

**Modelo Mejoramiento Progresivo**

**Calidad de la Gestión Municipal**

**INDICE**

**1.- MODELOS DE GESTION 3**

**2.- ANTECEDENTES PARA EL DISEÑO DEL MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTION MUNICIPAL 5**

**3.-. MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTION MUNICIPAL 13**

**4.- GLOSARIO 21**

# Modelos de gestión

Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitar o reproducir.También se entiende como elesquema teórico de un sistema o una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento[[1]](#footnote-1). En este sentido, cuando se construye un modelo de calidad de la gestión es importante, no sólo definir la referencia y los ámbitos de la “realidad compleja” que se pretenden abordar, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo y describir, en los ámbitos definidos, la realidad de la organización que lo utiliza, es decir, entregar herramientas y lineamientos para alcanzar lo que el modelo propone.

Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto.

Es por ello que el Modelo deMejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal se complementa con un método de evaluación, descrito en detalle en la publicación “Instrumento de Autoevaluación”, del Programa de Mejoramiento Progresivo.

A nivel internacional, existen diversos modelos de gestión que actúan como referencia, para organizaciones que quieren conocerse mejor a sí mismas y mejorar su funcionamiento y sus resultados. Éstos son aplicables a organizaciones tanto públicas como privadas y se llaman **modelos de excelencia**.

La mayoría de los modelos de excelencia desarrollados en el mundo han sido creados en el marco de la promoción del desarrollo económico. Objetivos declarados para la implantación de estos modelos suelen ser: mejorar la competitividad de las organizaciones; provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados; promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad delos productos y delos servicios, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones; promover la comprensión de los factores y elementos que tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad.

Si bien los modelos de excelencia nacen para ser implementados en organizaciones privadas, con o sin fines de lucro, rápidamente su aplicación se ha extendido exitosamente en instituciones del sector público.

Es por ello que, cuando se pretende mejorar la calidad de la gestión municipal, con foco en los servicios que se entregan a la comunidad, fortalecer las capacidades de gestión de las municipalidades, instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como camino para llegar a la excelencia, este tipo de modelos aparece como herramienta de referencia válida paradichos propósitos.

# Antecedentes para el diseño del Modelo MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA Calidad de la Gestión Municipal

Para el desarrollo del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, se tuvo en cuenta una serie de factores y antecedentes que a continuación se describen.

## Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

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

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

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

* **Autonomía:** Tiende hacia mayores grados de autonomía, para que los municipios generen las condiciones para contar con más competencias, atribuciones y recursos.
* **Equidad entre los municipios:** Reconoce la diversidad y contribuye a la reducción de brechas de inequidad existentes entre los municipios.
* **Eficiencia y eficacia:** Vincula la eficiencia, eficacia y flexibilidad con la calidad en la prestación de servicios.
* **Liderazgo y compromiso:** vinculados al mejoramiento continuo de la calidad en la gestión de servicios municipales y mayor logro en la obtención de resultados.
* **Transparencia, probidad y participación:** Instalación de prácticas que faciliten el control institucional interno y externo, generando información de gestión oportuna y transparente.
* **Gestión orientada hacia la satisfacción de usuarios y usuarias:** Reconocimiento de los usuarios y usuarias como personas portadoras de derechos, por medio de prácticas sensibles a sus necesidades y demandas, así como mecanismos de información, participación y consulta para una óptima entrega de servicios.
* **Apreciación de las personas como principal factor estratégico:** Valoración de los funcionarios y funcionarias municipales, de sus habilidades, creatividad y motivación para el éxito de la gestión municipal y velar por su desarrollo y bienestar.

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

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

## Experiencia internacional

Según la experiencia internacional estudiada[[2]](#footnote-2), respecto a iniciativas exitosas de gobiernos que buscaban mejorar la calidad de los servicios públicos, a través de la modernización de la gestión del Estado, se puede establecer que no hay una sola forma de asegurar mejores resultados en la calidad de los servicios municipales. Sin embargo, se pueden destacar algunas características, presentes en todas las experiencias de éxito analizadas:

