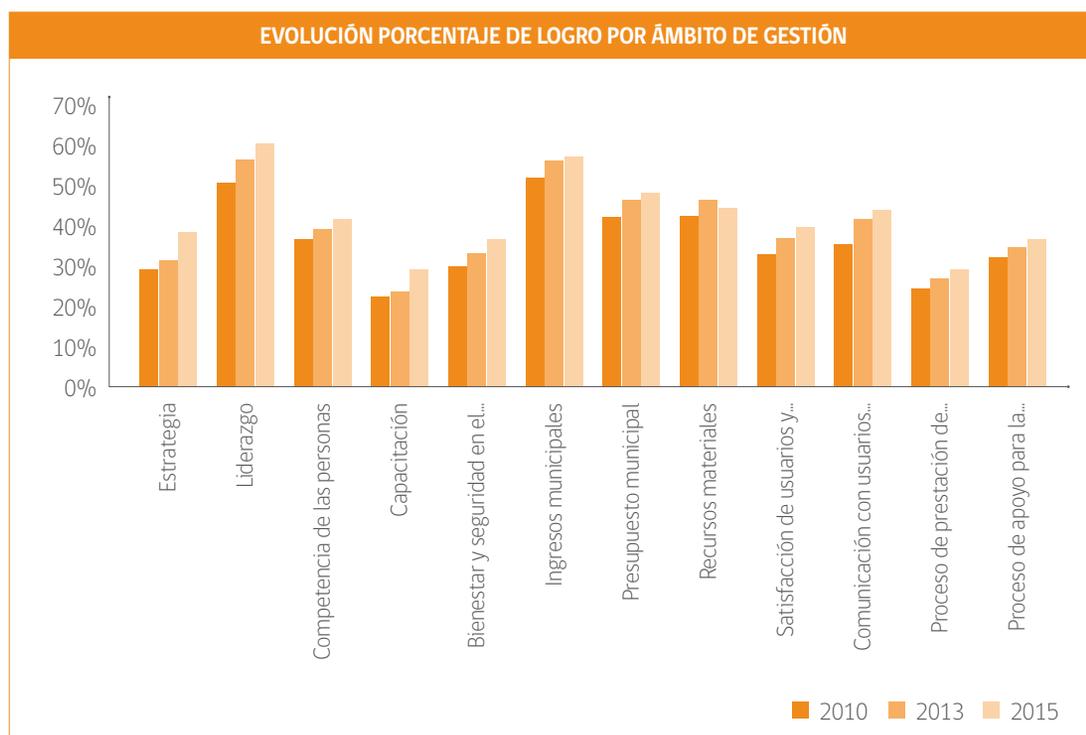
En este "gráfico de radar" la línea que resulta interior corresponde a los resultados 2010, la intermedia a los resultados 2013, y la externa a los resultados 2015. Dicho ordenamiento solo es alterado para el ámbito "Recursos Materiales". No obstante, en este caso puede estar afectando la menor confiabilidad del dato de 2013, impidiendo hacer una observación de validez completa al respecto.

Si se revisan los ámbitos que tienen los mayores y los menores porcentajes de logros, se observa que la mayoría de ellos conservan su posición, salvo algunas excepciones. Por ejemplo, si se toman los tres ámbitos con mejor puntaje de logro en los tres años de medición, se observa que el 2010 y 2013 fueron Ingresos Municipales, Liderazgo y Recursos Materiales, en ese mismo orden. En el año 2015 se observa un cambio, pasando el ámbito de Liderazgo al primer lugar, seguido de Ingresos Municipales y apareciendo Presupuesto Municipal en tercer lugar.

Es interesante notar que, si tomamos un corte en el 50% de logro, solo los ámbitos "Liderazgo" e "Ingresos Municipales" igualan o superan esa cifra para los tres años en estudio, consolidándose "Liderazgo" como el ámbito de mayor logro. En el otro extremo, los ámbitos "Capacitación" y "Proceso de Prestación de Servicios" logran sistemáticamente menos de 30% de evaluación de logro.

Complementando lo anterior, si se hace un análisis para los ámbitos que ocupan los tres últimos lugares de porcentaje de logro se observa que el 2010 y 2013 fueron "Estrategia", "Procesos de Prestación de Servicios" y "Capacitación". En el año 2015 el orden es "Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios", "Procesos de Prestación de Servicios" y "Capacitación".

Un resumen gráfico de lo anterior se observa en la siguiente figura:



El gráfico nos muestra un progreso sistemático en los distintos ámbitos (solo con la posible excepción de "Recursos Materiales") y entrega alertas sobre los ámbitos donde se debiera poner mayores recursos y mejor capacidad de gestión para mejorarlos.

Los resultados muestran que, de acuerdo a las respuestas entregadas por las Municipalidades, los ámbitos de Liderazgo e Ingresos Municipales son los que sistemáticamente han alcanzado un mayor nivel de logro en sus prácticas de gestión, comparado con los requerimientos del modelo de calidad y pueden ser consideradas como sus fortalezas. En cambio, los ámbitos relacionados con Procesos (principales y de apoyo) y Capacitación son los que presentan mayores oportunidades de mejoramiento y deberían tener prioridad en los próximos planes de mejora.

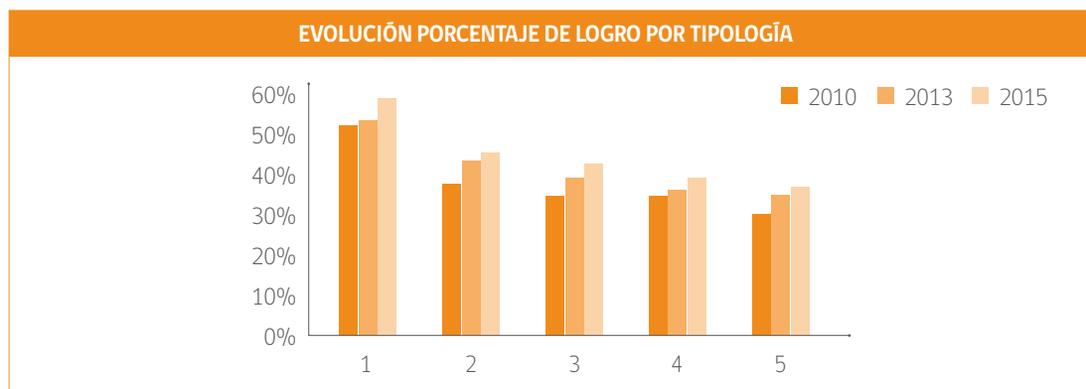
En el punto 9 del presente informe se encuentra un análisis detallado por cada elemento de gestión que complementa los datos entregados.

7.3. Análisis de los resultados por Tipología, Diagnóstico 2015 comparado con el 2010 y 2013.

ANÁLISIS RESULTADOS POR TIPOLOGÍA, DIAGNÓSTICO 2015, COMPARADO CON 2010 Y 2013						
Tipología	2010		2013		2015	
	Puntaje Promedio	% de logro	Puntaje Promedio	% de logro	Puntaje Promedio	% de logro
1	118,0	50,4%	120,7	51,6%	133,5	57,1%
2	85,5	36,5%	98,7	42,2%	103,1	44,1%
3	78,4	33,5%	88,6	37,9%	96,7	41,3%
4	78,3	33,5%	81,8	34,9%	89,0	38,0%
5	68,7	29,4%	78,9	33,7%	83,1	35,5%

El análisis comparativo de los resultados por Tipología comunal correspondiente a los Diagnósticos realizados en los años 2010, 2013 y 2015, nos muestra tendencias crecientes en el % de Logro Promedio en las cinco categorías.

Gráficamente, estos resultados se expresan de la siguiente manera:



Porcentaje de crecimiento en Puntaje Promedio para las diferentes Tipologías (comparando 2015 con respecto a 2010):

TIPOLOGÍA	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE PUNTAJE (2010 A 2015)
1	10,6%
2	20,6%
3	23,3%
4	13,6%
5	21,0%

Es interesante e importante destacar que el mayor crecimiento porcentual de los promedios de los puntajes de logro se ha producido para los municipios correspondientes a las Tipologías 2, 3 y 5.

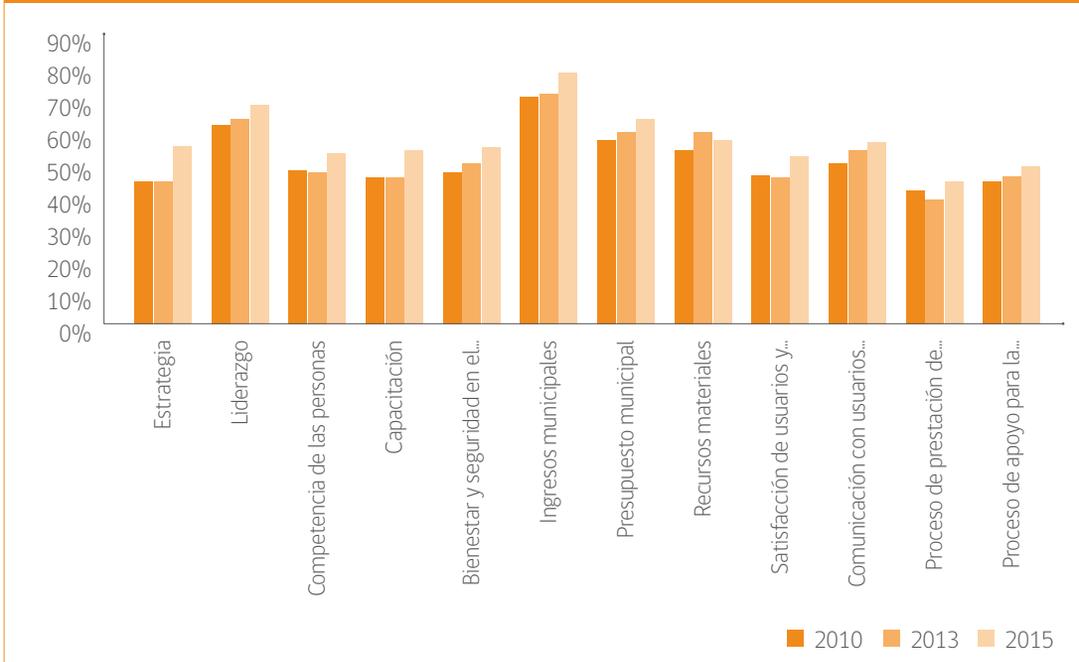
7.4. Análisis de los resultados por Tipología y Ámbito de Gestión del Diagnóstico 2015, comparado con el 2010 y 2013

A continuación, se presenta un conjunto de tablas y gráficos que muestran los resultados por cada una de las cinco Tipologías en que se encuentran clasificadas las municipalidades, con respecto a la evolución del Porcentaje de Logro en los años 2010, 2013 y 2015 de los Ámbitos de Gestión que evalúa el Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal. En primer lugar, se entrega la tabla de datos y un gráfico representativo de los resultados por Tipología y Ámbito. Luego, se incluye un conjunto de gráficos que muestran las tendencias comparativas de las Tipologías en los años bajo estudio, para cada Ámbito de Gestión. Finalmente se anexan comentarios del análisis realizado.

Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 1

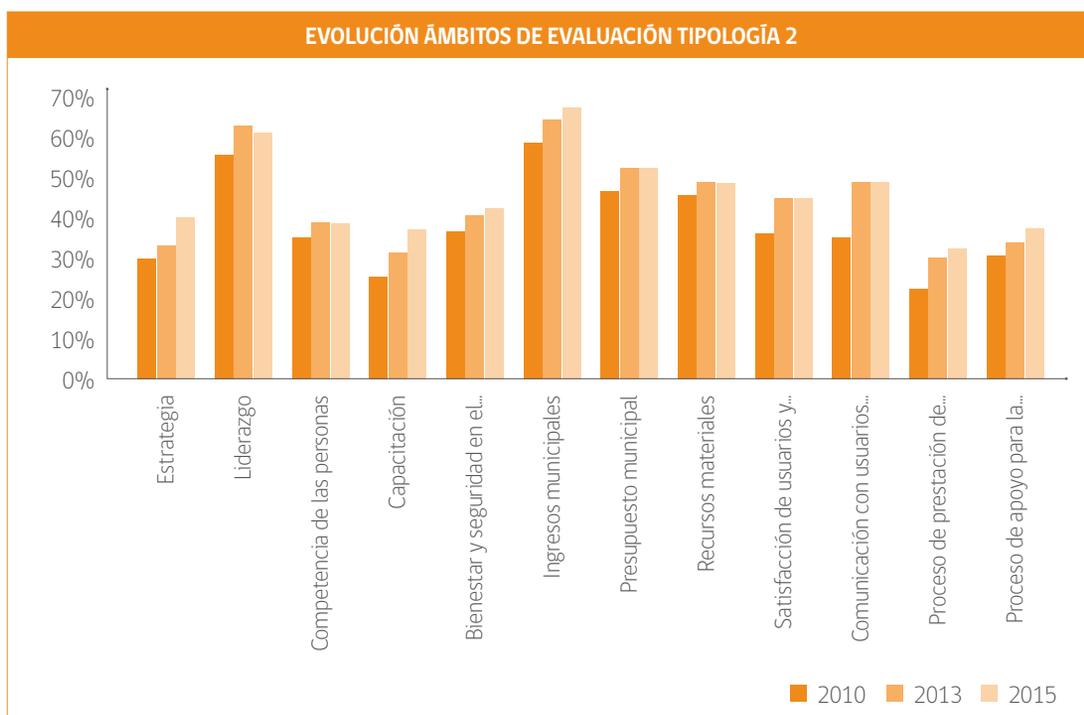
TIPOLOGÍA 1				
Ámbitos de Evaluación		2010	2013	2015
		% de logro	% de logro	% de logro
1	Estrategia	44,5%	44,4%	55,3%
2	Liderazgo	62,4%	64,2%	68,4%
3	Competencia de las personas	47,7%	47,0%	53,0%
4	Capacitación	45,2%	45,5%	53,7%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	47,0%	49,4%	54,3%
6	Ingresos municipales	70,3%	71,8%	78,6%
7	Presupuesto municipal	56,7%	59,9%	64,1%
8	Recursos materiales	53,6%	59,3%	57,0%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	46,1%	45,1%	52,1%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	50,3%	53,7%	56,1%
11	Proceso de prestación de servicios	40,7%	38,5%	43,4%
12	Procesos de apoyo para la prestación	44,1%	45,5%	48,7%

