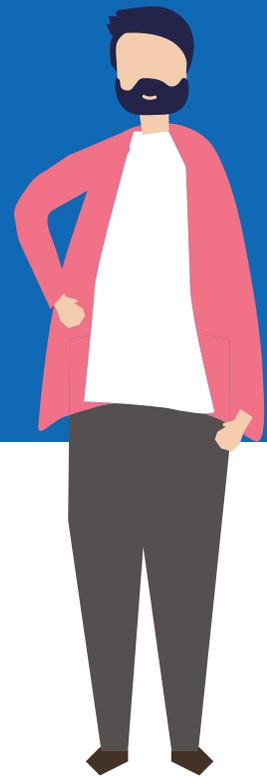


ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL, CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL 2019

Documento de divulgación





**Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo**

Gobierno de Chile



RESUMEN EJECUTIVO DIAGNOSTICO NACIONAL 2019, CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal, se aplica desde 2010, con distinta periodicidad y consiste en un cuestionario que consulta acerca de distintos aspectos de la gestión municipal.

Este documento presenta los hallazgos de un Estudio, realizado por los consultores Eugenio Bisama Castillo y Luis Rojas Aguirre, derivados del proceso de DIAGNÓSTICO NACIONAL 2019. Este Diagnóstico, consta de dos partes:

- Diagnóstico General de Gestión Global, donde los municipios responden 100 preguntas acerca de 14 Ámbitos de gestión, y
- Diagnóstico de Servicios Municipales, donde se debe responder sobre 15 Servicios, además de una "Sección Especial", que considera, también, 100 preguntas.

El principal indicador empleado, es Porcentaje de Logro, que expresa la relación del puntaje obtenido, por cada municipio, sobre un total posible.

En 2019 se recibieron 333 "respuestas", del total de 345 Municipalidades, es decir, hubo una participación del 96,5% de los municipios chilenos.

DIAGNÓSTICO GLOBAL

Los Resultados generales de logro, por Ámbitos de Gestión, muestran que los valores más altos, corresponden a "Ingresos Municipales" (74,8%) y "Gobernanza" (71,2%). Por otro lado, los menores porcentajes de logro corresponden a "Capacitación y competencias de las personas" (33,7%) y "Desarrollo de la estrategia" (34,9%). El rango entre estos promedios es de 41,1% (74,8% - 33,7%).

Al agrupar las municipalidades, según clasificación de "tipología comunal", se encontró que las municipalidades de la tipología 1, presentan mayor porcentaje de logro que los municipios que pertenecen al resto de las tipologías y, que las municipalidades con menor porcentaje de logro, corresponden a la Tipología 5.

Por otra parte, al analizar la información por zona geográfica (agrupación de regiones), se observa que todos los valores máximos, en porcentajes de logro, corresponden a la Zona Central y particularmente a la Región Metropolitana; en tanto que los valores mínimos se concentran en las regiones extremas de Antofagasta, Arica y Parinacota, Magallanes, Los Ríos y Aysén, en su orden.

Comparando los porcentajes de logro, en aplicaciones realizadas entre los años 2010 y 2019, en siete ámbitos de gestión, que se mantuvieron en todas estas aplicaciones, se aprecia que, anualmente, el indicador "logro general" mejora en un 2,02% y, que los resultados de 2019, por regiones y tipologías, son consistentemente similares todos los años, lo que sugiere que hay características estructurales que inciden en la gestión municipal. Para explorar algunas de esas características estructurales se realizaron análisis de correlación con distintas bases de datos públicas, encontrándose que éstas, cuando existían, eran bajas (menores a 0,319).

Se exploró la variabilidad de los resultados, entre ámbitos, en la aplicación 2019 y entre periodos para un mismo ámbito, concluyendo que es altamente recomendable contar con un sistema de validación de la información entregada por los municipios.

DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS

Los resultados de los 15 Servicios Municipales y la Sección Especial, en tanto elementos de gestión (procesos) y de resultados (datos/indicadores), se expresan también en porcentaje de Logro. Los resultados presentados corresponden a los municipios que declaran prestar los servicios y no al total de municipios autoevaluados.

Los valores máximos, en porcentajes de logro, se concentran en los Servicios Seguridad Pública Comunal (59,3%) y Licencias de Conducir (56,6%); mientras que los mínimos están en los Servicios Tenencia Responsable de Animales (44,2%) y Fomento Productivo (45,3%). El Rango entre los promedios extremos es de 15,1% (59,3-44,2).





El porcentaje de logro de la Sección Especial Integridad y Probidad Municipal es más bajo que el mínimo de los Servicios y el de los Ámbitos.

La comparación interanual (2016-2019), de seis servicios, confirma los hallazgos relacionados con tipologías comunales y zonas geográficas. Los porcentajes de Logro de los Servicios tienden, con el tiempo, a acercarse, tanto entre tipologías y como entre zonas.

TIPLOGIA COMUNAL

Al agrupar las municipalidades, por pertenencia a tipología comunal, se observa que aquellas de Tipología 1, presentan mayores logros que el resto de las tipologías y que aquellas con menor porcentaje de logro, se concentran en la Tipología 5.

ZONAS GEOGRÁFICAS

Al analizar el comportamiento de la variable utilizada, por zonas geográficas, se observa que todos los valores máximos, corresponden a los municipios de la Región Metropolitana, en cambio que los valores mínimos se concentran en las regiones extremas de las Zonas Norte y Sur.

Al analizar por pregunta/elemento de gestión y de resultado, se puede observar que, en general, pero sistemáticamente, aquellos relativos a Medición de Satisfacción Usaria y Datos de tiempo de respuestas a los Reclamos, presentan los valores más bajos de logro, lo que incide, determinadamente en el porcentaje de logro del Servicio analizado, constituyéndose en elementos a mejorar. También, en general, los mayores puntajes corresponden al elemento Dirección del Servicio, esto es, cómo se administra el servicio en cuanto a dotación de personal, competencias y atribuciones.

GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS

Adicionalmente, se realizó también un análisis de los Enfoques de Género y de Derechos Humanos, encontrándose que el instrumento de autoevaluación incorpora algunos elementos de estos enfoques y que las respuestas a ellos muestran un bajo nivel de desarrollo. Los listados de cargos y asisten-

cia a las jornadas en que cada municipio completó el cuestionario indican, además, que la presencia de la mujer en cargos de responsabilidad es relativamente baja.

CONCLUSIONES

Se concluye que:

- El DIAGNÓSTICO NACIONAL es el único instrumento, de larga aplicación, sobre gestión municipal que permite tener datos al respecto.
- El instrumento requiere adecuaciones periódicas, en tanto la realidad es cambiante.
- Es conveniente tener elementos de validación de las respuestas, incorporando tecnología digital, deseablemente en línea y expost, con un carácter pedagógico.
- Los porcentajes de logro de los Servicios Municipales son más cercanos entre sí, que los de los Ámbitos Municipales, de la gestión global.
- El porcentaje de logro en Gestión Municipal crece constante, pero lentamente, lo que evidencia la necesidad de apoyo externo a las municipalidades (SUBDERE, GORE, universidades, otros).
- Para mejorar el desempeño, en gestión municipal, en los ámbitos considerados, se sugiere fortalecer la capacitación de las personas, en el uso de la tecnología necesaria para la adecuada gestión municipal, y facilitar y/o apoyar la digitalización de los procesos de gestión municipal y sus Servicios.
- Por otro lado, sería conveniente entregar un mayor apoyo a las municipalidades pertenecientes a las tipologías comunales 4 y 5 y, especialmente a las de los extremos del país, tanto en los ámbitos de la gestión global, como la de los servicios.





Contenido

1	ANTECEDENTES	8
1.1	Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal	8
1.2	Diagnostico Nacional 2019, Calidad de la Gestión Municipal	8
1.2.1	Diagnóstico General de Gestión Global Municipal.....	9
1.2.2	Diagnóstico Servicios Municipales.....	9
2	RESPUESTAS RECIBIDAS	9
2.1	Total de respuestas.....	9
2.2	Respuestas por tipología comunal.....	9
2.3	Respuestas por Región	10
3	DIAGNÓSTICO GENERAL POR ÁMBITOS DE GESTIÓN	10
3.1	Análisis Ámbitos de Gestión Diagnóstico 2019.....	10
3.1.1	Resultados generales de logro por Ámbitos de Gestión	10
3.1.2	Resultados de porcentajes de logro por ámbito de gestión según Tipología.....	12
3.1.3	Resultados de porcentajes de logro por ámbito de gestión según región.....	13
3.2	Comparación aplicaciones realizadas entre los años 2010 y 2019.....	14
3.2.1	Ajustes metodológicos	14
3.2.2	Evolución general de los siete ámbitos de gestión comparables	16
3.2.3	Evolución por tipología de los siete ámbitos de gestión comparables	18
3.2.4	Evolución de logro de los siete ámbitos de gestión comparables, por Región	24
3.2.5	Comentarios y recomendaciones.....	26
3.3	CORRELACIONES.....	27
4	DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS MUNICIPALES	28
4.1	VISIÓN GENERAL DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES CONSIDERADOS EN EL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2019.....	28
4.1.1	Síntesis Logro por Servicio	29
4.1.2	Síntesis Servicios por nivel de Gestión.....	30
4.1.3	Síntesis comparación servicios 2016-2019.....	31
4.2	RESULTADOS DE LOGRO POR SERVICIO MUNICIPAL.....	31
4.2.1	Servicio 1: Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos.....	32
4.2.2	Servicio 2: Residuos Sólidos Domiciliarios	36
4.2.3	Servicio 3: Alumbrado Público.....	40
4.2.4	Servicio 4: Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis	44
4.2.5	Servicio 5: Apoyo a la Población Migrante	47





4.2.6	Servicio 6: Seguridad Pública Comunal.....	51
4.2.7	Servicio 7: Licencias de Conducir	54
4.2.8	Servicio 8: Patentes Comerciales	58
4.2.9	Servicio 9: Permisos de Circulación	61
4.2.10	Servicio 10: Permiso Edificación y Recepción de Obras	65
4.2.11	Servicio 11: Subsidios y Becas Estatales y Apoyo a la Postulación a la Vivienda	68
4.2.12	Servicio 12: Fomento Productivo.....	72
4.2.13	Servicio 13: Intermediación Laboral.....	76
4.2.14	Servicio 14: Subsidios y Beneficios Municipales	79
4.2.15	Servicio 15: Gestión del Riesgo de Desastres	82
4.2.16	Sección Especial: Integridad y Probidad Municipal	87
4.3	COMPARACIÓN APLICACIONES REALIZADAS ENTRE LOS AÑOS 2016 Y 2019	91
4.3.1	Ajustes metodológicos	92
4.3.2	Evolución general de los seis Servicios comparables	92
4.3.3	Evolución Servicio Áreas Verdes por Tipología y Zona Geográfica	93
4.3.4	Evolución Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios por Tipología y Zona Geográfica	94
4.3.5	Evolución Servicio Alumbrado Público por Tipología y Zona Geográfica	95
4.3.6	Evolución Servicio Patentes Comerciales por Tipología y Zona Geográfica.....	96
4.3.7	Evolución Servicio Licencias de Conducir por Tipología y Zona Geográfica.....	97
4.3.8	Evolución servicio Permisos de Circulación por Tipología y Zona Geográfica	99
4.3.9	Comentarios y recomendaciones.....	100
5	ENFOQUE DE GÉNERO Y ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS	101
5.1	Antecedentes.....	101
5.1.1	Actas.....	101
5.2	Respuestas.....	101
5.2.1	Ámbitos Diagnóstico General.....	101
5.2.2	Servicios Municipales.....	102
5.2.3	Actas.....	103
6	CON CLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	104





RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2019 CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

1) ANTECEDENTES

Con el propósito de avanzar en el proceso de descentralización y desarrollo territorial del país, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo ha implementado el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, cuyo principal objetivo es fortalecer la gestión a través de instrumentos y herramientas que permitan, a los municipios del país, identificar el estado de su gestión y, adicionalmente, apoyar técnica y financieramente a aquellos que muestren niveles de gestión incipientes, para que inicien y mantengan un proceso de mejoramiento continuo, de manera de alcanzar estándares más exigentes y de forma sistemática, buscando satisfacer, crecientemente, las necesidades y expectativas de sus usuarios y usuarias, a través de los servicios que entregan

1.1 Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal

Como consecuencia de la implementación de los Programas de Gestión de Calidad en un conjunto de municipalidades, el año 2009, surge la necesidad de contar con un instrumento o herramienta que entregue información nacional, acerca de la gestión municipal, cuyos resultados permitieran orientar la política pública de fortalecimiento institucional subnacional, como condición para avanzar en el proceso de descentralización, profundizar la democracia y orientar las acciones hacia el desarrollo de los territorios.

Es así como se crea el instrumento “Diagnóstico de la Calidad de la Gestión Municipal”, inspirado en el “Modelo de Mejoramiento de la Gestión Municipal”. Éste consiste en un cuestionario, con un conjunto de preguntas, que debe ser examinado y respondido por un equipo municipal, con los propósitos enunciados anteriormente.

La aplicación de dicha herramienta permite que todas las municipalidades del país puedan conocer, de manera rápida, su nivel de gestión actual, para que dispongan de elementos objetivos en pro de mejorar, tanto su gestión, como los servicios que entre-

gan a sus vecinos y vecinas, y orientar el mejoramiento a través de planes, programas e inversiones.

Desde el año 2015, el resultado del Diagnóstico Nacional es uno de los indicadores de cumplimiento, para la distribución del Fondo Incentivo a la Gestión Municipal, FIGEM, por lo cual es aplicado anualmente y sus resultados son públicos.

A la fecha, el instrumento de Diagnóstico se ha aplicado, de forma censal, en siete oportunidades (2010, 2013, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019), obteniéndose un nivel promedio de respuesta cercano al 95% de los municipios. Estas condiciones permiten no sólo realizar un análisis específico de los resultados 2019, sino también efectuar diversos análisis comparativos y estudio de tendencias.

Desde la versión 2017, el instrumento diagnóstico ha tenido varias modificaciones en su estructura, lo que ha significado ampliar la mirada, tanto en la presentación de los datos, como en el desarrollo del análisis comparativo y las conclusiones.

1.2 Diagnóstico Nacional 2019, Calidad de la Gestión Municipal

El “Diagnóstico Nacional, Calidad de la Gestión Municipal”, ha sido aplicado desde el año 2007. A partir del 2016, se incorpora una Segunda Parte, “Diagnóstico de Servicios Municipales”, en el que se consulta por los niveles de gestión de sus prestaciones.

Dicha herramienta consta de dos partes: Diagnóstico General, con 14 ámbitos y 100 preguntas y Diagnóstico de 16 Servicios Municipales, que considera 100 preguntas de procesos y resultados.

Los ámbitos de gestión, del Diagnóstico General, y los Servicios municipales a evaluar, son:





1. 2.1 Diagnóstico General de Gestión Global Municipal

1. Desarrollo de la estrategia
2. Liderazgo
3. Gobernanza
4. Gestión de personas
5. Capacitación y competencias de las personas
6. Presupuesto municipal
7. Ingresos municipales
8. Recursos materiales
9. Gestión y análisis de la información
10. Gestión de usuarios y usuarias
11. Gestión local participativa
12. Gestión y desarrollo local
13. Procesos de apoyo a la gestión global municipal
14. Procesos de prestación de los servicios municipales

1.2.2 Diagnóstico Servicios Municipales

Servicios a la Comunidad y la Calidad de su entorno

Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos, Residuos Sólidos Domiciliarios, Alumbrado Público, Tenencia Responsable de Animales de Compañía y Prevención de Zoonosis, Apoyo a la Población Migrante, Seguridad Pública Comunal

Trámites Municipales

Licencias de Conducir, Patentes Comerciales, Permisos de Circulación, Permiso de Edificación y Recepción de Obras

Servicio Sociales

Subsidios y Becas Estatales y Apoyo Postulación Vivienda, Subsidios y Beneficios Municipales, Fomento Productivo, Intermediación Laboral

Nuevo Servicio

Gestión del Riesgo de Desastres

Sección Especial

Integridad y Probidad Municipal

2) RESPUESTAS RECIBIDAS

Las respuestas recibidas, por parte de los municipios, se presentan como:

- i) total de respuestas,
- ii) respuestas por tipología, y
- iii) respuestas por ubicación geográfica regional.

2.1 Total de respuestas

Del total de las 345 municipalidades del país, las que respondieron al instrumento "Diagnóstico de la Calidad de la Gestión Municipal 2019", fueron 333, mientras que 12 no lo hicieron; es decir el porcentaje de respuestas obtenido fue del 96,5%.

2.2 Respuestas por tipología comunal

El Cuadro 1 presenta la cantidad de respuestas obtenidas por tipología comunal.





Cuadro 1: Respuestas obtenidas por tipología comunal

Tipología	Nº Respuestas	Nº Sin responder	Total	% Respuestas
1	41	6	47	87%
2	35	2	37	95%
3	56	0	56	100%
4	94	2	96	98%
5	107	2	109	98%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Se aprecia en el Cuadro 1, que los municipios que no respondieron se concentran en la tipología 1, alcanzando un 13% del total de municipalidades (lo que, si bien es bajo, es significativo). El resto de las tipologías tienen un porcentaje de respuesta entre 95% y 100%, es decir, muy alto.

2.3 Respuestas por Región

El Cuadro 2 presenta la cantidad de municipalidades que respondieron, según región.

Cuadro 2: Municipios que respondieron por región

Región	Nº Respuestas	Nº Sin responder	Total	% Respuestas
Tarapacá	8	0	8	100%
Antofagasta	8	0	8	100%
Atacama	9	0	9	100%
Coquimbo	15	0	15	100%
Valparaíso	37	1	38	97%
O'Higgins	33	0	33	100%
Maule	30	0	30	100%
Bío Bío	32	1	33	97%
La Araucanía	31	1	32	97%
Los Lagos	30	0	30	100%
Aysén	10	0	10	100%
Magallanes	10	0	10	100%
Metropolitana	44	8	52	85%
Los Ríos	11	1	12	92%
Arica y Parinacota	4	0	4	100%
Ñuble	21	0	21	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

De acuerdo a lo que se observa en el Cuadro 2, las municipalidades que no respondieron se concentran en la Región Metropolitana (8, lo que equivale al 15%, del total de municipalidades en la Región), seguida por la Región de Los Ríos, con un 8%. El resto de las regiones tiene una tasa de respuesta superior a 97%.

3) DIAGNÓSTICO GENERAL POR ÁMBITOS DE GESTIÓN

3.1 Análisis Ámbitos de Gestión Diagnóstico 2019

3.1.1 Resultados generales de logro por Ámbitos de Gestión

El indicador empleado para comparar las respuestas en los ámbitos de gestión es Porcentaje de Logro, que es construido con el puntaje obtenido dividido por el máximo de puntaje posible. Los resultados de porcentaje promedio de logro obtenidos, por Ámbito de Gestión, se muestran en el Cuadro 3.

En el cuadro 3 y Gráfico 1, se aprecia que el Ámbito Ingresos Municipales presenta el porcentaje de mayor logro (74,8%), seguido de Gobernanza con el 71,2%. Ambos marcados con color verde en el Cuadro 3.

También en el Cuadro 3 y Gráfico 1 se observa que, de los 14 ámbitos de gestión global, tres (destacados en amarillo) están bajo el 40% de logro, es decir, en un nivel bajo; estos ámbitos son -de más bajo a más alto- el de Capacitación y Competencias de las Personas (33,7%), el de Desarrollo de la Estrategia (34,9%) y el de Procesos de Prestación de los Servicios Municipales (36,8%). El promedio de logro de los 14 ámbitos es 53,6%.



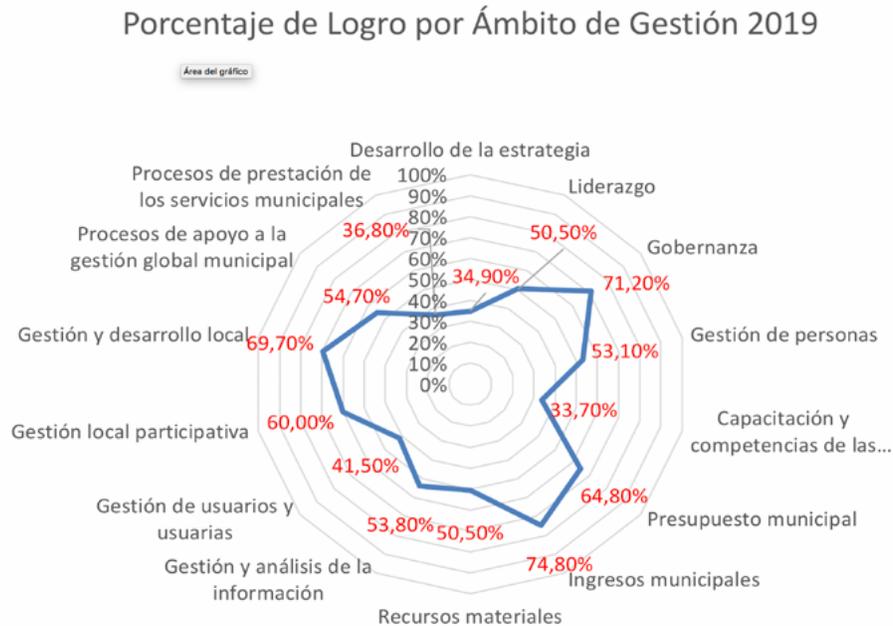


Cuadro 3: Resultados Promedios de Porcentaje de Logro por Ámbito de Gestión

Ámbito	Promedio
1. Desarrollo de la estrategia	34,9%
2. Liderazgo	50,5%
3. Gobernanza	71,2%
4. Gestión de personas*	53,1%
5. Capacitación y competencias de las personas	33,7%
6. Presupuesto municipal	64,8%
7. Ingresos municipales	74,8%
8. Recursos materiales	50,5%
9. Gestión y análisis de la información	53,8%
10. Gestión de usuarios y usuarias	41,5%
11. Gestión local participativa	60,0%
12. Gestión y desarrollo local	69,7%
13. Procesos de apoyo a la gestión global municipal	54,7%
14. Procesos de prestación de los servicios municipales	36,8%
Promedio	53,6%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019

Gráfico 1: Resultados Promedios de Porcentaje de Logro por Ámbito de Gestión



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019





Los resultados más homogéneos, se producen en los Ámbitos Gestión de Personas (53,1%) y Recursos Materiales (50,5%) y Gestión y Desarrollo Local. En otras palabras, las 333 municipalidades que respondieron coinciden más entre sí, en sus porcentajes de logro en Gestión de Personas y Recursos Materiales, y difieren más entre sí, en Desarrollo de la Estrategia.

3.1.2 Resultados de porcentajes de logro por ámbito de gestión según Tipología

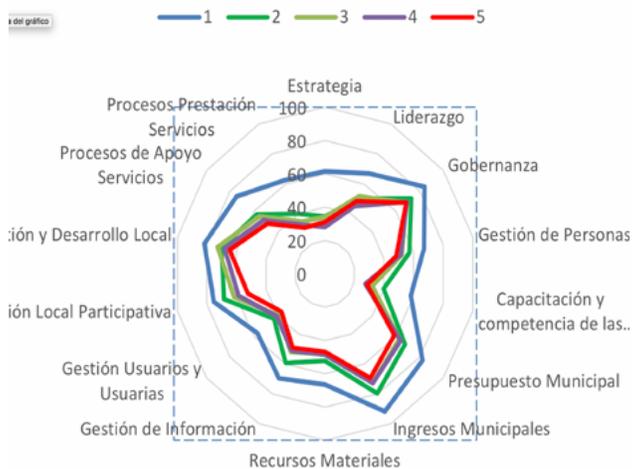
Cuadro 4: Porcentajes de logro en Ámbitos de Gestión, por Tipología

	1	2	3	4	5
1. Estrategia	61,7	34,6	34,1	28,2	31,0
2. Liderazgo	66,8	50,5	51,6	45,1	48,4
3. Gobernanza	84,2	73,1	68,7	69,5	68,5
4. Gestión de Personas	67,1	57,4	52,2	51,4	48,2
5. Capacitación y competencia de las personas	58,0	39,8	32,2	27,3	28,6
6. Presupuesto Municipal	82,8	67,5	62,7	64,1	58,7
7. Ingresos Municipales	91,6	79,7	72,8	72,9	69,4
8. Recursos Materiales	66,5	52,3	48,1	48,4	46,8
9. Gestión de Información	69,8	59,2	51,8	51,1	49,3
10. Gestión Usuarios y Usuaris	57,3	43,3	39,6	40,7	36,6
11. Gestión Local Participativa	75,1	68,3	61,6	58,4	52,1
12. Gestión y Desarrollo Local	81,7	70,4	72,7	68,1	64,6
13. Procesos de Apoyo Servicios	74,5	57,6	55,4	51,7	48,4
14. Procesos Prestación Servicios	62,3	40,0	34,8	32,5	30,6
Cantidad mínimos	0	0	0	3	11
Cantidad máximos	14	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El cuadro 4, ilustra los porcentajes promedios de logro, de cada ámbito por tipología; donde se ha coloreado en verde, los puntajes máximos y, en anaranjado los puntajes de logro mínimos, entre las tipologías. Se aprecia que los máximos de cada ámbito están todos (14) en las municipalidades de tipología 1 y que la mayoría de los puntajes mínimos (11) están en la tipología 5 y unos pocos (3) en la tipología 4.

Gráfico 2: Compara Promedios logro de Ámbitos de Gestión Global por Tipología



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En el gráfico 2 se puede apreciar con claridad que los resultados de la Tipología 1 son más altos que los de las otras tipologías (están en azul, en los anillos más externos).

También se observa cuáles son los tres ámbitos con máximos porcentajes de logro: 7 Ingresos Municipales, 4. Gobernanza y 12 Gestión y Desarrollo Local, independientemente de la tipología.

Por otro lado, se puede ver que los tres ámbitos con los valores mínimos son: 5 Capacitación y Competencias de las personas, 1 Estrategia y 14 Procesos de Prestación de Servicios Municipales; aunque el ámbito Estrategia, no es tan pronunciado en la tipología 1, como en las otras. Esto puede interpretarse como una mayor capacidad de desarrollo de estrategia en los municipios de las comunas de Tipología 1.

El gráfico da cuenta que los promedios de porcentaje de logro por ámbito de gestión de la tipología 1, son más cercanos unos a otros (la figura es más "redondeada" y no presenta ángulos muy hacia adentro o hacia afuera), es decir, tienen una menor variabilidad que los otros. Aunque no se aprecia tan claramente, la mayor variabilidad es presentada por la tipología 4, en tanto que las otras tres tipologías, 2, 3 y 5 presentan una variabilidad similar pues todas presentan ángulos pronunciados hacia el centro o hacia afuera.





3.1.3 Resultados de porcentajes de logro por ámbito de gestión según región

En el Cuadro 5, que vemos en la siguiente página, se presentan los porcentajes promedio de logro por región, respecto de la calidad de gestión municipal, por ámbito de gestión. Se han marcado en la tabla el máximo (en verde) y el mínimo (en anaranjado), de los promedios regionales en cada ámbito de gestión.

Se aprecia en el cuadro, que una sola región concentra todos los valores máximos: la Región Metropolitana. Hay diez regiones sin valores mínimos máximos. Los mínimos se concentran en cinco regiones.

No puede dejar de llamar la atención que la Región de Antofagasta, concentra seis ámbitos de gestión con mínimos (3, 4, 5, 8, 10,14). Los mínimos también se repiten: tres ámbitos en Los Lagos (6, 11,13), dos ámbitos en la Región de Magallanes (1 y 7) y dos ámbitos (2 y 9) en la Región de Los Ríos. Sólo una Región, Arica y Parinacota, presenta un mínimo en el ámbito de gestión 12 (Gestión y Desarrollo Local).

La distribución geográfica de los promedios mínimos regionales, por Ámbito de Gestión, sugiere que cualquier intervención debiera partir por las regiones con más mínimos, particularmente la Región de Antofagasta.

Cuadro 5: Porcentajes de logro en Ámbitos de Gestión Global, por Región

	Ámbitos Diagnóstico Global														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Tarapacá	32,1%	50,6%	72,6%	50,5%	26,0%	54,2%	71,5%	56,8%	58,3%	40,5%	55,7%	69,3%	51,0%	29,9%	51,4%
Antofagasta	12,5%	35,1%	45,8%	33,3%	17,2%	44,6%	60,4%	27,1%	36,7%	20,2%	46,4%	70,3%	42,7%	20,1%	36,6%
Atacama	34,9%	48,7%	66,7%	49,1%	27,3%	54,0%	82,7%	50,0%	52,6%	37,6%	61,1%	65,3%	52,3%	35,8%	51,3%
Coquimbo	29,5%	45,7%	71,4%	49,4%	31,9%	54,3%	71,9%	43,3%	49,8%	42,5%	62,2%	68,3%	51,4%	35,2%	50,5%
Valparaíso	37,1%	56,6%	73,2%	56,6%	43,6%	64,5%	75,2%	49,2%	53,7%	47,4%	64,3%	67,9%	60,7%	39,0%	56,4%
O´higgins	32,9%	44,3%	72,0%	53,3%	24,1%	67,7%	77,6%	47,5%	50,1%	38,0%	54,2%	67,9%	50,0%	35,5%	51,1%
Maule	34,3%	53,0%	71,9%	54,0%	33,9%	61,3%	73,3%	54,3%	54,9%	44,9%	55,1%	67,2%	53,3%	39,3%	53,6%
Bío Bío	40,6%	48,1%	73,1%	51,7%	28,1%	67,9%	78,0%	49,0%	59,6%	44,5%	59,9%	75,0%	54,4%	36,1%	54,7%
La Araucanía	33,9%	58,2%	74,5%	58,7%	31,9%	67,3%	74,2%	54,4%	55,5%	43,5%	65,1%	75,9%	57,9%	36,9%	56,3%
Los Lagos	24,9%	43,3%	68,7%	47,8%	30,1%	66,0%	67,8%	46,5%	49,3%	38,6%	54,7%	66,5%	50,8%	27,6%	48,8%
Aysén	35,2%	47,1%	61,4%	44,2%	19,2%	39,5%	63,9%	47,1%	44,0%	31,0%	35,8%	53,8%	41,7%	26,7%	42,2%
Magallanes	11,0%	43,3%	53,3%	35,0%	22,1%	43,8%	58,9%	42,1%	50,0%	27,6%	43,8%	54,6%	48,3%	24,4%	39,9%
Metropolitana	57,4%	63,2%	79,8%	65,9%	53,8%	79,7%	86,5%	62,8%	66,4%	51,1%	73,3%	78,1%	68,2%	55,7%	67,3%
Los Ríos	16,9%	29,0%	61,0%	51,5%	31,1%	68,4%	62,1%	42,0%	33,3%	27,7%	72,7%	65,9%	47,0%	20,2%	44,9%
Arica y Parinacota	25,0%	57,1%	67,9%	37,5%	45,8%	70,2%	68,1%	40,6%	36,7%	28,6%	43,8%	41,7%	42,7%	22,2%	44,8%
Ñuble	30,4%	46,9%	73,5%	48,8%	29,4%	67,3%	79,1%	52,2%	55,2%	39,2%	61,7%	73,4%	51,2%	37,8%	53,3%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas: Norte, Centro y Sur. En la zona norte se consideraron las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo y Arica Parinacota; en la zona Centro se tomaron en cuenta las regiones de Valparaíso, Libertador Bernardo O´Higgins, Maule, Bío Bío, Metro-

politana y Ñuble; en la zona Sur están las regiones de La Araucanía, Los Lagos, Aysén, Magallanes y Los Ríos.

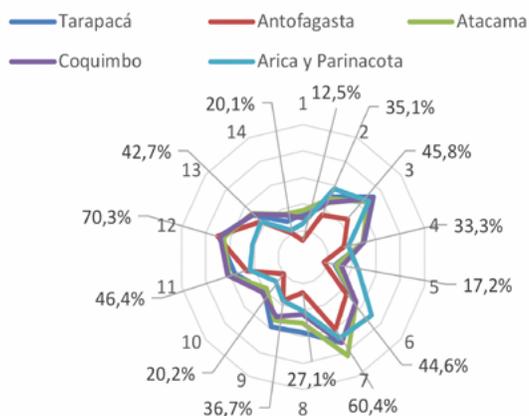
En los tres gráficos siguientes se ha omitido la escala, pero ésta es, en todos, 0 en el centro y 100% en el polígono más externo.





Gráfico 3: Compara Promedios logro en Zonas Regiones del Norte

Ámbitos de Gestión en Regiones del Norte

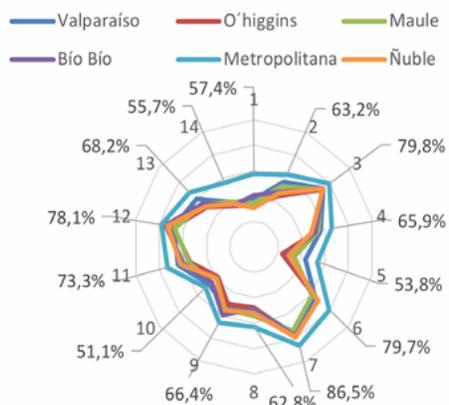


Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En el Gráfico 3 se muestran los porcentajes de logro de la zona norte y de la Región de Antofagasta, que presenta varios mínimos país y área norte.