* + **Foco en el ciudadano.** Bajo distintas metodologías, todas las experiencias estudiadas han derivado en un cambio de paradigma en la relación entre el ciudadano y el Estado, así como su posterior impacto en las prácticas, procesos y prestaciones.
	+ **Estrategia global.** Los proyectos de mejora se enmarcan en una estrategia de gobierno, como parte de una política pública, que busca una nueva y mejor relación con el ciudadano, dándole mayor relevanciapolítica y social.
	+ **Vocación de servicio público.** Los funcionarios(as) comparten una profunda vocación de servicio público y han buscado implementar mejoras a partir del trabajo de cada uno. En estos casos los recursos económicos no siempre resultan ser lo más importante.
	+ **Procesos participativos e identificación de factores clave.** En los casos estudiados, se observa el surgimiento de una preocupación colectiva en torno a un problema específico, que se aborda desde frentes distintos. Ese espacio abierto,de alta participación, permite el surgimiento de iniciativas,en un principio marginales,las que un momento crítico cobran importancia. Lo relevante, entonces, no es encontrar la fórmula única para replicar e implementar rápidamente, sino descubrir las variables que están en juego, los factores clave que permitirán la obtención de resultados, su contexto social y cultural.
	+ **Alineamiento corporativo en torno al objetivo**. Uno de los elementos que ha resultado clave en la implementación de programas de resultados concretos, en el mediano plazo, es el compromiso del nivel directivo superior con los sistemas de gestión.
	+ **Marketing interno y motivación.** En organizaciones grandes es difícil lograr alineamientos y compromisos en forma rápida, por lo que la promoción interna es muy necesaria al momento de perseguir resultados.
	+ **Formación permanente.**Para mejorar los servicios, es necesario que toda la organización participe en un proceso de formación permanente, liderado internamente a partir de la propia experiencia. Esto refuerza conocimientos, aborda nuevas temáticas, de acuerdo a los nuevos desafíos que se van presentando, y ayuda a comprender que no se mejoran los servicios una vez: se mejoran siempre, en forma permanente y sistemática, instaurando la lógica de la mejora continua.
	+ **Mediciones.** Una medición inicial marca el comienzo de un trabajo que nunca termina y buscará oportunidades de mejora inimaginables a los ojos de hoy. No se puede avanzar en forma segura a un objetivo si estamos ciegos y sin guía. Nadie mejor que losusuarios y usuarias saben orientar los esfuerzos para satisfacer sus expectativas de servicio y las mediciones son el único medio que permite acercarse a ellas.
	+ **Gestión del conocimiento.** Una vez iniciado el camino a la excelencia y generadas las condiciones de funcionamiento que permiten la participación de todos, surgen proyectos de mejora en distintos ámbitos de la organización. Generalmente, sucede que empiezan a construir planes que pueden compartirse entre los distintos equipos o unidades, para ir estimulando tanto la creatividad como su replicabilidad en otros ámbitos. Comienza a juntarse una importante cantidad de *mejores prácticas* que es bueno administrar, premiar y distribuir. Esto mejora si en un solo sitio es posible acceder al conocimiento acumulado, la información del programa, documentos oficiales, archivos tipo, etc.

## Experiencia Nacional

Desde el año 2007, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, mediante el Programa de Apoyo a la Acreditación de los Servicios Municipales, ha trabajado con 35 municipalidades, transfiriendo capacidades, apoyo técnico y financiero para la implantación del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Estos años de experiencia y los resultados obtenidos por los municipios participantes no sólo han dejado entrever la relevancia asignada a la calidad de la gestión, sino también las vías más pertinentes para fomentarla, implementarla y apoyarla desde la política pública. Con lo anterior, es posible mostrar los primeros puntajes obtenidos luego de la validación externa de sus correspondientes ejercicios de autoevaluación, los que se presentan en el siguiente gráfico:

**PRIMEROS PUNTAJES OBTENIDOS POR LOS MUNICIPIOS**

Teniendo presente que los municipios incorporados al Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales no fueron escogidos aleatoriamente y, por lo tanto, no corresponden a una muestra representativa de los municipios chilenos, podemos concluir para ellos que:

* + - El tamaño de la comuna, el ingreso propio, el presupuesto municipal, la cantidad de funcionarios(as) y la ruralidad, no demuestran ser factores determinantes en el puntaje obtenido por los municipios.
		- En promedio, los criterios con menor puntaje son “Liderazgo y Planificación Estratégica”, “Información y Análisis” y “Resultados de los Servicios Municipales”.
	+ 75% de las municipalidades que se han autoevaluado tiene puntajes menores a 100 puntos. Se puede afirmar, de las organizaciones con este nivel de gestión, que:
		- * Su gestión es más reactiva que proactiva.
			* Dedican pocos recursos a la planificación.
			* Sus prácticas de gestión están poco instaladas en la cultura organizacional y tienen alta dependencia de las personas.
			* No es posible identificar si los resultados de la municipalidad provienen directamente de las prácticas adoptadas.