EVOLUCIÓN ÁMBITOS DE EVALUACIÓN TIPOLOGÍA 1



Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 2

TIPOLOGÍA 2				
Ámbitos de Evaluación		2010	2013	2015
		% de logro	% de logro	% de logro
1	Estrategia	29,3%	32,6%	39,0%
2	Liderazgo	54,0%	60,9%	59,5%
3	Competencia de las personas	34,3%	38,0%	37,3%
4	Capacitación	24,6%	30,6%	36,2%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	35,8%	38,8%	41,0%
6	Ingresos municipales	56,5%	62,4%	64,8%
7	Presupuesto municipal	45,2%	50,9%	50,5%
8	Recursos materiales	44,4%	47,0%	47,0%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	34,7%	43,3%	43,3%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	33,9%	47,3%	47,3%
11	Proceso de prestación de servicios	21,4%	28,7%	31,3%
12	Procesos de apoyo para la prestación	29,9%	32,5%	35,9%

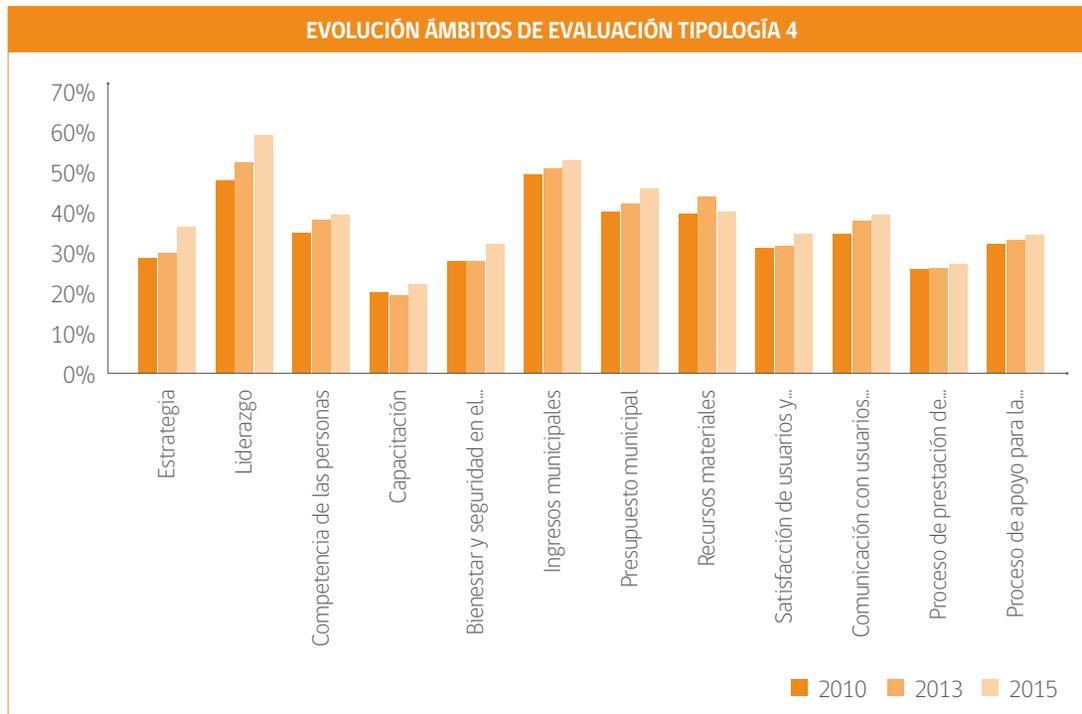


Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 3

		TIPOLOGÍA 3		
Ámbitos de Evaluación		2010	2013	2015
		% de logro	% de logro	% de logro
1	Estrategia	27,2%	28,6%	38,3%
2	Liderazgo	48,7%	58,0%	59,7%
3	Competencia de las personas	34,8%	36,1%	43,7%
4	Capacitación	18,3%	20,4%	29,5%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	29,2%	34,8%	36,6%
6	Ingresos municipales	52,6%	59,1%	57,0%
7	Presupuesto municipal	40,4%	46,5%	46,3%
8	Recursos materiales	48,1%	46,2%	45,7%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	29,8%	37,9%	39,3%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	33,1%	38,8%	44,6%
11	Proceso de prestación de servicios	22,2%	24,8%	27,6%
12	Procesos de apoyo para la prestación	29,0%	31,6%	35,4%

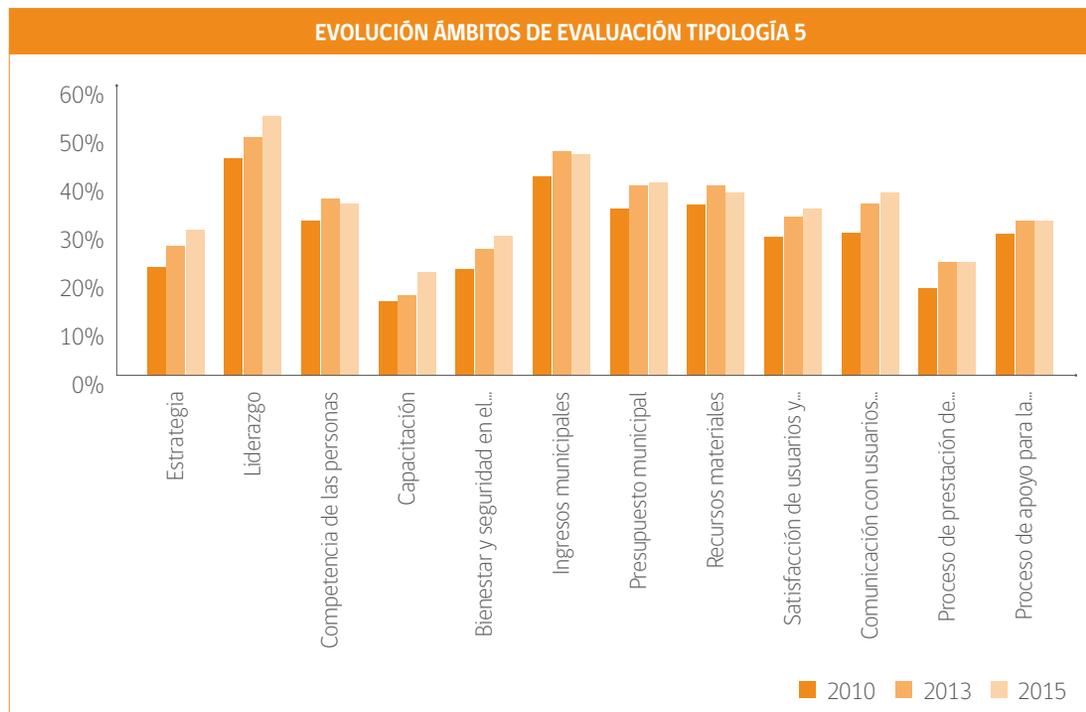
Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 4

TIPOLOGÍA 4				
Ámbitos de Evaluación		2010	2013	2015
		% de logro	% de logro	% de logro
1	Estrategia	28,2%	29,5%	36,4%
2	Liderazgo	47,9%	51,8%	59,0%
3	Competencia de las personas	35,0%	37,9%	39,3%
4	Capacitación	19,6%	18,8%	21,8%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	27,2%	27,6%	32,2%
6	Ingresos municipales	49,4%	50,9%	52,5%
7	Presupuesto municipal	40,1%	41,9%	45,3%
8	Recursos materiales	39,1%	43,5%	39,7%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	30,6%	31,3%	33,9%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	33,9%	37,8%	39,4%
11	Proceso de prestación de servicios	25,3%	25,1%	27,1%
12	Procesos de apoyo para la prestación	31,9%	32,9%	33,9%



Comparación Ámbitos de Evaluación para la Tipología 5

TIPOLOGÍA 5				
Ámbitos de Evaluación		2010	2013	2015
		% de logro	% de logro	% de logro
1	Estrategia	23,2%	27,4%	30,9%
2	Liderazgo	45,6%	50,8%	55,3%
3	Competencia de las personas	32,6%	37,2%	36,3%
4	Capacitación	15,5%	17,0%	21,9%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	22,3%	26,7%	29,7%
6	Ingresos municipales	42,3%	47,8%	47,1%
7	Presupuesto municipal	35,3%	40,1%	41,2%
8	Recursos materiales	36,3%	40,5%	39,2%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	29,1%	33,8%	35,7%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	30,4%	36,6%	38,8%
11	Proceso de prestación de servicios	18,7%	23,4%	23,8%
12	Procesos de apoyo para la prestación	29,6%	32,6%	33,1%



Comentarios

En general se observan tendencias crecientes en la mayoría de los Ámbitos de Gestión en todas las Tipologías Municipales. En las Tipologías 1 y 2, el Ámbito de Gestión que tiene mayor porcentaje de Logro en los tres años es "Ingresos Municipales" seguido de "Liderazgo", orden que se invierte (primero "Liderazgo" y luego "Ingresos Municipales" a partir de la Tipología 3 y con mayor claridad en las Tipologías 4 y 5). Los porcentajes de logro en los distintos Ámbitos de Gestión resultan más uniformes (menor variación y diferencia entre el mayor y el menor porcentaje) en los Municipios que pertenecen a la Tipología 1, lo que disminuye en las restantes Tipologías.

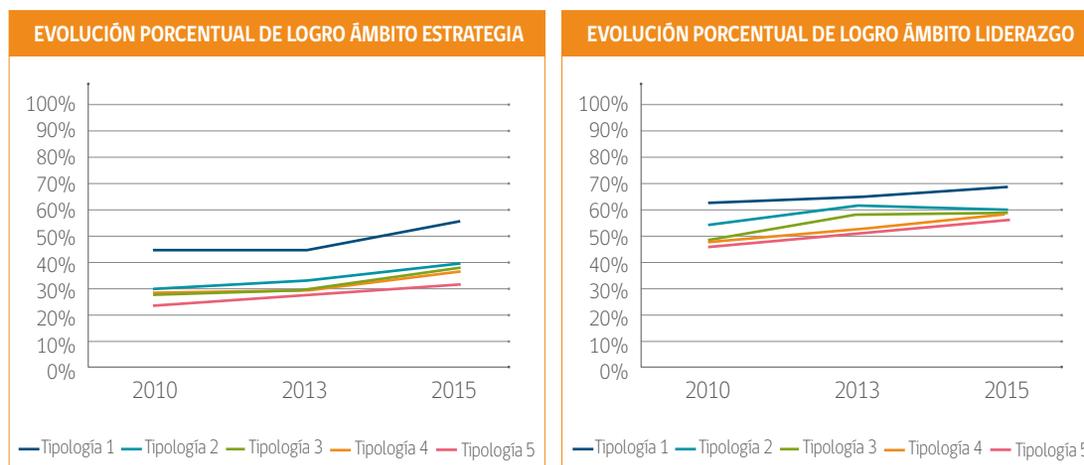
En el punto 9 del presente informe se encuentra un análisis detallado por cada elemento de gestión que complementa los datos entregados.