Gráfico 4: Compara Promedios logro en Regiones del Centro

Ámbitos de Gestión en Regiones del Centro

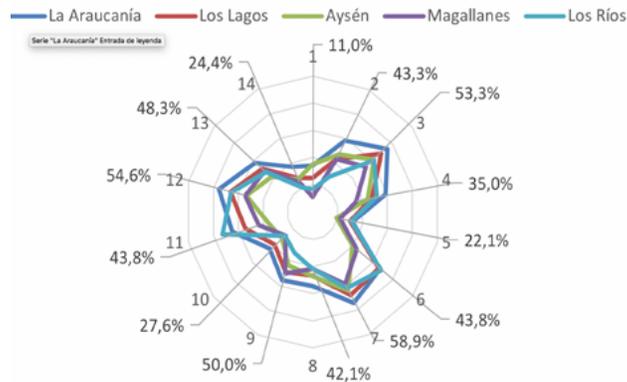


Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En el gráfico 4, como contraste, se muestran los porcentajes promedio de logro de la Región Metropolitana, que concentra todos los valores máximos a nivel país.

Gráfico 5: Compara porcentajes Promedios de logro en Regiones del Sur

Ámbitos de Gestión en Regiones del Sur



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En el Gráfico 5 se destacan los porcentajes de logro de la Región de Magallanes, que presenta algunos mínimos país y en varios puntos no se distingue de Aysén.

3.2 Comparación aplicaciones realizadas entre los años 2010 y 2019

A continuación, se presenta un análisis de los resultados del Diagnóstico Nacional 2019, comparándolos con los años 2010, 2013, 2015, 2016, 2017 y 2018. Para ello se utilizó la metodología empleada anteriormente, en términos de análisis estadístico, conforme a la desagregación descrita.

3.2.1 Ajustes metodológicos

Para poder comparar puntajes de logro, en calidad de gestión, entre distintos años de aplicación, se consideró pertinente determinar, en primer lugar, cuáles son los ámbitos de gestión presentes en todas las aplicaciones del instrumento. Como se aprecia en los distintos facsímiles, la medición de calidad se ha realizado considerando ámbitos diversos, tanto en cantidad como en tipo.

Los ámbitos que mantienen el mismo nombre, o similar, durante los periodos de aplicación son siete: Estrategia, Liderazgo, Presupuesto, Ingresos, Recursos Materiales, Procesos de Apoyo a Servicios y Procesos de Prestación de Servicios. Se comparan aquí sólo estos ámbitos y no los 14 del facsímil 2019, aunque la cantidad de preguntas en estos ámbitos ha variado con los últimos cambios de facsímil.





Comparar los otros ámbitos no es posible, pues no se han medido todos los años.

Así, aunque el puntaje considerando estos ámbitos no corresponde al total de ámbitos presentes en 2019, éste es representativo y permite seguir la evolución de tendencia del indicador. En definitiva, se compararon los porcentajes de logro de gestión para estos siete ámbitos de gestión entre 2010 y 2019.

Bajo el mismo principio de comparar lo comparable, se observa el comportamiento de comunas que respondieron el cuestionario todos los años de aplicación¹. Si bien esto disminuye la cantidad de comunas en estudio, la cantidad de éstas es cercana a los dos tercios del total, lo suficientemente significativa para poder sacar conclusiones y realizar las desagregaciones solicitadas.

Este estudio de tendencias temporales considera 241 municipalidades del total de 345, que corresponden al 69% de éstas.

Dado que hay años en que no se aplicó el instrumento (2011, 2012 y 2014), con el fin de ilustrar la evolución anual del indicador de logro, sólo con propósitos metodológicos, se consideró pertinente completar esos años con promedios entre los datos obtenidos en los años de medición.

¹ Las bases de datos correspondientes a la aplicación del instrumento los años 2010 y 2013, a diferencia de las otras, no hace una distinción entre municipios que no respondieron al formulario y las que respondieron todo el formulario con valor 0. Así, para esos años, cuando la suma total de puntajes de la municipalidad sea cero, se considerará que la municipalidad no participó en la autoevaluación en el año correspondiente.





3.2.2 Evolución general de los siete ámbitos de gestión comparables

El siguiente cuadro presenta los porcentajes de logro de gestión en los 7 ámbitos considerados de las 241 municipalidades que participaron en todas y cada una de las aplicaciones del instrumento, en el periodo 2010–2019.

Cuadro 6: Logro en siete ámbitos, años 2010–2019

Ámbitos \ Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom
Estrategia	29,5	30,1	30,8	31,4	35,3	39,2	48,5	34,5	39,8	35,9	35,5
Liderazgo	50,0	52,0	53,9	55,9	58,2	60,5	62,1	44,9	50,8	52,8	54,1
Presupuesto	42,0	43,3	44,6	45,9	47,2	48,6	65,6	65,7	66,8	67,2	53,7
Ingresos	51,6	53,0	54,3	55,6	56,3	57,0	71,7	73,3	74,5	76,6	62,4
Recursos Materiales	42,2	43,4	44,6	45,7	45,6	45,4	51,4	52,7	50,9	52,8	47,5
Procesos Apoyo Servicios	32,3	33,0	33,8	34,5	35,9	37,3	38,6	56,2	58,4	57,6	41,8
Procesos Prestación Servicios	25,1	25,8	26,6	27,3	28,3	29,3	35,6	40,8	41,1	38,9	31,9
Promedio Anual 7 Ámbitos	39,0	40,1	41,2	42,3	43,8	45,3	53,3	52,6	54,6	54,5	46,7

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

La columna del extremo derecho muestra el promedio de cada ámbito en estos 10 años. La última fila muestra el promedio de estos 7 ámbitos cada año. La última celda, abajo a la derecha, muestra el promedio de los 7 ámbitos en estos 10 años.

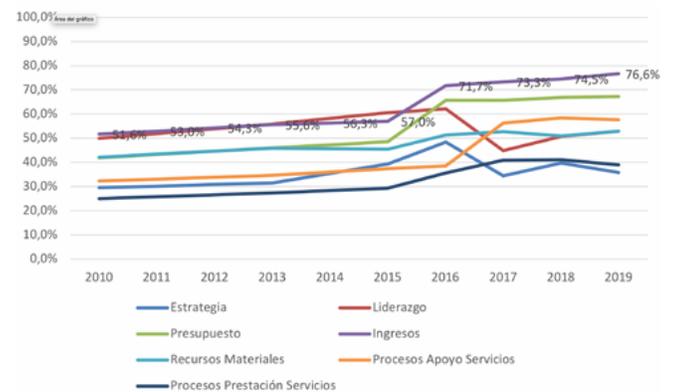
Debe recordarse que este cuadro no incluye el ámbito capacitación y competencias, que es el ámbito de menor puntaje en 2019. Según la información disponible, el ámbito Capacitación y Competencias, ha sido históricamente el de menor porcentaje de logro.

Un análisis global sencillo, es tomar el último promedio anual (2019, igual a 54,5%) y restarle el primer promedio anual (2010, igual a 39,0%). El resultado es 15,5%; que representa el aumento del nivel de logro en estos 10 años. Si dividimos por los 10 años, tenemos el crecimiento anual absoluto del logro de gestión, que resulta ser 1,5% para estos siete ámbitos. Es decir, considerando los extremos, podríamos esperar que para estos 7 ámbitos (y probablemente para todos los considerados) el porcentaje de logro aumente, en términos absolutos, 1,5% cada año.

Se aprecia también, que el ámbito que logra mejores resultados, en estos 10 años, es “Ingresos Municipales” (62,4%). Mientras que el que tiene los resultados de logro más bajo, es Procesos de Prestación Servicios (31,9%), seguido de cerca por “Estrategia” (35,5%).

El siguiente gráfico muestra la evolución de estos siete ámbitos de gestión.

Gráfico 6: Evolución 2010–2019 de siete ámbitos de gestión



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico 6, muestra una tendencia general levemente creciente en todos los ámbitos (todas las líneas van hacia arriba). Se aprecia que entre los años 2015 y 2016 hay un alza en todos los ámbitos. Esta alza se mantiene en casi todos los casos en 2017, excepto Liderazgo y Estrategia, que bajan. Se aprecia también que los puntajes de los ámbitos, representados por las líneas, se diferencian más entre sí desde 2017. Los puntajes de 2018 y 2019, en general mantienen las tendencias.

Pareciera que los eventos ocurridos en 2016 y 2017 podrían incidir en los resultados obtenidos. Es conveniente recordar que en 2016 hubo elecciones mu-





nicipales, lo que podría tener un efecto en esta repentina alza generalizada de los puntajes. También es conveniente recordar que en 2017 se comenzó a aplicar un facsímil distinto, lo que podría contribuir a la mayor diferenciación de los puntajes.

Para ilustrar la tendencia general, se grafica a continuación el promedio de logro para estos 7 ámbitos.

Gráfico 7: Evolución 2010–2019 de logro de gestión en 7 ámbitos



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En el gráfico 7, se generó una línea de tendencia de logro de calidad, en línea punteada, para estos 7 ámbitos de gestión y 241 municipalidades, entre 2010 y 2019.

De acuerdo con esta línea de tendencia (y no sólo a los puntos extremos), cabe esperar que en el futuro el porcentaje de logro aumente en un 2,02% cada año.

Para apreciar el incremento relativo anual en logro en calidad de gestión se elaboró el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Incremento anual Logro de siete ámbitos, 2010–2019

Ámbitos \ Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom
Estrategia	2,1	2,1	2,1	12,4	11,1	23,5	-28,9	15,4	-9,8	3,3
Liderazgo	3,9	3,8	3,6	4,1	4,0	2,5	-27,7	13,3	4,0	1,3
Presupuesto	3,1	3,0	3,0	2,9	2,8	35,1	0,0	1,7	0,7	5,8
Ingresos	2,5	2,5	2,4	1,3	1,2	25,8	2,3	1,6	2,8	4,7
Recursos Materiales	2,8	2,7	2,7	-0,4	-0,4	13,2	2,7	-3,5	3,7	2,6
Procesos Apoyo Servicios	2,3	2,3	2,2	4,0	3,8	3,6	45,7	3,8	-1,4	7,4
Procesos Prestación Servicios	3,0	2,9	2,8	3,7	3,5	21,6	14,7	0,7	-5,4	5,3
Promedio incremento anual	2,8	2,8	2,7	4,0	3,7	17,9	1,3	4,7	-0,8	4,3

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





La información del Cuadro 7, parte en el año 2011 y refleja el incremento anual con relación al porcentaje de logro obtenido el año anterior (2010, en este caso) y así, sucesivamente hasta el año 2019. Este incremento relativo al año anterior alcanza un promedio general de 4,3%. Esto puede inducir a creer que el incremento anual esperado será de 4,3%; pero no es así, ya que el incremento esperado está dado por la pendiente de la línea de tendencia presentada en el Gráfico más arriba.

Se observa que el ámbito que más crece en el periodo analizado es Procesos de Apoyo a los Servicios (7,4%), en tanto que el que menos crece es Liderazgo (1,3%). El mayor incremento ocurre en Procesos de Apoyo a los Servicios (45,7%), en 2017 y la mayor caída ocurre en Estrategia (-28,9%), ese mismo año.

3.2.3 Evolución por tipología de los siete ámbitos de gestión comparables

Se presenta aquí la evolución, por tipología, de los siete ámbitos de gestión comparables, entre los años 2010 y 2019.

Al calcular el porcentaje promedio de logro, en los siete ámbitos considerados, para cada tipología, se obtuvo los resultados que se presentan en el siguiente cuadro

Cuadro 8: Promedios de porcentaje de logro por tipología, años 2010 a 2019

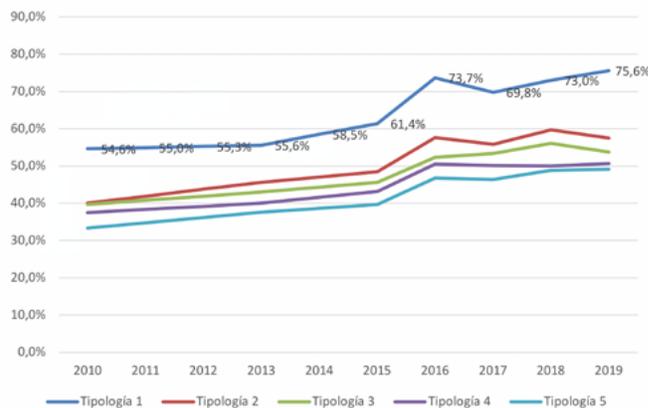
	2010	2011	2012	2013		2015	2016	2017	2018	2019
Tipología 1	54,6	55,0	55,3	55,6		61,4	73,7	69,8	73,0	75,6
Tipología 2	40,1	41,9	43,8	45,6		48,5	57,7	55,8	59,8	57,5
Tipología 3	39,7	40,8	41,9	43,0		45,6	52,3	53,4	56,1	53,7
Tipología 4	37,5	38,3	39,2	40,1		43,2	50,5	50,2	50,0	50,7
Tipología 5	33,4	34,8	36,2	37,6		39,6	46,8	46,4	48,9	49,1

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Se ha destacado en el cuadro 8, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 33,4% de logro de calidad, el año 2010 en la tipología 5. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 75,6% de logro de gestión, el año 2019 en la Tipología 1.

Los valores del cuadro 8 se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico 8: Evolución 2010-2019 de logro en 7 ámbitos, por Tipología



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





En el gráfico 8, aparece una línea de color, para cada tipología, en la que se aprecia que la línea de la Tipología 1 está claramente separada y a más de 10 puntos por arriba del resto de las otras tipologías, indicando que ésta tiene muchos mayores niveles de logro que todas las otras tipologías, en todos los años que se observaron.

Se aprecia también, que en el año 2016 hay una subida en todas las tipologías, que baja levemente en tres de ellas el 2017 y en las otras cuatro suben

levemente. Se observa también que desde 2016 las tipologías se diferencian más entre sí. Se ha señalado previamente que este comportamiento, que afecta a todas las tipologías, podría deberse a que 2016 fue un año de elecciones municipales y a los cambios en el instrumento en 2017.

Evolución 2010-2019 de Tipología 1 en siete ámbitos de gestión comparables

Los municipios comparables en la tipología 1 son 30.

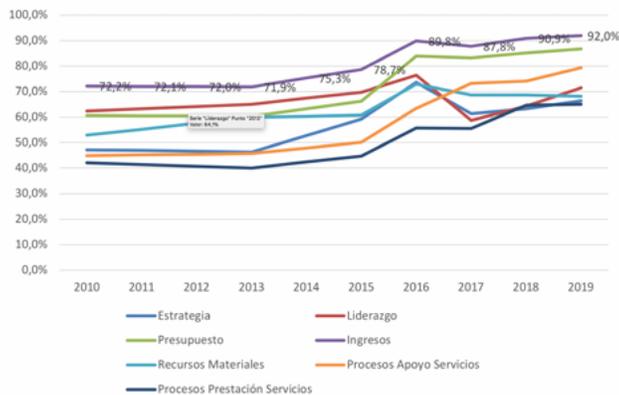
Cuadro 9: Promedios logro Tipología 1, años 2010 a 2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom
Estrategia	47,2	46,9	46,7	46,4	52,8	59,3	73,6	61,4	63,3	66,5	56,4
Liderazgo	62,4	63,3	64,1	65,0	67,4	69,8	76,5	58,7	64,3	71,4	66,3
Presupuesto	60,7	60,6	60,4	60,3	63,3	66,2	84,0	83,2	85,2	86,8	71,1
Ingresos	72,2	72,1	72,0	71,9	75,3	78,7	89,8	87,8	90,9	92,0	80,3
Recursos Materiales	53,0	55,3	57,7	60,0	60,4	60,7	73,0	68,8	68,8	68,2	62,6
Procesos Apoyo Servicios	44,9	45,2	45,4	45,7	47,9	50,2	63,5	73,3	74,2	79,4	57,0
Procesos Prestación Servicios	42,1	41,4	40,7	40,0	42,4	44,8	55,7	55,6	64,6	65,0	49,2
Promedio anual	54,6	55,0	55,3	55,6	58,5	61,4	73,7	69,8	73,0	75,6	63,3

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019

En el cuadro 9, podemos observar que, en promedio, las municipalidades en la tipología 1 no han presentado, en ningún año bajo el 54% de logro de calidad, ni han superado el 76% de logro. El ámbito mayor nivel de logro es "Ingresos" (80,3%) y el de más bajo ha sido "Procesos de Prestación de Servicios" (49,2%).

Gráfico 9: Evolución 2010-2019 de logro en la Tipología 1



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019

Se aprecia en el gráfico 9, que en la Tipología 1, los puntajes más altos los tiene, todos los años, el ámbito "Ingresos". Así también, los puntajes más bajos los tiene el ámbito "Procesos Prestación de servicios", excepto el año 2018. Es interesante destacar el mejoramiento en el ámbito "Presupuesto", que pasa del tercer al segundo lugar. Más destacable aún es el mejoramiento en el ámbito "Procesos de Apoyo a Servicios", que pasa del sexto al tercer lugar. Liderazgo cae del segundo al cuarto lugar y estrategia, que estaba en el cuarto lugar, baja al sexto.





Evolución 2010-2019 de Tipología 2 en siete ámbitos de gestión comparables

Las municipalidades comparables en la Tipología 2 son 28. A continuación se presenta un cuadro con los valores obtenidos.

Cuadro 10: Promedios logro Tipología 2, años 2010 a 2019

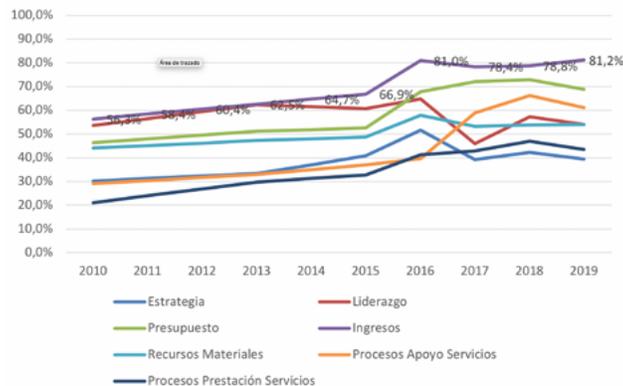
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom
Estrategia	30,2	31,3	32,3	33,3	37,1	40,8	51,6	39,3	42,2	39,5	37,7
Liderazgo	53,6	56,5	59,4	62,3	61,5	60,7	64,7	45,9	57,3	54,1	57,6
Presupuesto	46,3	47,9	49,6	51,2	51,8	52,5	67,7	72,1	73,0	68,9	58,1
Ingresos	56,3	58,4	60,4	62,5	64,7	66,9	81,0	78,4	78,8	81,2	68,8
Recursos Materiales	44,0	45,1	46,2	47,2	48,0	48,8	57,9	53,1	53,9	54,0	49,8
Procesos Apoyo Servicios	29,1	30,4	31,7	33,0	35,0	37,1	39,6	58,8	66,2	61,2	42,2
Procesos Prestación Servicios	21,1	24,0	26,9	29,8	31,2	32,7	41,2	42,9	47,0	43,5	34,0
Promedio anual	40,1	41,9	43,8	45,6	47,0	48,5	57,7	55,8	59,8	57,5	49,8

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019

En el cuadro 11 se aprecia que, en promedio, el nivel de logro de las municipalidades en la Tipología 2, ha estado entre el 40% y el el 50%. El ámbito de mayor nivel de logro es "Ingresos" (68,8%) y el de nivel más bajo ha sido "Procesos de Prestación de Servicios" (34,0%). El promedio más alto (81,0%) de todos los ámbitos, en todo el periodo corresponde a "Ingresos", el año 2016; y el más bajo (21,1%) a "Procesos de Prestación de Servicios", el año 2010.

Se observa en el gráfico 10, que en la Tipología 2 sus mejores puntajes los obtiene, en todos los años, el ámbito "Ingresos". Los puntajes más bajos los tiene el ámbito "Procesos Prestación de servicios", hasta 2015; desde 2017 el lugar es tomado por "Estrategia". El ámbito "Presupuesto", que pasa del tercer al segundo lugar desde 2016. Nuevamente el ámbito "Procesos de Apoyo a Servicios", pasa del sexto al tercer lugar. Liderazgo cae del segundo al cuarto lugar.

Gráfico 10: Evolución 2010-2019 de logro en la Tipología 2



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019





Evolución 2010-2019 de Tipología 3 en siete ámbitos de gestión comparables

Las municipalidades comparables en la Tipología 3 son 39. A continuación se presenta un cuadro con los valores obtenidos

Cuadro 11: Promedios logro Tipología 3, años 2010 a 2019

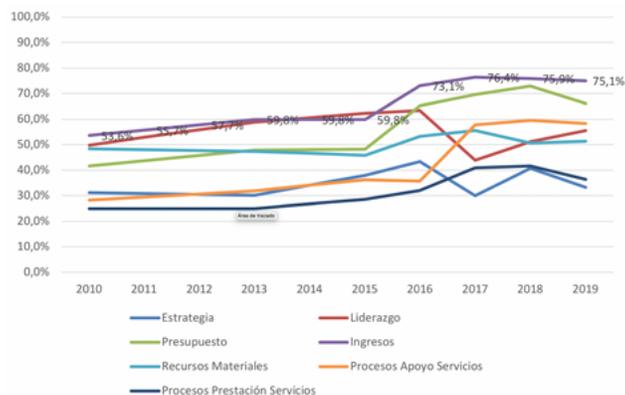
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom
Estrategia	31,1	30,8	30,4	30,1	34,1	38,0	43,4	29,9	40,7	33,3	34,2
Liderazgo	49,9	52,8	55,8	58,8	60,5	62,3	63,4	44,0	51,2	55,6	55,4
Presupuesto	41,7	43,8	45,8	47,9	48,0	48,2	65,3	69,6	72,9	66,1	54,9
Ingresos	53,6	55,7	57,7	59,8	59,8	59,8	73,1	76,4	75,9	75,1	64,7
Recursos Materiales	48,4	48,1	47,7	47,3	46,6	45,9	53,3	55,6	50,6	51,4	49,5
Procesos Apoyo Servicios	28,3	29,5	30,7	31,9	34,1	36,3	35,8	57,7	59,5	58,2	40,2
Procesos Prestación Servicios	25,0	25,0	25,0	25,0	26,8	28,6	32,1	40,9	41,6	36,5	30,7
Promedio anual	39,7	40,8	41,9	43,0	44,3	45,6	52,3	53,4	56,1	53,7	47,1

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019

En el cuadro 12 se puede observar que, en promedio, el nivel de logro de las municipalidades en la Tipología 3 ha estado entre el 39% y el 57%; es decir, un rango más amplio que la Tipología 2. El ámbito de mayor nivel de logro es "Ingresos" (64,7%) y el de peor nivel de logro "Procesos de Prestación de Servicios" (30,7%). El promedio más alto (73,1%) de todos los ámbitos en todo en periodo corresponde a "Ingresos", el año 2016; y el más bajo (25,0%) a "Procesos de Prestación de Servicios", el año 2010. El año con más bajo nivel de logro (39,7%) es 2010 y el con más alto (56,1%) 2018.

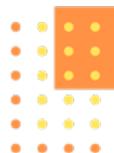
Se aprecia en el gráfico 11 que en la Tipología 3 los porcentajes de logro más altos los tiene, todos los años, el ámbito "Ingresos". Los porcentajes de logro más bajos, en cambio, los tiene el ámbito "Procesos Prestación de Servicios", hasta 2015; pero desde 2017 el lugar es tomado por "Estrategia". El ámbito "Presupuesto", que pasa del tercer al segundo lugar desde 2016. Nuevamente el ámbito "Procesos de Apoyo a Servicios", pasa del sexto al tercer lugar. Liderazgo cae del segundo al cuarto lugar.

Gráfico 11: Evolución 2010-2019 de logro en la Tipología 3



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019





Evolución 2010-2019 de Tipología 4 en siete ámbitos de gestión comparables

Las municipalidades comparables en la Tipología 4 son 67. A continuación se presenta un cuadro con los valores obtenidos

Cuadro 12: Promedios Porcentajes de Logro Tipología 4, años 2010 a 2019

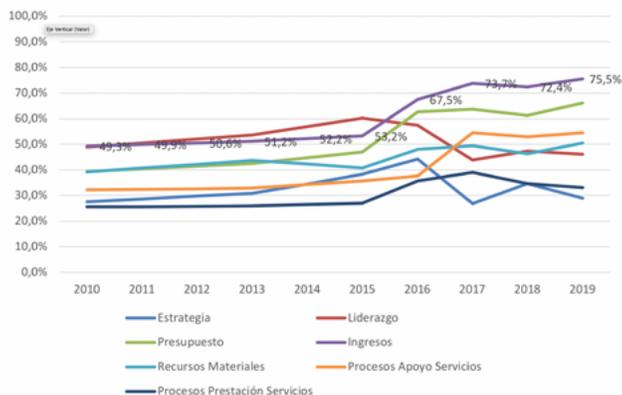
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom
Estrategia	27,5	28,6	29,7	30,8	34,6	38,3	44,2	26,9	34,8	28,9	32,4
Liderazgo	49,0	50,5	52,0	53,6	56,9	60,3	57,4	43,9	47,4	46,1	51,7
Presupuesto	39,4	40,4	41,4	42,5	44,7	47,0	62,7	63,8	61,2	66,2	50,9
Ingresos	49,3	49,9	50,6	51,2	52,2	53,2	67,5	73,7	72,4	75,5	59,6
Recursos Materiales	39,1	40,7	42,2	43,8	42,3	40,8	48,1	49,5	46,4	50,4	44,3
Procesos Apoyo Servicios	32,2	32,4	32,7	32,9	34,3	35,7	37,7	54,5	53,0	54,5	40,0
Procesos Prestación Servicios	25,6	25,7	25,8	25,9	26,5	27,1	35,7	39,1	34,7	33,1	29,9
Promedio anual	37,5	38,3	39,2	40,1	41,7	43,2	50,5	50,2	50,0	50,7	44,1

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019

Se aprecia en el cuadro 12 que, en promedio, el nivel de logro de las municipalidades en la Tipología 4 ha estado entre el 37% y el 50%, algo más bajo que la Tipología 3. El ámbito mayor nivel de logro es "Ingresos" (49,3%) y el de peor nivel de logro "Procesos de Prestación de Servicios" (29,9%). El promedio más alto (67,5%) de todos los ámbitos en todo en periodo corresponde a "Ingresos", el año 2016; y el más bajo (25,6%) a "Procesos de Prestación de Servicios", el año 2010. El año con más bajo nivel de logro (37,5%) es 2010 y el con más alto (50,0%) 2018.

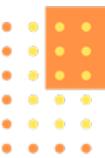
Se observa, en dicho gráfico, que en la Tipología 4, los puntajes más altos, los obtiene, en 2010 y desde 2016, el ámbito "Ingresos". Los puntajes más bajos los tiene el ámbito "Procesos Prestación de servicios", hasta 2016; desde 2017 el lugar es tomado por "Estrategia". El ámbito "Presupuesto", mantiene, casi todos los años el segundo lugar. El ámbito "Procesos de Apoyo a Servicios", pasa del quinto al tercer lugar. Recursos Materiales se mantiene en el cuarto lugar.

Gráfico 12: Evolución 2010-2019 de logro en la Tipología 4



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019





Evolución 2010-2019 de Tipología 5 en siete ámbitos de gestión comparables

Las municipalidades comparables en la Tipología 5 son 77. A continuación se presenta un cuadro con los valores obtenidos

Cuadro 13: Promedios de Porcentajes de Logro Tipología 5, años 2010 a 2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom
Estrategia	23,3	24,2	25,1	26,0	29,1	32,3	43,8	31,2	33,7	30,0	29,9
Liderazgo	44,9	46,8	48,7	50,6	53,4	56,2	58,9	40,3	45,9	49,6	49,5
Presupuesto	35,5	37,1	38,8	40,4	41,1	41,9	60,4	56,2	59,1	60,5	47,1
Ingresos	42,9	44,8	46,6	48,4	47,6	46,8	64,1	64,0	67,7	70,7	54,4
Recursos Materiales	36,8	38,0	39,3	40,5	41,2	41,8	42,4	47,8	46,9	49,1	42,4
Procesos Apoyo Servicios	30,6	31,6	32,5	33,5	33,8	34,1	30,7	49,4	53,5	50,1	38,0
Procesos Prestación Servicios	19,5	20,9	22,4	23,8	24,1	24,4	27,5	35,9	35,2	33,4	26,7
Promedio anual	33,4	34,8	36,2	37,6	38,6	39,6	46,8	46,4	48,9	49,1	41,1

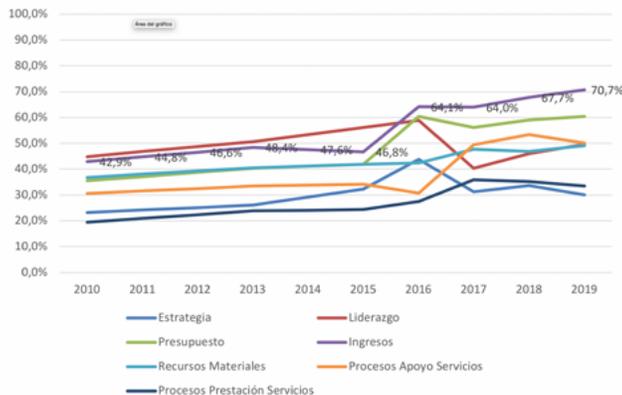
Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019

Se aprecia en el cuadro 13 que, en promedio, el nivel de logro de las municipalidades en la Tipología 5 ha estado entre el 33% y el 49%, similar a la Tipología 4. El ámbito mayor nivel de logro es "Ingresos" (54,4%) y el de más bajo nivel de logro es "Procesos de Prestación de Servicios" (26,7%). El promedio más alto (64,1%) de todos los ámbitos en todo en periodo corresponde a "Ingresos", el año 2016; y el más bajo (19,5%) a "Procesos de Prestación de Servicios", el año 2010. El año con más bajo nivel de logro (37,4%) es 2010 y el con más alto (48,9%) 2018.

"liderazgo" y desde 2016, el ámbito "Ingresos". Los puntajes más bajos, los tiene el ámbito "Procesos Prestación de servicios", hasta 2016; desde 2017 el lugar es tomado por "Estrategia". El ámbito "Presupuesto", pasa del cuarto al segundo lugar. El ámbito "Procesos de Apoyo a Servicios", pasa del quinto al tercer lugar.

Llama la atención la caída del ámbito liderazgo, tanto en la tipología 4, como en la 5.

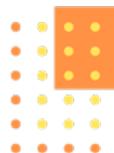
Gráfico 13: Evolución 2010-2019 de logro en la Tipología 5



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnostico 2019

En el gráfico 13, se observa que en la Tipología 5, los mejores puntajes los tienen, entre 2010 y 2015





3.2.4 Evolución de logro de los siete ámbitos de gestión comparables, por Región

Se presenta aquí la evolución, por región, de los siete ámbitos de gestión comparables entre los años 2010 y 2019.

Para ello se calculó el promedio de logro de calidad, en los siete ámbitos considerados, para cada región.

Es importante resaltar que, dada la reducción de municipios, en la muestra comparable, algunas regiones pueden tener datos que no reflejen el total (particularmente la región de Arica y Parinacota, que tiene una sola comuna en la muestra). La cantidad de comunas consideradas por región y zona se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 14: Número de comunas por Zona y Región

Zona Norte		Zona Centro		Zona Sur	
Regiones	Nº Comunas por Región	Regiones	Nº Comunas por Región	Regiones	Nº Comunas por Región
Tarapacá	3	Valparaíso	31	La Araucanía	23
Antofagasta	4	O'Higgins	22	Los Lagos	22
Atacama	8	Maule	24	Aysén	6
Coquimbo	11	Bío Bio	20	Magallanes	9
Arica y Parinacota	1	Metropolitana	33	Los Ríos	9
		Ñuble	15		
Total	27		145		69

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Los resultados en porcentajes de logro se presentan en el siguiente cuadro

Cuadro 15: Porcentaje de logro por Región, años 2010 a 2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		2019
Tarapacá	46,8	45,1	43,3	41,6	40,7	39,9	52,1	55,9	54,0	52,9
Antofagasta	33,8	34,2	34,6	35,0	34,3	33,6	34,4	45,9	39,5	45,0
Atacama	39,0	39,0	38,9	38,9	42,0	45,2	46,2	44,0	51,2	54,3
Coquimbo	37,4	37,3	37,1	36,9	38,1	39,2	47,7	46,8	46,7	45,2
Valparaíso	44,5	45,9	47,3	48,7	49,0	49,4	59,1	54,3	56,0	57,3
O´higgins	31,8	35,3	38,7	42,2	41,4	40,5	54,5	54,1	56,1	53,1
Maule	36,4	36,9	37,5	38,1	39,8	41,4	50,0	48,6	50,6	49,0
Bío Bío	36,5	38,0	39,5	40,9	43,6	46,3	56,8	54,3	58,1	60,9
La Araucanía	38,3	40,7	43,2	45,6	46,4	47,2	52,3	52,5	58,3	56,2
Los Lagos	37,3	38,0	38,7	39,4	39,8	40,2	47,1	48,3	52,3	49,6
Aysén	30,7	32,0	33,3	34,7	37,3	39,9	52,9	45,9	41,1	52,1
Magallanes	32,0	30,2	28,5	26,7	30,8	34,9	39,7	41,9	42,1	38,7
Metropolitana	51,0	51,6	52,2	52,7	55,0	57,3	67,6	66,5	68,0	69,8
Los Ríos	42,4	42,4	42,4	42,4	44,8	47,2	43,1	43,5	46,1	39,2
Arica y Parinacota	28,7	29,3	29,8	30,4	30,4	30,3	28,5	31,8	39,6	49,0
Ñuble	29,4	31,4	33,5	35,6	39,9	44,3	49,4	52,6	50,2	52,6

Por lo anteriormente señalado, se ha destacado en amarillo, en el cuadro, los valores mínimos distintos a la Región de Arica y Parinacota y en anaranjado los mínimos correspondientes a la Región de Arica. En verde están los valores máximos en el periodo.