Entre otros aspectos operativos, la experiencia de estos municipios demostró la subestimación de tiempos en los procesos de Autoevaluación, Validación, Diseño e Implementación de planes de mejora y, con ello, los costos asociados al Programa. Con lo anterior, el desafío de aumentar la cobertura y calidad de la oferta programática pasa necesariamente por hacer más eficientes los procesos de la misma.

## Aporte de expertos de la gestión municipal

Los aportes de expertos de la gestión municipal se recogieron en entrevistas en profundidad, de las cuales se puede destacar lo siguiente:

* + Si bien cada municipalidad enfrenta realidades muy diferentes, en cuanto a desarrollo económico, población, ingresos, etc., hay prácticas de gestión que son comunes a todas ellas.
	+ Un proceso clave dentro de la administración municipal es la gestión de recursos financieros.
	+ Un trabajo coordinado entre el alcalde o alcaldesa y el Concejo es siempre un aporte a la gestión municipal.
	+ Los ciudadanos y ciudadanas son usuarios y usuarias de servicios municipales pero, a su vez, cumplen un rol en la priorización y definición de la actividad municipal, a través de los mecanismos de participación. Esta es una forma de identificar las necesidades y expectativas de la comunidad.
	+ Los resultados de la gestión municipal tienen una alta relevancia respecto a la forma en que se desarrollan los procesos en la municipalidad, porque es lo que impacta finalmente a los usuarios y usuarias.
	+ Es importante la compatibilidad de los planes de mejora a largo plazo con mejoras a corto plazo, en consideración a los períodos alcaldicios.
	+ Si bien las mejoras a largo plazo pueden no mostrar efectos durante un período alcaldicio y no está asegurada su continuidad en el siguiente período, hay objetivos superiores de interés de la comunidad que son traspasados de una administración a otra, independientemente de sus tendencias políticas.
	+ Los requerimientos de la calidad de la gestión municipal, no pueden estar ajenos a los requerimientos de buen gobierno, gobernabilidad y/o gobernanza. Por lo anterior, entre otros aspectos, se debe tener en consideración losenfoques de género y de participación ciudadana en todas aquellas dimensionesrelevantes para la gestión.
	+ Cualquier Instrumento de Diagnóstico y/o Autoevaluación de Calidad de la Gestión debe incorporar, implícita o explícitamente, los distintos instrumentos jurídicos que hacen referencia al ámbito gestión respectivo, a saber:
		- * Ley 18.695 Orgánica de Constitución de Municipalidades
			* Ley 18.883 Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales
			* Ley 20.285 Sobre Acceso a la Información Pública
			* Ley 19.602 Modifica Ley 18.695 en Materia de Gestión Municipal
			* Ley 19.803 Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal
			* Ley 16.744 Enfermedades Profesionales
			* Decreto 2385 Rentas Municipales
			* Decreto Supremo 594 Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo.
			* Decreto Supremo 54 Aprueba Reglamento para la constitución y funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad

# Modelo MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA calidad de la gestión municipal

El Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal es una aplicación más general de Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Constituye una guía de apoyo a las municipalidades, para alcanzar los niveles de calidad que instalen las competencias organizacionales que permitan a los municipios iniciar el camino hacia la excelencia.

## Contenidos del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal

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

* Estrategia y Liderazgo
* Personas
* Recursos
* Servicios
* Usuarios y Usuarias

Todos estos criterios se interrelacionan, condicionan y complementan. El criterio de **Estrategia y Liderazgo**interroga respecto a las prácticas y sistemas de la municipalidad, a través de los cuales se definen los grandes objetivos y propósitos de la organización. Del mismo modo, define, difunde y hace seguimiento a la estrategia a través de la cual se conseguirán dichos objetivos. Para la puesta en marcha de la estrategia antes definida, el municipio debe comprometer y desarrollar a las **personas,**como el factor más importante de la organización. Éstas deben movilizar los **recursos**, en pos de la entrega de **servicios**basados en procesos cuyos principales atributos son laeficacia, la eficiencia y la flexibilidad (unlado del triángulo para cada atributo). Todo lo anterior, alineado hacia las necesidades, requerimientos y satisfacción de **Usuarios y Usuarias**.