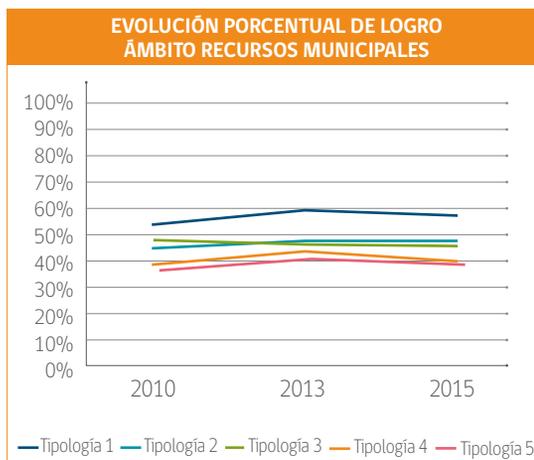
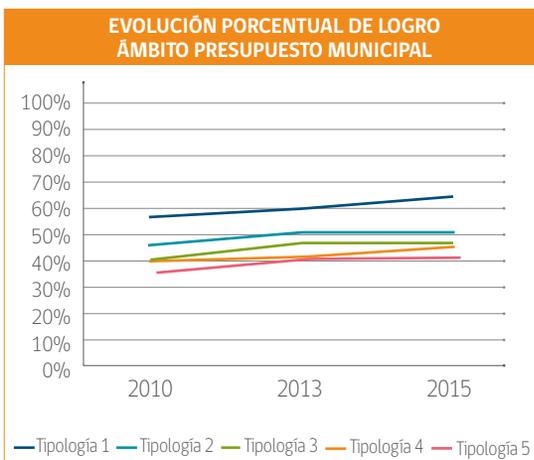
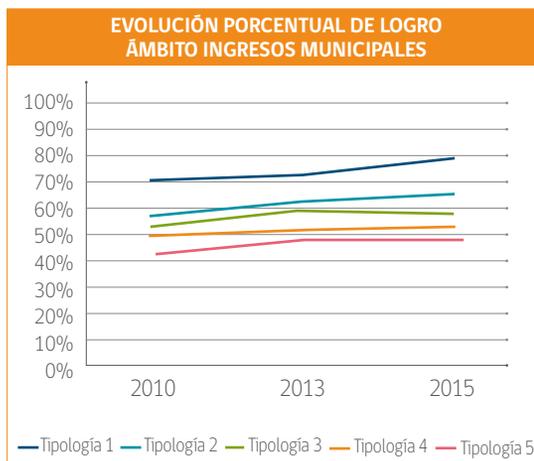
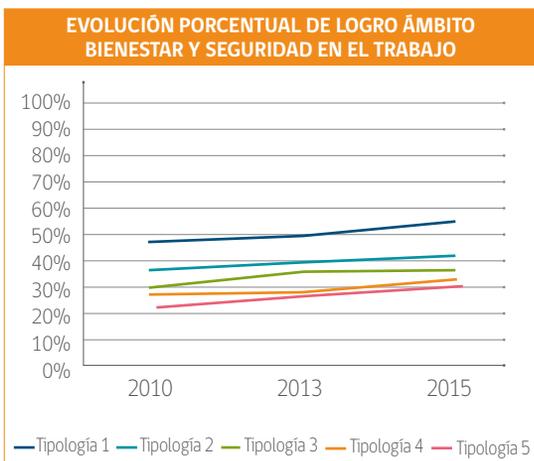
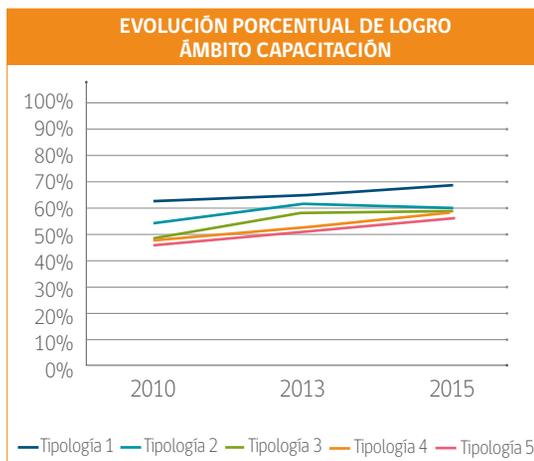
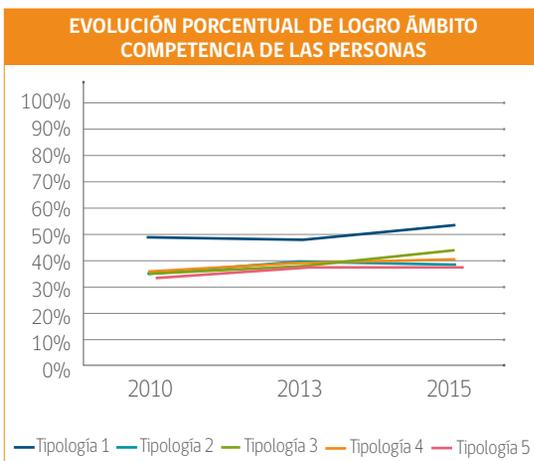
7.5. Evolución del Porcentaje de Logro en las Tipologías, para cada Ámbito de Gestión

A continuación, se entregan un conjunto de gráficos que muestran la evolución de los porcentajes de logro en los años 2010, 2013 y 2015 para los 12 ámbitos de gestión en las cinco Tipologías de municipios existentes. Hay que recordar que el porcentaje de logro indica la relación entre el Puntaje Total obtenido y el Puntaje Máximo que se puede alcanzar y por lo tanto es una medición de la brecha existente en cada ámbito y por cada Tipología.

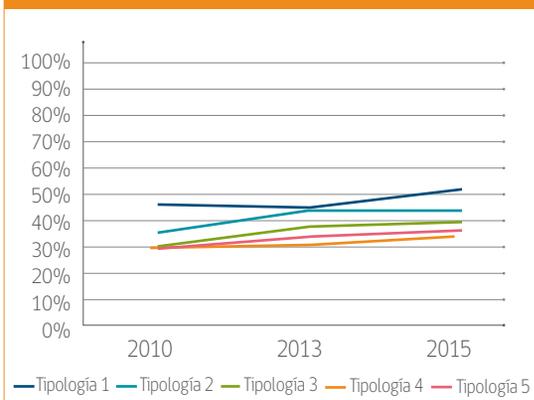
Este análisis permite observar las tendencias para cada caso y el comportamiento que tienen las municipalidades, de acuerdo al tipo al cual pertenece para detectar singularidades o aspectos relevantes a ser considerados en la aplicación de medidas para su desarrollo y mejora.

Tendencia del Puntaje Total en cada Ámbito de Gestión por Tipología Municipal

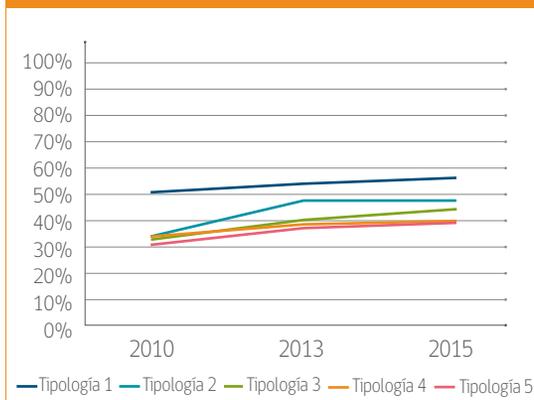




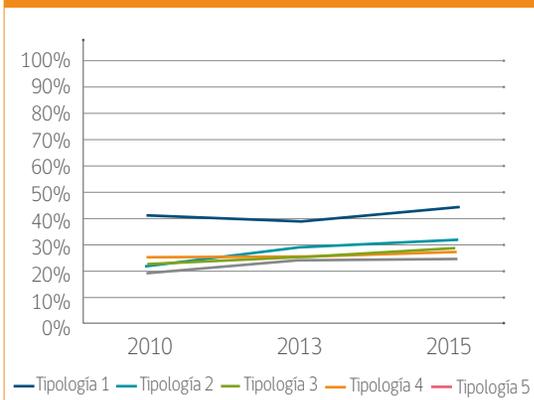
EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS



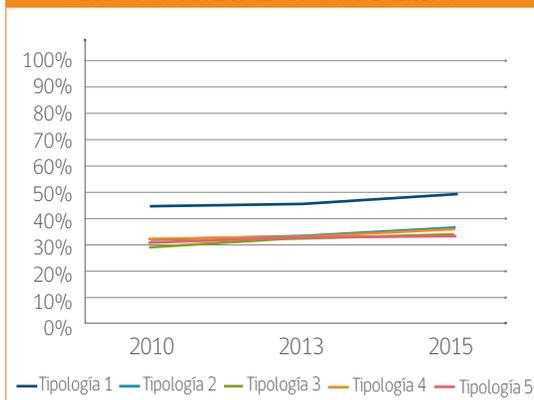
EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO COMUNICACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS



EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS



EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO PROCESO DE APOYO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS



Comentarios

De la revisión de los gráficos presentados, se observa que en todos los casos las municipalidades de la Tipología 1 muestran los mejores porcentajes de logro en todos los ámbitos, en los tres años en que se ha aplicado el instrumento de diagnóstico, con mayor énfasis en los ámbitos de Estrategia y Capacitación y con menor en Satisfacción de Usuarios y Usuarías y Comunicación con Usuarios y Usuarías.

Considerando sólo las Tipologías 2, 3, 4 y 5, existe mayor diferenciación en sus resultados en los ámbitos de Liderazgo, Bienestar y Seguridad en el Trabajo e Ingresos Municipales. En los restantes ámbitos de gestión las diferencias son menores entre uno y otro, lo que se hace más notorio en lo que se refiere a Procesos de Prestación de Servicios y Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios, donde, junto con tener una menor tasa de crecimiento, prácticamente no se puede distinguir entre una Tipología y otra.

Las tendencias de crecimiento más significativas en los porcentajes de logro se tienen en los ámbitos de gestión Estrategia y Liderazgo, lo cual es coherente con lo que se ha venido reportando en cada oportunidad en que se ha aplicado el instrumento de Diagnóstico. El resto de los ámbitos de gestión muestran

crecimientos menos significativos, en particular el de Recursos Municipales muestra un comportamiento constante en el tiempo, es decir, sus valores de porcentaje de logro no han mostrado grandes variaciones.

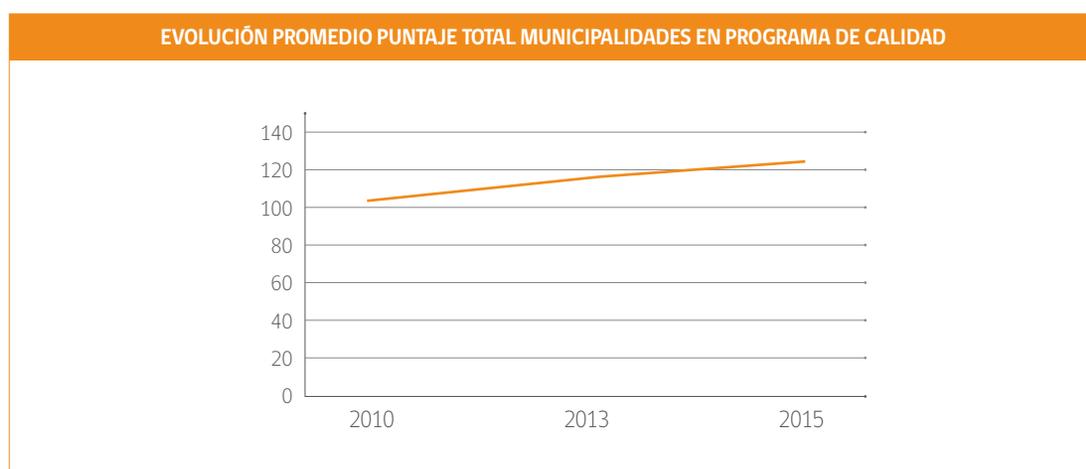
En general también se han mantenido en el tiempo los ámbitos donde se observan mayores porcentajes de logro (o menor brecha de gestión) y que corresponden a Liderazgo e Ingresos Municipales, lo que indica que las prácticas de gestión están más desarrolladas y han seguido mejorando. En el otro extremo se encuentran los ámbitos de Proceso de Prestación de Servicios y Proceso de Apoyo para la Prestación que tienen los menores porcentajes de logro y su evolución no ha sido significativa.

7.6. Análisis de Tendencias, según Municipalidades con o sin Programa de Calidad

Se realizó un análisis de tendencias de los resultados obtenidos por las 20 Municipalidades que han continuado implementando el Programa Gestión de Calidad. El comportamiento que han tenido a lo largo del tiempo es el siguiente:

RESULTADOS GENERALES DE APLICACIÓN DIAGNÓSTICO NACIONAL, MUNICIPIO EN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
Datos	2010	2013	2015
Nº de comunas que responden	20	19	20
% de comunas	100%	95%	100%
Media puntaje total	102,3	115,2	123,3
Mediana puntaje total	97	109	118
Puntaje total mínimo observado	59	58	60
Puntaje total máximo observado	157	195	193
Puntaje total máximo potencial	234	234	234

Gráficamente se observa la siguiente evolución del Promedio del Puntaje Total

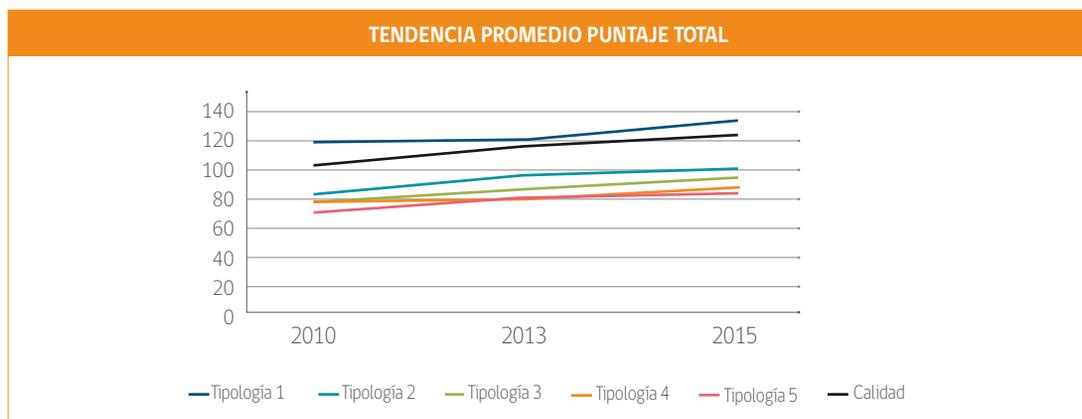


Los 20 municipios bajo análisis presentan una tendencia creciente en el promedio del Puntaje Total, con una tasa de crecimiento del 20,5%, medido entre el puntaje 2010 y 2015.