Se aprecia que, sistemáticamente, todos los años, la Región Metropolitana tiene los valores más altos de logro. En amarillo, sólo tres regiones concentran los mínimos: Ñuble, en 2010, con 29,4%; Magallanes, los años 2011 a 2014, 2017 y 2019, con puntajes de 30,2%, 28,5%, 26,7%, 30,8%, 41,9%, 38,7% respectivamente (en rigor, tres aplicaciones del instrumento: 2013, 2017 y 2019); y Antofagasta los años 2015, 2016 y 2018 con los puntajes de 33,6%, 34,4% y 39,5%, respectivamente.

El caso de la región Arica y Parinacota, dado que la muestra incluye sólo una comuna, se han presentado los puntajes, pero no se consideran representativos de la Región.

Así, si se consideran los mínimos y los máximos regionales anuales y se determina el rango, se obtiene el siguiente cuadro.

Cuadro 16: Mínimos, Máximos y Rango Logro Inter Regiones, años 2010 a 2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Min	29,4%	30,2%	28,5%	26,7%	30,8%	33,6%	34,4%	41,9%	39,5%	38,7%
Max	51,0%	51,6%	52,2%	52,7%	55,0%	57,3%	67,6%	66,5%	68,0%	69,8%
Rango	21,6%	21,3%	23,7%	26,0%	24,2%	23,7%	33,2%	24,6%	28,5%	31,1%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

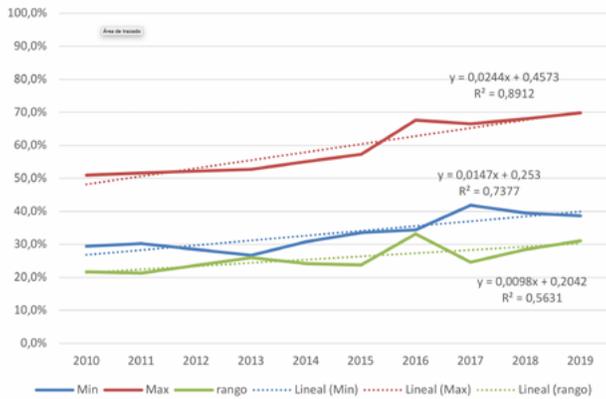




El rango promedio de los diez años es 25,8%.

Se aprecia una tendencia creciente en mínimos y máximos, pero también una tendencia creciente en el rango, lo que se ilustra en el siguiente gráfico.

Gráfico 14: Evolución del mínimo, máximo y rango de Logro siete ámbitos, por Región, 2010-2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Esto significa que, desde que se empezó a aplicar el instrumento a la fecha, la Región Metropolitana obtiene, sistemáticamente, resultados más altos y que regiones como Antofagasta y Magallanes, aunque aumentan sus porcentajes promedio de logro, están cada vez a más distancia. Si en 2010 la distancia entre los puntajes mínimo y máximo era de 21,6%, de acuerdo con la línea de tendencia del rango presentada en el gráfico, en 2020 puede esperarse una distancia de 31,2%

3.2.5 Comentarios y recomendaciones

Los Modelos de Gestión de Calidad, sirven para evaluar el estado en que se encuentra una organización, un conjunto de procesos y/o una municipalidad, entre muchos otros.

Cuentan con una metodología de evaluación y una métrica, a través de las cuales se puede conocer el nivel de instalación y despliegue, de los ámbitos y elementos de gestión y de resultados, que están contenidos en ellos. Estos modelos, en su aplicación, no son prescriptivos; es decir, a diferencia de las normas, no indica lo que hay que hacer o tener, per-

mitiendo de esta forma, detectar las brechas y, por ende, las principales áreas u oportunidades de mejora (lo que se puede hacer mejor), y las fortalezas (lo que se está haciendo bien y hay que mantener y/o desplegar), de cada una de ellas.

Las municipalidades que respondieron y abordaron todas las preguntas del cuestionario diagnóstico fueron 333. Las municipalidades consideradas en la comparación de siete ámbitos entre los años 2010 y 2019 fueron 241.

La autoevaluación 2019 muestra porcentajes de logro importantes en los ámbitos Ingresos Municipales (74,8%) y Gobernanza (71,2%).

La tipología que muestra más altos puntajes de logro, en general y en estos ámbitos, en 2019 y en el periodo 2010.2019, es la Tipología 1.

La Región que muestra más altos puntajes de logro, en general y en estos ámbitos, en 2019 y en el periodo 2010.2019, es la región Metropolitana.

La autoevaluación 2019 muestra, porcentajes de logro importantes en la pregunta relativa a la Dirección del Servicio (1.3), en el nivel 3. Esto es, el 46,5%.

La comparación 2010-2019 confirma que el ámbito Ingresos Municipales es el que obtiene, sistemáticamente, mayores porcentajes promedio de Logro.

La autoevaluación 2019 muestra porcentajes de logro de bajo desarrollo en los ámbitos Capacitación y Competencias de las Personas (33,7%), Desarrollo de la Estrategia (34,9%) y Procesos de Prestación de los Servicios Municipales (36,8%).

La tipología que muestra más bajos puntajes de logro, en general y en estos ámbitos, en 2019 y en el periodo 2010.2019, es la Tipología 5.

Las Regiones que muestra menores puntajes de logro, en general y en estos ámbitos, en 2019 y, también en el periodo 2010.2019, son las regiones de Arica y Parinacota, Antofagasta y Magallanes.

La comparación 2010-2019, confirma que los ámbitos Desarrollo de la Estrategia y Procesos de





Prestación de los Servicios Municipales, tienen menores porcentajes de Logro promedio en los diez años medidos, 35,5% y 31,9% respectivamente (Capacitación y Competencias de las Personas no está entre los siete ámbitos comparados).

En base a la información presentada y, en una perspectiva de política pública, pareciera recomendable centrar los esfuerzos en mejorar los ámbitos "5 Capacitación y competencias de las personas", "1 Desarrollo de la estrategia" y "14 Procesos de prestación de los servicios municipales". Así también orientar, y mantener los esfuerzos y buenos resultados en los ámbitos "3 Gobernanza" y "7 Ingresos Municipales".

En una proyección de corto y mediano plazo, es probable que los efectos económicos y sociales del impacto de la pandemia, fueren a una redefinición de las estrategias municipales, de los servicios municipales y de las competencias necesarias para cumplir los objetivos; y podría emplearse tal oportunidad, para mejorar los aspectos que aparecen como deficitarios. El impacto del teletrabajo en las municipalidades podría facilitar una línea de capacitación online levantada centralmente, sobre los temas con oportunidades de mejora.

Desde la perspectiva de las Tipologías, todo indica que los esfuerzos de mejora debieran centrarse en las municipalidades de tipología 5, en general, y en los ámbitos específicos bajos para las municipalidades en la tipología tipo 4.

Al integrar los tres tipos de mínimos: por ámbito, por tipología y por región, es recomendable que las acciones que se decidan apunten a mejorar los ámbitos 5 Capacitación y Competencias de las Personas, 1 Desarrollo de la Estrategia y 14 Procesos de Prestación de los Servicios Municipales, en las municipalidades de tipologías 4 y 5 y, particularmente en las regiones de Antofagasta, Los Lagos, Magallanes, Los Ríos y Arica y Parinacota.

3.3 CORRELACIONES

Se realizó una contrastación de los datos de logro obtenidos en el Diagnóstico General 2019 con información registrada en el Sistema Nacional de Información Municipal y otras bases de datos, buscando elementos que pudieran relacionarse los resultados. El indicador empleado fue el coeficiente de correlación.

Los resultados obtenidos indican que el "Logro" tiene baja correlación con "Dependencia del Fondo Común Municipal", "Nivel de Madurez de Tecnológica Municipal", "Porcentaje de Profesionalización" y "Porcentaje de Gasto en Gestión Interna sobre el total del Gasto" (0,285; 0,319; -0,224 y -0,223 respectivamente) y casi nula con "Porcentaje de Gasto en Capacitación sobre el Gasto Total en Personal" e "Ingresos Propios Permanentes Per Cápita" (-0,001 y -0,037).

Estos bajos niveles de correlación ya fueron indicados en el Análisis de Resultados del Diagnóstico Nacional 2018, que informaba que la correlación más alta encontrada era "Población CENSO 2017", (0,416).

La correlación de "Logro" con "tipología comunal" es también baja (-0,309). El signo negativo indica que cuando sube el porcentaje de logro baja el número de tipología o, al revés, mientras más baja la tipología, más es alto el porcentaje de logro.





4) DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS MUNICIPALES

Para observar el comportamiento y los resultados, en porcentajes de logro, del Diagnóstico Servicios Municipales 2019, es necesario describir, procesar y analizar, cualitativa y cuantitativamente, la información de cada uno de ellos.

Para llevar a cabo este propósito se desarrollaron tres secciones:

- **Visión General de los Servicios**
En esta sección se presentan los servicios y sus puntajes de logro, así como cuadros resumen de los Resultados por Servicio Municipal y de la Comparación Resultados de Aplicaciones entre 2016 y 2019
- **Resultados por Servicio Municipal** Como, a partir del año 2016, se incluyó en el Diagnóstico el análisis por algunos servicios municipales, los cuales han ido aumentando en número, conforme a la demanda de diversas instituciones interesadas en la información y resultados obtenidos, se presenta en este punto el análisis de los servicios observados en la versión 2019, por servicio, omitiendo la sumatoria, debido a que no todas las municipalidades entregan los mismos y, por lo tanto, no son comparables en términos globales.
- **Comparación de Resultados de Aplicaciones entre 2016 y 2019**
En esta sección se comparan los seis servicios que se han mantenido desde 2016, considerando las comunas que han respondido al instrumento todos los años considerados.

4.1 VISIÓN GENERAL DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES CONSIDERADOS EN EL DIAGNÓSTICO NACIONAL 2019

En el instrumento aplicado en 2019 se consideraron 16 Servicios Municipales, a los que se les asoció un número. Los Servicios municipales y números asociados son:

Cuadro 17 Servicios Municipales y Sección Especial Considerados

Número Servicio	Nombre Servicio Municipal
1	Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos
2	Residuos Sólidos Domiciliarios
3	Alumbrado Público
4	Tenencia Responsable de Animales
5	Apoyo a la Población Migrante
6	Seguridad Pública Comunal
7	Licencias de Conducir
8	Patentes Comerciales
9	Permisos de Circulación
10	Permiso Edificación y Recepción de Obras
11	Subsidios y Becas Estatales
12	Fomento Productivo
13	Intermediación Laboral
14	Subsidios y Beneficios Municipales
15	Gestión del Riesgo de Desastres
16	Integridad y Probidad Municipal

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333.

Al igual que en el Diagnóstico General, se calculó el porcentaje de logro para cada servicio. Debe considerarse que los servicios municipales presentados NO son implementados en todos los municipios. Así, el cuadro 18, informa del porcentaje de logro en todas las municipalidades, en los primeros tres servicios, puesto que son de responsabilidad exclusiva municipal, por lo tanto, obligatoria su implementación y del cuarto al décimo quinto, el logro de las municipalidades que obtienen al entregar el servicio correspondiente.

Integridad y Probidad Municipal se evaluó separadamente por ser una Sección Especial y no constituir, en rigor, un Servicio Municipal.





4.1.1 Síntesis Logro por Servicio

Cuadro 18 Porcentaje de Logro General por Servicio

NÚMERO Servicio	Nombre Servicio Municipal	Municipios	% Logro
1	Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos	333	45,8%
2	Residuos Sólidos Domiciliarios	333	48,8%
3	Alumbrado Público	333	46,0%
4	Tenencia Responsable de Animales	318	44,2%
5	Apoyo a la Población Migrante	171	46,0%
6	Seguridad Pública Comunal	320	59,3%
7	Licencias de Conducir	248	56,6%
8	Patentes Comerciales	331	46,7%
9	Permisos de Circulación	329	49,7%
10	Permiso Edificación y Recepción de Obras	319	53,5%
11	Subsidios y Becas Estatales	332	48,0%
12	Fomento Productivo	315	45,3%
13	Intermediación Laboral	316	53,1%
14	Subsidios y Beneficios Municipales	333	52,1%
15	Gestión del Riesgo de Desastres	323	56,3%
16 S.E.	Integridad y Probidad Municipal	288	27,3%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Se aprecia en el Cuadro 18, que los servicios con menor porcentaje de logro son "Tenencia Responsable de Animales" (44,2%) y Fomento Productivo (45,3%). El resto de los catorce servicios, tienen logro ente 45,8 y 59,2%, correspondiendo este último puntaje a "Seguridad Pública Comunal".

Se observa que sólo 170 municipios (52,1% del total, algo más de la mitad) declaran entregar el servicio "Apoyo a la Población Migrante" y que 248 (74,5% del total, casi tres de cada cuatro) prestan el servicio Licencias de Conducir.

El siguiente gráfico compara el logro entre servicios, entre municipios que declaran prestarlos.

Gráfico 15: Porcentaje de Logro por servicio



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





4.1.2 Síntesis Servicios por nivel de Gestión

El siguiente cuadro sintetiza los niveles² de desarrollo para cada Servicio y la Sección Especial, así como el porcentaje de municipios que declara prestarlos.

Cuadro 19 Porcentajes de Respuestas y Respuestas por Nivel a Servicio

Servicio	% Respuesta	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
1. Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos	100,0%	29,3%	27,6%	19,4%	23,7%
2. Residuos Sólidos Domiciliarios	100,0%	28,8%	23,8%	19,7%	27,8%
3. Alumbrado Público	100,0%	30,1%	26,3%	19,0%	24,6%
4. Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis	95,5%	30,9%	28,9%	16,8%	23,4%
5. Apoyo a la Población Migrante	51,1%	21,2%	37,0%	24,2%	17,5%
6. Seguridad Pública Comunal	96,1%	16,0%	24,6%	25,1%	34,3%
7. Licencias de Conducir	74,8%	23,4%	19,3%	21,2%	36,1%
8. Patentes Comerciales	99,4%	31,5%	24,7%	16,1%	27,7%
9. Permisos de Circulación	98,8%	29,6%	21,8%	18,3%	30,2%
10. Permiso Edificación y Recepción de Obras	95,5%	29,5%	16,9%	17,5%	36,2%
11. Subsidios y Becas Estatales	99,7%	30,2%	22,4%	20,5%	26,9%
12. Fomento Productivo	94,6%	27,9%	30,6%	19,2%	22,3%
13. Intermediación Laboral	94,9%	25,3%	22,6%	19,6%	32,5%
14. Subsidios y Beneficios Municipales	100,0%	26,7%	20,8%	22,1%	30,4%
15. Gestión del Riesgo de Desastres	96,7%	14,7%	29,8%	27,5%	28,0%
16. Sección Especial Integridad y Probidad Municipal	86,5%	49,4%	25,6%	18,8%	6,2%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En el cuadro 3 se aprecia, en la columna “% de Respuestas” que, para la mayoría de los servicios, el porcentaje de respuestas es superior al 90%. Sólo dos servicios y la Sección Especial presentan porcentajes de respuesta bajo el 90%. Estos servicios son “Apoyo a la Población Migrante” y “Licencias de Conducir”. Es importante considerar que, de estar forzados a contestar, los municipios que no lo hicieron estarían en nivel 0, reduciendo así su porcentaje de logro. Estos aspectos son tratados en detalle en el análisis de los servicios específicos.

Se ha destacado en el cuadro, también, los máximos y los mínimos en los niveles 0 y 3. El máximo en el nivel 0 corresponde a la Sección Especial “Integridad y Probidad Municipal” indicando que, además, del 13,5% de municipios que no contestan, un 49,4%

(casi la mitad) de los que lo responden no hacen nada al respecto. El mínimo en el nivel 0 corresponde al Servicio “Gestión de Riesgo de Desastres”, indicando con ello que muy pocos municipios no hacen gestión, aunque sea básica, de este Servicio. El máximo en el nivel 3 corresponde al servicio “Permisos de Edificación y Recepción de Obras”, indicando con ello un alto desarrollo. No puede ser coincidencia que el segundo porcentaje más alto, indicando también alto desarrollo, corresponda al servicio “Licencias de Conducir”. Ambos se relacionan con “Ingresos Municipales”, que es el Ámbito con mayor porcentaje de logro. El porcentaje más bajo en el nivel 3 también corresponde a la Sección Especial “Integridad y Probidad Municipal”, reforzando la falta de desarrollo de esta materia.

2 Una explicación más detallada de los niveles se puede encontrar en la siguiente sección.





4.1.3 Síntesis comparación servicios 2016–2019

Cuadro CLS: Logro en seis servicios, años 2016–2019³

Servicios	Municipios	2016	2017	2018	2019	Prom
Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos,	309	37,7%	42,7%	41,7%	46,5%	42,2%
Residuos Sólidos Domiciliarios	309	45,7%	56,7%	45,1%	50,1%	49,4%
Alumbrado Público	309	37,8%	49,1%	41,6%	46,7%	43,8%
Patentes Comerciales	308	36,8%	48,2%	44,3%	47,0%	44,1%
Licencias Conducir	255	33,9%	43,7%	40,9%	42,8%	40,3%
Permisos de Circulación	307	41,3%	53,9%	48,7%	49,7%	48,4%
Promedio		38,9%	49,0%	43,7%	47,1%	44,7%

La comparación de los seis servicios que se mantienen en las aplicaciones del instrumento desde 2016 muestra que el servicio con mayor desarrollo promedio, medido por logro, es “Residuos Sólidos Domiciliarios” y que el de menor desarrollo es “Licencias de Conducir”. Este servicio es, también, el que menos municipalidades brindan en estos cuatro años.

4.2 RESULTADOS DE LOGRO POR SERVICIO MUNICIPAL

A continuación, se presentan y analizan los resultados, para cada uno de los quince servicios municipales, y separadamente, la Sección Especial “Integridad y Probidad Municipal”.

Los puntajes obtenidos en el Diagnóstico Nacional 2019, se presentarán, desde tres puntos de vista: primero, como porcentaje de logro, luego Análisis por Tipología Comunal y, en tercer lugar, Análisis por Zona Geográfica. Al final de cada Servicio se plantean conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos.

La medición de las respuestas a las preguntas en el Diagnóstico Nacional 2019 se rige por una métrica que asigna cero puntos, cuando el elemento de gestión o pregunta no se realiza, un punto cuando se realiza en un nivel básico, dos puntos en un nivel medio y tres puntos cuando se está en un nivel

más desarrollado del proceso, o resultado, sobre el cual se consulta. Con este puntaje se construye el porcentaje de Logro por elemento de Gestión y por Servicio.

Así, lo relevante o crítico para sumar puntaje, es tener respuestas en los niveles 1, 2 y 3 lo que muestra la “madurez” del proceso en cualquier municipio. Tener respuestas en el nivel 0, es también crítico, pero en la dirección contraria: no expresa puntaje.

En relación con las conclusiones y recomendaciones, se señala que los Modelos de Gestión de Calidad sirven para evaluar el estado en que se encuentra una organización, un conjunto de procesos, una municipalidad y/o un servicio, entre muchos otros. Cuentan con una metodología de evaluación y una métrica, a través de las cuales se puede conocer el nivel de instalación y despliegue, de los ámbitos y elementos de gestión y de resultados, que están contenidos en ellos.

Estos modelos, en su aplicación, no son prescriptivos; es decir, a diferencia de las normas, no indica lo que hay que hacer o tener, permitiendo de esta forma, detectar las brechas y, por ende, las principales áreas u oportunidades de mejora (lo que se puede hacer mejor), y las fortalezas (lo que se está haciendo bien y hay que mantener y/o expandir) de cada una de ellas.

3 Este cuadro aparece también en el punto 4.3.2. Evolución general de los seis Servicios comparables





4.2.1. Servicio 1: Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos

General

Los servicios Áreas Verdes, Alumbrado Público y Residuos Sólidos Domiciliarios, son de respuesta obligatoria para las municipalidades, a diferencia del resto de los servicios, que son optativos; es decir pueden entregarlos o no.

En ese contexto, las municipalidades que contestan (en este caso 333), tienen que responder estos tres servicios. El porcentaje de logro del Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos es 45,8%.

Las respuestas se sintetizan en el siguiente cuadro

Cuadro S1: Porcentaje de respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Áreas Verdes

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
1.1	9,3%	37,5%	30,6%	22,5%
1.2	7,2%	45,0%	19,5%	28,2%
1.3	21,3%	15,6%	16,5%	46,5%
1.4	4,2%	41,4%	28,2%	26,1%
1.5	69,4%	13,5%	11,1%	6,0%
1.6	64,6%	12,3%	10,2%	12,9%
Total	29,3%	27,6%	19,4%	23,7%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Se pudo apreciar, a través del análisis del comportamiento de las variables, que el porcentaje de respuestas en el nivel cero a las preguntas 1.5 y 1.6 (69,6% y 64,6%), relativas a medir satisfacción usuaria y tener datos históricos, diferenciados por género, de tiempo de respuesta a los reclamos, respectivamente, es mucho mayor a la cantidad de las repuestas a las preguntas previas en el nivel. Ello incide en el porcentaje de logro de cada elemento (17,9 y 23,8%) y final.

Esto significa que una gran cantidad de municipios no ha implementado un sistema de reclamos que considere enfoque de género y, mayoritariamente, no tienen datos históricos de tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio. Por otro lado, el elemento con logro más alto es Dirección del Servicio (1.3) con un 62,7%.

Análisis por Tipología Comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de logro por tipología comunal. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos.

Los elementos por mantener, en el Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos son, esencialmente, Dirección del Servicio y Cálculo y Análisis de Costos, con los detalles señalados para cada tipología. Los elementos por mejorar, en todas las tipologías, son medir satisfacción usuaria, diferenciada por género, y tener datos históricos del tiempo de respuesta a los reclamos.





Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos por Tipología

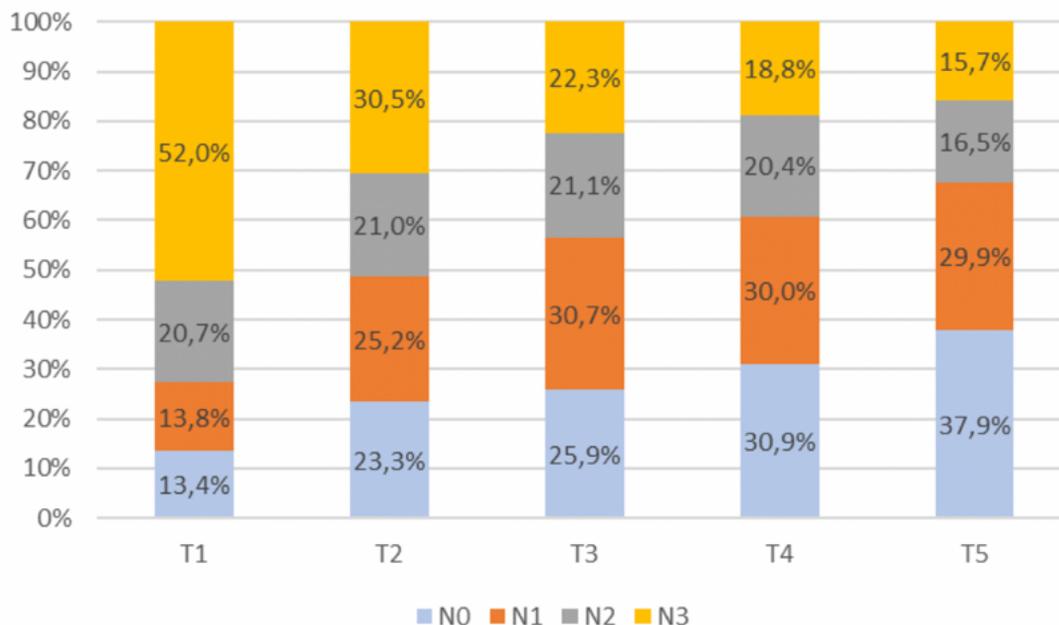
Tipología Comunal	Número Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41	70,5%	Cuatro primeras preguntas (Procesos (1.1), Cálculo y Análisis de Costos (1.2), Dirección del Servicio (1.3) y Gestión de Reclamos (1.4)); con máximos en el nivel 3	En los elementos 1.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 1.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 39% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35	52,9%	1.3 Dirección del Servicio, con máximo en el nivel 3 y bajo nivel 0	En los elementos 1.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 1.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 65,7% y 60,0% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	56	46,6%	1.3 Dirección del Servicio, con máximo en el nivel 3 y bajo nivel 0	En los elementos 1.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 1.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 69,6% y 58,9% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	94	42,4%	Cálculo y análisis de Costos (1.2) con alto nivel 3 y bajo nivel 0	En los elementos 1.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 1.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 69,1% y 68,1% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	107	36,7%	1.3 Dirección del Servicio con máximo en el nivel 3	En los elementos 1.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 1.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 82,2% y 75,7% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Gráfico CTS1: Porcentajes de Logro por Tipología y Nivel en Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS1 compara los porcentajes promedios, por nivel, obtenidos en cada tipología para el Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos. Se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5) aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo, al mismo ti-

empo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero.





Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur. El siguiente cuadro muestra las zonas geográficas, las regiones que las contienen y su porcentaje de logro.

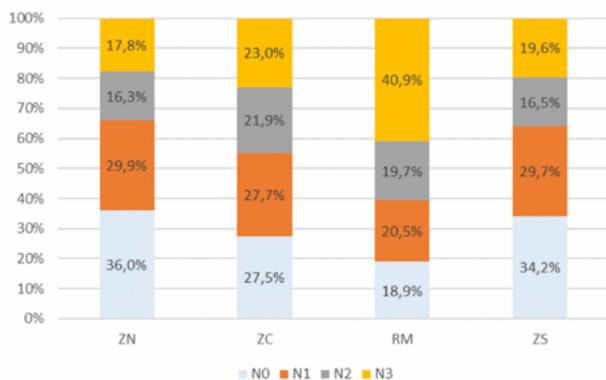
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos por Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	38,6%	Dirección del Servicio (1.3) con alto nivel 3	En los elementos 1.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 1.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 75% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	49,9%	Dirección del Servicio (1.3) con alto nivel 3	En los elementos 1.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 1.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 64,5% y 61,0% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	40,5%	Dirección del Servicio (1.3) con alto nivel 3	En los elementos 1.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 1.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 77,2% y 65,2 % de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En el siguiente gráfico se optó, para fines de comparación y análisis, por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro.

Gráfico CRS1: Porcentajes por Zona Geográfica y Nivel en Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS1 compara los porcentajes por nivel -obtenidos con la métrica señalada al principio- en las Zonas Norte, Zona Centro, Región Metropolitana

y Zona Sur para el Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Zona Centro y Zona Sur son muy similares; aunque los puntajes en la Zona Centro son algo mayores en el nivel 3 (mayor desarrollo). Los puntajes en la Región Metropolitana son mucho mayores en el nivel 3 y mucho menores en el nivel 0 (no se hace).

Por otro lado, se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace o no se tiene) y cómo, al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.





Conclusiones y Recomendaciones Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron todas (100%).

El porcentaje promedio de logro, de este Servicio, alcanza a 45,8%.

La autoevaluación muestra, porcentajes de logro importantes en la pregunta relativa a la Dirección del Servicio (1.3), en el nivel 3. Esto es, el 46,5%.

Las respuestas a la pregunta 1.4, respecto a la gestión y respuesta a los reclamos de la comunidad, respecto del Servicio, muestra importantes logros, en los niveles 1, 2 y 3 y también, un porcentaje bajo de respuestas con valor cero “no se hace” (4,2%).

La pregunta 1.5, relativa a medir satisfacción usuaria, reporta un 69,6% de porcentaje de logro en el nivel cero (no se hace).

En cuanto al registro de datos históricos, diferenciado por género, de tiempo de respuesta a los reclamos (1.6), indica que el 64,6% no tiene datos.

La información entregada indica que, si los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registraran los datos de respuesta de tiempo de respuesta a los reclamos, una parte importante de ellos podría salir del nivel 0 y, en consecuencia, aumentar el nivel de logro del Servicio.

Ambas oportunidades de mejoras pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.2 Servicio 2: Residuos Sólidos Domiciliarios

General

Los servicios Áreas Verdes, Alumbrado Público y Residuos Sólidos Domiciliarios, son obligatorios para las municipalidades, a diferencia de los siguientes servicios, que son optativos, es decir pueden entregarlos o no.

En ese contexto, las municipalidades que contestan (en este caso 333), tienen que responder esos tres servicios.

El porcentaje de Logro Promedio del Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios es 48,8%.

Las respuestas se sintetizan en el siguiente cuadro.

Cuadro S2: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Residuos Sólidos Domiciliarios

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
2.1	6,3%	35,1%	28,5%	30,0%
2.2	7,2%	31,5%	18,3%	42,9%
2.3	21,9%	15,9%	14,7%	47,4%
2.4	5,4%	35,1%	32,4%	27,0%
2.5	68,8%	13,2%	11,7%	6,3%
2.6	63,1%	11,7%	12,3%	12,9%
Total	28,8%	23,8%	19,7%	27,8%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Se pudo apreciar, a través del análisis del comportamiento de las variables, que el porcentaje de respuestas en el nivel cero (No se hace o No tiene, a las preguntas 2.5 y 2.6 (68,8% y 61,3%), relativas a medir satisfacción usuaria diferenciada por género y tener datos históricos de tiempo de respuesta a los reclamos, respectivamente, es mucho mayor a la cantidad de las repuestas a las preguntas previas en el nivel. Ello incide en el porcentaje de logro de cada elemento (18,5% y 25,0%) y final.

En el primer caso, esto significa que 229 municipalidades del país no miden la satisfacción de sus vecinos -con enfoque de género- en este Servicio. Usualmente, este es un servicio externalizado, lo que significa que estos municipios contratan a empresas y no preguntan a sus vecinos si están satisfechos con el cumplimiento de su trabajo (retiro a tiempo, eventual clasificación de residuos, manejo de los residuos y percolado, etc.). En el segundo caso, los municipios que no tienen datos de tiempo de respuesta a los reclamos son 210.

Por otro lado, el elemento con logro más alto es Cálculo y Análisis de Costos (2.2) con un 65,2%.





Análisis por Tipología Comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el Número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios.

Los elementos de gestión a mantener en el Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios son, esencialmente, Dirección del Servicio y Cálculo y Análisis de Costos, con los detalles señalados para cada tipología. Los

elementos para mejorar, en todas las tipologías, son medir satisfacción usuaria, diferenciada por género, y tener datos históricos de tiempo de respuesta a los reclamos.

Nuevamente se observa que el porcentaje de respuestas en el nivel cero, a preguntas 2.5 (medición de satisfacción usuaria) y 2.6 (datos de tiempo de respuestas a los reclamos): respectivamente, se ubican por arriba de las precedentes (74,5% y 68,1%).

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios por Tipología

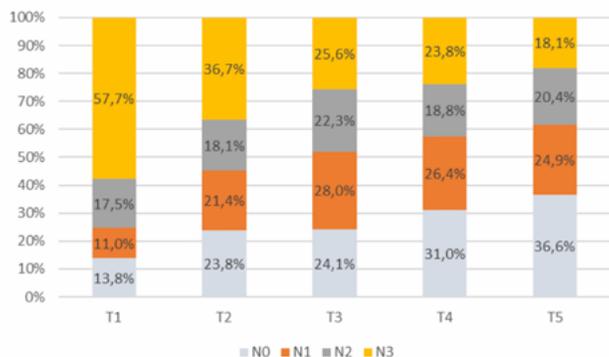
Tipología Comunal	Número Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41	73,0%	Dirección del servicio (2.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 2.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 2.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 36,6% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35	55,8%	Dirección del Servicio (2.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 2.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 2.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 62,9% y 65,7% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	56	49,8%	Dirección del Servicio (2.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 2.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 2.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 62,5% y 55,4% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	94	45,1%	Costos (2.2) con alto nivel 3 y bajo nivel 0	En los elementos 2.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 2.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 74,5% y 68,1% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	107	40,0%	Gestión de Procesos (2.1) con bajo nivel 0 y otros niveles con puntajes similares	En los elementos 2.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 2.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 81,3% y 72,0% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Gráfico CTS2: Porcentajes de Logro por Tipología y Nivel en Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS2 compara los porcentajes de logro, por nivel obtenidos, en cada tipología comunal, para el Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios. Se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace o no se tiene) y cómo, al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.





Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas: Norte, Centro y Sur. En la zona norte se consideraron las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo y Arica y Parinacota; en la zona Centro se tomaron en cuenta las regiones de Valparaíso, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío, Metropolitana y Ñuble; en la zona Sur están las regiones de La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén, Magallanes y Los Ríos.

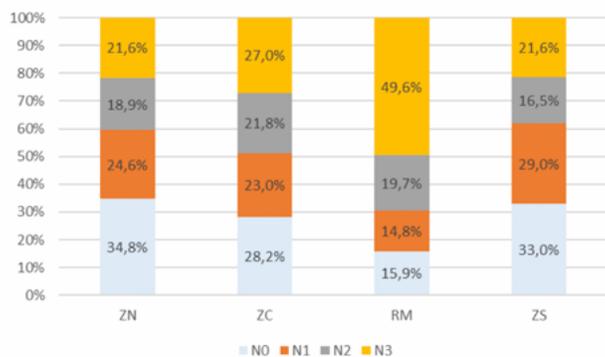
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios por Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	42,4%	Procesos (2.1) con bajo nivel 0 y niveles con puntajes similares	En los elementos 2.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 2.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 68,2% y 68,3% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	53,3%	Cálculo y Análisis de Costos (2.2) con máximo en el nivel 3 y bajo nivel 0	En los elementos 2.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 2.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 66,0% y 60,4% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	42,2%	Dirección del Servicio (2.3) con alto nivel 3	En los elementos 2.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 2.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 75,0% y 68,5% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En el siguiente gráfico se optó -para fines de comparación y análisis- por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro.

Gráfico CRS2: Porcentajes por Zonas y Nivel en Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Al comparar los porcentajes de logro por nivel (0, 1, 2 y 3), obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro, Región Metropolitana y Zona Sur, para el Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios, se aprecia que los puntajes en la Zona Norte y Zona Sur son muy similares; los puntajes en la Zona Centro son algo mayores en los niveles 3 y 2, y menores en el nivel 0. Los puntajes en la Región Metropolitana son mucho mayores en el nivel 3 y mucho menores en el nivel 0.

Se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace o no se tiene) y cómo, al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero.





Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.

Se recomienda poner más atención en las municipalidades de las comunas de la Zona Norte y Zona Sur, particularmente en aspectos que permitan disminuir los procesos asociados al Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios con mayores puntajes en el nivel 0.

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron todas (100%).

El porcentaje promedio de logro del Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios es 48,8%.

En la pregunta 2.1, relativa a cómo la municipalidad identifica y mejora los procesos del Servicio, se observa que la mayoría de los municipios (93,6%) reportan cumplimiento en los niveles 1, 2 y 3 y, en consecuencia, sólo el 6,3%, no lo hace. Es una práctica con alto despliegue. También es un elemento de gestión con altos resultados.

En la pregunta 2.4, respecto de la gestión y respuesta de reclamos se observa que la mayoría de las municipalidades (94,6%) responde en los niveles 1, 2 y 3 y sólo el 5,4% no lo hace. También evidencia una práctica sólida.

Por otro lado, la pregunta 2.5, relativa a medir satisfacción usuaria, reporta un 68,8% de porcentaje de logro en el nivel cero (no se hace); situación similar ocurre en cuanto al registro de datos históricos, diferenciado por género, de los reclamos (2.6), indica que el 63,1% no presenta datos.

La información entregada indica que sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de tiempo de respuesta de los reclamos.

Este Servicio muestra sus mayores fortalezas en las Municipalidades pertenecientes a comunas de

Tipología 1 de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Cálculo y Análisis de Costos.

Las oportunidades de mejora están –en general– en que más municipalidades salgan del nivel 0 midiendo la satisfacción de usuarios y usuarias, y registrando los datos de tiempo de respuesta de los reclamos; particularmente en las Municipalidades de la Zona Sur y de comunas de Tipología 5.

Ambas oportunidades pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.3 Servicio 3: Alumbrado Público

General

Los servicios Áreas Verdes, Alumbrado Público y Residuos Sólidos Domiciliarios, son obligatorios para las municipalidades, a diferencia de los siguientes servicios, que son optativos, es decir pueden entregarlos o no. En ese contexto, las municipalidades que contestan (en este caso 333), tienen que responder estos tres servicios.

Para el caso del Servicio Alumbrado Público, el cuestionario contempla seis preguntas.

El conjunto de respuestas permite conocer el porcentaje de logro del municipio en el Servicio, y al identificar los elementos con menor puntaje se detectan brechas u oportunidades de mejora; y a los de mayor puntaje, fortalezas. El porcentaje de logro del Servicio Alumbrado Público es 46.0%.

Las respuestas se sintetizan en el siguiente cuadro.

Cuadro S3: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Alumbrado Público

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
3.1	6,9%	33,9%	30,3%	28,8%
3.2	8,4%	40,5%	19,8%	31,2%
3.3	31,2%	17,4%	14,7%	36,6%
3.4	6,6%	39,6%	24,9%	28,8%
3.5	71,8%	13,5%	9,6%	5,1%
3.6	55,6%	12,9%	14,7%	16,8%
Total	30,1%	26,3%	19,0%	24,6%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Se pudo apreciar, a través del análisis del comportamiento de las variables, que el porcentaje de respuestas en el nivel cero a las preguntas 3.5 y 3.6 (71,8% y 55,6%), relativas a medir satisfacción usuaria, diferenciada por género, y tener datos históricos de tiempo de respuesta a los reclamos, respectivamente, es mucho mayor a la cantidad de las repuestas a las preguntas previas en el Servicio. Ello incide en el porcentaje de logro de cada elemento (16,0% y 30,9%) y final.

Esto significa que una gran cantidad de municipios no ha implementado un sistema de reclamos con enfoque de género y, mayoritariamente, no tienen datos históricos de tiempo de respuesta a los reclamos del Servicio Alumbrado Público. Por otro lado, el elemento con logro más alto es Gestión de Procesos (3.1) con un 60,3%.

Análisis por Tipología Comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Alumbrado Público.

Los elementos de gestión a mantener, en el Servicio Alumbrado Público son, esencialmente, Gestión de Procesos (3.1) y Gestión y Respuesta a Reclamos (3.4), con los detalles señalados para cada tipología.

Los elementos por mejorar, en todas las tipologías, son medición de satisfacción usuaria, diferenciada por género, y tener datos históricos de tiempo de respuestas a los reclamos.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Alumbrado Público por Tipología

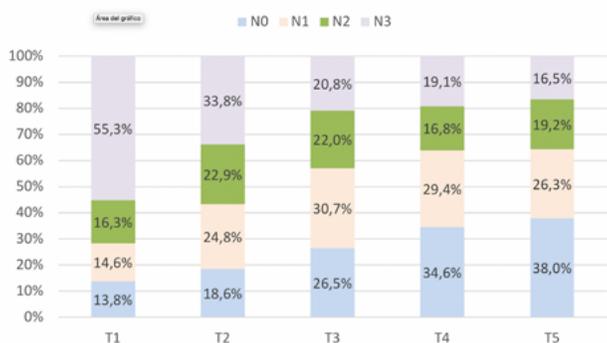
Tipología Comunal	Número Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41	71,0%	Gestión de Procesos (3.1) y Respuesta a Reclamos (3.4) con máximo en nivel 3	En los elementos 3.5 Medición de Satisfacción Usuaria y 3.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 48,8% y 22,0% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35	57,3%	Gestión de Procesos (3.1) con altos puntajes en los niveles 2 y 3	En los elementos 3.5 Medición de Satisfacción Usuaria y 3.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 51,4% y 45,7% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	56	45,7%	Gestión de Procesos (3.1) y Respuesta a Reclamos (3.4) con máximo en nivel 3	En los elementos 3.5 Medición de Satisfacción Usuaria y 3.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, el 71,4% y 50,0% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	94	40,2%	Gestión de Procesos (3.1) con altos puntajes en los niveles 2 y 3	En los elementos 3.5 Medición de Satisfacción Usuaria y 3.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 79,8% y 63,8% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	107	38,1%	Gestión de Procesos (3.1) con altos puntajes en los niveles 2 y 3	En los elementos 3.5 Medición de Satisfacción Usuaria y 3.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 80,4% y 67,3% de los municipios indican no medir ni tener; respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Gráfico CTS3: Porcentajes por Tipología y Nivel en Alumbrado Público



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS3, compara los porcentajes por nivel obtenidos en cada tipología para el Servicio Alumbrado Público. Se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.

Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur. En la zona norte se consideraron las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo y Arica y Parinacota; en la zona Centro se tomaron en cuenta las regiones de Valparaíso, Libertador Bernardo O´Higgins, Maule, Bío Bío, Metropolitana y Ñuble; en la zona Sur están las regiones de La Araucanía, Los Lagos, Aysén, Magallanes y Los Ríos.





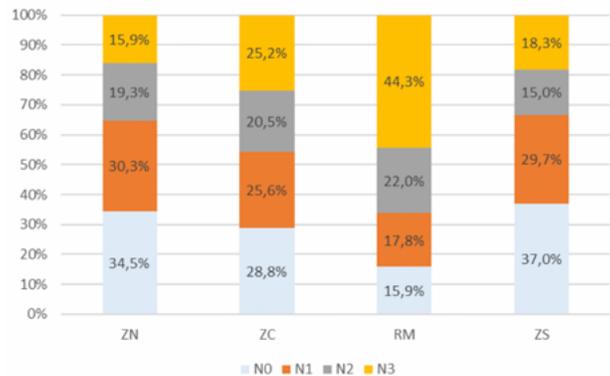
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Alumbrado Público por Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	38,9%	Gestión de Procesos (3.1) con bajo nivel 0 y niveles con puntajes similares	En los elementos 3.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 3.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 68,2% y 61,4%, de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	51,2%	Gestión y Respuesta a Reclamos (3.4) con altos puntajes en niveles 2 y 3 y bajo nivel 0	En los elementos 3.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 3.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 67,5% y 49,2% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	38,2%	Procesos (3.1) con bajo nivel 0 y niveles con puntajes similares	En los elementos 3.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 3.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 82,6% y 66,3% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá -para fines de comparación y análisis- por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS3: Porcentajes por Zonas y Nivel en Alumbrado Público



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS3 compara los porcentajes de logro, por nivel, obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro, Región Metropolitana y Zona Sur, para el Servicio de Alumbrado Público. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte y Zona Sur son muy similares; los puntajes en la Zona Centro son algo mayores en los niveles 3 y 2, y menores en el nivel 0. Los pun-

tajes en la Región Metropolitana son mucho mayores en el nivel 3 y mucho menores en el nivel 0. Se recomienda poner más atención en las comunas de la Zona Norte y Zona Sur, particularmente en aspectos que permitan disminuir los procesos asociados al Servicio Alumbrado Público con mayores puntajes en el nivel 0.

Se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.





Conclusiones y Recomendaciones Servicio Alumbrado Público

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron todas (100%).

El porcentaje de Logro del Servicio Alumbrado Público es 46.0%.

La información entregada indica que sería recomendable, que los municipios (y la SUBDERE) pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de tiempos de tiempos de respuesta de los reclamos.

Las respuestas a la pregunta 3.4, cómo la municipalidad hace gestión y responde los reclamos de la comunidad respecto del servicio, tiene un alto porcentaje de logro (93,4) y también, un porcentaje bajo de respuestas “no se hace” (6,6%).

La pregunta 3.5, relativa a medir satisfacción usuaria, reporta un 75,8% de porcentaje de logro en el nivel cero (no se hace).

En cuanto al registro de datos históricos, diferenciado por género, de los tiempos de respuesta a los reclamos (3.6), indica que el 55,6%, no tiene datos.

La información entregada indica que, es necesario que los municipios pongan más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y respondan los reclamos. Con ello, podrían salir del nivel 0 y, en consecuencia, aumentar el nivel de logro del Servicio Alumbrado Público, particularmente en las Municipalidades de la Zona Sur de la Tipología 5.

Ambas oportunidades de mejora pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.4 Servicio 4: Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis

General

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio 318.

Para el caso del Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis el cuestionario contempla seis preguntas.

El porcentaje de logro del Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis es de 44,2%.

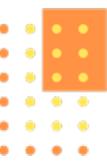
Las respuestas se sintetizan en el siguiente cuadro.

Cuadro S4: Porcentaje de respuestas por nivel a preguntas sobre Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
4.1	6,3%	39,0%	30,5%	24,2%
4.2	10,1%	42,5%	18,9%	28,6%
4.3	31,1%	17,3%	9,7%	41,8%
4.4	10,1%	42,8%	20,8%	26,4%
4.5	63,5%	18,6%	12,3%	5,7%
4.6	64,5%	13,2%	8,8%	13,5%
Total	30,9%	28,9%	16,8%	23,4%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Análisis por Tipología Comunal

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis por Tipología

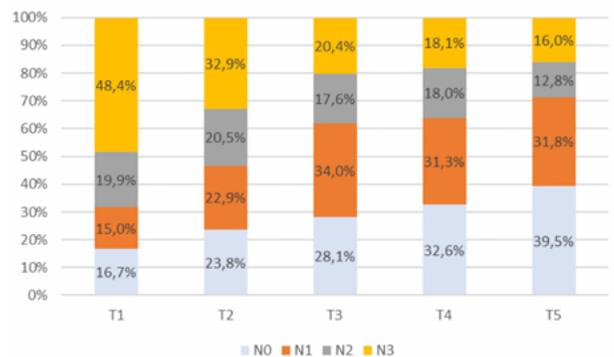
Tipología	Número Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41 de 41 (100%)	66,7%	Dirección del Servicio (4.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 4.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 4.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 43,9% y 39,0% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35 de 35 (100%)	54,1%	Dirección del Servicio (4.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 4.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 4.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 54,3% y 51,4% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	54 de 56 (96%)	43,4%	Dirección del Servicio (4.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 4.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 4.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 59,3% y 61,1% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	90 de 94 (98%)	40,6%	Gestión de Procesos (4.1) y Respuesta a Reclamos (4.4) con máximo en nivel 3 y nada en nivel 0	En los elementos 4.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 4.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 66,7% y 67,8% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	98 de 107 (92%)	35,1%	Gestión de Procesos (4.1) con altos puntajes en los niveles 2 y 3	En los elementos 4.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 4.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 74,5% y 78,6% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El cuadro anterior muestra los porcentajes de logro por tipología comunal. Se puede ver que a medida que aumenta el NÚMERO de tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis.

Los elementos de gestión a mantener, en el Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis son, esencialmente, Dirección del Servicio, Gestión de Procesos, y Gestión y Respuesta a Reclamos, con los detalles señalados para cada tipología. Los elementos a mejorar, en todas las tipologías, son Medición de Satisfacción Usuaría, diferenciada por género, y tener Datos históricos de tiempo de respuesta a los Reclamos.

Gráfico CTS4: Porcentajes de Logro por Tipología y Nivel en Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





El gráfico CTS4 compara los porcentajes por nivel obtenidos en cada tipología para el Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis. Se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.

Análisis por Zonas Geográficas

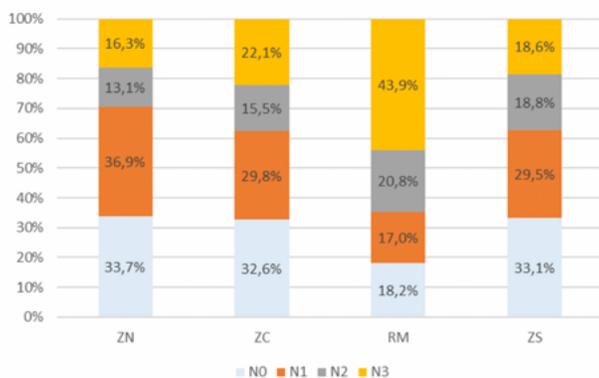
Cuadro Resumen y Resultados Servicio Alumbrado Público: por Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	37,3%	Dirección del Servicio (4.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 4.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 4.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 64,3% y 73,8% de los municipios indican no medir y no tener,
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	47,3%	Cálculo y Análisis de Costos (4.2) con altos puntajes en niveles 2 y 3 y bajo nivel 0	En los elementos 4.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 4.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 64,0% y 61,4% de los municipios indican no medir y no tener,
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	41,0%	Gestión de Procesos (4.1) con bajo nivel 0 y niveles con puntajes similares	En los elementos 4.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 4.6 Datos de tiempo de respuesta a los reclamos el 62,1% y 66,7% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá -para fines de comparación y análisis- por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS4: Porcentajes de Logro por Zona Geográfica y Nivel en Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS4 compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro, Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Tenencia

Responsable de Animales y Zoonosis. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Zona Centro y Zona Sur son muy similares; aunque los puntajes en la Zona Centro son algo mayores en el nivel 3. Los puntajes en la Región Metropolitana son mucho mayores en el nivel 3 y mucho menores en el nivel 0. Se recomienda poner más atención en las comunas de la Zona Norte y Zona Sur, particularmente en aspectos que permitan disminuir los procesos asociados al Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis con mayores puntajes en el nivel 0. Pareciera que el servicio es una necesidad de la población en zonas urbanas altamente pobladas.

Por otra parte, se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.





Conclusiones y Recomendaciones Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio 318.

El porcentaje de logro del Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis es de 44,2%.

El Servicio muestra una madurez en la identificación y mejora en los procesos (4.1), que involucran la entrega del Servicio, en la comuna, con un porcentaje de logro de 94,7%, sumando los niveles 1, 2 y 3. Luego, el porcentaje de logro del nivel cero (no lo hace) es sólo del 6,3%.

Este Servicio, también, tiene sus mayores fortalezas en Cálculo y Análisis de Costos (4.2) y en municipalidades pertenecientes a comunas de Tipología 1 de la Región Metropolitana, en el elemento Dirección del Servicio (4.3).

La información entregada indica que sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de respuesta de los reclamos.

Las oportunidades de mejora están –en general– en que más municipalidades salgan del nivel 0, midiendo la satisfacción usuaria, y registrando los datos de tiempo de respuesta a los reclamos; particularmente en las Municipalidades de la Zona Norte, de la Tipología 5.

Ambas oportunidades pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.5 Servicio 5: Apoyo a la Población Migrante

General

Las municipalidades que respondieron al Diagnóstico fueron 333, mientras que las que declararon brindar este Servicio, son 171. Este es el servicio que menos municipios del país dicen prestar, lo que representa el 51,1% de quienes respondieron el in-

strumento.

Para el caso del Servicio Apoyo a la Población Migrante, el cuestionario contempla seis preguntas y con las respuestas entregadas por los municipios, se puede conocer el porcentaje de logro en el servicio e identificar los elementos con menor puntaje (brechas) y a los de mayor puntaje, fortalezas.

El porcentaje de logro promedio del Servicio Apoyo a la Población Migrantes es de 46,0%.

Las respuestas se sintetizan en el siguiente cuadro.

Cuadro S5: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Apoyo a la Población Migrante

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
5.1	17,0%	41,5%	28,7%	12,9%
5.2	49,1%	12,9%	11,7%	26,3%
5.3	19,9%	44,4%	19,9%	15,8%
5.4	15,8%	46,8%	21,6%	15,8%
5.5	16,3%	47,1%	19,8%	16,9%
5.6	9,4%	29,2%	43,9%	17,5%
Total	21,2%	37,0%	24,2%	17,5%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Aunque parezca paradójico, resulta posible, a partir de la información entregada por las municipalidades, identificar los procesos de la población migrante de la comuna (P.5.1); identificar y caracterizar a usuarias/os, actuales y potenciales de los servicios municipales, para conocer sus necesidades, considerando enfoque de derecho intercultural (P.5.3); asegurar a sus usuarios y usuarias la entrega de información oportuna y completa sobre los servicios, desde un enfoque de derecho intercultural (P.5.4); diseñar e implementar el sistema de atención de usuarios y usuarias migrantes de los servicios, desde un enfoque de derecho intercultural (P.5.5) y tener datos sobre población migrante en la comuna (P.5.6), sin gestionar el servicio a personas migrantes (P.5.2: 49,1% no lo hace).

Esta situación, por demás anómala, pone una alerta en el sentido de la necesidad de contar con un método de validación de la información entregada por los municipios, para corroborar y/o corregir su consistencia.





Análisis por Tipología comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de logro por tipología. Se puede ver que, en general, a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Apoyo a la Población Migrante; en forma similar disminuye la proporción de municipios que declaran brindar el servicio.

Los elementos que mantener, en el Servicio Apoyo a la Población Migrante son, esencialmente, datos de

Población Migrante, con los detalles señalados para cada tipología. El elemento por mejorar, en todas las tipologías, es Gestión del Servicio (5.2). Más allá de las cifras y entendiendo que éstas corresponden a promedios de grupos de municipios, es imposible dejar de preguntarse de qué le sirve –al Municipio, a los migrantes y a la Subdere– tener buenos datos (y otros elementos), si no hay gestión.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Apoyo a la Población Migrante por Tipología

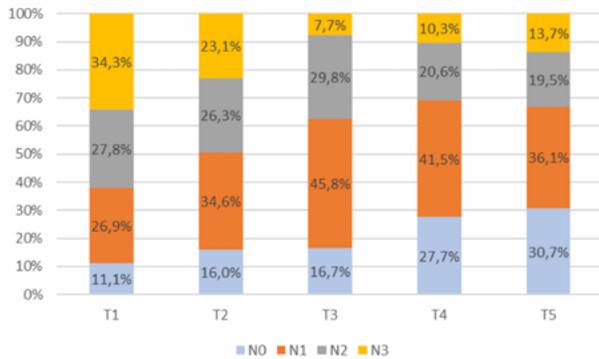
Tipología	Número Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	36 de 41 (87,8%)	61,7%	Gestión del Servicio (5.2) con máximo en nivel 3	En el elemento 5.1 Gestión de Procesos, el 25,0% de los municipios indica no medir
2	26 de 35 (74,3%)	52,1%	Datos sobre Población Migrante (5.6) con máximo en nivel 2 y bajo nivel 0	En los elementos 5.1 Gestión de procesos, junto con 5.3 Conocer necesidades de la población migrante y 5.2 Gestión del Servicio el 19,2%, y 30,8% de los municipios indica no medir, respectivamente
3	28 de 56 (50%)	42,9%	Datos sobre Población Migrante (5.6), con puntajes distribuidos y bajo nivel 0	En el elemento 5.3 Conocer necesidades de la población migrante el 39,3% de los municipios indica no medir
4	47 de 94 (50%)	37,8%	Datos sobre Población Migrante (5.6), con máximo en nivel 2 y bajo nivel 0	En el elemento 5.2 Gestión del Servicio, el 70,2 % de los municipios indica no medir
5	32 de 107 (30,0%)	38,7%	Datos sobre Población Migrante (5.6) con máximo en nivel 2 y bajo nivel 0	En el elemento 5.2 Gestión del Servicio el 70,6% de los municipios indica no medir

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Gráfico CTS5: Porcentajes por Tipología y Nivel en Servicio Apoyo a la Población Migrante



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS5, compara los porcentajes por nivel obtenidos por los municipios en cada tipología, para el Servicio Apoyo a la Población Migrante. Se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.

Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas: Norte, Centro y Sur. En la zona norte se consideraron las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo y Arica y Parinacota; en la zona Centro se tomaron en cuenta las regiones de Valparaíso, Libertador Bernardo O’Higgins, Maule, Bío Bío, Metropolitana y Ñuble; en la zona Sur están las regiones de La Araucanía, Los Lagos, Aysén, Magallanes y Los Ríos.





Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Apoyo a la Población Migrante por Zona Geográfica

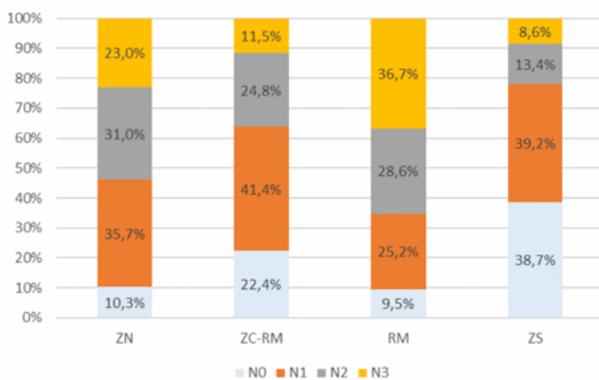
Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	55,6%	Datos de Población Migrante (5.6) con máximos en niveles 2 y 3 y bajo nivel 0	En el elemento 5.3 Conocer Necesidades de la población migrante y 52,2 Gestión del Servicio el 28,6% de los municipios indica no medir, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	48,3%	Datos de Población migrante (5.6) con máximo en niveles 2 y bajo nivel 0	En el elemento 5.2, Gestión del Servicio el 47,1% de los municipio indica no medir
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	30,6%	Datos de Población Migrante (5.6) con máximo en niveles 2 y bajo nivel 0	En el elemento 5.2, Gestión del Servicio el 71,0% de los municipios indica no medir

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá, -para fines de comparación y análisis-, por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro.

Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS5: Porcentajes de Logro por Zona Geográfica y Nivel en Servicio Apoyo a la Población Migrante



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS5, compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Centro, Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Apoyo a la Población Migrante. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte y RM son muy similares; aunque los de esta última son algo mayores en el nivel 3. Los

porcentajes en la Zona Sur son mucho mayores en el nivel 0 y menores en el nivel 3. No se dispone de información sobre la población migrante en el país, pero es de suponer que es mayor en la Región Metropolitana y Zona Norte que en otras regiones, así también es de suponer que la migración es menor en la Zona Sur.

Por otra parte, se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Apoyo a la Población Migrante

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio 171.

El porcentaje de logro del Servicio Apoyo a la Población Migrante es de 46%.





Atendiendo a las tendencias de migración mundiales y a los compromisos internacionales del país, la información recibida indica que sería recomendable, que más municipios incorporaran este servicio.

Este Servicio tiene sus mayores logros en las Municipalidades pertenecientes a la Tipología 1, de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Gestión del Servicio (5.2). Aunque también en la existencia de datos de la población migrante (5.6), en general.

Las oportunidades de mejora están -en general- en que más municipalidades salgan del nivel 0 Gestionando el Servicio a Migrantes; particularmente en las Municipalidades de la Zona Sur de las Tipologías 4 y 5.

En lo específico, los esfuerzos deberían focalizarse en aquellos elementos de gestión, relacionados con el conocimiento de necesidades (5.3) y con la Gestión del Servicio (5.2).

Las oportunidades de mejora pueden asociarse a capacitación del personal, acerca del tema. Adicionalmente, se recomienda validar la información pues parece difícil conseguir resultados sin gestión.

4.2.6 Servicio 6: Seguridad Pública Comunal

General

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron 320 (96,1%).

Para el caso del Servicio Seguridad Pública Comunal, el cuestionario contempla siete preguntas y cada una obtiene distintos puntajes entre sí.

El porcentaje de Logro del Servicio Seguridad Pública Comunal es 59,3%, el más alto de todos los Servicios Municipales informados.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S6: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Seguridad Pública Comunal

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
6.1	9,4%	35,6%	33,4%	21,6%
6.2	2,2%	8,1%	15,6%	74,1%
6.3	34,7%	9,1%	13,1%	43,1%
6.4	18,1%	35,3%	21,9%	24,7%
6.5	7,8%	24,4%	39,7%	28,1%
6.6	10,6%	33,4%	25,3%	30,6%
6.7	29,4%	25,9%	26,6%	18,1%
Total	16,0%	24,6%	25,1%	34,3%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Análisis por Tipología Comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Seguridad Pública Comunal.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Seguridad Pública Comunal por Tipología

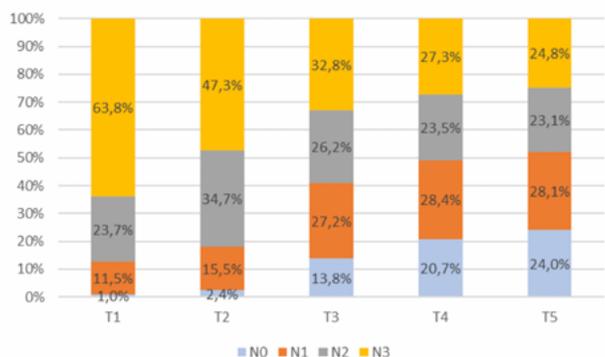
Tipología	Número Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41 de 41 (100%)	83,4%	Implementación Ley 20.965 (6.2) con máximo en nivel 3 y 0% en nivel 0	En el elemento 6.1, Gestión de procesos el 19,5% de los municipios indica no medir
2	35 de 35 (100%)	75,6%	Implementación Ley 20.965 (6.2) con máximo en nivel 3 y 0% en nivel 0	En el elemento 6.1, Gestión de procesos el 37,1% de los municipios indica no medir
3	54 de 56 (96%)	59,3%	Implementación Ley 20.965 (6.2) con máximo en nivel 3 y 0% en nivel 0	En el elemento 6.7 Datos de denuncias resultas e informadas el 31,5% de los municipios indica no medir
4	89 de 94 (95%)	52,5%	Implementación Ley 20.965 (6.2) con máximo en nivel 3 y bajo puntaje en nivel 0	En el elemento 6.7 Datos de denuncias resultas e informadas el 38,5% de los municipios indica no medir
5	99 de 107 (93%)	49,6%	Implementación Ley 20.965 (6.2) con máximo en nivel 3 y bajo puntaje en nivel 0	En el elemento 6.3 Dirección del Servicio el 55,6% de los municipios indica no medir

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El elemento que mantener, en el Servicio Seguridad Pública Comunal es, esencialmente, la Implementación Ley 20.965, que por lo demás es un requerimiento legal. Los elementos por mejorar son Procesos (6.1), contar con Datos de denuncias resultas e informadas (6.7) y Dirección del Servicio (6.3).

El gráfico CTS6 compara los porcentajes por nivel, obtenidos en cada tipología, para el Servicio Seguridad Pública Comunal. Se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5) aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Dado que los porcentajes en el Nivel 0 son relativamente bajos, tal vez sea una buena estrategia, basado en el principio de mejora continua, implementar acciones para pasar del nivel 2 al 3, lo que implica mejorar varios elementos simultáneamente.

Gráfico CTS6: Porcentajes de Logro por Tipología y Nivel en Seguridad Pública Comunal



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Análisis por Zona Geográfica

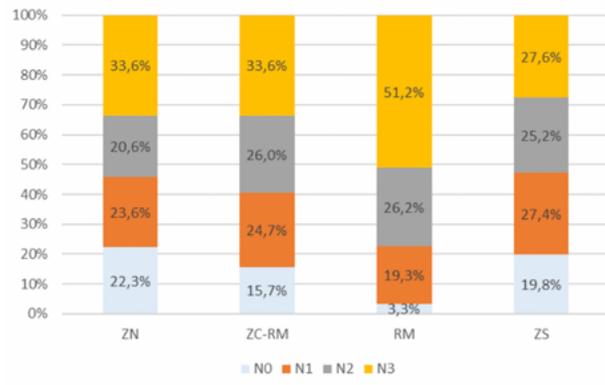
Cuadro Servicio Seguridad Pública Comunal: Logro y Regiones por Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	55,1%	Implementación Ley 20.965 (6.2) con máximo en nivel 3 y bajo puntaje en nivel 0	En el elemento 6.7 Datos de denuncias resultas e informadas el 38,5% de los municipios indica no medir
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	62,7%	Implementación Ley 20.965 (6.2) con máximo en nivel 3 y bajo puntaje en nivel 0	En el elemento 6.7 Datos de denuncias resultas e informadas el 24,0% de los municipios indica no medir
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	53,5%	Implementación Ley 20.965 (6.2) con máximo en nivel 3 y bajo puntaje en nivel 0	En el elemento 6.7 Datos de denuncias resultas e informadas el 34,1% de los municipios indica no medir

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá –para fines de comparación y análisis– por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS6: Porcentajes por Zonas y Nivel en Servicio Seguridad Pública Comunal



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS6 compara los porcentajes por nivel, obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro, Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Seguridad Pública Comunal. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte-RM, Centro y Sur y RM son bastante similares. Los que son definitivamente distintos son los de la R.M.; mucho mayores en el nivel 3 y mucho menores en el nivel 0. No se dispone de información suficiente, pero pareciera que los ingresos de los grupos familiares en las comunas pudieran estar

relacionados con el nivel de desarrollo de la Seguridad Pública Comunal.

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Seguridad Pública Comunal

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio 320 (96,1%).

El porcentaje de logro del Servicio Seguridad Pública Comunal es 59,3%, el más alto de todos los Servicios Municipales informados.

Las respuestas en el nivel 3, de máxima puntuación a la pregunta 6.2, relativa a la implementación de la Ley 20.965, son muy altas (74,1%). Ello implica un robusto y sistemático cumplimiento de la legislación vigente.

La autoevaluación muestra, también, porcentajes de logro importantes en la pregunta 6.3, relativa a la Dirección del Servicio, donde éste alcanza el 43,1%, en el nivel 3.

De forma similar, el elemento 6.6 que alude a la coordinación con la comunidad, indica que el 89,4%, lo hace en distintos niveles (1, 2 o 3).

Respecto del cálculo y análisis de costos (6.4), el Servicio presenta un desarrollo desigual, donde un





53,4% % de las respuestas indica que no lo hace, por lo que es altamente aconsejable que inicien el proceso de implementación.

La pregunta 6,7, relativa al registro de datos históricos de los reclamos, diferenciado por género, indica que el 55,3% no tiene datos, o los tiene desde hace sólo un año.