Este esquema de la “complejidad” de la prestación de servicios a la ciudadanía, se complementa con conectores bidireccionales que articulan cíclicamente la estrategia y los requerimientos de la ciudadanía. La siguiente figura ilustrala forma en que se integran los (5) criterios:

Esquema del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal



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

Los conceptos y relaciones que existen entre los elementos del Modelo se pueden detallar de la siguiente manera:

1. Para tener gestión de excelencia, es necesario que el alcalde o alcaldesa establezca un sistema de **liderazgo** que motive y genere un *qué hacer* y un *para qué hacer,* dentro de la municipalidad, que sea compartido por todos. EsteSubcriterio no evalúa el estilo de liderazgo ni las características personales del líder, sino las prácticas que lo respaldan.

Los líderes deben ser garantes del futuro de la gestión de la calidad, fomentando -con su ejemplo- la cultura de excelencia en la organización e impulsando los cambios necesarios para mantener y mejorar la coherencia de la municipalidad con su entorno. El éxito organizacional depende del alineamiento y compromisode todos los funcionarios y funcionarias con los objetivos.

El futuro no es predecible.Por ello, la **planificación estratégica**adquiere la máxima importancia para abordarlo mejor preparados, para los continuos cambios y nuevos requerimientos. Las municipalidades necesitan definir con claridad cuáles son los objetivos que persiguen, de qué manera prevén alcanzarlos, y cómo sabrán si los han, o no, logrado. Pero no basta con formular planes para abordar el futuro, hay que implementarlos.

Numerosos estudios han demostrado que la principal causa de fracaso en las organizaciones no es una mala o inadecuada estrategia, sino los errores en suejecución o el abandono de la estrategia diseñada. Por ello, tan importante como tener los planes, es la coherencia de éstos con los objetivos, la forma cómo estos planes se desarrollan, como se involucra al máximo de actores en su formulación y en el compromiso con los resultados buscados.Finalmente, cómo los resultados se monitorean para prevenir desviaciones y ajustar los planes.

1. Las **personas** que trabajan en la municipalidad tienen una gran capacidad para mejorar los procesos de trabajo y aportar con su máximo potencial al logro de los objetivos, en la medida que estén motivadosy comprometidos con éstos, así como con el futuro de la municipalidad y su con propio desarrollo. Está demostrado que las personas motivadas con su trabajo tienen un mejor rendimiento y mayores posibilidades de contribuir a generar mayor satisfacción enusuarios y usuarias que aquellas que no lo están.

Para ello, la municipalidad debe procurar un ambiente de trabajo propicio para consolidar una cultura de excelencia, en un clima de respeto e innovación, con reglas claras, conocidas y compartidas, incentivos y reconocimientos al buen desempeño, otorgandofacultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento, de forma que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente.

1. Para la entrega de servicios municipales adecuados, es fundamental la gestión de los **recursos** físicos, materiales y financieros. Por ello, es necesaria la identificación de necesidades, planificación de recursos, su uso racional, el seguimiento de su disposición y su utilización.
2. El éxito de la gestión municipal está directamente relacionado con la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus **usuarios y usuarias**, lo que requiere un conocimiento profundo de quiénes son, qué es lo que quieren y necesitan y cuán satisfechos están con los servicios que se les está entregando.

La identificación de necesidades y expectativas permite un mejor diseño e implementación de los servicios municipales, creando el valor necesario para entregarlos con transparencia, oportunidad y equidad.

1. Para la **prestación de los servicios municipales,**se coordina una serie de actividades que conforman los procesos de la municipalidad. Los funcionarios y funcionarias se desempeñan de acuerdo a estos procesos. El rol de los directivos es de facilitadores, es decir, guiar a las personas involucradas, procurar su entrenamiento y resolver las dificultades que se presentan.

Los procesos necesarios para la prestación de servicios municipales, se deben organizar en una cadena de *clientes y proveedoresinternos*, de acuerdo a las necesidades de cada proceso, su secuencia y ciertos estándares concordados, propiciando permanentemente su mejoramiento desde la eficiencia, eficacia y flexibilidad.

## Estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Municipal

Los cinco (5)criterios del Modelo de Calidad dela Gestión Municipalcontienen12 Subcriterios y éstos, a su vez, 78elementos o prácticas específicas de la gestión municipal.

* + Criterios: son los ámbitos más relevantes de la gestión y los servicios municipales. En conjunto dan cuenta de los procesos que son susceptibles de ser evaluados.
	+ Subcriterios:son ámbitos más acotados que dan cuenta y caracterizan a cada uno de los criterios. Los subcriterios expresan el contenido del criterio en forma desagregada.
	+ Elemento de Gestión: son las preguntas a las cuales debe responder el municipio y se refieren a ámbitos específicos de gestión. Son 78 preguntas en total, 57 de ellas (73%), se refieren al modo en que se hacen las cosas en el municipio. Las 21 restantes (27%), solicita resultados (cifras) en los respectivos ámbitos de gestión.