El análisis general de tendencias, considerando el Puntaje Total Promedio para cada Tipología y el Grupo de Calidad, nos muestra los siguientes resultados:

ANÁLISIS DEL PROMEDIO DE PUNTAJES POR TIPOLOGÍA				
Tipologías	2010	2013	2015	% Crecimiento
Calidad	102,3	115,2	123,3	20,5%
Tipología 1	118,6	119,7	133,0	12,1%
Tipología 2	81,2	94,8	99,4	22,4%
Tipología 3	75,7	84,6	93,7	23,8%
Tipología 4	77,3	80,7	87,4	13,1%
Tipología 5	68,7	78,9	83,1	21,0%

La última columna de esta tabla indica la Tasa de Crecimiento por cada Tipología, comparando los valores 2010 y 2015. Gráficamente se observa lo siguiente:



Comentarios

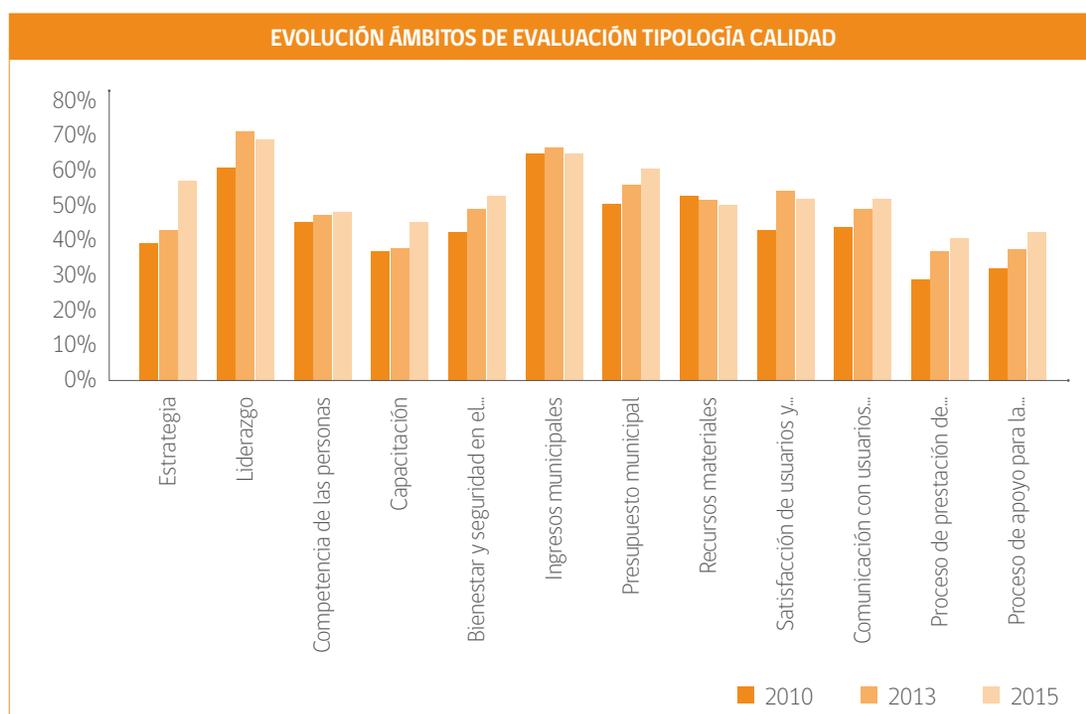
Los valores de la tabla y el gráfico de tendencias nos indica la importante tasa de crecimiento que muestran los municipios del grupo Calidad (20,5%). Si bien hay valores similares en las Tipologías 2, 3 y 5 hay que considerar que estos parten el 2010 con valores de puntajes inferiores (70 a 80 puntos), en cambio el grupo de municipios del Programa Calidad habían superado la barrera de los 100 puntos lo que implica un mayor esfuerzo para alcanzar niveles de calidad superiores.

Se realizó un análisis de tendencias, desagregando los resultados obtenidos por las 20 municipalidades que han tenido continuidad en la aplicación de los ciclos de mejora continua del Programa Gestión de Calidad. Dichos municipios se consideran, para este análisis, dentro de una Tipología especial llamada "Calidad".

Los resultados obtenidos son los siguientes:

TIPOLOGÍA CALIDAD				
Ámbitos de Evaluación		2010	2013	2015
		% de logro	% de logro	% de logro
1	Estrategia	38,8%	42,5%	56,7%
2	Liderazgo	60,6%	71,3%	69,2%
3	Competencia de las personas	44,7%	46,7%	48,0%
4	Capacitación	36,0%	36,8%	44,8%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	41,7%	48,5%	52,1%
6	Ingresos municipales	64,2%	66,4%	64,2%
7	Presupuesto municipal	50,0%	56,1%	59,8%
8	Recursos materiales	52,2%	51,5%	50,0%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	42,5%	53,5%	51,4%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	43,3%	48,4%	51,3%
11	Proceso de prestación de servicios	28,1%	36,3%	40,5%
12	Procesos de apoyo para la prestación	31,2%	37,1%	41,4%

Gráficamente se tiene:



Comentarios

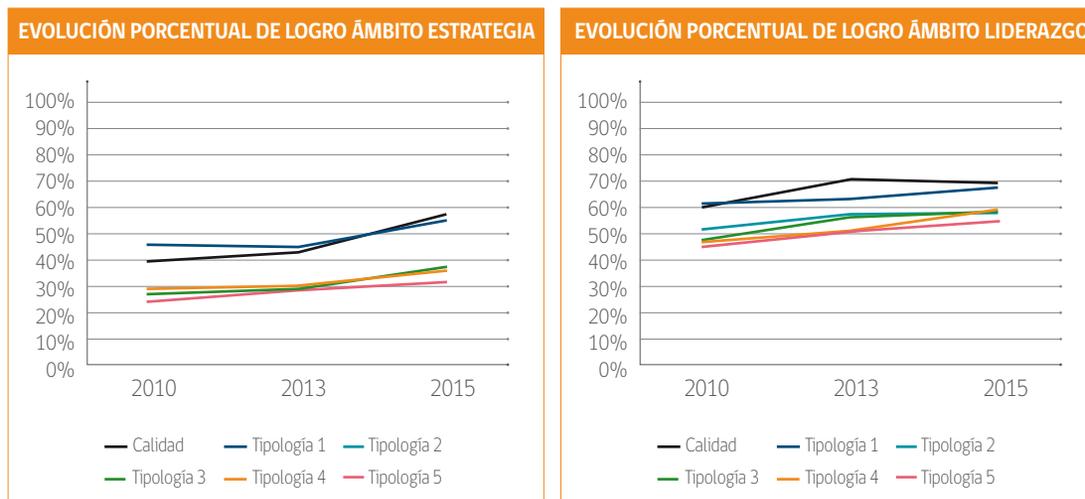
Las municipalidades que han tenido continuidad en la implementación del Programa Calidad, muestran crecimientos en la mayoría de los ámbitos de gestión, medidos por el instrumento de Diagnóstico. En especial se puede mencionar los ámbitos de Estrategia, con un crecimiento en el porcentaje de logro de un 38,8% el 2010 a un 56,7% el año 2015. También se destacan los crecimientos en el porcentaje de logro en los ámbitos de Liderazgo (60,6% el 2010 a un 69,2% el 2015), Bienestar y Seguridad en el Trabajo (41,7% el 2010 a 52,1% el 2015), Presupuesto Municipal (50% a 59,8%), Satisfacción y Comunicación con usuarios y usuarias (9% y 8% de crecimiento respectivamente) y Procesos de Prestación de servicios y de apoyo para la prestación (12% y 10% de crecimiento respectivamente).

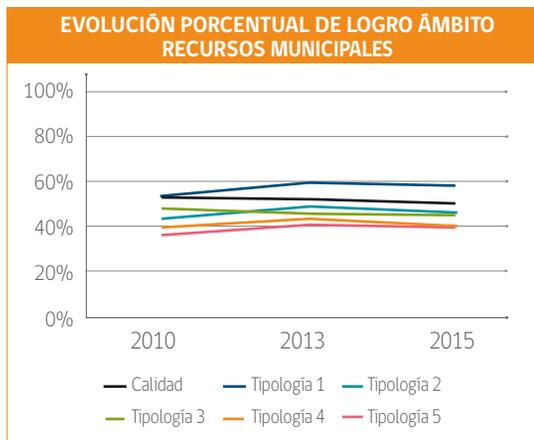
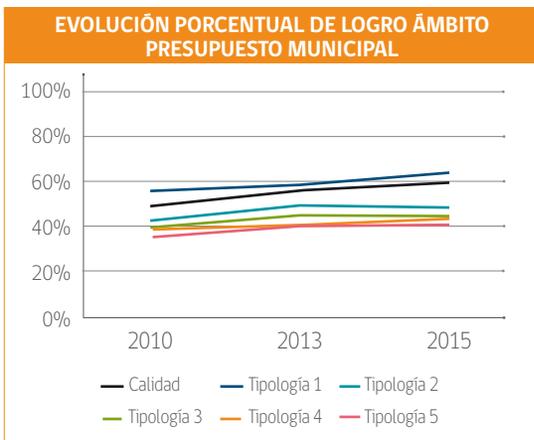
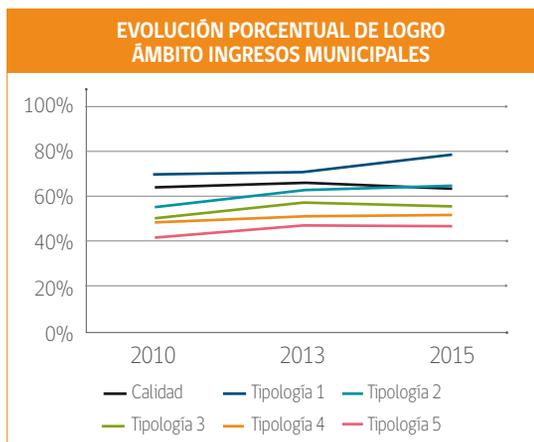
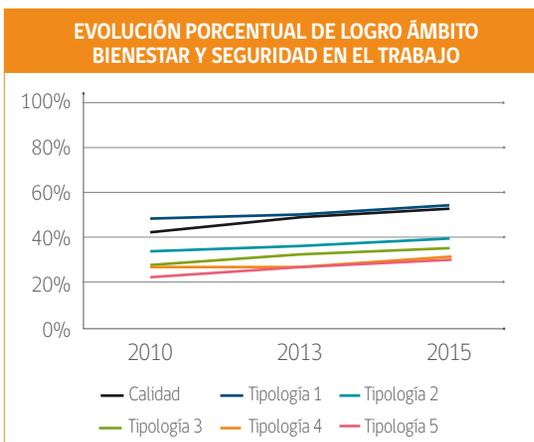
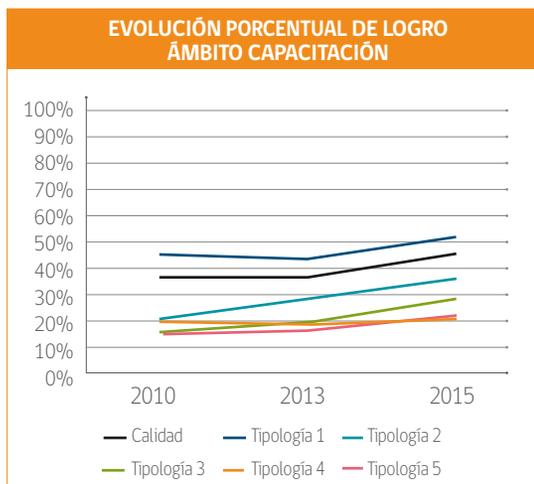
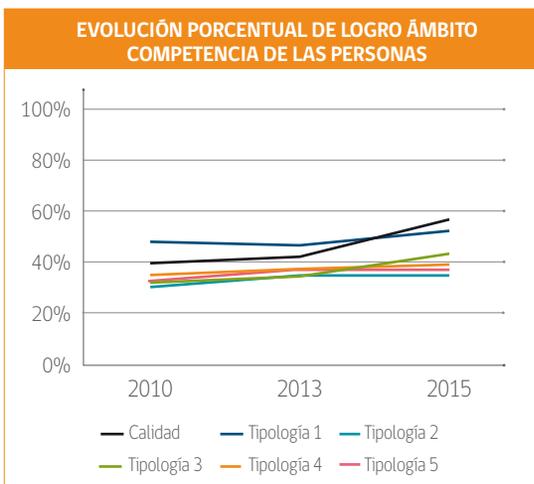
Los resultados anteriores están directamente relacionados con el hecho de contar con una metodología y herramientas que orientan a la organización para enfrentar de mejor forma los procesos de mejora.

A continuación, se presenta un análisis de tendencias que considera la evolución del porcentaje de logro promedio en cada ámbito de gestión, considerando las cinco Tipologías municipales, pero separando las 20 municipalidades con continuidad del Programa Calidad, las que se consideran como grupo distinto (y se excluyen de las Tipologías a las cuales pertenecen).

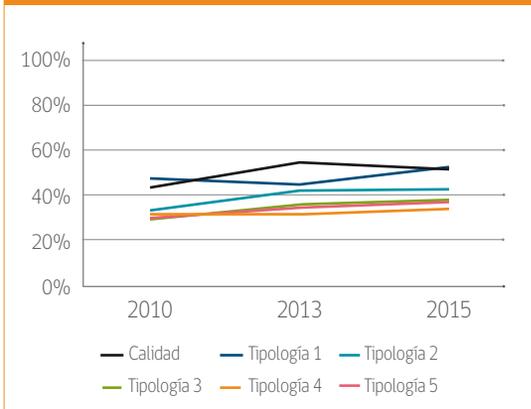
Los resultados de dicho análisis se muestran gráficamente a continuación.