Este Servicio presenta sus mayores fortalezas en las Municipalidades pertenecientes a la Tipología 1 de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Implementación Ley 20.965 (6.2).

Las oportunidades de mejora están –en general– en que más municipalidades salgan del nivel 0 pusieran más atención en tener datos de las denuncias de vecinos y vecinas que son resueltas e informadas a quienes las hacen; particularmente en las Municipalidades de la Zona Sur de Tipología 5.

En lo específico, los municipios deberían focalizar sus esfuerzos en la pregunta relacionada con los datos de denuncias resueltas e informadas (6.7).

Esta oportunidad puede asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.7 Servicio 7: Licencias de Conducir

General

Las municipalidades que respondieron al instrumento de Diagnóstico fueron 333 y las que declararon brindar este servicio 249 (74,8%, casi tres de cada cuatro).

Esto significa también, aunque parezca obvio, que una de cada cuatro comunas de Chile no percibe ingresos por concepto de Licencias de Conducir.

Para el caso de este Servicio, el cuestionario contempla seis preguntas.

Esta medición se rige por una métrica que asigna cero puntos, cuando el elemento de gestión, o de resultado, no se realiza o no tiene; un punto cuando se realiza en un nivel básico; dos puntos en un nivel medio y tres puntos cuando se está en un nivel más

desarrollado del proceso, o resultado sobre el cual se consulta.

Así, lo relevante o crítico es conocer los niveles de madurez de los procesos en cualquier municipio. Tener respuestas en el nivel 0, es también crítico, pero en la dirección contraria: no expresa puntaje.

De esta manera, el conjunto de respuestas permite conocer el porcentaje de logro del municipio en el servicio, y al identificar los elementos con menor puntaje permite detectar brechas u “oportunidades de mejora” y a los de mayor puntaje, fortalezas. Se calculó el porcentaje de logro del Servicio Licencias de Conducir, que es 56,6%.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S7: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Licencias de Conducir

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
7.1	6,0%	15,7%	35,7%	42,6%
7.2	10,8%	31,3%	20,1%	37,8%
7.3	3,6%	3,6%	10,8%	81,9%
7.4	3,2%	37,3%	30,9%	28,5%
7.5	59,4%	16,1%	16,5%	8,0%
7.6	57,4%	11,6%	13,3%	17,7%
Total	23,4%	19,3%	21,2%	36,1%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El estudio realizado muestra el resultado de cada pregunta del Servicio Licencias de Conducir y el porcentaje de respuestas obtenidas en cada nivel. Se aprecian dos máximos en el nivel 0, uno en el nivel 1, y tres en el nivel 3.





Análisis por Tipología Comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de Logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Licencias de Conducir.

El elemento que mantener en el Servicio Licencias de Conducir es, esencialmente, Dirección del Servicio. Los elementos a mejorar, en todas las tipologías, son medir satisfacción usuaria, diferenciada por género, y tener datos históricos de tiempo de respuesta de los reclamos.

Cuadro Resumen y Recomendaciones Servicio Licencias de Conducir por Tipología

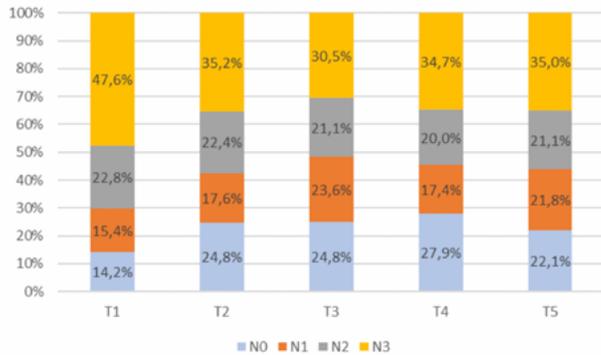
Tipología	NÚMERO Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41 de 41 (100%)	67,9%	Dirección del Servicio (7.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 7.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 7.6 Datos de tiempo de respuesta a Reclamos el 31,7% y 36,6 de los municipios indican no medir, ni tener; respectivamente
2	35 de 35 (100%)	56,0%	Dirección del Servicio (7.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 7.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 7.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 57,1% y 54,3% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	53 de 56 (95%)	52,4%	Dirección del Servicio (7.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 7.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 7.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos; el 62,3% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	71 de 94 (76%)	53,8%	Dirección del Servicio (7.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 7.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 7.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos: el 67,6% y 70,4% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	49 de 107 (46%)	56,3%	Dirección del Servicio (7.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 7.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 7.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 69,4% y 53,1% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Gráfico CTS7: Porcentajes por Tipología y Nivel en Servicio Licencias de Conducir



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS7 compara los porcentajes de logro por nivel, obtenidos en cada tipología para el Servicio Licencias de Conducir. Se aprecia que las municipalidades de comunas Tipologías 2, 3, 4 y 5 tienen un comportamiento similar. Las municipalidades de comunas de Tipología 1, por el contrario, presentan menores porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y mayores en el nivel 3. Aunque no se dispone de datos, es esperable que el Servicio Licencias de Conducir esté más desarrollado en comunas urbanas densamente pobladas (tipología 1) que, en aquellas de características más rurales, con menor densidad poblacional (tipología 4 y 5).





Análisis por Zona Geográfica

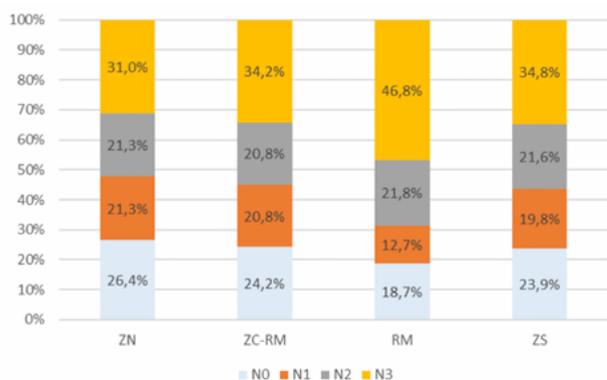
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Licencia de Conducir por Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	52,3%	Dirección del Servicio (7.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 7.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 7.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 65,5% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	57,8%	Dirección del Servicio (7.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 7.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 7.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 58% de los municipios indican no medir y no tener,
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	55,7%	Dirección del Servicio (7.3) con máximo en nivel 3	En los elementos 7.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 7.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 60,3% y de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá -para fines de comparación y análisis- por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS7: Porcentajes por Zona Ge



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS7 compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro, Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Licencias de Conducir. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte-RM, Centro y Sur son bastante similares. Los que son definitivamente distintos son los de la R.M. ya que son mucho mayores en el nivel 3 y bastante menores en el nivel 0. Aunque no se dispone de

“datos duros”, pareciera que la densidad poblacional, en las comunas, está relacionada con el nivel de desarrollo del Servicio Licencias de Conducir.

De cualquier forma, se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Licencias de Conducir

Los Municipios que declararon brindar este servicio fueron 249 (74,8%), casi tres de cada cuatro.

El porcentaje de logro del Servicio Licencias de Conducir es 56.6%.

La información entregada indica que sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y regis-





trar los datos de respuesta de los reclamos.

Este Servicio tiene sus mayores fortalezas en las Municipalidades pertenecientes a comunas de Tipología 1 de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Dirección del Servicio (7.3).

Las oportunidades de mejora están –en general– en que más municipalidades salgan del nivel 0 midiendo la satisfacción de usuarios y usuarias, y registrando los datos de respuesta de los reclamos; particularmente en las Municipalidades de la Zona Norte de la Tipología 5.

Ambas oportunidades pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.8 Servicio 8: Patentes Comerciales

General

Las municipalidades que respondieron al instrumento de Diagnóstico fueron 333 y las que declararon brindar este servicio, fueron 331 (99,4%, casi todas de las que respondieron).

Esto significa también, aunque parezca obvio, que dos municipalidades de Chile, de las que respondieron, no percibieron ingresos por concepto de Patentes Comerciales.

Para el caso del Servicio Patentes Comerciales, el cuestionario contempla seis preguntas.

Se calculó el porcentaje de Logro del Servicio Patentes Comerciales, que es 46,7%.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S8: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Patentes Comerciales

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
8.1	5,1%	26,3%	31,7%	36,9%
8.2	25,1%	23,9%	13,6%	37,5%
8.3	10,9%	29,0%	11,2%	48,9%
8.4	8,2%	45,9%	22,7%	23,3%
8.5	72,8%	12,7%	9,1%	5,4%
8.6	66,8%	10,3%	8,5%	14,5%
Total	31,5%	24,7%	16,1%	27,7%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El estudio realizado indica que el porcentaje de respuestas en el nivel cero a las preguntas 8.5 y 8.6, relativas a medir satisfacción usuaria y tener datos históricos de tiempo de respuesta, diferenciados por género, respectivamente, son mucho mayores a la cantidad de las repuestas a las preguntas previas en el nivel (72,8% y 66,8%). Ello incide aumentando el porcentaje promedio del nivel 0.

Por otro lado, el elemento con porcentaje de logro más alto es Identificación y Mejora de Procesos (8.1) con un 66,8%.

Análisis por Tipología comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Patentes Comerciales.

Los elementos que mantener en el Servicio Patentes Comerciales son, Dirección del Servicio (8.3) e Identificación y Mejora de Procesos (8.1), con los detalles señalados para cada tipología.

Los elementos por mejorar, en todas las tipologías son, medir satisfacción usuaria diferenciada por género (8.5) y tener datos periódicos del tiempo de respuesta a los reclamos de este servicio, diferenciado entre usuarios y usuarias (8.6).



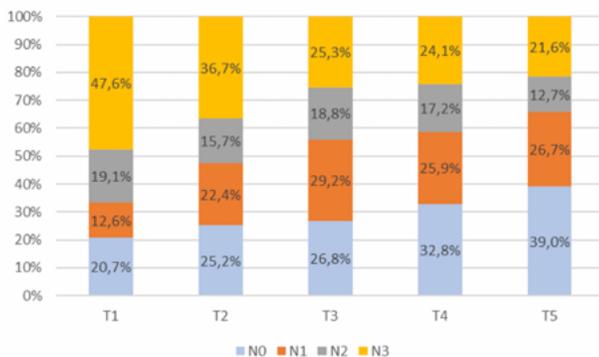


Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Patentes Comerciales por Tipología

Tipología	Número Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41 de 41 (100%)	64,5%	Dirección del Servicio (8.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 8.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 8.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 53,7% y 48,8% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35 de 35 (100%)	54,6%	Dirección del Servicio (8.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 8.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 8.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 65,7% y 54,3% de los municipios indican no medir y no tener; respectivamente
3	56 de 56 (100%)	47,5%	Dirección del Servicio (8.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 8.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 8.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 66,1% y 51,8% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	94 de 94 (100%)	44,2%	Identificación y Mejora de Procesos (8.1) con altos niveles 2 y 3 y bajo nivel 0	En los elementos 8.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 8.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 74,5% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	105 de 107 (98,1%)	39,0%	Identificación y Mejora de Procesos (8.1) con bajo nivel 0 y otros niveles con puntajes similares	En los elementos 8.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 8.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 84,8% y 79,0% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Gráfico CTS8: Porcentajes por Tipología y Nivel en Patentes Comerciales



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS8 compara los porcentajes por nivel obtenidos en cada tipología para el Servicio Patentes Comerciales. Se aprecia que a medida que aumenta el número de Tipologías (de 1 a 5), aumen-

ta también el porcentaje de municipalidades en el nivel 0; así también, disminuye el porcentaje de municipalidades en el nivel 3. Esto es más significativo de lo que aparenta, si se considera que hay más municipalidades que pertenecen a las tipologías 4 y 5 que a las tipologías 1 y 2.

Todo ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.





Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur.

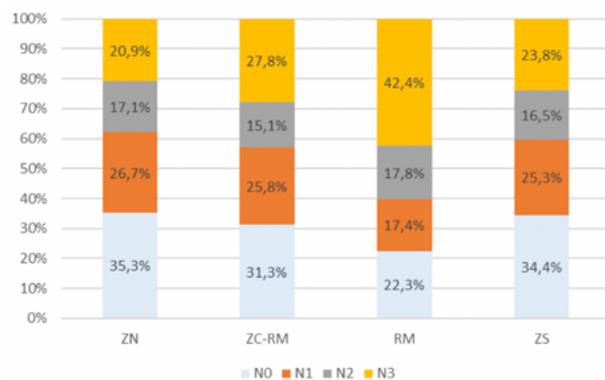
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Patentes Comerciales por Regiones y Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	41,2%	Identificación y Mejora de Procesos (8.1) con bajo nivel 0 y niveles con puntajes similares	En los elementos 8.5 Medición de Satisfacción Usuaria y 8.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 83,7% y 76,7% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	49,5%	Dirección (8.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 8.5 Medición de Satisfacción Usuaria y 8.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 68,5% y 62,9% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	43,2%	Identificación y Mejora de Procesos (8.1) con bajo nivel 0 y niveles con puntajes similares	En los elementos 8.5 Medición de Satisfacción Usuaria y 8.6 Datos de tiempo de respuesta a reclamos el 78,8% y 66,8% de los municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá –para fines de comparación y análisis– por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico CRS8: Porcentajes por Zonas y Nivel en Patentes Comerciale



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS8 compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro, Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Patentes

Comerciales. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Centro-RM y Sur son bastante similares. Los que son definitivamente distintos son los de la R.M.; mucho mayores en el nivel 3 y mucho menores en el nivel 0. No se dispone de información suficiente, pero pareciera que el PIB Regional y Comunal pudiera estar relacionados con el nivel de desarrollo de Servicio Patentes Comerciales. También podría jugar un rol la cercanía geográfica con el gobierno central.

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Patentes Comerciales

El 99,4% de las municipalidades que participaron en el Diagnóstico 2019, declaran ofrecer este Servicio.

El porcentaje de logro del Servicio Patentes Comerciales es 46,7%.

El Servicio muestra (8.1), una relativa madurez en la identificación y mejora en los procesos que involucran la entrega de Patentes Comerciales en la comuna, con un 48,9% de logro.





La autoevaluación muestra, que el porcentaje de logro del nivel cero (no se hace), respecto a la Dirección del servicio (8.3), es el más bajo del Servicio: 8,2%. Por tanto, constituye una práctica consolidada.

Por otro lado, el Servicio muestra, en las preguntas 8.5 y 8.6, los valores de mayor recurrencia en el nivel 0 (no se hace), en los elementos de gestión relativos a medir satisfacción usuaria y registro de datos, con el 71,7% y 69,4%, respectivamente.

La información recabada, indica que sería recomendable que los municipios, pusieran más atención en la medición de satisfacción de usuarios y usuarias (8.5), y en el registro de datos (8.6), en el servicio Patentes Comerciales particularmente en las Municipalidades de la Zona Norte de la Tipología 5. De igual modo, se sugiere que la medición se haga sobre el conjunto de patentes, además de las comerciales; esto es, Patentes Industriales, Profesionales y de Alcoholes, por el impacto que tienen sobre los Ingresos Propios Permanentes (IPP).

Este Servicio presenta sus mayores fortalezas en las Municipalidades de la Tipología 1 de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento dirección del Servicio (8.3).

Los esfuerzos de los municipios deberían focalizarse en los elementos de gestión relativos a medir satisfacción usuaria (8.5) y registro de datos de tiempo de respuestas a los reclamos (8.6), mejorando las respuestas que se encuentran en el nivel cero (0) para alcanzar el nivel uno (1). Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, pasar del nivel uno al nivel 2.

Las oportunidades de mejora pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.9 Servicio 9: Permisos de Circulación

General

Las municipalidades que respondieron al instrumento de Diagnóstico fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron 329 (98,8%, casi todas).

Esto significa también, aunque parezca obvio, que

cuatro municipalidades del país, de entre las 333 que respondieron, no generan ingresos por concepto de Permisos de Circulación.

Para el caso del Servicio Permisos de Circulación, el cuestionario contempla seis preguntas, cada una de las cuales se califica con los niveles 0, 1, 2 y 3, según el estado de "madurez" o despliegue del elemento de gestión o resultado consultado.

Se calculó el porcentaje de Logro del Servicio Permisos de Circulación, que es 49,7%.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S9: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Permisos de Circulación

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
9.1	4,9%	19,1%	33,1%	42,9%
9.2	20,7%	28,3%	14,6%	36,5%
9.3	10,0%	16,1%	14,6%	59,3%
9.4	6,4%	46,5%	25,2%	21,9%
9.5	69,0%	12,5%	12,2%	6,4%
9.6	66,9%	8,2%	10,3%	14,6%
Total	29,6%	21,8%	18,3%	30,2%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El estudio realizado permite observar, que el porcentaje de respuestas en el nivel cero a las preguntas 9.5 y 9.6, relativas a medir satisfacción usuaria y tener datos históricos, diferenciados por género, de los reclamos, respectivamente, es mucho mayor a la cantidad de las repuestas a las preguntas previas en el nivel (69,0% y 66,9%). Ello incide aumentando el porcentaje promedio del nivel 0.

En efecto, la pregunta 9.5, que busca medir satisfacción usuaria, tiene su máximo en el nivel 0: 69,0%, el 12,5% de los municipios tiene mecanismos para medirla, el mismo porcentaje tiene procesos para tal fin, pero sólo el 6,4%, considera el enfoque de género (nivel 3).

Por su parte la pregunta 9.6, que inquiriere por datos históricos de los reclamos, diferenciados por género, muestra que un 66,9% (dos de cada tres) no





tiene; un 8,2% tiene datos de un año (nivel 1); el 10,3% tiene datos de 2 años (nivel 2) y 14,6% tiene series históricas (nivel 3).

Por otro lado, el elemento con logro más alto es Dirección (9.3) con un 74,4%.

Análisis por Tipología comunal

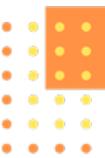
El siguiente cuadro muestra los porcentajes de Logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología, disminuye el Logro del Servicio Permisos de Circulación.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Permisos de Circulación por Tipología

Tipología	Nº Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41 de 41 (100%)	67,3%	Dirección del Servicio (9.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 9.5 medición de satisfacción usuaria y 9.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 39,0% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35 de 35 (100%)	53,0%	Dirección del Servicio (9.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 9.5 Medición de Satisfacción Usuaría y .9.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos; el 60,0% y 57,1% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	56 de 56 (100%)	51,2%	Dirección del Servicio (9.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 9.5 Medición de Satisfacción Usuaría y .9.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos; el 66,8% y 58,2% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	94 de 94 (100%)	46,0%	Dirección del Servicio (9.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 9.5 Medición de Satisfacción Usuaría y .9.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos; el 74,5% y 79,8% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	105 de 107 (98,1%)	39,0%	Gestión de Procesos (9.1) con bajo nivel 0 y otros niveles con puntajes similares	En los elementos 9.5 Medición de Satisfacción Usuaría y .9.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos; el 87,7% y 74,0% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

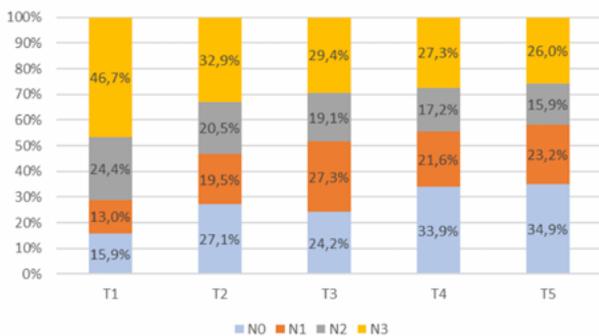




Los elementos que mantener, en el Servicio Permisos de Circulación son, Dirección del Servicio (9.3) e Identificación y Mejora de Procesos (9.1), con los detalles señalados para cada tipología.

Los elementos por mejorar, en todas las tipologías, son medir satisfacción usuaria, diferenciada por género (9.5), y tener datos periódicos del tiempo de respuesta a los reclamos de este servicio (9.6).

Gráfico CTS9: Porcentajes por Tipología y Nivel en Permisos de Circulación



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS9 compara los porcentajes por nivel obtenidos en cada tipología para el Servicio Permisos de Circulación. Se aprecia que a medida que aumenta el número de Tipologías (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje de municipalidades en el nivel cero (no se hace); así también, disminuye el porcentaje de municipalidades en el nivel 3. Esto es más significativo de lo que aparenta si se considera que hay más municipalidades en los niveles 4 y 5 que en los niveles 1 y 2.

Por otro lado, se aprecia cómo, a medida que aumenta el número de tipología (de 1 a 5), aumenta también el porcentaje en el nivel 0 (no se hace) y cómo al mismo tiempo, disminuyen los porcentajes en el nivel 3, de mayor desarrollo. Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2.

Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Permisos de Circulación por Regiones y Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	42,6%	Dirección del Servicio (9.3) con máximo en el nivel 3.	En los elementos 9.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 9.6 Datos de tiempos de respuesta a los reclamos, el 76,9% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	53,0%	Dirección del Servicio (9.3) con máximo en el nivel 3.	En los elementos 9.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 9.6 Datos de tiempo de respuestas a los reclamos, que el 67,7% y 63,1% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	43,2%	Gestión de Procesos (9.1) con bajo nivel 0 y otros niveles con puntajes similares	En los elementos 9.5 Medición de Satisfacción Usuaría y 9.6 Datos de tiempo de respuestas a los Reclamos; respuestas el 72,8% y 66,8% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

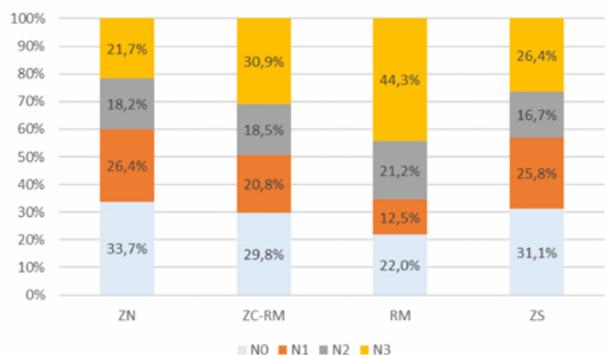
Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá -para fines de comparación y análisis- por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS9: Porcentajes por Zonas y Nivel en Permisos de Circulación



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS9 compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro-R.M., Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Permisos de Circulación. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Centro-RM y Sur son bastante similares. Los que son definitivamente distintos son los de la R.M.; mayores en el nivel 3 y menores en el nivel 0. No se dispone de información suficiente, pero pareciera que el PIB Regional y el de las comunas pudiera estar relacionados con el nivel de desarrollo de este Servicio.

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Permiso de Circulación

El 99,4% de las municipalidades que participaron en el Diagnóstico 2019 declaran ofrecer este Servicio.

El porcentaje de Logro del Servicio Permiso de Circulación es 49.7%.

El 95,1% de las municipalidades tienen implementados, en distinto grado, los procesos de gestión (9.1), de Permisos de Circulación, consultados en el cuestionario.

Así mismo, la autoevaluación muestra, porcentajes de logro importantes en la pregunta, relativa a la Dirección del servicio (9.3). De hecho, presenta el

porcentaje de logro más alto del servicio en el nivel 3 (59,3%).

Las respuestas a la pregunta 9.4, cómo la municipalidad hace gestión y responde los reclamos de la comunidad respecto del servicio, indica resultados importantes, por sobre la media, mientras que muestra un bajo porcentaje de logro en el nivel cero: 6,4%.

La pregunta 9.5, relativa a medir satisfacción usuaria, es el más bajo de todo el Servicio, donde el 69,0 de porcentaje de logro reporta estar en el nivel cero (no lo hace).

En cuanto al registro de datos históricos de los reclamos, diferenciado por género, (9.6), indica que el 66,9% no tiene datos.

Este Servicio presenta sus mayores fortalezas en las Municipalidades de la Tipología 1 de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Dirección del Servicio (9.3).

Por otro lado, según la información entregada, sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de respuesta de los reclamos, de forma de sacarlos del nivel 0 y ubicarlas en el nivel 1.

Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, llevarlas del nivel 1 al nivel 2.

Las oportunidades de mejora pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.





4.2.10 Servicio 10: Permiso Edificación y Recepción de Obras

General

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron 318 (95,5%, casi todas).

Esto significa también, aunque parezca obvio, que quince comunas de Chile, de las que respondieron, no tienen ingresos por concepto de Permiso Edificación y Recepción de Obras.

Para el caso del Servicio Permiso Edificación y Recepción de Obras, el cuestionario contempla seis preguntas, cada una de las cuales se califica en los niveles 0, 1, 2 y 3, según el estado de "madurez" o despliegue del elemento de gestión o resultado consultado. El nivel 0 indica, en general, "no se hace" o "no hay".

El puntaje obtenido en cada pregunta es el mismo indicador de nivel: 0, 1, 2 y 3. Así, lo relevante para avanzar hacia la madurez de un proceso es reducir las respuestas en el nivel 0 y tener más respuestas en los niveles superiores.

El porcentaje de Logro del Servicio Permiso Edificación y Recepción de Obras es 53,5%.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S10: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Permiso Edificación y Recepción de Obras

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
10.1	6,9%	15,7%	33,0%	44,3%
10.2	17,0%	14,2%	10,7%	58,2%
10.3	4,7%	7,5%	13,2%	74,5%
10.4	7,2%	39,9%	29,9%	23,0%
10.5	71,7%	14,2%	9,7%	4,4%
10.6	69,4%	9,8%	8,2%	12,6%
Total	29,5%	16,9%	17,5%	36,2%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El estudio realizado indica que el porcentaje de respuestas en el nivel cero, a las preguntas 10.5 y 10.6, relativas a medir satisfacción usuaria, diferenciada por género, y tener datos históricos de tiempo de respuesta a los reclamos, respectivamente, es mucho mayor a la cantidad de repuestas a las preguntas previas en el nivel (71,7% y 69,4%). Ello incide aumentando el porcentaje promedio del nivel 0.

La pregunta 10.3, relativa a la Dirección del servicio, es la que tiene mayor nivel de logro (85,8%) pues tiene más municipalidades en el nivel 3 (74,5%). Éste es un elemento de gestión altamente desarrollado.

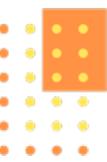
Análisis por Tipología comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de Logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología, disminuye el Logro del Servicio Permiso Edificación y Recepción de Obras.

El elemento que mantener, en el Servicio Permiso Edificación y Recepción de Obras, es Dirección del Servicio (10.3).

Los elementos que mejorar, en todas las tipologías, son medir satisfacción usuaria, diferenciada por género (10.5), y tener datos periódicos del tiempo de respuesta a los reclamos de este servicio, diferenciado entre usuarios y usuarias (10.6).



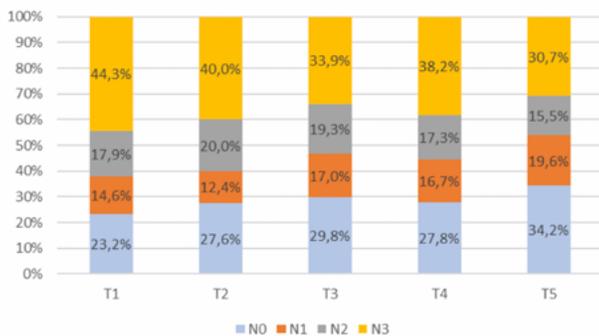


Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Permiso Edificación y Recepción de Obras por Tipología

Tipología	Número Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41 de 41 (100%)	61,1%	Dirección del Servicio (10.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 10.5 medición de satisfacción usuaria y 10.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 46,3% y 53,7% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35 de 35 (100%)	57,5%	Dirección del Servicio (10.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 10.5 medición de satisfacción usuaria y 10.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 60,0% y 62,9% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	56 de 56 (100%)	52,5%	Dirección del Servicio (10.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 10.5 medición de satisfacción usuaria y 10.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 67,9% y 60,7% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	90 de 94 (95,7%)	55,3%	Dirección del Servicio (10.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 10.5 medición de satisfacción usuaria y 10.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 76,7% y 69,7% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	93 de 107 (86,9%)	47,6%	Dirección del Servicio (10.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 10.5 medición de satisfacción usuaria y 10.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 84,4% y 83,3% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Gráfico CTS10: Porcentajes por Tipología y Nivel en Permiso Edificación y Recepción de Obras



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS10 compara los porcentajes por nivel obtenidos en cada tipología para el Servicio Permiso Edificación y Recepción de Obras. Se aprecia que a medida que aumenta el número de Tipologías (de 1 a 5), aumenta también, en general, el porcentaje de municipalidades en el nivel 0 (no se hace); así

también, disminuye el porcentaje de municipalidades en el nivel 3. La diferencia no pasa del 11% en el primer caso y 13% en el segundo, pero es significativa. Esto es más significativo aún si se considera que hay más municipalidades en los niveles 4 y 5 que en los niveles 1 y 2.

Ello refuerza lo planteado con relación a que lo prioritario, en una perspectiva de desarrollo gradual, es reducir el número de municipalidades que están en el nivel cero. Posteriormente, basado en el principio de mejora continua, podrían planificarse acciones para pasar del nivel 1 al nivel 2





Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur.

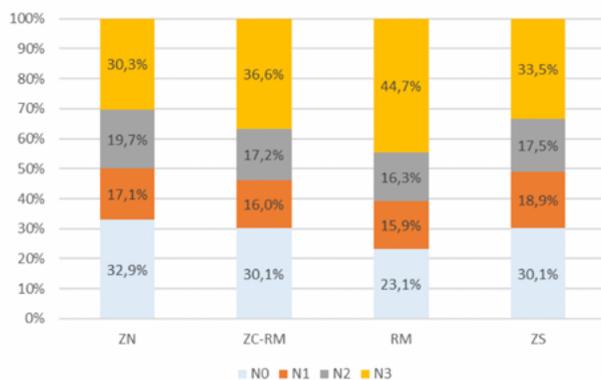
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Permiso Edificación y Recepción de Obras por Regiones y Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	49,1%	Dirección del Servicio (10.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 10.5 medición de satisfacción usuaria y 10.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 76,3% y 68,4% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	55,1%	Dirección del Servicio (10.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 10.5 medición de satisfacción usuaria y 10.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 67,7% y 63,1% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	51,5%	Dirección del Servicio (10.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 10.5 medición de satisfacción usuaria y 10.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 72,8% y 66,8% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá -para fines de comparación y análisis- por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS10: Porcentajes por Zonas y Nivel en Permiso Edificación y Recepción de Obras



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS10 compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro-R.M., Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Permiso Edificación y Recepción de Obras. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Centro-RM y Sur son bastante similares. Los que son definitivamente distintos son los de la R.M.; mayores en el nivel 3 y menores en el nivel 0, al menos en 10 puntos porcentuales.

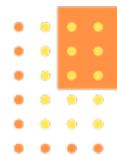
Conclusiones y Recomendaciones Servicio Permiso de Edificación y Recepción de Obras

El 95,5% de las municipalidades que participaron en el Diagnóstico 2019, declaran ofrecer este Servicio.

El porcentaje de logro del Servicio Permiso de Edificación y Recepción de Obras es 53.5%.

La información entregada indica que sería recomendable, que los municipios, pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usu-





arias y registrar los datos de respuesta de los reclamos. Particularmente en los municipios con Tipología 5, de la Zona Norte.

Este Servicio presenta sus mayores fortalezas en las Municipalidades de la Tipología 1 de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Dirección del Servicio (10.3).

Por otro lado, según la información entregada, sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de respuesta de los reclamos, de forma de sacarlos del nivel 0 y ubicarlas en el nivel 1. Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, llevarlas del nivel 1 al nivel 2.

Las oportunidades de mejora pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.11 Servicio 11: Subsidios y Becas Estatales y Apoyo a la Postulación a la Vivienda General

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron 332 (99,7%, casi todas).

Para el caso del Servicio Subsidios y Becas Estatales y Apoyo a la Postulación a la Vivienda (en lo sucesivo y por razones de extensión, Servicio Subsidios y Becas Estatales), el cuestionario contempla seis preguntas, cada una de las cuales se califica con los niveles 0, 1, 2 y 3, según el estado de “madurez” o despliegue del elemento de gestión o resultado consultado. El nivel 0 indica, en general, “no se hace”, si es un elemento de gestión (procesos), o no tiene, si es un elemento de resultado. El puntaje obtenido en cada pregunta es el mismo indicador de nivel: 0, 1, 2 y 3. Así, lo relevante para avanzar hacia la madurez de un proceso es reducir las respuestas en el nivel 0 y tener más respuestas en los niveles superiores.

El porcentaje de Logro del Servicio Subsidios y Becas Estatales es 48,0%.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S11: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Subsidios y Becas Estatales

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
11.1	3,0%	21,7%	41,9%	33,4%
11.2	25,0%	29,8%	21,7%	23,5%
11.3	16,6%	12,7%	11,4%	59,3%
11.4	6,6%	44,3%	25,6%	23,5%
11.5	65,1%	14,5%	12,0%	8,4%
11.6	65,1%	11,7%	10,2%	13,0%
Total	30,2%	22,4%	20,5%	26,9%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Según la información entregada por los municipios, el porcentaje de respuestas en el nivel cero a las preguntas 11.5 y 11.6, relativas a medir satisfacción usuaria y tener datos históricos de los reclamos, diferenciados por género, respectivamente, es mucho mayor a la cantidad de las repuestas a las preguntas previas en el nivel (65,1% en ambas). Ello incide aumentando el porcentaje promedio del nivel 0.