El detalle de la estructura de los distintos niveles del Modelo es el siguiente:

| **Criterio** | **Subcriterios** | **Elementos de gestión** |
| --- | --- | --- |
| **ESTRATEGIA Y LIDERAZGO** | 1.Estrategia | 1.1 Misión, visión y valores de la municipalidad |
| 1.2 Objetivos y metas anuales de cumplimiento de visión |
| 1.3 Alineamiento del Plan de Mejoramiento de Gestión (PMG) con la visión |
| 1.4 Seguimiento de las metas de visión y de PMG |
| 1.5 Análisis directivo del avance de metas y objetivos de visión |
| 1.6 Sistema de reconocimiento por logro de metas y objetivos de visión |
| 1.7 Informe al Concejo respecto del avance de cumplimiento de las metas de visión. |
| 1.8 Datos de cumplimiento de metas y objetivos anuales |
| 2. Liderazgo | 2.1 Organigrama con definición de funciones y responsabilidades de cada cargo |
| 2.2 Comunicación y coordinación para cumplimiento de metas y objetivos |
| 2.3 Conducción directiva para la orientación hacia el trabajo con foco en satisfacción de usuarios y usuarias |
| 2.4 Promoción de la iniciativa y la creatividad del personal |
| 2.5 Control para el asegurar cumplimiento jurídico y de compromisos |
| 2.6 Procedimiento de publicación y actualización de la información pública |
| **PERSONAS** | 3. Competencia de las Personas | 3.1 Política de recursos humanos |
| 3.2 Sistema de competencias y habilidades para los cargos |
| 3.3 Selección y reclutamiento basado en competencias |
| 3.4 Evaluación del desempeño |
| 3.5 Información de funcionarios y funcionarias |
| 4. Capacitación | 4.1 Detección de necesidades de capacitación |
| 4.2 Programa de capacitación |
| 4.3 Implementación del programa |
| 4.4 Evaluación de las actividades de capacitación |
| 4.5 Datos de cantidad de personas capacitadas |
| 4.6 Datos de cantidad de horas de capacitación por persona |
| 4.7 Datos de cantidad de personas que participan en actividades de capacitación |
| 5. Bienestar y Seguridad en el Trabajo | 5.1 Condiciones del lugar de trabajo que afectan el bienestar del personal |
| 5.2 Sistemas para mantener y mejorar condiciones del lugar de trabajo |
| 5.3 Sistema de detección de riesgos y seguridad en el trabajo |
| 5.4 Procedimiento de reacción en caso de emergencia |
| 5.5 Satisfacción de las personas que trabajan en la municipalidad |
| 5.6 Datos de satisfacción del personal |
| 5.7 Datos de seguridad laboral |
| 5.8 Datos del valor del Seguro social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales |
| **RECURSOS**  | 6. Ingresos Municipales | 6.1 Identificación y proyección de los ingresos municipales |
| 6.2Desarrollo de planes para el logro de los ingresos proyectados |
| 6.3 Gestión de cobranzas |
| 6.4 Datos de Ingresos Propios Permanentes (IPP) |
| 6.5 Datos de ingresos no cobrados |
| 6.6 Datos de ingresos no pagados |
| 7. Presupuesto Municipal | 7.1 Elaboración del presupuesto |
| 7.2 Prioridades de la comunidad incorporadas al presupuesto |
| 7.3 Seguimiento del presupuesto |
| 7.4 Análisis de información presupuestaria |
| 7.5 Evaluación del desempeño financiero municipal |
| 7.6 Datos de personas e instituciones que participan en la definición del presupuesto |
| 7.7 Datos de la proporción del presupuesto definido participativamente |
| 7.8 Datos de los gastos totales sobre los ingresos totales |
| 7.9 Datos de gastos fijos sobre Ingresos Propios Permanentes |
| 7.10 Datos de retrasos de pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos |
| 8. Recursos Materiales | 8.1 Mantención y control de inventarios |
| 8.2 Seguimiento y mantención de recursos, equipo e infraestructura |
| 8.3 Sistema de asignación de uso de bienes materiales mayores |
| **RELACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS** | 9. Satisfacción de Usuarios y Usuarias | 9.1 Caracterización y agrupación de usuarios y usuarias |
| 9.2 Identificación de necesidades y expectativas |
| 9.3 Atributos de calidad del servicio |
| 9.4 Conocimiento del personal de las necesidades y expectativas de usuarios y usuarias |
| 9.5 Medición de satisfacción e insatisfacción |
| 9.6 Datos de satisfacción de usuarios y usuarias |
| 10. Comunicación con Usuarios y Usuarias | 10.1 Canales de comunicación para entregar información a usuarios y usuarias |
| 10.2 Acceso y atención de usuarios y usuarias |
| 10.3 Gestión de puntos de contacto |
| 10.4 Gestión de reclamos, quejas, comentarios y sugerencias |
| 10.5 Datos de tiempo de respuesta a usuarios y usuarias  |
| **SERVICIOS** | 11. Proceso de Prestación de Servicios Municipales | 11.1 Política de prestación de servicios municipales |
| 11.2 Procesos de entrega de los servicios municipales |
| 11.3 Establecimiento de indicadores y estándares de servicios municipales |
| 11.4 Control de calidad de la entrega de los servicios |
| 11.5 Inspección para el cumplimiento de disposiciones legales y municipales |
| 11.6 Datos del cumplimiento de estándares en la prestación de servicios |
| 11.7 Datos de indicadores de gestión en la prestación de servicios |
| 12.Procesos de Apoyo Para la Prestación de Servicios Municipales | 12.1 Gestión de procesos de apoyo |
| 12.2 Administración del Archivo Municipal |
| 12.3 Relación con organismos asociados para la prestación de servicios |
| 12.4 Productos y/o servicios contratados a terceros |
| 12.5 Evaluación de proveedores |
| 12.6 Datos de indicadores de gestión de procesos de apoyo |
| 12.7 Datos de evaluación de proveedores |