Graficando los resultados por cada Tipología y ámbito de gestión, se tiene:

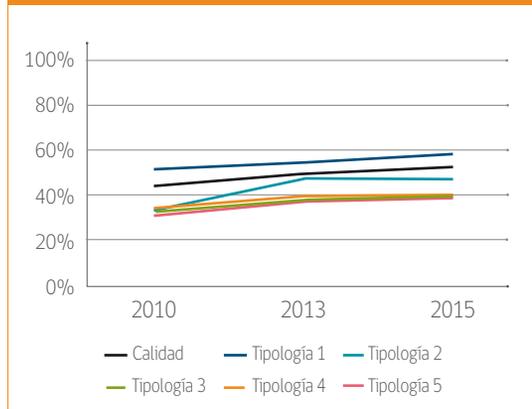




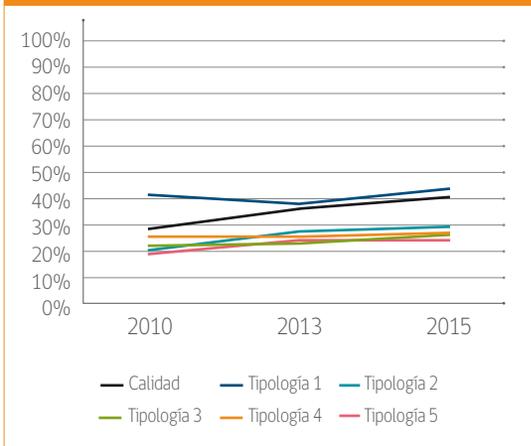
EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS



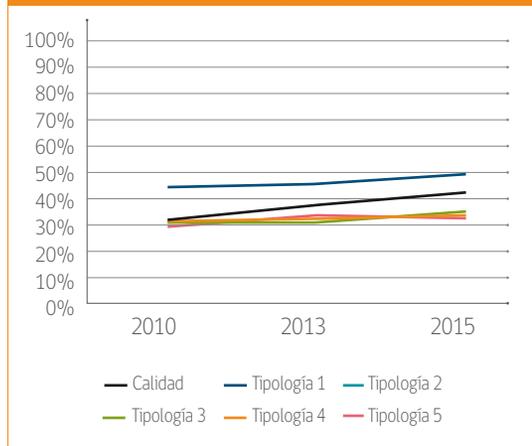
EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO COMUNICACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS



EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS



EVOLUCIÓN PORCENTUAL DE LOGRO ÁMBITO PROCESO DE APOYO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS



Comentarios

En la mayoría de los ámbitos de gestión, las municipalidades del Programa Calidad, se comportan de manera muy similar a los municipios de Tipología 1.

Lo anterior se observa con mayor claridad en los ámbitos de Estrategia, Liderazgo, Competencias de las Personas, Satisfacción de Usuarios y Usuarías, donde incluso logran resultados superiores en algunos años.

También hay comportamientos muy similares en Bienestar y Seguridad en el Trabajo, Presupuesto Municipal y Procesos de Prestación de Servicios.

En los restantes ámbitos se observan diferencias entre el grupo de municipios de calidad y los de Tipología 1 pero que no son significativas, salvo en el caso de Ingresos Municipales.

En todo caso hay una clara separación de los municipios del Programa Calidad con los municipios de las restantes Tipologías (2 a 5).

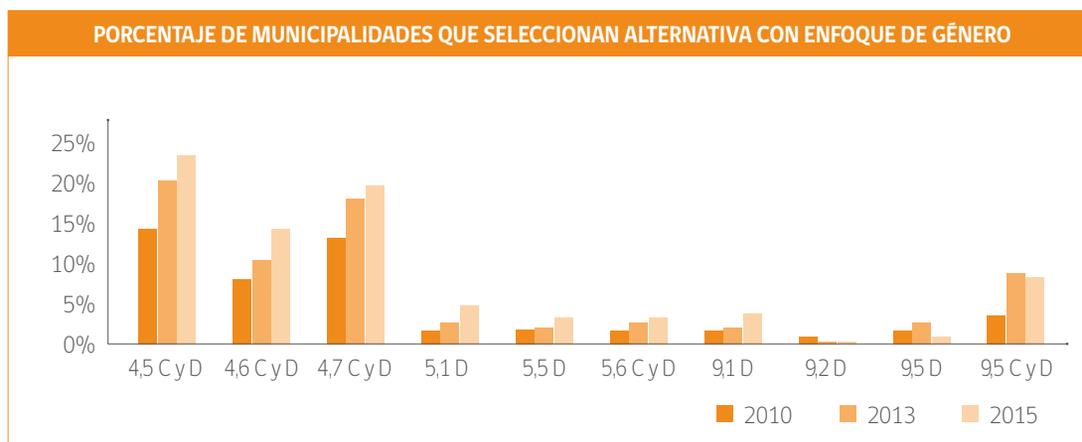
Los resultados obtenidos por las Municipalidades Calidad permiten afirmar que la implementación del Programa tiene un impacto positivo, sostenible en el tiempo, que apoya el cierre de brechas entre las prácticas de gestión actual y los requerimientos del Modelo de Calidad. Lo anterior no está en función de la Tipología a la cual pertenece el municipio, a excepción de la Tipología 5 ya que no existen municipios adscritos a este programa.

7.7. Resultados de los Elementos de Gestión con Enfoque de Género

En el instrumento de Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, existen diez Elementos de Gestión, que incluyen alternativas que releva el enfoque de género. Con el fin de evaluar cuál ha sido la tendencia de respuestas que han tenido en el tiempo, se realizó un análisis de la proporción de municipios que seleccionan dichas opciones con respecto al total de las que responden. Los resultados obtenidos son los siguientes:

PORCENTAJE DE MUNICIPALIDADES QUE CONTESTAN ALTERNATIVAS CON ENFOQUE DE GÉNERO			
Elemento de gestión	2010	2013	2015
4,5 C y D	14%	21%	23%
4,6 C y D	8%	10%	15%
4,7 C y D	13%	18%	20%
5,1 D	2%	3%	5%
5,5 D	2%	2%	3%
5,6 C y D	2%	3%	3%
9,1 D	2%	2%	4%
9,2 D	1%	0%	1%
9,5 D	2%	3%	1%
9,5 C y D	4%	9%	9%
Promedio	5%	7%	8%

Gráficamente, esto se expresa de la siguiente manera:



Comentarios

Se observa que la mayoría de los Elementos de Gestión con alternativas de respuestas que poseen enfoque de género, muestran una tendencia de crecimiento en el número de municipios que alcanzan el nivel en sus prácticas de gestión, definidas en dichas respuestas.

La mayor cantidad de municipios que logran el nivel definidos en las alternativas de respuestas con enfoque de género se produce en el Elementos de Gestión 4.5 (Datos de la cantidad de personas al año que han participado en actividades de capacitación con respecto al total de personas que trabajan en la Municipalidad), donde hubo un crecimiento del 14% en el año 2010 al 23% el año 2015 de los municipios que contestan que tienen gráficos o tablas de datos de los últimos 3 años diferenciando entre hombres y mujeres. Comportamientos similares se observan en los Elementos de Gestión 4.6 (Datos de la cantidad promedio de horas anuales de capacitación que se han llevado a cabo por personas) y 4.7 (Datos de la cantidad de personas que han participado en actividades de capacitación), es decir todo aspectos relacionados con la educación y la capacitación del personal de la municipalidad.

En los restantes Elementos de Gestión con alternativas de respuesta con enfoque de género, si bien existen crecimientos, estos son marginales y además los valores porcentuales son bajos (rangos entre el 1% y el 4%), lo que indica que estas prácticas no están suficientemente instaladas en la mayoría de las municipalidades. Lo anterior explica por qué los promedios anuales crecen a una tasa entre el 1% y el 2%.



8 | ANÁLISIS DE PROCESOS Y RESULTADOS, DIAGNÓSTICO 2015

Se realizó un análisis en aquellos ámbitos donde hay Elementos de Gestión de Procesos junto con Resultados. La finalidad es poder observar por separado ambos tipos de Elementos y observar cómo se comportan cada uno de ellos en particular.

Los Ámbitos de Gestión donde existen ambos tipos de Elementos se muestran en la siguiente tabla:

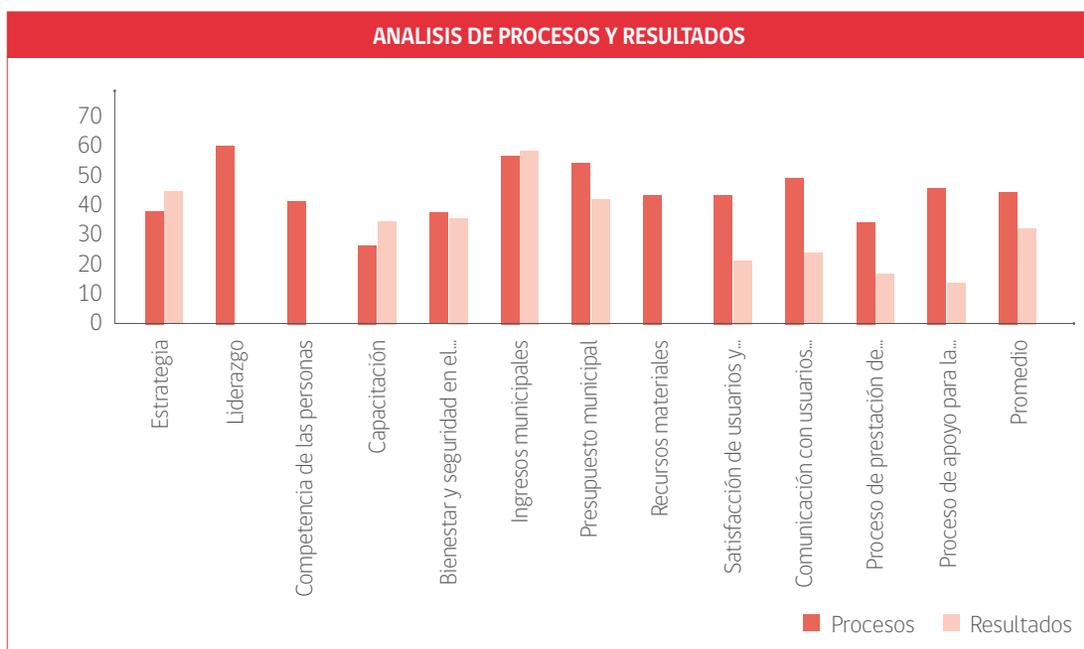
ÁMBITO	ELEMENTOS DE PROCESOS	ELEMENTOS DE RESULTADOS
Estrategia	1.1 a 1.7	1.8
Capacitación	4.1 a 4.4	4.5 a 4.7
Bienestar y seguridad en el trabajo	5.1 a 5.5	5.6 a 5.8
Ingresos municipales	6.1 a 6.3	6.4 a 6.6
Presupuesto municipal	7.1 a 7.5	7.6 a 7.10
Satisfacción de usuarios y usuarias	9.1 a 9.5	9.6
Comunicación con usuarios y usuarias	10.1 a 10.4	10.5
Proceso de prestación de servicios municipales	11.1 a 11.5	11.6 a 11.7
Procesos de apoyo para la prestación de servicios municipales	12.1 a 12.5	12.6 a 12.7

Existen tres Ámbitos de Gestión (Liderazgo, Competencia de las Personas y Recursos Materiales) que no tienen Elementos de Gestión de Resultados por lo que, para efectos del análisis, el valor de porcentaje de logro del ámbito corresponde a "Proceso".

Los resultados del análisis se muestran a continuación

ANÁLISIS DE PROCESOS Y RESULTADOS				
Ámbito		% de logro procesos	% de logro resultados	% de logro total
1	Estrategia	37,1%	44,0%	37,9%
2	Liderazgo	59,4%	*	59,4%
3	Competencia de las personas	40,7%	*	40,7%
4	Capacitación	25,6%	33,9%	29,0%
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	37,1%	35,0%	36,3%
6	Ingresos Municipales	56,0%	57,3%	56,7%
7	Presupuesto Municipal	53,4%	41,6%	47,3%
8	Recursos materiales	43,3%	*	43,3%
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	42,5%	21,1%	38,9%
10	Comunicación con usuarios y usuarias	48,3%	23,5%	43,3%
11	Proceso de prestación de servicios	33,9%	16,5%	29,0%
12	Procesos de apoyo para la prestación	45,3%	13,5%	36,2%
13	Promedio	43,6%	31,8%	41,2%

(+) No tiene elementos de gestión de resultados



Comentarios

El promedio del porcentaje de logro de los Elementos de Gestión de Procesos es superior al de Resultados (43,6% versus 31,8%). Lo anterior es usual de encontrar en las organizaciones donde han desarrollado prácticas de gestión, pero no en el mismo nivel las de medición.

Existen dos Ámbitos de Gestión (Estrategia y Capacitación) donde se da la relación inversa, es decir, los porcentajes de logro de los elementos de resultados son mayores a los de procesos. Esto sería un indicio que existen registros de información independiente de las prácticas de gestión (ya sea por normativa, costumbre, etc.).

En los casos de los ámbitos "Bienestar y seguridad en el trabajo" e "Ingresos Municipales", se observa un desarrollo equilibrado entre procesos y resultados. En el resto de los casos (Presupuesto Municipal, Satisfacción de usuarios y usuarias, Comunicación con usuarios y usuarias, Procesos de prestación de servicios y Procesos de apoyo para la prestación) siguen el comportamiento del valor promedio.

Los ámbitos que tienen mayor porcentaje de logros en los elementos de Procesos son Liderazgo (59,4%), Ingresos Municipales (56%) y Presupuesto Municipal (53,4%), los que además son los únicos que superan el 50% de logro. En el otro extremo, los que tienen menor porcentaje de logro son Capacitación (25,6%) y Procesos de prestación de servicios (33,9%).

Por otra parte, los ámbitos que presentan mayor porcentaje de logros en los elementos de Resultados son Ingresos Municipales (57,3%), Estrategia (44,0%) y Presupuesto Municipal (41,6). En cambio, los que tienen menor porcentaje de logro son Procesos de apoyo para la prestación de servicios (13,5%) y Procesos de prestación de servicios (16,5%).



9

ANÁLISIS DE DETALLE POR ELEMENTO DE GESTIÓN DIAGNÓSTICO 2015

Se analizó el comportamiento de cada uno de los Elementos de Gestión, de acuerdo a las respuestas entregadas en el Diagnóstico Nacional 2015.