El estudio realizado muestra el porcentaje de respuestas obtenidas en cada nivel para cada pregunta del Servicio Subsidios y Becas Estatales. Se aprecian dos máximos en el nivel 0, dos en el nivel 1, uno en el nivel 2 y uno en el nivel 3.

En la pregunta 11.1, cómo las municipalidades identifican y mejoran los procesos que involucran la entrega de Subsidios y Becas Estatales en la comuna, se observa que las barras están en forma ascendente por nivel y luego descienden, ello indica un proceso en desarrollo, en el que el 33,4% de los municipios tiene iniciado el mejoramiento de todos los procesos; el 41,9% (máximo de la pregunta) tiene procedimiento para identificar y mejorar la mayoría de los procesos; el 21,7*% tiene mecanismos para identificar algunos procesos; y el 3,0% reporta nivel cero (no se hace).

En cuanto a la pregunta 11.3, relativa a la Dirección del Servicio, es la que tiene más municipalidades en el nivel 3, indicando que el 59,3% de ellas cuenta





con un encargado y un equipo con funciones y atribuciones para la tarea; el 16,6% de las municipalidades tiene a una persona encargada y no nombrada por decreto (nivel 0). El 11,4% de los municipios tiene una persona encargada nombrada por decreto. Es un proceso, aunque desarrollado, con aspectos por mejorar.

La pregunta 11.5, que busca medir satisfacción usuaria, tiene su máximo en el nivel cero: 65,1%, el 14,5% de los municipios tiene mecanismos para

medirla, el 12,0% tiene procesos para tal fin y sólo el 8,4%, además, considera el enfoque de género (nivel 3).

La pregunta 11.6, que inquiriere por datos históricos de los reclamos, diferenciados por género, muestra que un 65,1% (dos de cada tres) no tiene; un 11,7% tiene datos de un año (nivel 1); el 10,2% tiene datos de 2 años (nivel 2) y 13,0% tiene series históricas (nivel 3).

Análisis por Tipología comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el Número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el Logro del Servicio Subsidios y Becas Estatales.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Subsidios y Becas Estatales por Tipología

Tipología	Nº Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41 de 41 (100%)	63,1%	Dirección del Servicio (11.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 11.5 medición de satisfacción usuaria y 11.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 36,6% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35 de 35 (100%)	53,0%	Dirección del Servicio (11.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 11.5 medición de satisfacción usuaria y 11.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 48,6% y 42,9% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	56 de 56 (100%)	52,2%	Dirección del Servicio (11.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 11.5 medición de satisfacción usuaria y 11.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 50,0% y 53,6% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	94 de 94 (100%)	47,4%	Gestión Procesos (11.1) con bajo nivel 0 y altos puntajes en niveles 2 y 3	En los elementos 11.5 medición de satisfacción usuaria y 11.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 73,4% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	106 de 107 (99,1%)	47,6%	Dirección del Servicio (11.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 11.5 medición de satisfacción usuaria y 11.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 82,1% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

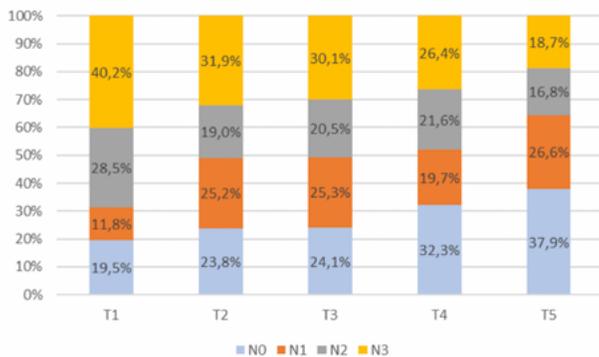




Los elementos que mantener, en el Servicio Subsidios y Becas Estatales es Dirección del Servicio (11.3) y Gestión de Procesos (11.1).

Los elementos que mejorar, en todas las tipologías, son medir satisfacción usuaria, diferenciada por género (11.5), y tener datos periódicos del tiempo de respuesta a los reclamos de este servicio (11.6).

Gráfico CTS11: Porcentajes por Tipología y Nivel en Servicio Subsidios y Becas Estatales



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS11 compara los porcentajes por nivel obtenidos en cada tipología para el Servicio Subsidios y Becas Estatales. Se aprecia que a medida que aumenta el número de Tipologías (de 1 a 5), aumenta también, el porcentaje de municipalidades en el nivel 0 (no se hace); y, en consecuencia, disminuye el porcentaje de municipalidades en el nivel 3. Esto es más significativo de lo que aparenta, si se considera que hay más municipalidades en los municipios pertenecientes a tipologías 4 y 5 que en que en aquellas 1 y 2 y que, probablemente, hay iguales o mayores requerimientos por Subsidios y Becas Estatales y Apoyo a la Postulación a la Vivienda en las comunas de tipologías 4 y 5.





Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur.

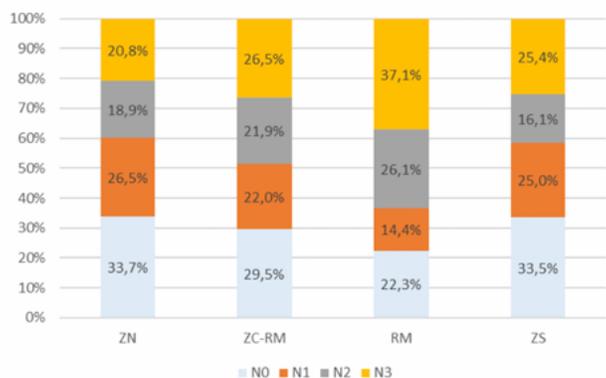
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Subsidios y Becas Estatales por Regiones y Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	42,3%	Gestión de Procesos (11.1) con bajo nivel 0 y altos puntajes en niveles 2 y 3	En los elementos 11.5 medición de satisfacción usuaria y 11.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 65,9% y 70,5% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	50,9%	Dirección del Servicio (11.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 11.5 medición de satisfacción usuaria y 11.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 60,2% y 62,2% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	44,4%	Dirección del Servicio (11.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 11.5 medición de satisfacción usuaria y 11.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 75,0% y 68,5% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur, se optó acá, para fines de comparación y análisis, por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS11: Porcentajes por Zonas y Nivel en Servicio Subsidios y Becas Estatales



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS11 compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro-R.M.,

Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Subsidios y Becas Estatales. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Centro-RM y Sur son bastante similares. Los que son definitivamente distintos son los de la R.M.; mayores en el nivel 3 y menores en el nivel 0.

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Subsidios y Becas Estatales

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron 332 (99,7%).

El porcentaje de logro del Servicio Subsidios y Becas Estatales es 53,5%.

El Servicio muestra, una madurez en la identificación y mejora en los procesos (11.1) que involucran la entrega del Servicio, en la comuna. De hecho, el porcentaje de logro del nivel cero (no hace) sólo es de 3,0%, es el más bajo de los elementos de gestión del Servicio.





La autoevaluación muestra, porcentajes de logro importantes en la pregunta relativa a la Dirección del Servicio (11.3), en el nivel 3. Esto es, el 59,3%.

Las respuestas a la pregunta 11.4, cómo la municipalidad hace gestión y responde los reclamos de la comunidad respecto del servicio, tiene un alto porcentaje de logro y también, un porcentaje bajo de respuestas “no se hace” (6,6%).

Este Servicio presenta sus mayores fortalezas en las Municipalidades de la Tipología 1 de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Dirección del Servicio (11.3).

Por otro lado, según la información entregada, sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de respuesta de los reclamos, de forma de sacarlos del nivel 0 y ubicarlas en el nivel 1. Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, llevarlas del nivel 1 al nivel 2.

Las oportunidades de mejora pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.12 Servicio 12: Fomento Productivo

General

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron 315 (94,6%).

Para el caso del Servicio Fomento Productivo, el cuestionario contempla seis preguntas, cada una de las cuales se califica con los niveles 0, 1, 2 y 3, según el estado de “madurez” o despliegue del elemento de gestión o resultado consultado. El nivel 0 indica, en general, “no se hace”. El puntaje obtenido en cada pregunta es el mismo indicador de nivel: 0, 1, 2 y 3. Así, lo relevante para avanzar hacia la madurez de un proceso es reducir las respuestas en el nivel 0 y tener más respuestas en los niveles superiores.

Se calculó el porcentaje de Logro del Servicio Fomento Productivo, que es 45,3%.

Se presenta a continuación el porcentaje de re-

spuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S12: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Fomento Productivo

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
12.1	7,6%	41,6%	31,1%	19,7%
12.2	19,0%	38,4%	20,6%	21,9%
12.3	12,7%	25,1%	13,3%	48,9%
12.4	9,8%	43,8%	25,4%	21,0%
12.5	54,9%	21,0%	15,6%	8,6%
12.6	63,2%	13,7%	9,2%	14,0%
Total	27,9%	30,6%	19,2%	22,3%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El análisis de las respuestas entregadas permite observar que los elementos 12.5 y 12.6, relativos a medir satisfacción usuaria y tener datos históricos de los reclamos, diferenciados por género, respectivamente, es mucho mayor a la cantidad de las repuestas a las preguntas previas en el nivel (54,9% y 63,2%). Ello incide aumentando el porcentaje promedio del nivel 0.

Al observar la información del Servicio Fomento Productivo, se aprecian dos máximos en el nivel 0, tres en el nivel 1 y uno en el nivel 3.

En la pregunta 12.1, cómo las municipalidades identifican y mejoran los procesos que involucran la entrega del Servicio Fomento Productivo en la comuna, se observa que el 7,6% de los municipios no realiza este elemento (nivel 0); el 41,6% (máximo de la pregunta) tiene mecanismos para identificar algunos procesos; el 31,1% tiene procedimiento para identificar y mejorar la mayoría de los procesos; y 44,3% de los municipios tienen iniciado el mejoramiento de todos los procesos. Estamos en presencia de una práctica con un alto desarrollo.

En cuanto a la pregunta 12.3, relativa a la Dirección del servicio, es la que tiene más municipalidades en el nivel 3, indicando que el 48,9% de ellas cuenta con un encargado y un equipo con funciones y atribuciones para la tarea; el 12,7% de las municipalidades tiene a una persona encargada y no nombrada por decreto (nivel 0); el 25,1% de los municipios





tiene una persona encargada nombrada por decreto. Es un proceso desarrollado.

Se aprecia que la pregunta 12.4, cómo la municipalidad hace gestión y responde los reclamos de la comunidad respecto del servicio, tiene un porcentaje relativamente bajo de respuestas "no se hace": 9,8%; la mayoría tiene mecanismos para gestionar los reclamos (nivel 1: 43,8%), el 25,4% de los municipios tiene procedimientos de gestión (nivel 2) y los que tienen sistemas de gestión (nivel 3) son el 21,0%.

Análisis por Tipología comunal

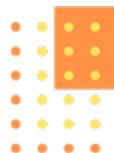
El siguiente cuadro muestra los porcentajes de Logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Fomento Productivo.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Fomento Productivo por Tipología

Tipología	Nº Municipios	Logro	Elementos clave	
			mantener	mejorar
1	41 de 41 (100%)	64,5%	Dirección del Servicio (12.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 12.5 medición de satisfacción usuaria y 12.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 19,5% y 39,0% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	34 de 35 (97,1%)	55,7%	Dirección del Servicio (12.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 12.5 medición de satisfacción usuaria y 12.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 52,9% y 50,0% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	54 de 56 (96,4%)	49,0%	Dirección del Servicio (12.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 12.5 medición de satisfacción usuaria y 12.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 46,3% y 55,6% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	90 de 94 (95,3%)	39,2%	Dirección del Servicio (12.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 12.5 medición de satisfacción usuaria y 12.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 61,1% y 70,0% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	96 de 107 (89,7%)	37,2%	Dirección del Servicio (12.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 12.5 medición de satisfacción usuaria y 12.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 69,8% y 76,0% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

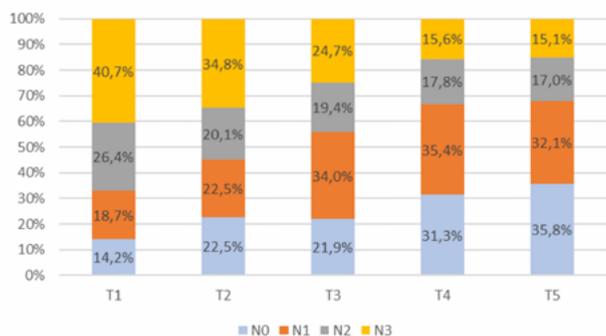




El elemento que mantener en el Servicio Fomento Productivo es Dirección (12.3).

Los elementos por mejorar, en todas las tipologías, son medir satisfacción usuaria, diferenciada por género (12.5), y tener datos periódicos del tiempo de respuesta a los reclamos de este servicio, diferenciado entre usuarios y usuarias (12.6).

Gráfico CTS12: Porcentajes por Tipología y Nivel en Servicio Fomento Productivo



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS12 compara los porcentajes por nivel obtenidos en cada tipología para el Servicio Fomento Productivo. Se aprecia que a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), aumenta también, en general, el porcentaje de municipalidades en el nivel 0 (no se hace); así también, disminuye el porcentaje de municipalidades en el nivel 3.

Por otro lado, según la información entregada, sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de respuesta de los reclamos, de forma de sacarlos del nivel 0 y ubicarlas en el nivel 1. Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, llevarlas del nivel 1 al nivel 2.





Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur.

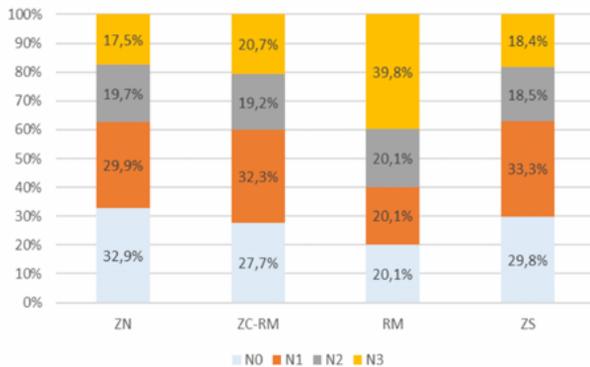
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Fomento Productivo por Regiones y Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	40,6%	Dirección (12.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 12.5 medición de satisfacción usuaria y 12.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 59,0% y 66,7% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	48,0%	Dirección (12.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 12.5 medición de satisfacción usuaria y 12.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 51,3% y 59,9% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	44,4%	Dirección (12.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 12.5 medición de satisfacción usuaria y 12.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 60,7% y 68,5% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá -para fines de comparación y análisis- por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS12: Porcentajes por Zonas y Nivel en Servicio Fomento Productivo



Fuente: Elaboración propia en base a 2019

El gráfico CRS12 compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro-R.M., Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Fomento Productivo. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Centro-RM y Sur son bastante simi-

lares. Los que son distintos son los de la R.M.; mucho mayores en el nivel 3 y menores en el nivel 0.

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Fomento Productivo

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron 315 (94,6%).

El porcentaje de logro del Servicio Fomento Productivo es 49,7%.

El Servicio muestra (12.1), una madurez en la identificación y mejora en los procesos que involucran la entrega del Servicio, en la comuna. De hecho, el porcentaje de logro del nivel cero (no lo hace) de 7,6%, es el más bajo de los elementos de gestión del Servicio.

La autoevaluación muestra, porcentajes de logro importantes en la pregunta relativa a la Dirección del Servicio (12.3), en el nivel 3. Esto es, el 48,9%.

Las respuestas a la pregunta 12.4, cómo la munic-





palidad hace gestión y responde los reclamos de la comunidad respecto del servicio, tiene los mayores porcentajes de logro y también el porcentaje más bajo de respuestas “no se hace” (9,8%).

La pregunta 12.5, relativa a medir satisfacción usuaria, donde el 59,4% de porcentaje de logro, reporta estar en el nivel cero (no se hace).

En cuanto al registro de datos históricos de los reclamos (12.6), diferenciado por género, indica que el 63,2% no tiene datos.

Este Servicio presenta sus mayores fortalezas en las Municipalidades de la Tipología 1 de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Dirección del Servicio (12.3).

Por otro lado, según la información entregada, sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de respuesta de los reclamos, de forma de sacarlos del nivel 0 y ubicarlas en el nivel 1. Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, llevarlas del nivel 1 al nivel 2.

Las oportunidades de mejora pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.13 Servicio 13: Intermediación Laboral General

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron 316 (94,9%).

Para el caso del Servicio Intermediación Laboral, el cuestionario contempla seis preguntas, cada una de las cuales se califica con los niveles 0, 1, 2 y 3, según el estado de “madurez” o despliegue del elemento de gestión o resultado consultado. El nivel 0 indica, en general, “no se hace”. El puntaje obtenido en cada pregunta es el mismo indicador de nivel: 0, 1, 2 y 3. Así, lo relevante para avanzar hacia la madurez de un proceso es reducir las respuestas en el nivel 0 y tener más respuestas en los niveles superiores.

Se calculó el porcentaje de Logro del Servicio Intermediación Laboral, que es 53,1%.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S13: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Intermediación Laboral

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
13.1	2,8%	25,3%	37,3%	34,5%
13.2	15,8%	24,4%	21,2%	38,6%
13.3	7,3%	11,7%	7,6%	73,4%
13.4	8,2%	41,8%	26,3%	23,7%
13.5	56,0%	18,4%	15,8%	9,8%
13.6	61,4%	14,2%	9,5%	14,9%
Total	25,3%	22,6%	19,6%	32,5%

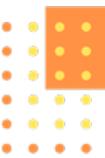
Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En la pregunta 13.1, cómo las municipalidades identifican y mejoran los procesos que involucran a la Intermediación Laboral en la comuna, se observa que las barras están en forma ascendente por nivel y luego descienden levemente, ello indica un proceso en desarrollo, en el que el 34,5% de los municipios tiene iniciado el mejoramiento de todos los procesos; el 37,3% (máximo de la pregunta) tiene procedimiento para identificar y mejorar la mayoría de los procesos; el 25,3% tiene mecanismos para identificar algunos procesos; y sólo el 2,8% reporta nivel cero (no se hace).

En cuanto a la pregunta 13.3, relativa a la Dirección del Servicio, es la que tiene más municipalidades en el nivel 3, indicando que el 73,4% de ellas, cuenta con un encargado y un equipo con funciones y atribuciones para la tarea; el 7,3% de las municipalidades tiene a una persona encargada y no nombrada por decreto (nivel 0). El 11,7% de los municipios tiene una persona encargada nombrada por decreto. Es una práctica de gestión de alto desarrollo. Este es el elemento con mayor logro.

La pregunta 13.5, que busca medir satisfacción usuaria, tiene su máximo en el nivel 0: 56,0%, el 18,8% de los municipios tiene mecanismos para medirla, el





15,8% tiene procedimientos para tal fin y el 9,8%, además, considera el enfoque de género (nivel 3).

La pregunta 13.6, que inquiriere por datos históricos de los reclamos, diferenciados por género, muestra que un 61,4% de los municipios no tiene datos; un 14,2% tiene datos de un año (nivel 1); el 9,5% tiene datos de 2 años (nivel 2) y el 14,9% tiene series históricas (nivel 3).

Análisis por Tipología comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de Logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología, disminuye el Logro del Servicio Intermediación Laboral.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Intermediación Laboral por Tipología

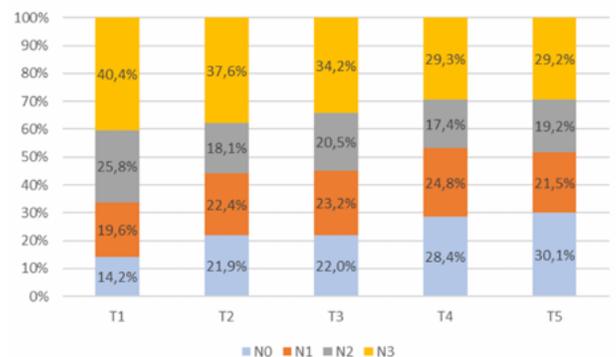
Tipología	Nº Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	40 de 41 (97,6%)	64,2%	Dirección del servicio (13.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 13.5 medición de satisfacción usuaria y 13.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 27,5% y 45,0% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35 de 35 (100%)	57,1%	Dirección (13.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 13.5 medición de satisfacción usuaria y 13.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 51,4% y 45,7% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	56 de 56 (100%)	55,7%	Dirección (13.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 13.5 medición de satisfacción usuaria y 13.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 46,4% y 55,4% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	92 de 94 (97,9%)	49,2%	Dirección (13.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 13.5 medición de satisfacción usuaria y 13.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 63,0% y 66,3% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	93 de 107 (86,9%)	49,2%	Dirección (13.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 13.5 medición de satisfacción usuaria y 13.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 68,8% y 73,1% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El elemento que mantener, en el Servicio Intermediación Laboral es, Dirección del Servicio (13.3), con los detalles señalados para cada tipología.

Los elementos por mejorar, en todas las tipologías, son medir satisfacción usuaria, diferenciada por género (13.5), y tener datos periódicos del tiempo de respuesta a los reclamos de este servicio diferenciado entre usuarios y usuarias (13.6).

Gráfico CTS13: Porcentajes por Tipología y Nivel en Intermediación Laboral



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur.

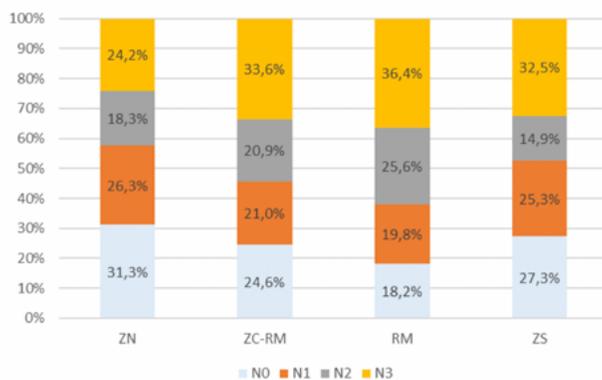
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Intermediación Laboral por Regiones y Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	45,1%	Dirección (13.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 13.5 medición de satisfacción usuaria y 13.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 60,0% y 57,5% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	55,7%	Dirección (13.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 13.5 medición de satisfacción usuaria y 13.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 52,8% y 60,6% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	50,9%	Dirección (13.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 13.5 medición de satisfacción usuaria y 13.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 61,4% y 65,1% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá –para fines de comparación y análisis– por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS13: Porcentajes por Zonas y Nivel en Intermediación Laboral



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Intermediación Laboral

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y las que declararon brindar este servicio fueron 316 (94,9%).

Se calculó el porcentaje de Logro del Servicio Intermediación Laboral, que es 53,1%.

El Servicio muestra (13.1), una madurez en la identificación y mejora en los procesos que involucran la entrega del Servicio, en la comuna. De hecho, el porcentaje de logro del nivel cero (no lo hace) de 2,8%, es el más bajo de los elementos de gestión del Servicio.

La autoevaluación muestra, porcentajes de logro importantes en la pregunta relativa a la Dirección del Servicio (13.3), en el nivel 3. Esto es, el 73,4%.

Las respuestas a la pregunta 13.4, cómo la munici-





palidad hace gestión y responde los reclamos de la comunidad respecto del servicio, tiene un alto porcentaje de logro y también, un porcentaje bajo de respuestas “no se hace” (8,2%).

Este Servicio presenta sus mayores fortalezas en las Municipalidades de la Tipología 1 de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Dirección del Servicio (13.3).

Por otro lado, según la información entregada, sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de respuesta de los reclamos, de forma de sacarlos del nivel 0 y ubicarlas en el nivel 1. Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, llevarlas del nivel 1 al nivel 2.

Las oportunidades de mejora pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.14 Servicio 14: Subsidi os y Beneficios Municipales

General

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y todas declararon brindar este servicio.

Para el caso del Servicio Subsidi os y Beneficios Municipales, el cuestionario contempla seis preguntas, cada una de las cuales se califica con los niveles 0, 1, 2 y 3, según el estado de “madurez” o despliegue del elemento de gestión o resultado consultado. El nivel 0 indica, en general, “no se hace”, si es proceso, o “no tiene”, si es resultado. El puntaje obtenido en cada pregunta es el mismo indicador de nivel: 0, 1, 2 y 3. Así, lo relevante para avanzar hacia la madurez de un proceso es reducir las respuestas en el nivel 0 y tener más respuestas en los niveles superiores.

Se calculó el porcentaje de Logro del Servicio Subsidi os y Beneficios Municipales, que es 52,1%.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S14: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Subsidi os y Beneficios Municipales

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
14.1	3,3%	19,2%	39,3%	38,1%
14.2	13,2%	26,7%	27,3%	32,7%
14.3	6,0%	12,3%	12,3%	69,4%
14.4	7,5%	44,1%	27,0%	21,3%
14.5	66,4%	11,4%	15,3%	6,9%
14.6	63,7%	11,1%	11,1%	14,1%
Total	26,7%	20,8%	22,1%	30,4%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En la pregunta 14.1, cómo las municipalidades identifican y mejoran los procesos que involucran la entrega de Subsidi os y Beneficios Municipales en la comuna, se observa que el 3,3% de los municipios no realiza este elemento (nivel 0); el 19,2% tiene mecanismos para identificar algunos procesos; el 39,9% (máximo de la pregunta) tiene procedimiento para identificar y mejorar la mayoría de los procesos; y 38,1% de los municipios tienen iniciado el mejoramiento de todos los procesos. Se trata de un proceso con alto desarrollo.

En cuanto a la pregunta 14.3, relativa a la Dirección del servicio, es la que tiene más municipalidades en el nivel 3, indicando que el 69,4% de ellas cuenta con un encargado y un equipo con funciones y atribuciones para la tarea; el 6,0% de las municipalidades tiene a una persona encargada y no nombrada por decreto (nivel 0); el 12,3% de los municipios tiene una persona encargada nombrada por decreto. Es una práctica que muestra un alto desarrollo.

La pregunta 14.5, que busca medir satisfacción usuaria, tiene su máximo en el nivel 0: 66,4%, el 11,4% de los municipios tiene mecanismos para medirla, el 15,3% tiene procedimientos para tal fin y el 6,9%, además, considera el enfoque de género (nivel 3). Es un elemento de gestión de muy bajo desarrollo.

La pregunta 14.6, que inquiriere por datos históricos de los reclamos, diferenciados por género, muestra que un 63,7% no tiene; un 11,1% tiene datos de un año (nivel 1); el mismo porcentaje tiene datos de 2 años (nivel 2) y 6,9% tiene series históricas (nivel 3).





Estamos en presencia de un elemento de resultado de muy bajo desarrollo.

Análisis por Tipología comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de Logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología, disminuye el Logro del Servicio Subsidios y Beneficios Municipales.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Subsidios y Beneficios Municipales por Tipología

Tipología	Nº Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41 de 41 (100%)	71,3%	Dirección del Servicio (14.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 14.5 medición de satisfacción usuaria y 14.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 31,7% y 34,1% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
2	35 de 35 (100%)	58,3%	Dirección del Servicio (14.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 14.5 medición de satisfacción usuaria y 14.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 57,1% y 45,7% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
3	56 de 56 (100%)	52,0%	Dirección del Servicio (14.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 14.5 medición de satisfacción usuaria y 14.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 58,9% y 51,8% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
4	94 de 94 (100%)	49,6%	Dirección del Servicio (14.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 14.5 medición de satisfacción usuaria y 14.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 73,4% y 72,3% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
5	107 de 107 (100%)	44,9%	Dirección del Servicio (14.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 14.5 medición de satisfacción usuaria y 14.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 80,4% y 79,4% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

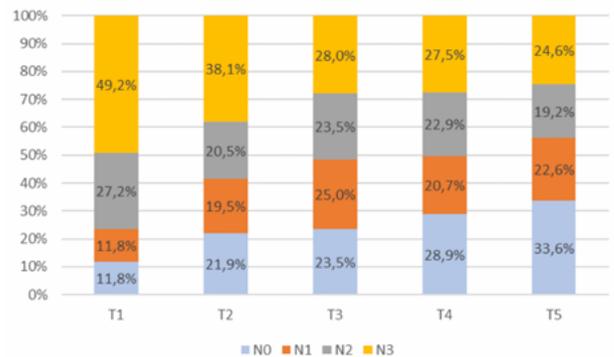
Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El elemento que mantener, en el Servicio Subsidios y Beneficios Municipales, es Dirección del Servicio (14.3).

Los elementos que mejorar, en todas las tipologías, son medir satisfacción usuaria, diferenciada por género (14.5), y tener datos periódicos del tiempo de respuesta a los reclamos en este Servicio, diferenciado entre usuarios y usuarias (14.6).

Análisis Comparativo Tipologías Servicio Subsidios y Beneficios Municipales

Gráfico CTS14: Porcentajes por Tipología y Nivel en Subsidios y Beneficios Municipales



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





El gráfico CTS14 compara los porcentajes por nivel obtenidos en cada tipología para el Servicio Subsidios y Beneficios Municipales. Se aprecia que a medida que aumenta el número de Tipologías (de 1 a 5), aumenta también, triplicándose, el porcentaje de municipalidades en el nivel cero (no se hace); así también, disminuye (a la mitad) el porcentaje de municipalidades en el nivel 3.

Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur.

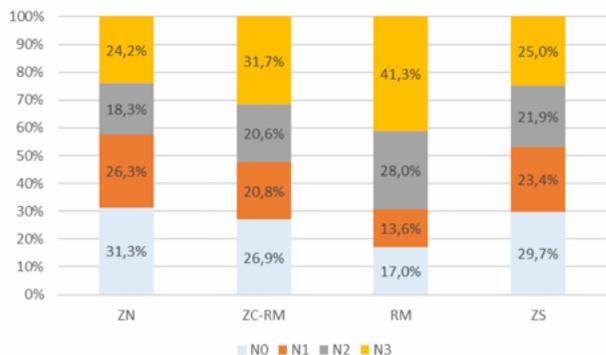
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Intermediación Laboral por Regiones y Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	48,5%	Dirección del Servicio (14.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 14.5 medición de satisfacción usuaria y 14.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 70,5% y 61,4% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	55,1%	Dirección del Servicio (14.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 14.5 medición de satisfacción usuaria y 14.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 60,9% y 59,9% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	47,4%	Dirección del Servicio (14.3) con máximo en el nivel 3	En los elementos 14.5 medición de satisfacción usuaria y 14.6 datos de tiempos de respuesta a los reclamos; el 76,1% y 72,8% de municipios indican no medir y no tener, respectivamente

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá, para fines de comparación y análisis, por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS14: Porcentajes por Zonas y Nivel en Subsidios y Beneficios Municipales



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS14 compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro-R.M., Región Metropolitana y Zona Sur para el Servicio Subsidios y Beneficios Municipales. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Centro-RM y Sur son bastante similares. Los que son distintos son los de la R.M.; mayores en el nivel 3 y menores en el nivel 0.

Por otro lado, según la información entregada, sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de respuesta de los reclamos, de forma de sacarlos del nivel 0 y ubicarlas en el nivel 1.





Conclusiones y Recomendaciones Servicio Subsidios y Beneficios Municipales

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333 y todas declaran brindar este Servicio.

El porcentaje de Logro del Servicio Subsidios y Beneficios Municipales es 52,1%.

El Servicio muestra (14.1), una madurez en la identificación y mejora en los procesos que involucran la entrega del Servicio, en la comuna. De hecho, el porcentaje de logro del nivel cero (no lo hace) es sólo de 3,3%, es el más bajo de los elementos de gestión del Servicio.

La autoevaluación muestra, porcentajes de logro importantes en la pregunta relativa a la Dirección del Servicio (14.3), en el nivel 3. Esto es, el 69,4%.

La pregunta 14.5, relativa a medir satisfacción usuaria, indica que el 64,4% de porcentaje de logro, reporta estar en el nivel cero (no se hace).

En cuanto al registro de datos históricos, diferenciado por género, de los reclamos (14.6), indica que el 63,7% no tiene datos.

Este Servicio presenta sus mayores fortalezas en las Municipalidades pertenecientes a la Tipología 1, de la Región Metropolitana, particularmente en el elemento Dirección del Servicio (14.3).

Por otro lado, según la información entregada, sería recomendable, que los municipios pusieran más atención en medir la satisfacción de usuarios y usuarias y registrar los datos de respuesta de los reclamos, de forma de sacarlos del nivel 0 y ubicarlas en el nivel 1. Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, llevarlas del nivel 1 al nivel 2.

Las oportunidades de mejora pueden asociarse a capacitación y desarrollo de capacidades digitales en las municipalidades.

4.2.15 Servicio 15: Gestión del Riesgo de Desastres General

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333, de las cuales 322 declararon brindar este servicio (96,7%).

Para el caso del Servicio Gestión del Riesgo de Desastres, el cuestionario contempla ocho preguntas, cada una de las cuales se califica con los niveles 0, 1, 2 y 3, según el estado de "madurez" o despliegue del elemento de gestión o resultado consultado. El nivel 0 indica, en general, "no se hace", si es un elemento de gestión (proceso), o bien "no tiene" si se consulta acerca de datos (resultado). El puntaje obtenido en cada pregunta es el mismo indicador de nivel: 0, 1, 2 y 3. Así, lo relevante para avanzar hacia la madurez de un proceso es reducir las respuestas en el nivel 0 y tener más respuestas en los niveles superiores.