Se calculó el porcentaje de Municipalidades que respondieron cada una de las alternativas a, b, c y d y que están asociados a puntajes (0, 1, 2 y 3 respectivamente)

Para realizar la evaluación de los resultados se debe considerar el significado de cada alternativa:

- » **Alternativa a) (0 puntos):** la Municipalidad no tiene desarrollada las prácticas de gestión mencionada en los elementos asociados a procesos o no tiene datos en los elementos de resultados. El descriptor asociado es del tipo “No lo tenemos”, “No lo hacemos”, “No tenemos datos”, etc.
- » **Alternativa b) (1 punto):** la Municipalidad tiene prácticas instaladas que responde, de manera parcial o de un nivel de desarrollo incipiente, a los requerimientos de los elementos de gestión asociados a procesos o que tienen datos de un año de resultados.
- » **Alternativa c) (2 puntos):** la Municipalidad tiene prácticas sistemáticas que responden a los requerimientos de los elementos de gestión asociados a procesos, aunque con despliegue parcial o tiene datos actualizados de los últimos 3 años.
- » **Alternativa d) (3 puntos):** la Municipalidad tiene prácticas sistemáticas y desplegadas que responden a los requerimientos de los elementos de gestión asociados a procesos o tienen tendencias positivas en los datos reportados en los elementos de resultados.

Esta evaluación permitirá identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora del promedio de las Municipalidades. Los resultados y comentarios para cada uno de los Ámbitos de Gestión se entregan a continuación:

1. ESTRATEGIA					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
1.1	¿Cómo la Municipalidad establece su misión, visión y valores?	17,3%	54,9%	24,7%	3,1%
1.2	¿Cómo la Municipalidad define objetivos y metas anuales para el cumplimiento de la visión?	15,7%	38,9%	36,4%	9,0%
1.3	¿Cómo la Municipalidad alinea las metas del mejoramiento de la gestión municipal (PMG) con la visión de la Municipalidad?	37,0%	11,4%	38,9%	12,7%
1.4	¿Cómo se hace seguimiento del avance respecto de las metas definidas para el cumplimiento de la visión y el mejoramiento de la gestión Municipal (PMGM)?	35,2%	54,0%	6,5%	4,3%
1.5	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa y los directores, analizan el avance de la Municipalidad respecto a sus metas y objetivos de visión?	46,3%	32,4%	6,5%	14,8%
1.6	¿Cómo la Municipalidad reconoce al personal y/o equipos de trabajo que trabajan en la Municipalidad por buenos resultados respecto a metas y objetivos de visión?	56,8%	16,0%	22,2%	4,9%
1.7	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa informa al concejo sobre el avance de cumplimiento de las metas y objetivos de visión?	22,2%	16,7%	45,1%	16,0%
1.8	¿Tiene la Municipalidad datos del cumplimiento de metas y objetivos anuales?	16,4%	44,8%	28,4%	10,5%
Promedio		30,9%	33,6%	26,1%	9,4%

Comentarios

No hay prácticas de gestión que destaquen por altos porcentajes de respuestas de puntaje máximo (respuesta d).

El mayor nivel de desarrollo corresponde a la práctica del Alcalde o Alcaldesa de informar al Concejo sobre el avance de cumplimiento de las metas y objetivos de visión (61,1% entre respuestas c y d en 1.7).

Los menores niveles de desarrollo se encuentran en las prácticas de la Municipalidad para reconocer al personal y a los equipos de trabajo por los buenos resultados (56,8% de respuesta "Sólo tenemos los incentivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, los que no están alineados con la visión") y en las prácticas del Alcalde o Alcaldesa y los directivos para analizar el avance de la Municipalidad respecto a sus metas y objetivos de visión (46,3% de respuestas "No lo analizan").

Con respecto al elemento de Gestión Resultados, la mayoría de las municipalidades reportan tener datos (44%) y tendencias (28,4%)

2. LIDERAZGO					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
2.1	¿Cómo la Municipalidad establece y actualiza un organigrama y la definición de las funciones y responsabilidades de cada cargo?	3,1%	59,3%	10,5%	27,2%
2.2	¿Cómo se comunican y coordinan las distintas unidades de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos?	1,2%	45,1%	29,6%	24,1%
2.3	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa y los directivos participan y desarrollan actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias?	9,3%	69,1%	14,5%	7,1%
2.4	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa y los directivos promueven la iniciativa y proactividad en su personal?	5,2%	50,9%	38,3%	5,6%
2.5	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa establece mecanismos de control interno para asegurar el cumplimiento de la legislación de los procedimientos y de los compromisos institucionales?	3,7%	19,1%	57,1%	20,1%
2.6	¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa define los métodos para publicar y mantener actualizada la información pública?	0,0%	2,5%	21,6%	75,9%
Promedio		3,8%	41,0%	28,6%	26,6%

Comentarios

Se destaca la práctica de gestión del Alcalde o Alcaldesa para definir los métodos para publicar y mantener actualizada la información pública (75,9% de respuestas d). También se observa un alto desarrollo de la práctica del Alcalde o Alcaldesa para establecer mecanismos de control interno para asegurar el cumplimiento de la legislación de los procedimientos y de los compromisos institucionales (77,2% entre respuestas c y d).

Se observan bajos porcentajes de respuestas de nivel a) por lo que la mayoría de los municipios tienen algún nivel de desarrollo de los elementos de gestión considerados en este ámbito.

Es importante mencionar que en el elemento de gestión 2.3 donde se pregunta por las prácticas del Alcalde o Alcaldesa para participar o desarrollar actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias (uno de los focos principales de los Programas Mejoramiento de la Gestión) tiene un 69,1% de respuestas b), es decir responden de manera parcial el requerimiento (el descriptor menciona “acciones espontáneas”).

Este ámbito de gestión no tiene elementos de Resultados.

3. COMPETENCIA DE LAS PERSONAS					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
3.1	¿Cómo la Municipalidad define y actualiza la política de recursos humanos?	68,2%	17,0%	9,9%	4,9%
3.2	¿Cómo se identifican y actualizan las competencias (educación, capacitación y experiencia) y habilidades para los cargos requeridas para el desarrollo de sus labores?	32,7%	32,7%	31,8%	2,8%
3.3	¿Cómo la Municipalidad asegura que sus mecanismos de selección y reclutamiento del personal garantizan que las personas que entran a ocupar cargos cumplen con las competencias y habilidades definidas?	18,2%	42,6%	34,0%	5,2%
3.4	¿Cómo se evalúa el desempeño de las personas que trabajan en la Municipalidad para identificar fortalezas y oportunidades de mejora?	32,4%	56,5%	7,7%	3,4%
3.5	¿Cómo se mantienen actualizados los antecedentes (datos de ingreso, contrato, reenumeraciones, puesto de trabajo, capacitaciones, resultados de la evaluación de desempeño, etc.) de funcionarios y funcionarias de la municipalidad?	0,9%	5,9%	36,7%	56,5%
Promedio		30,5%	30,9%	24,0%	14,6%

Comentarios

El elemento de gestión que muestra un mayor nivel de desarrollo corresponde a la práctica de mantener actualizados los antecedentes de los funcionarios y funcionarias (93,2 % de respuestas c y d).

Luego se encuentran las prácticas asociadas a los temas de competencias y habilidades del personal y de los mecanismos de selección y reclutamiento pero que sólo alcanzan aproximadamente a un tercio de las municipalidades.

La mayoría de las municipalidades reportan enfoques incipientes en todos los elementos de gestión de procesos.

Es importante mencionar que, en el caso de la práctica para definir y actualizar la política de recursos humanos, casi el 70% de las Municipalidades responden no tenerla definida.

4. CAPACITACIÓN					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
4.1	¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal de la municipalidad?	14,5%	57,7%	17,3%	10,5%
4.2	¿Cómo se elabora el programa anual de capacitación?	54,3%	20,7%	13,6%	11,4%
4.3	¿Cómo se hace seguimiento a la implementación del programa de capacitación?	67,9%	16,0%	10,5%	5,6%
4.4	¿Se hace evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada actividad de capacitación?	66,7%	23,5%	5,2%	4,6%
4.5	¿Tiene datos de la cantidad de personas al año que ha participado en actividades de capacitación respecto al total de personas que trabajan en la Municipalidad?	17,3%	59,3%	11,7%	11,7%
4.6	¿Tiene datos de la cantidad promedio de horas anuales de capacitación que se ha llevado a cabo por persona?	47,8%	37,7%	6,8%	7,7%
4.7	¿Tiene datos de la cantidad de personas que han participado en actividades de capacitación?	16,0%	64,2%	10,5%	9,3%
Promedio		40,7%	39,9%	10,8%	8,7%

Comentarios

No se observan prácticas de gestión de procesos que destaquen por el porcentaje de municipalidades que responden las alternativas c) y d), es decir, prácticas sistemáticas con despliegue parcial o completo. El mejor valor alcanza apenas al 17% de municipalidades que contestan la alternativa c) para la detección de necesidades de capacitación.

La mayoría de las municipalidades contestan la alternativa a) o b) (no tienen prácticas o son muy incipientes) para todos los elementos de gestión de procesos del ámbito. En este sentido es importante mencionar el alto porcentaje de municipalidades que contestan no tener prácticas para el seguimiento de la implementación de los programas de capacitación y de la evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

En cuanto a los elementos de Gestión de Resultados, la mayoría de los municipios informaron no tener datos o sólo del último año.

5. BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
5.1	¿Cómo se determinan las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad?	7,4%	54,6%	33,0%	4,9%
5.2	¿Cómo la Municipalidad busca mantener y/o mejorar las condiciones del lugar de trabajo de funcionarios y funcionarias?	6,5%	69,8%	15,1%	8,6%
5.3	¿Cómo la Municipalidad identifica riesgos que puedan ocasionar accidentes en el lugar de trabajo de funcionarios y funcionarias?	6,2%	63,3%	25,3%	5,2%
5.4	¿Cómo la Municipalidad desarrolla procedimientos de reacción en caso de emergencias?	28,7%	47,8%	19,8%	3,7%
5.5	¿Cómo se evalúa el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad?	49,4%	38,3%	9,0%	3,4%
5.6	¿Tiene datos del nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad?	83,3%	13,3%	1,5%	1,9%
5.7	¿Tiene datos de la tasa de siniestralidad, gravedad y frecuencia?	24,1%	33,6%	22,5%	19,8%
5.8	¿Tiene datos del valor de la cotización básica y adicional de la prima del seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales?	6,5%	49,1%	27,5%	17,0%
Promedio		26,5%	46,2%	19,2%	8,1%

Comentarios

No se observan prácticas de gestión de procesos que destaquen por la cantidad de municipalidades que respondan la alternativa d) (prácticas sistemáticas y desplegadas).

Los mejores resultados, sin ser destacados, corresponden a la forma como se determinan las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar del personal, con un 38% de municipalidades que responden c) y d).

La mayoría de los municipios responden tener prácticas incipientes en los elementos de gestión de procesos.

Es importante mencionar que casi el 50% de las Municipalidades responden no tener prácticas para evaluar el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad.

En lo que se refiere a los elementos de gestión de resultados, la mayoría responde no tener datos o sólo datos el último año. En este aspecto los mayores porcentajes corresponde a los datos de la tasa de siniestralidad, gravedad y frecuencia y los datos sobre la cotización y primas del Seguro Social contra accidentes y enfermedades laborales, lo que tiene que ver con requerimientos normativos.

Es importante mencionar que un 83% de las Municipalidades responden no tener datos sobre los niveles de satisfacción del personal que trabaja en la Municipalidad.

6. INGRESOS MUNICIPALES					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
6.1	¿Cómo se identifican y proyectan los ingresos para la municipalidad para el año?	0,0%	2,5%	66,0%	31,5%
6.2	¿Cómo se desarrollan planes para lograr los ingresos propios esperados?	24,7%	35,8%	20,4%	19,1%
6.3	¿Cómo la Municipalidad hace gestión de cobranza?	20,7%	31,5%	34,3%	13,6%
6.4	¿Tiene datos de los ingresos propios permanentes (IPP)?	1,2%	26,5%	26,5%	45,7%
6.5	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han cobrado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?	16,0%	34,6%	32,7%	16,7%
6.6	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han pagado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?	17,0%	33,3%	33,3%	16,4%
Promedio		13,3%	27,4%	35,5%	23,8%

Comentarios

Una gran mayoría de las Municipalidades responden tener prácticas sistemáticas y desplegadas parcialmente o totalmente para identificar y proyectar los ingresos para la Municipalidad para el año (97,5%).

El resto de los elementos de gestión de procesos muestran que el porcentaje de respuestas de las municipalidades se distribuyen de manera aproximadamente uniforme en cada una de las cuatro alternativas.

Para el caso de los elementos de gestión asociados a Resultados la mayoría de los municipios declaran tener datos de un año o de los últimos tres años. En este aspecto el elemento que tiene mayores niveles de respuesta c) y d) corresponde a los datos de los ingresos propios permanentes (72,2%).

7. PRESUPUESTO MUNICIPAL					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
7.1	¿Cómo se elabora el presupuesto anual de la Municipalidad?	9,9%	19,1%	59,3%	11,7%
7.2	¿Cómo se consideran las prioridades de la comunidad en la confección del presupuesto?	30,6%	44,1%	16,0%	9,3%
7.3	¿Cómo se realiza seguimiento al presupuesto?	1,2%	35,2%	42,9%	20,7%
7.4	¿Cómo se analiza la información referente al presupuesto y se presenta al Alcalde o Alcaldesa y al Consejo?	0,6%	50,9%	42,3%	6,2%
7.5	¿Cómo evalúa el Alcalde o Alcaldesa, los directivos y el Consejo el desempeño financiero de la Municipalidad?	7,7%	31,2%	28,1%	33,0%
7.6	¿Tiene datos de la cantidad de personas e instituciones de la comunidad que participan en la definición del presupuesto?	73,1%	17,6%	4,6%	4,6%
7.7	¿Tiene datos de los montos y porcentajes del presupuesto que decide la comunidad participativamente?	77,8%	5,2%	6,5%	10,5%
7.8	¿Tiene datos de los gastos totales sobre los ingresos totales?	4,3%	17,0%	61,4%	17,3%
7.9	¿Tiene datos de los gastos fijos sobre ingresos propios permanentes?	11,7%	19,8%	53,1%	15,4%
7.10	¿Tiene datos de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la Municipalidad?	15,7%	26,2%	30,9%	27,2%
Promedio		23,3%	26,6%	34,5%	15,6%

Comentarios

Un importante porcentaje de municipalidades responden que tienen prácticas sistemáticas con despliegue parcial o total, relacionadas con la elaboración del presupuesto anual de la Municipalidad (71%), el seguimiento del presupuesto (63,6%) y la evaluación del desempeño financiero (61,1%).

Por otra parte, casi el 75% de las Municipalidades responden no tener prácticas o muy incipientes para considerar las prioridades de la comunidad en la confección del presupuesto.

Con respecto a los Elementos de Gestión de Resultados, la mayoría de las Municipalidades reportan tener datos y tendencias con respecto al presupuesto.

Es importante mencionar que un 91% de las Municipalidades responden no tener datos o sólo de un año sobre la cantidad de personas e instituciones que participan en la definición del presupuesto. Algo similar ocurre con respecto a datos de los montos y porcentajes del presupuesto que decide la comunidad participativamente (83%)

8. RECURSOS MATERIALES					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
8.1	¿Cómo se elabora y controla el inventario de los recursos materiales de la Municipalidad?	4,0%	43,5%	22,8%	29,6%
8.2	¿Cómo se hace el seguimiento y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura de la Municipalidad?	9,9%	77,8%	8,0%	4,3%
8.3	¿Cómo se planifica, ejecuta y controla la asignación de uso de bienes materiales mayores? (vehículos, instalaciones, salas de reuniones, notebooks, proyectores, etc.)	25,0%	52,2%	11,4%	11,4%
Promedio		13,0%	57,8%	14,1%	15,1%

Comentarios

No hay Elementos de Gestión de Procesos que se destaquen por la cantidad de respuestas mayoritarias sobre prácticas sistemáticas.

Se observa un importante porcentaje de las Municipalidades que responden no tener o sólo tener prácticas incipientes para el seguimiento y mantención de los recursos materiales de la Municipalidad. (87,7%). Por otra parte, un 77% de las Municipalidades declaran no contar o sólo tener prácticas incipientes para planificar, ejecutar y controlar la asignación de uso de bienes materiales mayores.

9. SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
9.1	¿Cómo se caracterizan y agrupan a los usuarios y usuarias de cada servicio municipal?	9,3%	38,6%	48,1%	4,0%
9.2	¿Cómo se identifican las principales necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios y usuarias?	10,2%	27,8%	61,4%	0,6%
9.3	¿Cómo se traducen las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias en atributo de calidad de los servicios?	6,8%	63,3%	29,3%	0,6%
9.4	¿Cómo la Municipalidad da a conocer a sus funcionarios y funcionarias los principales requerimientos de los usuarios y usuarias de cada servicio?	4,0%	87,7%	6,5%	1,9%
9.5	¿Cómo se mide la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias de sus servicios?	32,7%	27,5%	38,6%	1,2%
9.6	¿Tiene datos de satisfacción de usuarios y usuarias de los servicios Municipales?	49,1%	42,3%	4,9%	3,7%
Promedio		18,7%	47,8%	31,5%	2,0%

Comentarios

Se observa que un 62% de las Municipalidades declaran tener prácticas sistemáticas con despliegue parcial para identificar las principales necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios y usuarias. En contraposición un 70% de los municipios responden no contar con prácticas o actuar de manera reactiva para traducir las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias en atributos de calidad de los servicios.

Por otra parte, más del 90% de las Municipalidades expresan no tener o actuar de manera reactiva para dar a conocer a sus funcionarios y funcionarias los principales requerimientos de los usuarios y usuarias de cada servicio.

Con respecto a Resultados, el 87,6% de las Municipalidades responden no tener datos o sólo de un año sobre los tiempos de respuesta a reclamos y quejas de usuarios y usuarias.

10. COMUNICACIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
10.1	¿Cómo se definen y administran los canales de comunicación pertinentes para cada servicio para entregar información a usuarios y usuarias?	0,6%	47,5%	42,3%	9,6%
10.2	¿Cómo se da acceso y atención a todos los usuarios y usuarias que requieren del servicio?	5,2%	69,4%	10,5%	14,8%
10.3	¿Cómo se identifican y gestionan los puntos de contacto claves con los usuarios y usuarias?	6,2%	44,1%	40,1%	9,6%
10.4	¿Cómo se reciben y tratan los reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias?	22,5%	33,0%	35,8%	8,6%
10.5	¿Tiene datos de los tiempos de respuesta a reclamos y quejas de usuarios y usuarias?	41,8%	39,8%	6,5%	5,9%
Promedio		16,5%	46,8%	27,0%	9,7%

Comentarios

No hay Elementos de Gestión de Procesos que se destaquen por la cantidad de respuestas mayoritarias sobre prácticas sistemáticas.

Casi el 70% de las Municipalidades declaran atender a sus usuarios y usuarias en el horario normal y realizar esfuerzos adicionales para satisfacer sus necesidades.

Con respecto a resultados, el 87,6% de las Municipalidades responden no tener datos o sólo de un año sobre los tiempos de respuesta a reclamos y quejas de usuarios y usuarias.

11. PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
11.1	¿Cómo la Municipalidad establece y actualiza políticas de prestación de servicios municipales?	6,5%	79,3%	7,7%	6,5%
11.2	¿Cómo la Municipalidad identifica los procesos de entrega de los servicios municipales?	4,3%	78,4%	13,9%	3,4%
11.3	¿Cómo se establecen indicadores y estándares de prestación de los servicios?	42,9%	30,9%	24,7%	1,5%
11.4	¿Cómo se controla la calidad de los procesos de entrega de los servicios municipales?	37,3%	56,5%	4,0%	2,2%
11.5	En los servicios pertinentes ¿Cómo la Municipalidad establece procedimientos de inspección hacia la comunidad que permitan asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y municipales?	8,0%	71,9%	9,9%	10,2%
11.6	¿Tiene datos sobre el cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios?	61,7%	29,0%	7,7%	1,5%
11.7	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de los servicios municipales?	65,7%	21,9%	9,0%	3,4%
Promedio		32,4%	52,6%	11,0%	4,1%

Comentarios

No hay Elementos de Gestión de Procesos que se destaquen por la cantidad de respuestas mayoritarias sobre prácticas sistemáticas.

Casi el 80% de las Municipalidades declara tener prácticas de gestión incipientes para establecer y actualizar políticas de prestación de servicios y para identificar los procesos de entrega de los servicios municipales. En la misma línea el 72% de los municipios responden no tener o contar con prácticas incipientes para establecer indicadores y estándares de prestación de servicios y para establecer procedimientos de inspección hacia la comunidad que permitan asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y municipales.

Con respecto a los Elementos de Gestión de Resultados, el 90% de las Municipalidades responden no tener datos o sólo de un año sobre el cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios. De igual forma el 87,6% de los municipios informan no tener datos o sólo de un año sobre indicadores de gestión de los procesos de los servicios municipales.

12. PROCESOS DE APOYO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS					
Elemento de gestión		a) 0	b) 1	c) 2	d) 3
12.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y controla los procesos de apoyo de la Municipalidad como: Tesorería, contabilidad, jurídica, informática, etc.?	31,8%	52,8%	11,4%	4,0%
12.2	¿Cómo la Municipalidad administra y mantiene el archivo Municipal?	10,5%	70,4%	14,5%	4,6%
12.3	¿Cómo se identifican a los organismos asociados relacionados con el servicio?	2,5%	20,7%	44,8%	32,1%
12.4	¿Cómo se identifican los principales productos o servicios adquiridos a los proveedores para el desarrollo del servicio?	2,8%	24,1%	52,2%	21,0%
12.5	¿Cómo se evalúa a los proveedores una vez recibidos los productos o servicios contratados?	47,5%	28,7%	18,8%	4,9%
12.6	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de soporte?	71,0%	21,3%	6,2%	1,5%
12.7	¿Tiene datos de los indicadores de evaluación de proveedores?	66,4%	25,9%	6,5%	1,2%
Promedio		33,2%	34,8%	22,0%	9,9%

Comentarios

Se observa que el 76,9% de las Municipalidades declaran tener prácticas sistemáticas con despliegue parcial o total para identificar a los organismos asociados relacionado con el servicio. También el 73,3% declaran lo mismo anterior para identificar los principales productos o servicios adquiridos a proveedores para el desarrollo del servicio.

Por otra parte, el 80,9% de los municipios responden no contar o tener prácticas incipientes para administrar y mantener el Archivo Municipal.

Con relación a los Elementos de Gestión de Resultados, aproximadamente el 90% de los municipios dicen no tener datos o sólo de un año sobre indicadores de gestión de los procesos de soporte y de evaluación de proveedores.



10 | ANÁLISIS DE CORRELACIONES Y MODELAMIENTO

En lo que se refiere al análisis de correlaciones, se realizó un estudio de asociación entre la variable Puntaje Total Diagnóstico Nacional 2015 y diferentes variables potencialmente explicativas.

Las variables consideradas en esta oportunidad fueron:

- » Dependencia del Fondo Municipal
- » Porcentaje de Ingresos Propios
- » Densidad de Población
- » Distancia a la capital comunal
- » Ingresos Municipales
- » Nivel de Profesionalización
- » Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión

- » Gastos Municipales en gestión Interna
- » Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el Gastos Total en Personal
- » Porcentaje de Gasto en Gestión Interna sobre el total del Gasto
- » Ingreso por Fondo Común Municipal
- » Ingresos Propios Permanentes
- » Número de Funcionario Planta Profesional
- » Número de Profesionales (Planta y Contrata)

Estas variables fueron seleccionadas después de un análisis cualitativo de un gran número de alternativas existentes en el Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM) por considerar a priori que pudiera existir alguna relación con el puntaje total del diagnóstico y que tuviera una conexión lógica entre ella.

Como primer paso, se realizó un cálculo y análisis de valores del coeficiente de correlación lineal en un intento por determinar qué variable o variables podría(n) explicar en buena medida el comportamiento de la variable respuesta que nos interesa principalmente, cual es el "Puntaje Total Obtenido" por los diferentes municipios.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

CORRELACIÓN CON PUNTAJE TOTAL		
Variable	Coficiente	Valor - p
Dependencia del FCM	0,2869	0,000001
% Ingresos Propios	0,2522	0,000004
Densidad de población	0,2706	0,000001
Distancia a capital regional	-0,1031	0,083370
Ingreso municipal	0,4642	0,000000
Nivel profesionalización	-0,1525	0,006699
Fondo de incentivo al mejoramiento de la gestión	0,5495	$3.03 \cdot 10^{-14}$
Gastos municipales en gestión interna	0,4313	$4.58 \cdot 10^{-16}$
Porcentaje de gasto en capacitación sobre el gasto total en personal	0,0605	0,277600
Porcentaje de gasto en gestión interna sobre el total del gasto	-0,2193	$7.036 \cdot 10^{-5}$
Ingreso por fondo comun municipal	0,3405	$3.098 \cdot 10^{-10}$
Ingresos propios permanentes	0,4312	$4.17 \cdot 10^{-16}$
Numero de funcionario planta profesional	0,4497	$< 2.2 \cdot 10^{-16}$
Numero de profesionales (Planta y contrata)	0,4056	$6.603 \cdot 10^{-14}$

Comentarios

El análisis de correlaciones efectuado para el año 2010 y el ahora realizado para los resultados del año 2015, no muestra resultados espectaculares en el sentido que una o más variables (de las variables observadas) presenten una alta correlación con la variable puntaje total. Se estudió, para el año 2015, el valor del Coeficiente de Correlación Lineal para los pares de variables formados por "Puntaje Total" y las indicadas en la primera columna del cuadro anterior.

Destacan las correlaciones y consecuente asociación lineal directa (o positiva) entre "Puntaje Total" y "Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión" ($r=0,55$), "Porcentaje de Ingresos Propios" ($r=0,46$), "Número de Funcionarios Planta Profesionales" ($r=0,45$), "Gastos Municipales en Gestión Interna" ($r=0,43$) e Ingresos Propios ($r=0,43$). Ello sugiere que en general, a mayor nivel de estas variables se observa un mayor puntaje.

Es interesante constatar que otra correlación destacada para considerar es aquella entre "Puntaje Total" y "Dependencia del Fondo Común Municipal"; corresponde a un valor de correlación lineal negativo ($r=-0,29$), sugiriendo una asociación inversa entre las variables, es decir, a valores altos de una de ellas tienden a corresponder valores bajos de la otra y viceversa.

De lo señalado en los párrafos precedentes fue de interés ajustar un modelo que contemple "Puntaje Total" en función de variables potencialmente explicativas.

En primer lugar, se consideraron: "Ingreso Municipal", "Porcentaje de Ingresos Propios", "Densidad de Población" y "Dependencia del Fondo Común Municipal", obteniéndose lo siguiente:

Modelo Lineal 1

$$\text{Puntaje Total} = B_0 + B_1 * \text{Porcentaje Ingresos Propios} + B_2 * \text{Densidad Población} + B_3 * \text{Ingresos Municipales} + B_4 * \text{Dependencia Municipal} + \text{Error}$$

FACTOR	ESTIMACIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VALOR - P
B0	62,23	24,52	0,0115
B1	0,415	0,3264	0,2045
B2	0,001188	0,0006326	0,0613
B3	0,0000007776	0,0000001172	0,0000
B4	0,2268	0,2537	0,372

Comentarios

El Modelo Lineal 1 tiene una capacidad de explicación muy baja con un Coeficiente de Determinación de solo 22,8%. Sorprendentemente la variable significativa fue "Ingresos Municipales", pero con un factor o coeficiente esencialmente 0,0 no afectando, en la práctica, al puntaje total.