Se calculó el porcentaje de Logro del Servicio Gestión del Riesgo de Desastres, que es 56,3%.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S15: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Gestión del Riesgo de Desastres

Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
15.1	5,3%	35,4%	33,9%	25,5%
15.2	20,2%	36,0%	20,5%	23,3%
15.3	5,0%	44,4%	34,5%	16,1%
15.4	18,6%	47,5%	22,0%	11,8%
15.5	5,9%	14,0%	59,3%	20,8%
15.6	5,6%	18,3%	11,5%	64,6%
15.7	47,2%	32,6%	11,2%	9,0%
15.8	9,6%	9,9%	27,3%	53,1%
Total	14,7%	29,8%	27,5%	28,0%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





También se puede observar, que el porcentaje de respuestas en el nivel cero, a la pregunta 15.7, cómo la municipalidad vincula la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), es mucho mayor al porcentaje de repuestas a las preguntas previas en el nivel (42,7%). Ello incide aumentando el porcentaje promedio del nivel 0.

En la pregunta 15.1 cómo las municipalidades identifican los riesgos existentes en su comuna, se observa que el 5,3% de los municipios reporta nivel cero (no se hace); el 35,4% (máximo de la pregunta) tiene mecanismos que permite identificar sólo las amenazas o las vulnerabilidades; el 33,9% tiene procedimiento para identificar amenazas y vulnerabilidades; y 25,5% de los municipios tiene un sistema de gestión que permite lo anterior y mantiene registro del historial de desastres comunales. Es decir, éste es un proceso desarrollado.

En la pregunta 15.2, cómo la municipalidad diseña mapas de riesgos de amenazas y exposición, se observa que el 20,2% "no lo hace"; el 36,0% (máximo de la pregunta) tiene mecanismos para el diseño de mapas de algunas amenazas de desastre; el 20,5% tiene un procedimiento para diseñar mapas de amenazas e identificación de infraestructura y población expuesta al riesgo y el 23,3% de los municipios tiene un Sistema de Información Geográfica, con mapas de amenazas, datos de población e infraestructura crítica e incorpora zonas de seguridad, vías de evacuación y puntos de encuentro. Es decir, éste es un proceso con bajo desarrollo.

En cuanto a la pregunta 15.3, cómo la municipalidad desarrolla los planes para la respuesta a emergencias y desastres, el 5,0% no lo hace; el 44,4% (máximo de la pregunta) tiene planes genéricos para la respuesta a emergencias y desastres, para distintos tipos de amenazas (nivel 1); el 34,5% de los municipios tiene planes específicos para la respuesta a emergencias y desastres, para la mayoría de las amenazas, con detalle de las capacidades disponibles; y el en el nivel 3 está el 16,1%, que cuenta con planes territoriales integrados con municipios vecinos (ayuda mutua) y de niveles político-administrativos superiores (uso escalonado de recursos). Es decir, éste es un proceso en desarrollo.

La pregunta 15.4, cómo la municipalidad desarrolla

los planes para la reducción del riesgo de desastres, tiene un 18,6% de respuestas "no lo hace"; el 47,5% (máximo de la pregunta) tiene un mecanismo interno para formular planes destinados a identificar amenazas y vulnerabilidades para la reducción de riesgos (nivel 1), el 22,0% de los municipios tiene un procedimiento participativo para formular planes destinados a identificar amenazas, vulnerabilidades, medidas estructurales y no estructurales, para mitigar el riesgo (nivel 2) y los que tienen un sistema para identificar amenazas, vulnerabilidades, medidas estructurales y no estructurales, para mitigar el riesgo, con fuentes de financiamiento comunal, regional, nacional (nivel 3) son el 11,8%. Este es una práctica de gestión de desarrollo medio.

La pregunta 15.5, relativa a la organización municipal para la gestión del riesgo de desastres, muestra que sólo el 5,9% reporta nivel cero (no se hace); el 14,0% de los municipios tiene encargado(a) de gestión de riesgos, el 59,3% (máximo de la pregunta) tiene una persona nombrada por decreto para la respuesta a emergencias y el 20,8%, además, tiene un equipo de profesionales, para responder Emergencias y reducción de riesgo de desastres (nivel 3). Este es un elemento de gestión con alto desarrollo.

La pregunta 15.6, cómo la municipalidad diseña procedimientos específicos de comunicación ante emergencias y desastres, sólo el 5,6% de los municipios declara nivel cero (no lo hace); el 18,3% tiene un mecanismo de comunicación para la activación interna ante emergencias y desastres (nivel 1), el 11,5% de los municipios tiene procedimientos y protocolos de comunicación con organismos locales de emergencia (nivel 2) y los que tienen un sistema de comunicación con procedimientos y protocolos de articulación con organismos territoriales y ONEMI Regional (nivel 3) son el 64,6% (máximo de la pregunta). Estamos en presencia de una práctica de gestión de alto desarrollo

La pregunta 15.7, cómo la municipalidad vincula la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), tiene un 47,2% de respuestas en el nivel cero (máximo de la pregunta); el 32,6% declara que en el PLADECO se incluye un capítulo con información genérica sobre riesgo de desastres (nivel 1), el 11,2% de los municipios tiene un procedimiento documentado para incluir





en el PLADECO un capítulo con la caracterización de riesgos comunales de desastres (nivel 2) y los que declaran que En el PLADECO existen, planes, acciones y actividades de mitigación para los riesgos identificados (nivel 3) son el 9,0%. Éste es un proceso que muestra un bajo desarrollo.

La pregunta 15.8, que inquiriere por datos de los riesgos existentes en la comuna, muestra que un 9,6% “no tiene”; el mismo porcentaje tiene datos de un año (nivel 1); el 27,3% tiene datos de 2 años (nivel 2) y 53,1% tiene series históricas (nivel 3).

El elemento por mejorar, en todas las tipologías, es Vinculación de la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal (15.7).

Análisis por Tipología comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), disminuye el porcentaje de logro del Servicio Gestión del Riesgo de Desastres.

El elemento que mantener, en el Servicio Gestión del Riesgo de Desastres, es Diseño de procedimientos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6).

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Gestión del Riesgo de Desastres por Tipología

Tipología	Nº Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	41 de 41 (100%)	67,5%	Diseño de procedimientos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6) con máximo en el nivel 3	En el elemento 15.7 Vinculación de la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal; el 27,5% de municipios indican no tener
2	34 de 35 (97,1%)	54,3%	Diseño de procedimientos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6) con máximo en el nivel 3	En el elemento 15.7 Vinculación de la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal; el 47,1% de municipios indican no tener
3	55 de 56 (98,2%)	57,1%	Diseño de procedimientos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6) con máximo en el nivel 3	En el elemento 15.7 Vinculación de la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal; el 45,5% de municipios indican no tener
4	92 de 94 (97,9%)	54,5%	Diseño de procedimientos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6) con máximo en el nivel 3	En el elemento 15.7 Vinculación de la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal; el 51,1% de municipios indican no tener
5	101 de 107 (94,4%)	53,7%	Diseño de procedimientos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6) con máximo en el nivel 3	En el elemento 15.7 Vinculación de la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal; el 52,5% de municipios indican no tener

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019



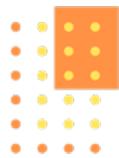
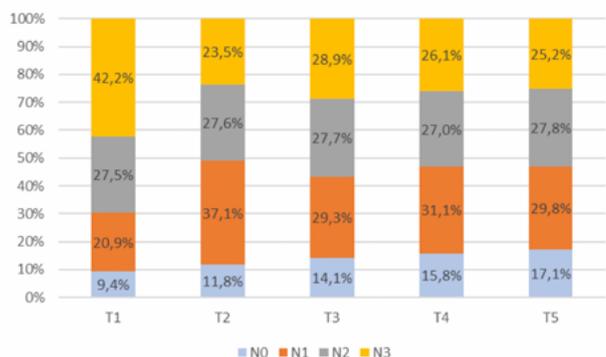


Gráfico CTS15: Porcentajes por Tipología y Nivel en Gestión del Riesgo de Desastres



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS15 compara los porcentajes de logro, por nivel obtenidos en cada tipología para el Servicio Gestión del Riesgo de Desastres. Se aprecia que a medida que aumenta el número de Tipología (de 1 a 5), aumenta también, el porcentaje de municipalidades en el nivel 0 (no se hace); así también, disminuye el porcentaje de municipalidades en el nivel 3. Estas diferencias son menores en comparación con otros servicios.





Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur.

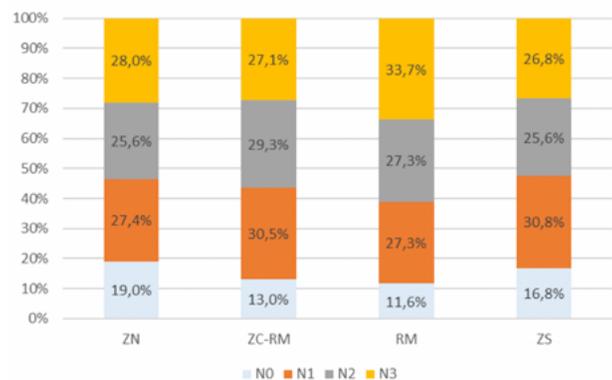
Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Servicio Gestión de Riesgo de Desastres Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	54,2%	Diseño de procedimientos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6) con máximo en el nivel 3	En el elemento 15.7 Vinculación de la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal; el 52,4% de municipios indican no tener
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	57,8%	Diseño de procedimientos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6) con máximo en el nivel 3	En el elemento 15.7 Vinculación de la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal; el 42,1% de municipios indican no tener
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	54,1%	Diseño de procedimientos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6) con máximo en el nivel 3	En el elemento 15.7 Vinculación de la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal; el 55,6% de municipios indican no tener

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá –para fines de comparación y análisis– por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS15: Porcentajes por Zonas y Nivel en Gestión del Riesgo de Desastres



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS15 compara los porcentajes de logro por nivel, obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro-R.M., Región Metropolitana y Zona Sur para el

Servicio Gestión del Riesgo de Desastres. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Centro-RM y Sur son bastante similares. Los que son distintos son los de la R.M.; mayores en el nivel 3 y menores en el nivel 0.

Conclusiones y Recomendaciones Servicio Gestión del Riesgo de Desastres

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333, de las cuales 322 declaran brindar este Servicio.

El porcentaje de logro del Servicio es de 56,3%.

El Servicio muestra (15.1) una madurez en la identificación y mejora en los procesos que involucran la entrega del Servicio, en la comuna. De hecho, el porcentaje de logro del nivel cero (no lo hace) es de sólo el 5,3%, el segundo más bajo de los elementos de gestión del Servicio.

La autoevaluación muestra, porcentajes de logro importantes en la pregunta relativa al diseño de





procedimientos específicos de comunicación ante emergencias y desastres (15.6), en el nivel 3. Esto es, el 64.6%.

La pregunta 15.8, que inquiriere por datos de los riesgos existentes en la comuna, muestra que un 53,1% tiene series históricas de tres o más años (nivel 3).

Sin embargo, en la pregunta 15.2, que refiere a cómo la municipalidad diseña mapas de riesgos de amenazas y exposición, se observan resultados incipientes y de bajo desarrollo,

De la misma manera, la pregunta 15.7, relativa a la vinculación entre la reducción riesgo de desastres con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), tiene un 47,2% de respuestas en el nivel 0 (no se hace).

La información entregada indica que, si los municipios pusieran más atención en la vinculación del Servicio con el PLADECO y al diseño de mapas de riesgos de amenazas y exposición, podrían salir del nivel 0 y con ello, aumentar el nivel de logro del servicio Gestión del Riesgo de Desastres.

Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, llevarlas del nivel 1 al nivel 2.

4.2.16 Sección Especial: Integridad y Probidad Municipal

General

Las municipalidades que respondieron al instrumento fueron 333, de las cuales 288 respondieron a esta sección especial. La Sección Especial no tiene la opción de no responder, sin embargo 45 municipios respondieron "0" a todas las preguntas de la Sección Especial, lo que - para fines de análisis- fue considerado equivalente a no responder.

Para el caso de esta Sección, el cuestionario contempla siete preguntas, cada una de ellas se califica con los niveles 0, 1, 2 y 3, según el estado de "madurez" o despliegue del elemento de gestión o resultado consultado. El nivel 0 indica, en general, "no se hace". El puntaje obtenido en cada pregunta es el mismo indicador de nivel: 0, 1, 2 y 3. Así, lo relevante para avanzar hacia la madurez de un proceso es reducir las respuestas en el nivel 0 y tener más

respuestas en los niveles superiores.

Se calculó el porcentaje de logro de la Sección Especial Integridad y Probidad Municipal, que es 27,3%.

Se presenta a continuación el porcentaje de respuestas por nivel, a las preguntas sobre este Servicio.

Cuadro S16: Respuestas por nivel, en porcentaje, a las preguntas sobre Integridad y Probidad Municipal

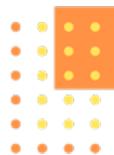
Preguntas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
16.1	17,7%	50,7%	26,0%	5,6%
16.2	10,4%	29,2%	51,7%	8,7%
16.3	37,8%	32,6%	22,6%	6,9%
16.4	85,1%	10,1%	1,4%	3,5%
16.5	59,0%	22,2%	7,3%	11,5%
16.6	71,2%	16,3%	7,3%	5,2%
16.7	64,2%	18,4%	15,6%	1,7%
Total	49,4%	25,6%	18,8%	6,2%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

En la pregunta 16.1, cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo comunican al personal sobre integridad y probidad en la gestión municipal, se observa que el 17,7% de los municipios no realiza esta tarea (nivel 0); el 50,7% (máximo de la pregunta) declara que recientemente el alcalde o alcaldesa y algunas jefaturas comunican a sus equipos, la prioridad de la integridad y probidad en la gestión municipal; el 26,0% declara que hace más de un año el alcalde o alcaldesa y la mayoría de las jefaturas realizan lo anterior y, además, lo han incorporado en metas y planes de trabajo; y 5,6% de los municipios asevera que desde hace más de dos años, el alcalde o alcaldesa, a través de un Comité de Integridad, asegura que todas las jefaturas comuniquen sobre el tema y lo han incorporado en las metas y planes de trabajo, en todas sus áreas. Se trata de una práctica de gestión que está en pleno desarrollo.

En la pregunta 16.2, cómo el alcalde o alcaldesa se comprometen con la integridad y la probidad en la municipalidad, se observa que el 10,4% no lo hace; en el 29,2% de las municipalidades recientemente, el alcalde o alcaldesa se compromete con la inte-





gridad y la probidad al presentar el presupuesto anual municipal; en el 51,7% de los casos (máximo de la pregunta) hace más de un año el compromiso aludido del alcalde o alcaldesa es formalizado en las políticas de personal, capacitación y cuentas públicas y en el 8,7% de los municipios, desde hace más de dos años, existe el compromiso del alcalde o alcaldesa, formalizado en el Plan de Desarrollo Comunal, cuentas públicas, en una política de integridad que conforma y entrega funciones a un Comité de Integridad (nivel 3). Es decir, éste es un proceso en desarrollo.

En cuanto a la pregunta 16.3, cómo la municipalidad incorpora la formación al personal municipal en materia de prevención de faltas a la integridad y a la probidad, en el 37,8% (máximo de la pregunta) de los municipios declara “no se hace” (nivel 0); en el 32,6% recientemente los funcionarios/as de planta y contrata han recibido, al menos una vez, capacitación específica sobre integridad y probidad (nivel 1); en el 22,6% de los mismos hace más de un año, se realizan actividades una o más veces al año, donde participan funcionarios y funcionarias que son capacitados en materias de integridad y probidad (nivel 2); y en el nivel 3 está el 6,9%, dónde hace más de dos años, todos los funcionarios/as de planta, contrata, honorarios, directivos y autoridades, son capacitados anualmente en los riesgos de integridad y probidad, del proceso específico que desarrollan. Es una práctica de gestión que está en fase de inicio de instalación.

La pregunta 16.4, cómo se socializa entre los funcionarios y funcionarias las orientaciones que el Código de Ética o Conducta establece, tiene un 85,1% (máximo de la pregunta y el servicio) de respuestas “no se hace”; en el 10,1% de los municipios recientemente, un Comité de Integridad desarrolla capacitaciones sobre el código de ética o conducta (nivel 1); en el 1,4% de ellos esto ocurre hace más de un año (nivel 2) y en el 3,5% de ellos (nivel 3) hace más de dos años, un Comité de Integridad desarrolla capacitaciones permanentes sobre el código de ética y conducta a todo el personal municipal (autoridades, directivos, funcionarios(as) de planta, contrata, honorarios). Práctica con muy bajo desarrollo.

En la pregunta 16.5, cómo se facilitan las consultas o denuncias de falta de probidad e integridad munic-

ipal, el 59,0% de los municipios (máximo de la pregunta) declara nivel 0, o sea no se hace; el 22,2% de los municipios recientemente cuenta con un canal de consultas y denuncias sobre faltas a la integridad abierto a todo el personal municipal (autoridades, directivos, funcionarios/as de planta, contrata, honorarios); en el 7,3% de los casos desde hace más de un año el canal permite consultas o denuncias anónimas; y un 11,5% de los municipios, además, el canal funciona hace más de dos años y también está abierto a ciudadanos y ciudadanas (nivel 3). También es un elemento de gestión de muy bajo desarrollo.

En la pregunta 16.6, cómo la municipalidad evalúa y gestiona los riesgos de integridad y probidad, el 71,2% de los municipios (máximo de la pregunta) declara nivel 0; en el 16,3% recientemente, se cuenta con una metodología liderada por el alcalde o alcaldesa donde se identifican los riesgos de integridad en algunos procesos de la institución (nivel 1), en el 7,3% de los municipios lo anterior ocurre desde hace más de un año y para todos los procesos aludidos (nivel 2) y en el 5,2% de los municipios lo anterior ocurre hace más de dos años y, además, se implementan medidas de gestión de riesgos (nivel 3). Es el elemento de más bajo desarrollo en el Servicio.

La pregunta 16.7, que inquiriere por datos de acciones o iniciativas que se hayan realizado con el fin de reforzar la integridad y probidad en la Municipalidad, muestra que un 64,2% (máximo de la pregunta) no tiene; el 18,4% tiene un listado de las acciones del último año (nivel 1); el 15,6% tiene un listado de acciones y un registro de los participantes de los últimos dos años (nivel 2) y el 1,7% tiene series históricas (nivel 3). Este elemento de gestión presenta muy bajo desarrollo.

Análisis por Tipología comunal

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de Logro por tipología. Se puede ver que a medida que aumenta el número de Tipología, en general disminuye el Logro y el porcentaje de participación en la Sección Especial Integridad y Probidad Municipal.

El elemento que mantener, en la Sección Especial Integridad y Probidad Municipal, es el Compromiso





de la alcaldesa/ del alcalde, con la integridad y la probidad en la municipalidad (16.2).

Los elementos por mejorar son la Socialización entre los funcionarios y funcionarias de las orientaciones establecidas en el Código de Ética o Conducta (16.4) y Evaluación y gestión de los riesgos de integridad y probidad (16.6). Llama la atención en todas las tipologías los bajos porcentajes en el nivel 3.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Sección Especial Integridad y Probidad Municipal por Tipología

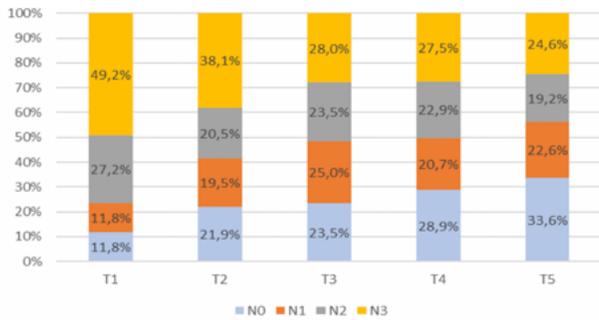
Tipología	Número Municipios	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
1	40 de 41 (97,6%)	39,0%	Compromiso de la alcaldesa/ del alcalde con la integridad y la probidad en la municipalidad (16.2) con bajo nivel 0 y altos niveles 1 y 2	En el elemento 16.4 Socialización entre los funcionarios y funcionarias de las orientaciones establecidas en el Código de Ética o Conducta; el 77,5% de municipios indican no hacerlo o no tener código
2	30 de 35 (85,7%)	32,4%	Compromiso de la alcaldesa/ del alcalde con la integridad y la probidad en la municipalidad (16.2) con bajo nivel 0 y altos niveles 1 y 2	En el elemento 16.6 Evaluación y gestión los riesgos de integridad y probidad; el 70,0% de municipios indica no hacerlo
3	51 de 56 (91,1%)	25,4%	Compromiso de la alcaldesa/ del alcalde con la integridad y la probidad en la municipalidad (16.2) con bajo nivel 0 y altos niveles 1 y 2	En el elemento 16.4 Socialización entre los funcionarios y funcionarias de las orientaciones establecidas en el Código de Ética o Conducta; el 86,3% de municipios indica no hacerlo o no tener código
4	79 de 94 (84,0%)	23,6%	Compromiso de la alcaldesa/ del alcalde con la integridad y la probidad en la municipalidad (16.2) con bajo nivel 0 y altos niveles 1 y 2	En el elemento 16.4 Socialización entre los funcionarios y funcionarias de las orientaciones establecidas en el Código de Ética o Conducta; el 88,6% de municipios indica no hacerlo o no tener código
5	88 de 107 (82,2%)	24,6%	Compromiso de la alcaldesa/ del alcalde con la integridad y la probidad en la municipalidad (16.2) con bajo nivel 0 y altos niveles 1 y 2	En el elemento 16.4 Socialización entre los funcionarios y funcionarias de las orientaciones establecidas en el Código de Ética o Conducta; el 88,6% de municipios indica no hacerlo o no tener código

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Gráfico CTS16: Porcentajes por Tipología y Nivel en Sección Especial Integridad



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CTS16 compara los porcentajes por nivel obtenidos en cada tipología para la Sección Especial Integridad y Probidad Municipal. Se aprecia que, en general, a medida que aumenta el número de Tipologías (de 1 a 5) aumenta el porcentaje de municipalidades en el nivel 0 (no se hace); así también, disminuye el porcentaje de municipalidades en el nivel 3. Estas deferencias son menores que en otros servicios.

Análisis por Zona Geográfica

Para graficar y observar las diferencias, con mayor claridad, se agruparon las regiones en tres zonas, Norte, Centro y Sur.

Cuadro Resumen de Resultados y Recomendaciones Sección Especial Integridad y Probidad Municipal por Zona Geográfica

Zona	Regiones	Logro	Elementos clave	
			Mantener	Mejorar
Norte	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo	26,9%	Compromiso de la alcaldesa/ el alcalde con la integridad y la probidad en la municipalidad (16.2) con bajo nivel 0 y altos niveles 1 y 2	En el elemento 16.4 Socialización entre los funcionarios y funcionarias de las orientaciones establecidas en el Código de Ética o Conducta; el 82,4% de municipios indica no hacerlo o no tener código
Centro	Valparaíso, Metropolitana, Libertador Bernardo O´Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble	29,6%	Compromiso de la alcaldesa/ el alcalde con la integridad y la probidad en la municipalidad (16.2) con bajo nivel 0 y altos niveles 1 y 2	En el elemento 16.4 Socialización entre los funcionarios y funcionarias de las orientaciones establecidas en el Código de Ética o Conducta; el 83,6% de municipios indica no hacerlo o no tener código
Sur	La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes	22,3%	Compromiso de la alcaldesa/ el alcalde con la integridad y la probidad en la municipalidad (16.2) con bajo nivel 0 y altos niveles 1 y 2	En el elemento 16.4 Socialización entre los funcionarios y funcionarias de las orientaciones establecidas en el Código de Ética o Conducta; el 89,6% de municipios indica no hacerlo o no tener código

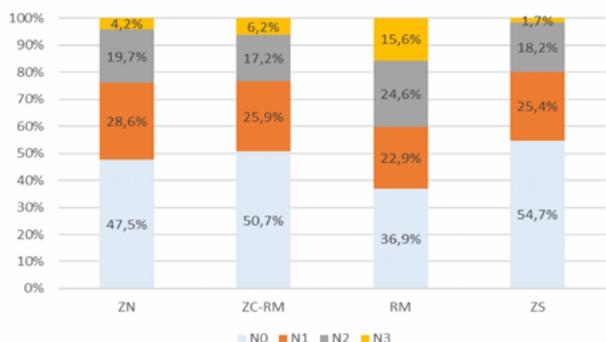
Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





Pese a la división en zonas Norte, Centro y Sur se optó acá -para fines de comparación y análisis- por separar la Región Metropolitana de la Zona Centro. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico CRS16: Porcentajes por Zonas y Nivel en Sección Especial Integridad y Probidad Municipal



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CRS16 compara los porcentajes por nivel obtenidos en las Zonas Norte, Zona Centro-R.M., Región Metropolitana y Zona Sur para el Sección Especial Integridad y Probidad Municipal. Se aprecia que los puntajes en la Zona Norte, Centro-RM y Sur son bastante similares. Los que son distintos son los de la Región Metropolitana.; mayores en el nivel 3 y menores en el nivel 0.

Conclusiones y Recomendaciones Sección Especial de Integridad y Probidad Municipal

Las municipalidades que respondieron a las preguntas de la Sección Especial de Integridad y Probidad Municipal fueron 288 (86,5%).

El porcentaje de logro de la Sección Especial Integridad y Probidad Municipal es 27,3%.

La información muestra (16.2), que las municipalidades han iniciado un proceso de mejoramiento en el compromiso con la integridad y la probidad del alcalde o alcaldesa, que debieran mantener y acrecentar.

La pregunta 16.4, relativa a la socialización entre los funcionarios y funcionarias de las orientaciones que el Código de Ética o Conducta establece, presenta un 85,1% de respuestas en el nivel cero (no se hace). La pregunta 16.5, relacionada con la facilitación

de las consultas o denuncias de falta de probidad e integridad municipal, muestra que el 59,0% de los municipios declara estar en el nivel cero (no se hace).

La pregunta 16.6, respecto de cómo la municipalidad evalúa y gestiona los riesgos de integridad y probidad, el 71,2% de los municipios declara estar en el nivel cero (no se hace).

La pregunta 16.7, que inquiriere por datos de acciones o iniciativas que se hayan realizado con el fin de reforzar la integridad y probidad en la Municipalidad, muestra que un 64,2% no lo hace.

La información analizada indica que, si los municipios se enfocaran en reforzar la comunicación de las orientaciones del Código de Ética; en facilitar las consultas y denuncias de la falta de probidad; en evaluar y gestionar los riesgos de integridad y probidad y registrar y sistematizar los datos de las acciones tendientes a reforzar la integridad y probidad en la Municipalidad; muchas de ellas podrían salir del nivel 0 y con ello, aumentar el nivel de logro de esta sección especial. Posteriormente, basado en el principio del mejoramiento continuo, llevarlas del nivel 1 al nivel 2.

4.3 COMPARACIÓN APLICACIONES REALIZADAS ENTRE LOS AÑOS 2016 Y 2019

A continuación, se presenta un análisis de los resultados del Diagnóstico Servicios Municipales 2019, comparándolos con los años 2016, 2017 y 2018. Para ello se utilizó el indicador Logro.

Para el análisis por Zona Geográfica se realizó la siguiente desagregación:

Zona Norte Regiones: Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo

Zona Centro Regiones: Valparaíso, Libertador Bernardo O´Higgins, Maule, Bío Bío y Ñuble

Zona Metropolitana Regiones: Metropolitana

Zona Sur Regiones: La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes





4.3.1 Ajustes metodológicos

Para poder comparar puntajes de logro de Servicios Municipales entre distintos años de aplicación, se consideró pertinente determinar, en primer lugar, cuáles son los Servicios Municipales presentes en las aplicaciones del instrumento en los años indicados. Como se aprecia en los distintos facsímiles, se han considerado una variedad de Servicios en el periodo.

Los Servicios que se mantienen durante estos periodos de aplicación son seis: Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos, Residuos Sólidos Domiciliarios, Alumbrado Público, Licencias de Conducir, Patentes Comerciales y Permisos de Circulación. Se comparan aquí sólo estos servicios y no los 16 del facsímil 2019; aunque la cantidad de preguntas en estos ámbitos varían entre facsímiles.

Así, aunque el puntaje considerando estos ámbitos no corresponde al total de ámbitos presentes en 2019, éste es representativo y permite observar la evolución del indicador.

En la aplicación 2019 los primeros tres servicios eran de respuesta obligatoria y en el resto la municipalidad podía indicar si los brindaban o no. Este hecho determinó cuántos municipios son comparables por servicio. El criterio rector fue considerar las municipalidades que contestaron las preguntas sobre los seis Servicios, en común, en las cuatro aplicaciones.

4.3.2 Evolución general de los seis Servicios comparables

El siguiente cuadro presenta los porcentajes de logro en los seis servicios considerados, de las municipalidades que participaron en todas y cada una de las aplicaciones del instrumento en el periodo 2016-2019.

Cuadro CLS: Logro en seis servicios, años 2016-2019

Servicios	Municipios	2016	2017	2018	2019	Prom
Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos,	309	37,7%	42,7%	41,7%	46,5%	42,2%
Residuos Sólidos Domiciliarios	309	45,7%	56,7%	45,1%	50,1%	49,4%
Alumbrado Público	309	37,8%	49,1%	41,6%	46,7%	43,8%
Patentes Comerciales	308	36,8%	48,2%	44,3%	47,0%	44,1%
Licencias Conducir	255	33,9%	43,7%	40,9%	42,8%	40,3%
Permisos de Circulación	307	41,3%	53,9%	48,7%	49,7%	48,4%
Promedio		38,9%	49,0%	43,7%	47,1%	44,7%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

La columna del extremo derecho muestra el promedio de cada ámbito en estos 4 años. La última fila muestra el promedio anual para cada servicio. El cuadro del extremo inferior derecho muestra el promedio de logro de estos seis servicios en estos cuatro años.

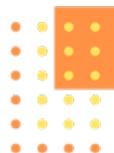
Debe recordarse que este cuadro no incluye el Servicio Tenencia Responsable de Animales y Zoonosis, que es el Servicio con menor logro en 2019, ni tampoco Seguridad Pública Comunal, con los mayores porcentajes de logro.

Un análisis sencillo, es tomar logro promedio de 2019 de un servicio (47,1%) y restarle el logro promedio de 2016 (38,9% en el mismo servicio). El

resultado es 8,3%; que representa el aumento del nivel de logro en estos 4 años. Si dividimos por los 4 años, tenemos el crecimiento anual absoluto del logro, que resulta ser 2,1% para estos seis servicios. Recordemos que el promedio anual absoluto para 7 ámbitos de gestión es de 1,5%.

Se aprecia también que, el servicio que tiene mejores niveles de logro, en el período estudiado, estos 4 años es "Residuos Sólidos Domiciliarios" (49,4%). Mientras que el que tiene los resultados de logro más bajo, es "Licencias de Conducir" (40,3%)





El siguiente gráfico muestra la evolución de estos seis servicios

Gráfico CLS: Evolución Logro 2016-2019 de seis Servicios



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019

El gráfico CLS muestra una tendencia general levemente creciente, en todos los servicios (todas las líneas van hacia arriba). Se aprecia que entre los años 2016 y 2017 hay un alza en todos los servicios, al igual que en los Ámbitos del Diagnóstico General. Sin embargo, las fluctuaciones observadas, no permiten plantear una línea de tendencia confiable.

Pareciera que los eventos ocurridos en 2017 podrían incidir en los resultados obtenidos. Es conveniente recordar que en 2017 se comenzó a aplicar un facsímil distinto, lo que podría contribuir a la mayor diferenciación de los puntajes.

4.3.3 Evolución Servicio Áreas Verdes por Tipología y Zona Geográfica

Se presenta a continuación la evolución del logro por tipología, del Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro AVAxT: Logro Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos por tipología, años 2016 a 2019

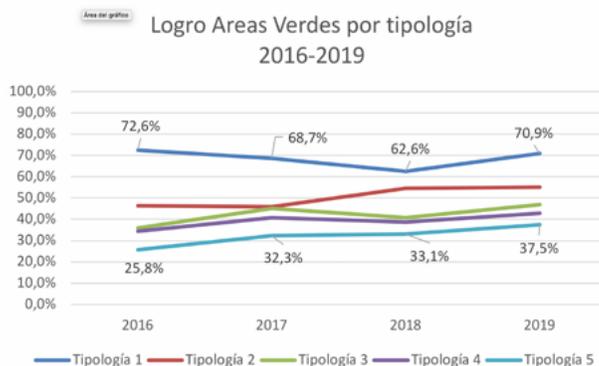
	2016	2017	2018	2019
Tipología 1	72,60%	68,70%	62,60%	70,90%
Tipología 2	46,30%	46,00%	54,50%	55,20%
Tipología 3	36,00%	45,10%	40,80%	46,90%
Tipología 4	34,40%	40,90%	38,60%	42,90%
Tipología 5	25,80%	32,30%	33,10%	37,50%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado en el cuadro AVAxT, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 25,8% de logro, el año 2016 en la tipología 5. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 72,6% de logro, el año 2016 en la Tipología 1.

Los valores del cuadro AVAxT se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico AVAxT: Logro Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos por tipología, años 2010 a 2019

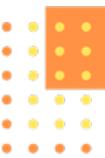


Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

En el gráfico AVAxT, aparece una línea de color, para cada tipología, en la que se aprecia que la línea de la Tipología 1 está claramente separada del resto de las otras tipologías, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras, en todos los años que se observaron. Es, sin embargo, la única línea con tendencia decreciente en estos 4 años. Todas las otras tipologías tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un acercamiento entre tipologías en el logro del Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos, entre los años 2016 y 2019.

Se presenta a continuación la evolución del logro por zona geográfica del Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos, entre los años 2016 y 2019.





Cuadro AVAxZ: Logro Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos por zona geográfica, años 2016 a 2019

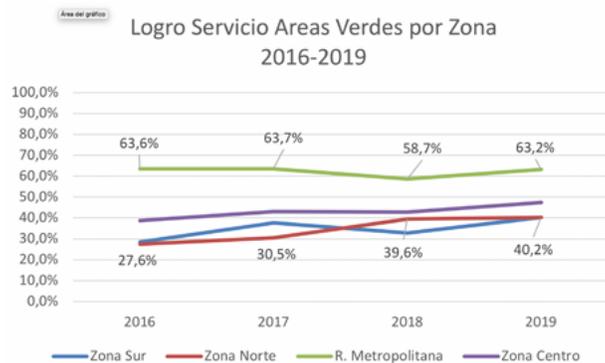
	2016	2017	2018	2019
Zona Sur	28,5%	37,8%	32,7%	40,2%
Zona Norte	27,6%	30,5%	39,6%	40,2%
R. Metropolitana	63,6%	63,7%	58,7%	63,2%
Zona Centro	38,8%	43,2%	42,9%	47,3%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado en el cuadro AVAxZ, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 27,8% de logro, el año 2016 en la Zona Norte. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 63,7% de logro, el año 2017 en la Región Metropolitana.

Los valores del cuadro AVAxZ se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico AVAxZ: Logro Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos por zona geográfica, años 2010 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

En el gráfico AVAxZ, aparece una línea de color, para cada zona geográfica, en la que se aprecia que la línea de la Zona Metropolitana está claramente separada del resto de las otras Zonas, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro, en todos los años que se observaron. Es, sin embargo, la única línea con tendencia decreciente en estos 4 años. Todas las otras zonas geográficas tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un acercamiento entre zonas geográficas en el logro del Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos, entre los años 2016 y 2019.

4.3.4 Evolución Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios por Tipología y Zona Geográfica

Se presenta a continuación la evolución del logro por tipología, del Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro RSDAxT: Logro Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios por tipología, años 2016 a 2019

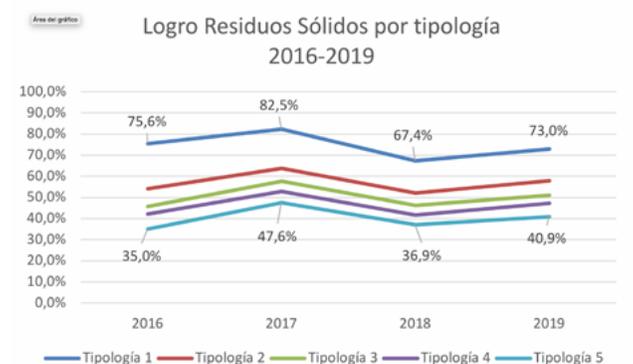
	2016	2017	2018	2019
Tipología 1	75,6%	82,5%	67,4%	73,0%
Tipología 2	54,2%	63,7%	52,1%	58,0%
Tipología 3	45,6%	57,7%	46,3%	51,0%
Tipología 4	42,2%	52,8%	41,7%	47,4%
Tipología 5	35,0%	47,6%	36,9%	40,9%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado en el cuadro RSDAxT, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 35,0% de logro, el año 2016 en la tipología 5. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 82,5% de logro, el año 2017 en la Tipología 1.

Los valores del cuadro RSDAxT se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico RSDAxT: Logro Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios por tipología, años 2010 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

En el gráfico RSDAxT, aparece una línea de color, para cada tipología, en la que se aprecia que la línea de la Tipología 1 está claramente separada del resto de las otras tipologías, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras tipologías, en todos los años que se observaron. Es, sin embargo, la única línea con tendencia decreciente en





estos 4 años. Todas las otras tipologías tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un acercamiento entre tipologías en el logro del Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios, entre los años 2016 y 2019.

Se presenta a continuación la evolución del logro por zona geográfica del Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro RSDAxZ: Logro Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios por zona geográfica, años 2010 a 2019

	2016	2017	2018	2019
Zona Sur	37,5%	48,5%	36,6%	43,5%
Zona Norte	35,7%	44,6%	43,4%	45,2%
R. Metropolitana	68,5%	79,1%	61,1%	70,2%
Zona Centro	47,1%	58,6%	46,1%	49,8%

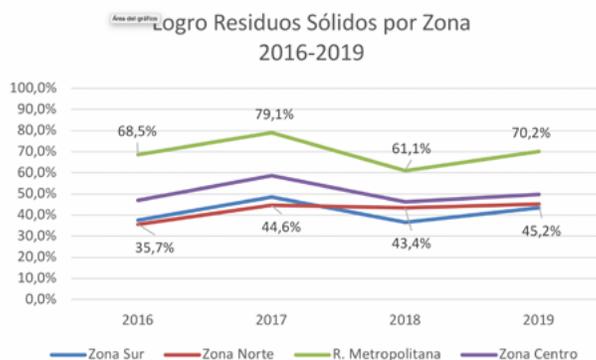
Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado en el cuadro RSDAxZ, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 35,7% de logro, el año 2016 en la Zona Norte. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 79,1% de logro, el año 2017 en la Región Metropolitana.

Los valores del cuadro RSDAxZ se ilustran en el gráfico de la página siguiente.

En el gráfico RSDAxZ, aparece una línea de color, para cada zona geográfica, en la que se aprecia que la línea de la Zona Metropolitana está claramente separada del resto de las otras Zonas Geográficas, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras, en todos los años que se observaron. Es, sin embargo, la única línea con tendencia decreciente en estos 4 años. Todas las otras zonas geográficas tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un acercamiento entre zonas geográficas en el logro del Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios, entre los años 2016 y 2019.

Gráfico RSDAxZ: Logro Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios por zona geográfica, años 2010 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

4.3.5 Evolución Servicio Alumbrado Público por Tipología y Zona Geográfica

Se presenta a continuación la evolución del logro por tipología, del Servicio Alumbrado Público, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro APAxT: Logro Servicio Alumbrado Público por tipología, años 2010 a 2019

	2016	2017	2018	2019
Tipología 1	71,9%	80,7%	63,0%	69,9%
Tipología 2	42,2%	67,3%	58,3%	59,9%
Tipología 3	35,0%	48,8%	38,1%	45,9%
Tipología 4	34,7%	44,5%	37,4%	41,7%
Tipología 5	27,6%	35,7%	33,6%	38,7%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado en el cuadro APAxT, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 27,6% de logro, el año 2016, en la tipología 5. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 80,7% de logro, el año 2017, en la Tipología 1.





Los valores del cuadro APAXT se ilustran en el gráfico a continuación.

En el gráfico APAXT, aparece una línea de color, para cada tipología, en la que se aprecia que la línea de la Tipología 1 está claramente separada del resto de las otras tipologías, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras tipologías, en todos los años que se observaron. Es, sin embargo, la única línea con tendencia decreciente en estos 4 años. Todas las otras tipologías tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un acercamiento entre tipologías en el logro del Servicio Alumbrado Público, entre los años 2016 y 2019.

Gráfico APAXT: Logro Servicio Alumbrado Público por tipología, años 2010 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se presenta a continuación la evolución del logro por zona geográfica del Servicio Alumbrado Público, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro APAXZ: Logro Servicio Alumbrado Público por zona geográfica, años 2010 a 2019

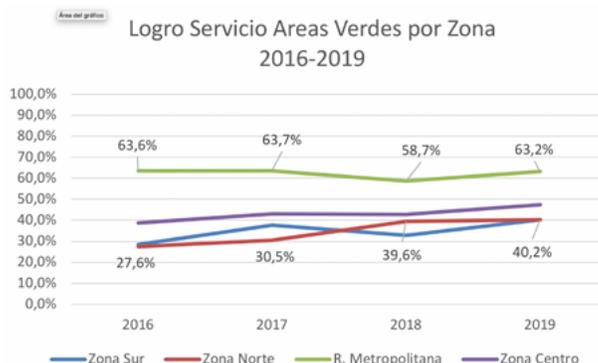
	2016	2017	2018	2019
Zona Sur	28,9%	40,3%	34,0%	39,4%
Zona Norte	29,9%	42,7%	39,2%	40,5%
R. Metropolitana	63,7%	70,9%	57,5%	65,7%
Zona Centro	38,0%	50,0%	42,3%	47,6%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado, en el cuadro APAXZ, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 28,9% de logro, el año 2016 en la Zona Norte. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 70,9% de logro, el año 2017 en la Región Metropolitana.

Los valores del cuadro APAXZ se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico APAXZ: Logro Servicio Alumbrado Público por zona geográfica, años 2010 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016 -2019

En el gráfico APAXZ, aparece una línea de color, para cada zona geográfica, en la que se aprecia que la línea de la Zona Metropolitana está claramente separada del resto de las otras Zonas Geográficas, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras, en todos los años que se observaron. Todas las zonas geográficas tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un acercamiento entre zonas geográficas en el logro del Servicio Alumbrado Público, entre los años 2016 y 2019.

4.3.6 Evolución Servicio Patentes Comerciales por Tipología y Zona Geográfica

Se presenta a continuación la evolución del logro por tipología, del Servicio Patentes Comerciales, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro PCAxT: Logro Servicio Patentes Comerciales por tipología, años 2010 a 2019

	2016	2017	2018	2019
Tipología 1	54,4%	66,0%	58,9%	65,4%
Tipología 2	43,2%	55,0%	53,8%	55,6%
Tipología 3	36,8%	44,2%	45,9%	48,1%
Tipología 4	33,3%	50,0%	42,1%	44,9%
Tipología 5	31,5%	39,9%	37,0%	39,1%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

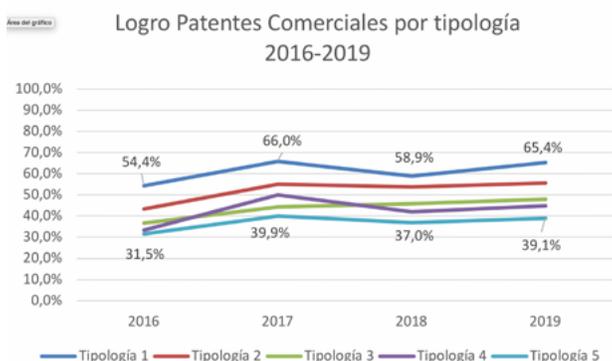




Se ha destacado, en el cuadro PCAxT, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 31,5% de logro, el año 2016 en la tipología 5. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 66,0% de logro, el año 2017 en la Tipología 1.

Los valores del cuadro PCAxT se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico PCAxT: Logro Servicio Patentes Comerciales por tipología, años 2010 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

En el gráfico PCAxT, aparece una línea de color, para cada tipología, en la que se aprecia que la línea de la Tipología 1 está claramente separada del resto de las otras tipologías, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras tipologías, en todos los años que se observaron. Todas las tipologías tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un distanciamiento entre tipologías en el logro del Servicio Patentes Comerciales, entre los años 2016 y 2019.

Se presenta a continuación la evolución del logro por zona geográfica del Servicio Patentes Comerciales, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro PCAxZ: Logro Servicio Patentes Comerciales por zona geográfica, años 2016 a 2019

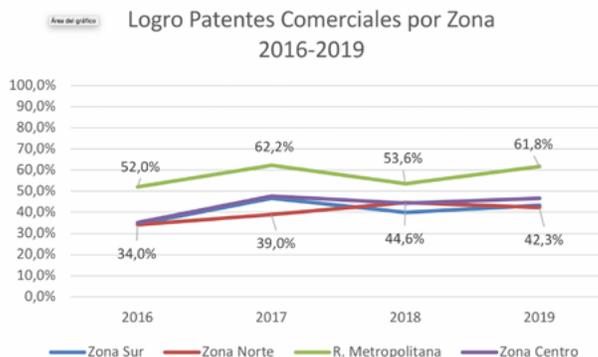
	2016	2017	2018	2019
Zona Sur	34,3%	46,7%	40,0%	43,4%
Zona Norte	34,0%	39,0%	44,6%	42,3%
R. Metropolitana	52,0%	62,2%	53,6%	61,8%
Zona Centro	35,2%	47,8%	44,3%	46,6%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado, en el cuadro PCAxZ, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 34,0% de logro, el año 2016 en la Zona Norte. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 62,2% de logro, el año 2017 en la Región Metropolitana.

Los valores del cuadro PCAxZ se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico PCAxZ: Logro Servicio Patentes Comerciales por zona geográfica, años 2016 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

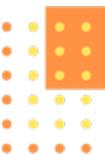
En el gráfico PCAxZ, aparece una línea de color, para cada zona geográfica, en la que se aprecia que la línea de la Zona Metropolitana está claramente separada del resto de las otras Zonas, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras, en todos los años que se observaron. Todas las zonas geográficas tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un distanciamiento entre zonas geográficas en el logro del Servicio Patentes Comerciales, entre los años 2016 y 2019.

4.3.7 Evolución Servicio Licencias de Conducir por Tipología y Zona Geográfica

Se presenta a continuación la evolución del logro por tipología, del Servicio Licencias de Conducir, entre los años 2016 y 2019.

Se ha destacado, en el cuadro LDCaxT, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 32,8% de logro, el año 2016, en la tipología 5. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 72,8% de logro, el año 2017, en la Tipología 1.





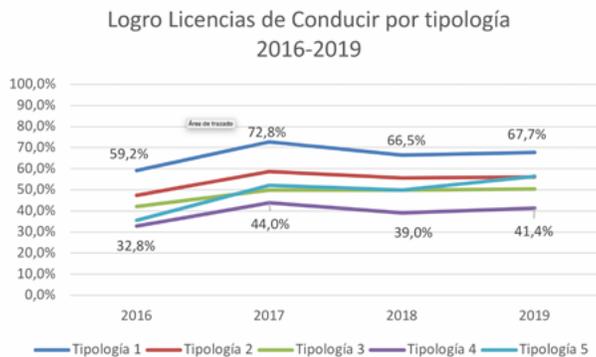
Cuadro LDCAxT: Logro Servicio Licencias de Conducir por tipología, años 2016 a 2019

	2016	2017	2018	2019
Tipología 1	59,2%	72,8%	66,5%	67,7%
Tipología 2	47,4%	58,8%	55,7%	56,3%
Tipología 3	42,2%	50,0%	49,8%	50,3%
Tipología 4	32,8%	44,0%	39,0%	41,4%
Tipología 5	35,7%	52,2%	49,8%	56,3%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Los valores del cuadro LDCAxT se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico LDCAxT: Logro Servicio Licencias de Conducir por tipología, años 2016 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

En el gráfico LDCAxT, aparece una línea de color, para cada tipología, en la que se aprecia que la línea de la Tipología 1 está claramente separada del resto de las otras, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras tipologías, en todos los años que se observaron. Todas las tipologías tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un leve acercamiento entre tipologías en el logro del Servicio Licencias de Conducir, entre los años 2016 y 2019.

Se presenta a continuación la evolución del logro por zona geográfica del Servicio Licencias de Conducir, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro LDCAxZ: Logro Servicio Licencias de Conducir por zona geográfica, años 2016 a 2019

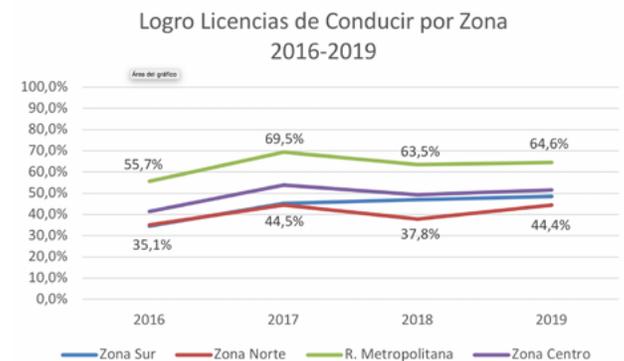
	2016	2017	2018	2019
Zona Sur	34,5%	45,2%	47,0%	48,5%
Zona Norte	35,1%	44,5%	37,8%	44,4%
R. Metropolitana	55,7%	69,5%	63,5%	64,6%
Zona Centro	41,4%	53,9%	49,4%	51,5%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado, en el cuadro LDCAxZ, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 35,1% de logro, el año 2016 en la Zona Norte. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 69,5% de logro, el año 2017 en la Región Metropolitana.

Los valores del cuadro LDCAxZ se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico LDCAxZ: Logro Servicio Licencias de Conducir por zona geográfica, años 2016 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

En el gráfico LDCAxZ, aparece una línea de color, para cada zona geográfica, en la que se aprecia que la línea de la Zona Metropolitana está claramente separada del resto de las otras Zonas, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras, en todos los años que se observaron. Todas las zonas geográficas tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un leve acercamiento entre zonas geográficas en el logro del Servicio Licencias de Conducir, entre los años 2016 y 2019.





4.3.8 Evolución servicio Permisos de Circulación por Tipología y Zona Geográfica

Se presenta a continuación la evolución del logro por tipología, del Servicio Permisos de Circulación, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro PDCAxT: Logro Servicio Permisos de Circulación por tipología, años 2016 a 2019

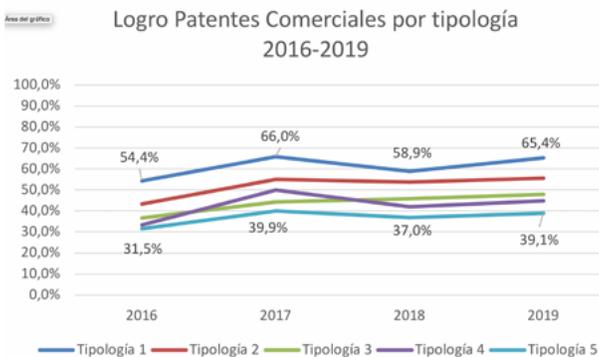
	2016	2017	2018	2019
Tipología 1	59,2%	73,9%	65,5%	66,8%
Tipología 2	49,7%	60,2%	57,3%	53,1%
Tipología 3	43,5%	51,7%	50,3%	51,6%
Tipología 4	39,6%	54,8%	46,4%	46,8%
Tipología 5	32,7%	45,1%	41,7%	44,7%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado en el cuadro PDCAxT, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 32,7% de logro, el año 2016 en la tipología 5. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 73,9% de logro, el año 2017, en la Tipología 1.

Los valores del cuadro PDCAxT se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico PDCAxT: Logro Servicio Permisos de Circulación por tipología, años 2016 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

En el gráfico PDCAxT, aparece una línea de color, para cada tipología, en la que se aprecia que la línea de la Tipología 1 está claramente separada del resto de las otras, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras tipologías, en todos los años que se observaron. Todas las tipologías tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un acercamiento entre tipologías en el logro del Servicio Permisos de Circulación, entre los años 2016 y 2019.

Se presenta a continuación la evolución del logro por zona geográfica del Servicio Permisos de Circulación, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro PDCAxZ: Logro Servicio Permisos de Circulación por zona geográfica, años 2016 a 2019

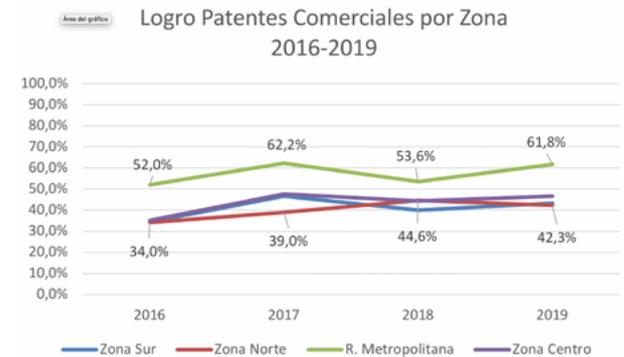
	2016	2017	2018	2019
Zona Sur	35,9%	47,7%	45,9%	47,3%
Zona Norte	38,2%	44,8%	43,4%	43,6%
R. Metropolitana	55,4%	71,1%	62,4%	63,0%
Zona Centro	41,7%	55,5%	48,7%	49,9%

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

Se ha destacado en el cuadro PDCAxZ, en amarillo, el valor mínimo, que corresponde a 38,2% de logro, el año 2016 en la Zona Norte. También se ha destacado, en verde, el valor máximo: 71,1% de logro, el año 2017, en la Región Metropolitana.

Los valores del cuadro PDCAxZ se ilustran en el gráfico a continuación.

Gráfico PDCAxZ: Logro Servicio Permisos de Circulación por zona geográfica, años 2016 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnósticos 2016-2019

En el gráfico PDCAxZ, aparece una línea de color, para cada zona geográfica, en la que se aprecia que la línea de la Zona Metropolitana está claramente separada del resto de las otras Zonas, indicando que ésta tiene mayores niveles de logro que todas las otras, en todos los años que se observaron. Todas las zonas geográficas tienen una tendencia ascendente, aunque irregular. La imagen sugiere un leve distanciamiento entre zonas geográficas en el logro del Servicio Permisos de Circulación, entre los años 2016 y 2019.





4.3.9 Comentarios y recomendaciones

Los Modelos de Gestión de Calidad, sirven para evaluar el estado en que se encuentra una organización, un conjunto de procesos y/o una municipalidad, entre muchos otros.

Cuentan con una metodología de evaluación y una métrica, a través de las cuales se puede conocer el nivel de instalación y despliegue, de los servicios municipales, tanto en los elementos de gestión y de resultados, que están contenidos en ellos. Estos modelos, en su aplicación, no son prescriptivos; es decir, a diferencia de las normas, no indica lo que hay que hacer o tener, permitiendo de esta forma, detectar las brechas y, por ende, las principales áreas u oportunidades de mejora (lo que se puede hacer mejor), y las fortalezas (lo que se está haciendo bien y hay que mantener y/o desplegar), de cada una de ellas.

Las municipalidades que respondieron y abordaron todas las preguntas del cuestionario diagnóstico fueron 333. Las municipalidades consideradas en la comparación de seis servicios entre los años 2016 y 2019 variaron por servicio, según respondieran a las preguntas de los cuatro años (2016 al 2019).

Los resultados observados en el período 2016–2019,

por Tipología, muestran, en general, los porcentajes de logro más altos en la Tipología 1, mientras que los porcentajes más bajos se observan en la Tipología 5.

En lo particular, el porcentaje de logro más importante se observa en el Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios, Tipología 1, en el año 2017 (82,5%). En tanto que el más bajo se da en el Servicio Áreas Verdes y Espacios Públicos Recreativos, año 2016 (25,8%), para la Tipología 5.

Por otra parte, mirado desde la perspectiva de zonas geográficas, los valores más altos, se dan en la Región Metropolitana (79,1%), para el Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios, año 2017; mientras que los porcentajes de logro más bajos se concentran en la Zona Sur, también en el Servicio Residuos Sólidos Domiciliarios, el año 2016 (28,5%).

En base a la información presentada y, en una perspectiva de política pública, pareciera recomendable centrar los esfuerzos en mejorar los Servicios de Licencias de Conducir, y el Servicio de Áreas Verdes Espacios Públicos Recreativos, en los municipios pertenecientes a comunas de Tipología 5 y de las Zonas Extremas.





5) ENFOQUE DE GÉNERO Y ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS

5.1 Antecedentes

Esta sección corresponde a la actividad “Análisis y sistematización de los resultados de los elementos de gestión con Enfoque de Género y enfoque de derechos humanos” de la propuesta acordada.

Según el Glosario del Facsímil Diagnóstico Nacional 2019, Calidad de la Gestión Municipal:

Cuadro 19: Enfoques de Género y Derechos Humanos

Enfoque de género	Mirada que identifica el modo en que se construyen socialmente las relaciones entre hombres y mujeres y que históricamente resulta en un desequilibrio de poder.
Enfoque de Derechos Humanos (económicos, sociales, interculturales)	Marco normativo y conceptual que permite orientar procesos de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas. Para que una política o acción pública cuente con enfoque de derechos se requiere, al menos, contar con la participación de la ciudadanía en todo su ciclo, entregar garantías a la población respecto a los derechos que están considerados en ella, y haber sido lo suficientemente informadas y difundidas para que las personas, a las cuales están dirigidas, puedan hacer ejercicio de dichos derechos.

Fuente: Elaboración propia en base a Facsímil Diagnóstico Nacional 2019

A partir del año 2017, se consulta acerca de seis servicios municipales, que aumentan a 14 a partir de la versión 2018 y a 16 en la versión 2019. Y, paralelamente, tanto en el Diagnóstico General como en el de Servicios Municipales, se pregunta por enfoque de género, agregándose, al año siguiente, el enfoque de derechos, en algunos elementos de gestión, particularmente para el Servicio de Apoyo a la Población Migrante.

5.1.1 Actas

La información contenida en las Actas no alude directamente a un enfoque de género, pero puede ser interpretada, también, desde esta perspectiva.

La información que se presentará alude a:

La proporción de mujeres sobre el total de firmantes en la carátula del acta (Alcalde/sa, Secretario/a Municipal, Director/a de Control, Directivos, funcionarios/as y Representantes de los/as trabajadores/as

La proporción de mujeres, sobre el total de asistentes que firman en el listado de asistencia de la actividad final del proceso, es más baja.

5.2 Respuestas

5.2.1 Ámbitos Diagnóstico General

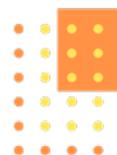
En el recuento realizado, se aprecia que en 6 Ámbitos de Gestión de 14 (42,9%, o sea menos de la mitad, se mide enfoque de género. También se constata que el enfoque de género se mide en 15 elementos de gestión, de un total de 100, es decir el 15%.

De acuerdo a la información levantada, se observa que una de cada tres municipalidades considera el enfoque de género en aquellos elementos de gestión que los miden en el cuestionario.

El estudio realizado indica, también, que cuatro de catorce Ámbitos de Gestión y cinco preguntas de cien, consideran enfoque de Derechos en el Diagnóstico General. El resultado de logro promedio en estos elementos es de 54,6%. Es decir, algo más de la mitad de las municipalidades consideran, en algún grado, estos elementos en su gestión.

Otra lectura de las cifras es que poco menos de la mitad de los municipios chilenos, no consideran el enfoque de Derechos en su gestión.





5.2.2 Servicios Municipales

El Enfoque de Género es considerado en 12 de los 16 Servicios del listado, y sólo en un elemento de gestión. Así, es evaluado en 12 de las 100 (12%) preguntas del Instrumento Diagnóstico 2019, Servicios Municipales. En los 4 niveles, es aludido explícitamente en sólo uno de ellos, el más alto.

La información levantada muestra que 12 de 15 servicios municipales, consultan acerca de enfoque de género y el resultado es que, en promedio, menos de uno de cada cien municipios incorpora el enfoque de género en la medición de “la satisfacción de usuarios y usuarias respecto del servicio”,

que es el único elemento de gestión que considera dicho enfoque.

Por otro lado, se observa que un solo servicio inquiriere por enfoque de Derecho Intercultural, el Servicio 5, Apoyo a la Población Migrante. Este Servicio es brindado por 171 municipios, de los 333 que respondieron el Instrumento. De éstos, sólo 4 están en el nivel 3, para las preguntas indicadas, es decir, incorporan enfoque de Derecho Intercultural. Así, en Chile, cuatro municipios de los 333 que respondieron al Instrumento 2019 incorporan el enfoque de Derecho Intercultural. Existe, entonces, una enorme brecha que enfrentar.

Cuadro 20: Aspectos internos y externos para integración de enfoque de Género y Derechos en el Diagnóstico de Servicios

Variables en la calidad de la gestión municipal	Ámbito interno	Ámbito externo (población de la comuna)
Enfoque de Género	<ul style="list-style-type: none"> - Posiciones de liderazgo por género (que se pueden derivar de las actas) - Acceso a capacitación por género (no se inquieren) - Composición de equipos (Que se pueden derivar de las actas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de políticas diferenciadas por género (no se consulta) - Seguimiento al impacto de políticas por género (no se consulta)
Enfoque de Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Derechos de funcionarios, (no se consulta) - Derechos de subcontratos de servicios, (no se consulta) - Presencia de discriminación en contratos, no se consulta 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a la promoción y defensa de derechos, por parte de programas en la comuna
Variables en los servicios municipales	Ámbito interno (trabajadores)	Ámbito externo (población de la comuna)
Enfoque de Género		- Subsidios y becas con enfoque de género.
Enfoque de Derechos Humanos		- Intermediación laboral

Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico 2019





5.2.3 Actas

El promedio de la proporción de mujeres que firman la carátula del Acta es de 42,0%.

El promedio de la proporción de mujeres que firman en el listado de asistencia es de 39,6%

El promedio de alcaldesas, en las municipalidades del listado, es de 11,3%; es decir, prácticamente una mujer por cada diez alcaldías.

Las cifras anteriores indican que participaron menos mujeres que hombres en esta actividad del Diagnóstico 2019. También indican, que la incorporación de la mujer, a las labores municipales, es escasa y que, a medida que aumentan las responsabilidades, es menor; desde otra perspectiva y, al menos para esta actividad, la subrepresentación de las mujeres en los cargos/funciones municipales es baja.





6) CON CLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Las municipalidades que respondieron y abordaron todas las preguntas, del cuestionario diagnóstico general, fueron 333.

La autoevaluación 2019, en el Diagnóstico General, muestra que los Ámbitos de Gestión con mayor desarrollo (expresado en altos porcentajes de logro) son Ingresos Municipales (74,8%) y Gobernanza (71,2%). Los Ámbitos de Gestión con menor desarrollo (bajos porcentajes de logro) son Capacitación y Competencias de las Personas (33,7%) y Desarrollo de la Estrategia (34,9%).

Las municipalidades, clasificadas según tipología comunal, que muestran más desarrollo en los Ámbitos de Gestión (y más altos porcentajes de logro), en general en 2019, y en el periodo de comparación 2010-2019, son las de Tipología 1. Las que muestran más bajo desarrollo en los Ámbitos de Gestión (y porcentajes de logro), son las de Tipología 5.

La Región que muestra más desarrollo en los Ámbitos de Gestión (con altos porcentajes de logro) en sus municipalidades, en general año 2019 y en el periodo 2010 - 2019, es la región Metropolitana (59,4%), mientras que el más bajo está en la región de Arica y Parinacota (29,8%).

La autoevaluación 2019 muestra, en el Diagnóstico de los Servicios Municipales, que los Servicios con mayor desarrollo (altos porcentajes de logro) son Seguridad Pública Comunal (59,3%) y Licencias de Conducir (56,6%). Los servicios con menor desarrollo (y porcentaje de logro) son Tenencia Responsable de Animales (44,2%) y Fomento Productivo (45,3%).

El análisis de los porcentajes de logro, según Tipología Comunal, muestra que los municipios con mayor desarrollo de Servicios están en la Tipología 1, mientras que los de menor desarrollo se encuentran en la Tipología 5. El mismo análisis por Zona Geográfica indica que los municipios de la Región Metropolitana tienen más desarrollo de sus Servicios y los de las zonas extremas, menor desarrollo. Esto es validado por el análisis de 6 Servicios entre los años 2016 y 2019

A la luz de los resultados, los enfoques de Género y Derechos están insuficientemente incorporados a las prácticas de Gestión municipal que el informe refleja.

Adicional mente se concluye que:

• El DIAGNÓSTICO NACIONAL es el único instrumento, de larga aplicación, sobre gestión municipal que permite tener datos al respecto.

• El porcentaje de logro en Gestión Municipal crece constante, pero lentamente, lo que evidencia la necesidad de apoyo externo a las municipalidades (SUBDERE, GORE, universidades, entre otros)

• Los porcentajes de logro de los Servicios Municipales son más cercanos entre sí, que los de los Ámbitos Municipales. Esto ocurre en tanto en 2019 como en el periodo 2016-2019. Se sugiere explorar a qué se debe esta diferencia.

• El instrumento requiere adecuaciones periódicas, en tanto la realidad es cambiante. Particularmente incorporando en mayor medida los enfoques de género y derecho.

• Es conveniente tener elementos de validación de las respuestas, incorporando tecnología digital, deseablemente en línea y expost, con un carácter pedagógico.

• Para mejorar el desempeño en gestión municipal, en los ámbitos considerados, se sugiere fortalecer las competencias de las personas en el uso de la tecnología necesaria para la adecuada gestión municipal (así como en enfoque de Género, Derechos y ética), y facilitar y/o apoyar la digitalización de los procesos de gestión municipal y sus Servicios, promoviendo el desarrollo y difusión de Códigos de ética y/o conducta.

• Es conveniente entregar un mayor apoyo a las municipalidades pertenecientes a las tipologías comunales 4 y 5 y, especialmente a las de los extremos del país, tanto en los ámbitos de la gestión global, como la de los servicios.





 @laSUBDERE  subdere.chile  subdere.chile

www.subdere.gov.cl