En la búsqueda de un modelo con una mayor capacidad de explicación, se agregó "Tipología" como variable explicativa. Con ello se obtuvo el modelo que se presenta a continuación:

Modelo Lineal 2

$$\text{Puntaje Total} = B0 + B1 * \text{Porcentaje Ingresos Propios} + B2 * \text{Densidad Población} + B3 * \text{Ingresos Municipales} + B4 * \text{Dependencia Municipal} + B5 * \text{Tipología} + \text{Error}$$

(La Tipología de Referencia es la Tipología 1)

FACTOR	ESTIMACIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VALOR - P
B0	103,1	26,53	0,000124
B1	0,1866	0,3262	0,567825
B2	-0,0009084	0,0008717	0,29816
B3	0,0000002535	0,0000001318	0,0000352
B4	0,1886	0,2513	0,453628
B5 Tipología 2	-24,94	9,41	0,008464
B6 Tipología 3	-26,69	9,957	0,007757
B7 Tipología 4	-33,11	9,591	0,000633
B8 Tipología 5	-38,12	1,022	0,000229

Comentarios

Con el Modelo Lineal 2 la capacidad de explicación del modelo mejoró levemente (26,58%), pero sobretodo emergió "Tipología" como variable significativa.

Como la capacidad de explicación continuaba muy baja, se recurrió a incluir también como variable explicativa la pertenencia, o no, a la Tipología "Calidad". Ello generó el modelo Lineal 3:

Modelo Lineal 3

$$\text{Puntaje Total} = B0 + B1 \cdot \text{Porcentaje Ingresos Propios} + B2 \cdot \text{Densidad Población} + B3 \cdot \text{Ingresos Municipales} + B4 \cdot \text{Dependencia Municipal} + B5 \cdot \text{Tipología} + B6 \cdot \text{Calidad} + \text{Error}$$

(La Tipología de Referencia es la Tipología 1)

(La "Calidad" de Referencia es la Calidad NO, es decir, municipios que no han participado de los Programas de Calidad)

FACTOR	ESTIMACIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VALOR - P
B0	97,84282	26,201	0,00022
B1	0,24154	0,032204	0,45381
B2	-0,00077	0,00086	0,36968
B3	0	0	0,00003
B4	0,209	0,24782	0,3997
B5 Tipología 2	-26,75915	9,29319	0,00426
B6 Tipología 3	-27,02543	9,81537	0,00625
B7 Tipología 4	-31,6549	9,46469	0,00093
B8 Tipología 5	-35,20827	10,12025	0,00058
B9 Tipología S I	22,78303	7,21049	0,00174

El Modelo Lineal 3, tiene una capacidad de explicación medida por el Coeficiente de Determinación que aumenta con respecto a las anteriores, pero se mantiene bastante baja (28,9%), agregando al modelo anterior la importancia de pertenecer al grupo o Tipología "Calidad".

Para verificar si se verifican las hipótesis del modelo de regresión, se requiere hacer un análisis de residuos. validar una regresión lineal, se requiere que los residuos sean "homocedásticos", es decir, que la diferencia entre los valores reales y el modelo ajustado se distribuyan de acuerdo a una función de densidad normal.

Para los tres modelos presentados, los residuos obtenidos no tienen un comportamiento normal mostrando asimetría a la derecha (valores altos). Este hecho sugirió tomar como variable explicativa "Logaritmo Natural de Puntaje Total".

Modelo Lineal 3 (versión con ln(PT) como variable explicada):

$$\ln(\text{Puntaje Total}) = B0 + B1 \cdot \text{Porcentaje Ingresos Propios} + B2 \cdot \text{Densidad Población} + B3 \cdot \text{Ingresos Municipales} + B4 \cdot \text{Dependencia Municipal} + B5 \cdot \text{Tipología} + B6 \cdot \text{Calidad} + \text{Error}$$

(La Tipología de Referencia es la Tipología 1)

(La "Calidad" de Referencia es la Calidad NO)

FACTOR	ESTIMACIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VALOR - P
B0	4,58890	0,27590	0,00000
B1	0,00194	0,00339	0,56782
B2	-0,00001	0,00001	0,57270
B3	0,00000	0,00000	0,00454
B4	0,00136	0,00261	0,60357
B5 Tipología 2	-0,23613	0,09787	0,01642
B6 Tipología 3	-0,25561	0,10337	0,01395
B7 Tipología 4	-0,33241	0,09967	0,00096
B8 Tipología 5	-0,35002	0,10658	0,00114
B9 Tipología S I	0,22542	0,07593	0,00323

La transformación realizada surge un efecto muy positivo en términos de la validez del Modelo pues ahora los residuos aparecen cercanos a seguir una distribución normal, pero obtenemos una capacidad de explicación menor (24,2%). En conclusión, podemos señalar que las variables Tipología y Calidad son las realmente determinantes en el modelo. Sin embargo, resulta claro que no explican por sí solas los resultados en el Puntaje Total, sino que hay otros factores (seguramente múltiples) que deberían entrar en el modelo para que fuera satisfactorio.

En la búsqueda de nuevas opciones se consideraron las variables:

- » Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión (FIMG)
- » Gastos Municipales en Gestión Interna (GMGI)
- » Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el Gasto Total en Personal (PGCGTP)
- » Porcentaje de Gasto en Gestión Interna sobre el total del gasto (PGGI)
- » Ingreso por Fondo Común Municipal (IFCM)
- » Ingresos Propios Permanentes (IPP)
- » Numero de Funcionario Planta Profesional (NFPP)
- » Número de Profesionales (NP)

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Modelo Lineal 4

$$\text{Puntaje total} = B0 + B1 * \text{FIMG} + B2 * \text{GMGI} + B3 * \text{PGGI} + B4 * \text{IFCM} + B5 * \text{IPP} + B6 * \text{NFPP} + B7 * \text{NP} + \text{Error}$$

	ESTIMACIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VALOR-P
B0	102,51252	13,35435	0
B1	0,00112	0,00039	0,00511
B2	0	0	0,48672
B3	-0,39033	0,18406	0,03559
B4	0	0	0,15148
B5	0	0	0,30994
B6	0,32034	0,31379	0,30895
B7	-0,08989	0,04121	0,0307
R ²	0,3859		

Este modelo presenta un mejor ajuste, pero el comportamiento de sus residuos lleva a que se prefiera el modelo 5 a continuación, que considera ln(PT) como variable explicativa.

Modelo Lineal 5

$$\text{Log (Puntaje total)} = B0 + B1 \cdot \text{FIMG} + B2 \cdot \text{GMGI} + B3 \cdot \text{PGGI} + B4 \cdot \text{IFCM} + B5 \cdot \text{IPP} + B6 \cdot \text{NFPP} + B7 \cdot \text{NP} + \text{Error}$$

	ESTIMACIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VALOR-P
B0	4,53749	0,141	0
B1	0,00001	0	0,00505
B2	0	0	0,77741
B3	-0,00344	0,00194	0,07868
B4	0	0	0,36529
B5	0	0	0,50685
B6	0,00219	0,00331	0,50873
B7	-0,00053	0,00044	0,22844
R ²	0,298		

Si bien mejora importantemente el comportamiento de sus residuos, el valor de su Coeficiente de Determinación (medida de su calidad de ajuste) disminuye a solo 0,298.

Modelo Lineal 6

Considerando el conjunto total de variables ya mencionado se ajustó modelos lineales, llegándose al “mejor modelo”, como una combinación de poseer un mayor Coeficiente de Determinación y un comportamiento razonable de sus residuos (validando la construcción del modelo):

$$\text{Ln(PT)} = B_0 + B_1 * \text{IM} + B_2 * \text{Tipología} + B_3 * \text{Calidad} + B_4 * \text{FIMG} + \text{Error}$$

	ESTIMACIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VALOR-P
B0	4,0144	1,5487	0,0105
B1 (Ing. Mun.)	0	0	0,2263
B2 (Tip. 2)	0,0565	0,5449	0,9176
B2 (Tip. 3)	0,1523	0,9272	0,8697
B2 (Tip. 4)	0,2483	1,2107	0,8378
B2 (Tip. 5)	0,1584	1,2095	0,896
B3 (Calidad)	0,2529	0,1086	0,0211
B4 (FIMG)	0	0	0,6164
R ²	0,3078		

Este es un modelo de interés en cuanto a las variables que participan, pero al mismo tiempo no muy relevante en cuanto a su calidad de ajuste. Se advierte un efecto combinado de varias variables, destacando solo Calidad en presencia del resto de las variables.



11 | COMENTARIOS FINALES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal y al análisis general de la información, se pueden entregar los siguientes comentarios:

- » El porcentaje de municipalidades que contestaron la encuesta, fue de un 93,9% lo que permite considerarla como una muestra censal.
- » Los ámbitos mejor evaluados (con mayor porcentaje de logro) están relacionados a cómo la dirección de las municipalidades conduce y evalúan el desempeño de su organización y cómo gestiona sus ingresos para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a largo plazo de sus finanzas.
- » Los ámbitos con más baja evaluación (con menor porcentaje de logro) están relacionados a cómo la Municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal y con los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales.

- » De acuerdo al análisis realizado, considerando la Tipología de las municipalidades, los mejores resultados se encuentran en los casos que representan a grandes comunas metropolitanas, con alto y/o medio desarrollo. En cambio, los resultados más bajos están asociados a municipios que representan a comunas semi urbanas y rurales con desarrollo medio y bajo.
- » Al desagregar el análisis, diferenciando a las 20 municipalidades que han continuado aplicando el Modelo Calidad de los Servicios Municipales, se observa que estos tienen un comportamiento promedio superior a la de las Tipologías a las cuales pertenecen y muy cercana a los de Tipología 1. Lo anterior permite resaltar el creciente nivel de logro de las municipalidades integrantes de la Tipología "Calidad", las que han seguido -explícitamente- a través de los años el Modelo de Calidad que ha puesto SUBDERE a disposición de los municipios. Este resultado tiende a mostrar el valor de la aplicación del modelo ya que entrega una metodología que orienta a las instituciones por el camino de la mejora continua y cuyos resultados tangibles quedan reflejados en los resultados obtenidos el año 2015 y las tendencias de crecimiento observados desde la aplicación por primera vez del Diagnóstico en el año 2010.
- » El análisis realizado comparando los resultados a través de los tres estudios de Diagnóstico, muestra un progreso sistemático de los Municipios para los diferentes Ámbitos de Gestión. Esto sucede para los municipios de las diferentes Tipologías, especialmente para los menos consolidados tanto en materia de Gestión Institucional como Presupuestario.
- » La desagregación por Tipología y ámbitos de gestión entrega importantes señales para priorizar futuras acciones de apoyo y desarrollo de las municipalidades, las que necesariamente debieran considerar distintas estrategias en coherencia con su nivel del desarrollo.
- » Al estudiar los coeficientes de correlación entre Puntaje Total y las variables presentes, se observa que no hay correlaciones realmente importantes. Ello, no promete poder obtener un modelo explicativo de gran validez.
- » Realizado un extenso trabajo en obtener tal modelo (dentro de los modelos lineales) donde el Puntaje Total se explica en función de otras variables, el mejor modelo fue donde el "Log en base e de Puntaje Total" se explicaba como función de "Tipología" y "Calidad". No obstante, el modelo tiene un Coeficiente de Determinación del 24,2%, sugiriendo que hay múltiples otros factores que pueden influir. Incorporando otras variables como variables explicativas en el modelo, se obtiene modelos que presentan un Coeficiente de Determinación alrededor del 30%, confirmando que no aparece un modelo con valor predictivo sustancial. Hay con seguridad otras "variables" que no se miden o son muy difíciles de medir, que influyen en el PT de cada municipio (por ejemplo, pueden ser "Calidad del Liderazgo de(de la) Alcalde(sa)", "Calidad del Trabajo en Equipo en el Personal de la Municipalidad", u otras).
- » El instrumento "Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal" que -a contar de este año- será uno de los indicadores de cumplimiento para la asignación del Fondo de Incentivo a la Gestión Municipal, será aplicado en forma anual por las 345 municipalidades del país. Por medio de su aplicación, se dispondrá de una medición sistemática y periódica del progreso de la Calidad de la Gestión de los municipios, tanto global como individual. Con ello, se podrá apoyar más oportuna y efectivamente las diferentes iniciativas en Calidad, y tener información actualizada sobre el progreso en el área. Esta información será de principal utilidad para las propias municipalidades, de modo de conocer sus áreas de mayor y menor progreso.
- » Una potencial crítica a la aplicación anual del Instrumento Diagnóstico Nacional está relacionada con que no son esperables modificaciones sustanciales en su gestión y nivel de Calidad, para un mismo municipio. No obstante, dicha aplicación permitirá un mejor estudio de su evolución en el tiempo, conduciendo a una toma de decisiones más precisa y fundamentada.



Teatinos 92, 2do piso. Santiago.
Fono (2)2 636 36 00

<http://calidadmunicipal.subdere.gov.cl>





Teatinos 92, 2do y 3er piso. Santiago.
Fono (2)2 636 36 00

<http://calidadmunicipal.subdere.gov.cl>



Facebook
subdere.chile



Twitter
@laSUBDERE



Flickr
laSUBDERE



YouTube
SubdereChile