Para conocer el nivel en que se encuentra la municipalidad, en comparación con el Modelo de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, se ha desarrollado un Instrumento de Autoevaluación.

Este consiste en una serie de preguntas que la municipalidad se debe hacer y responder, para luego puntuar sus prácticas y resultados de acuerdo a un mecanismo establecido. Es así como se puede determinar el porcentaje de logro de la gestión de la municipalidad respecto al Modelo.

Este instrumento y sus mecanismos de aplicación están desarrollados en la publicación **Instrumento de Autoevaluación,**Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal.

1. **Glosario**

|  |  |
| --- | --- |
| **Actividad** | Es el conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, el curso de un proceso. |
| **Alineamiento** | Es el conjunto de procesos o funciones que muestra la mayor cantidad de correspondencias o sincronía respecto a un objetivo común. |
| **Buena práctica** | Aquellos procesos o procedimientos que la organización ha evaluado como fortaleza, por su alto impacto en la gestión. Además, han demostrado mayor efectividad en comparación con otros procesos aplicados a la misma área o criterio. Es una práctica replicable y sostenible en el tiempo. Es un enfoque innovador que merece ser compartido con otras organizaciones. |
| **Conducta** | Acciones de una organización que pueden observarse y medirse objetivamente. |
| **Corto plazo** | Período establecido en el ámbito de la operación diaria. En términos económicos se considera corto plazo hasta un año. |
| **Despliegue de una práctica** | Amplitud o alcance que tiene una práctica utilizada por la municipalidad para abordar un elemento de gestión. |
| **Documentación de un proceso** | Medio de soporte y evidencia que puede ser consultado para dar cuenta de un proceso o actividad (por ejemplo: papel, archivo digital, afiche, etc.). |
| **Efectividad** | Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia. Consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados. |
| **Eficacia** | Grado en que un proceso o actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido. |
| **Eficiencia** | Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos. |
| **Elemento de gestión** | Práctica o procedimiento definido como deseable en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. |
| **Enfoque** | Práctica con que la municipalidad aborda un determinado elemento de gestión. |
| **Estrategia** | Determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la organización y los planes de acción a seguir para alcanzarlos. |
| **Evidencia** | Información cuya veracidad puede demostrarse por medio de la observación, medición, ensayo u otros medios. |
| **Factores críticos de éxito** | Aquellos que permiten a la organización cumplir con los objetivos y metas propuestas. |
| **Foco de atención al cliente o usuario** | Alineamiento organizacional hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios actuales y potenciales.  |
| **Fortaleza** | Elementos de gestión en los que la municipalidad presenta sus evaluaciones más altas, siendo prácticas totalmente desplegadas. |
| **Gestión de calidad** | Conjunto de procesos o actividades que buscan obtener la satisfacción de los clientes o usuarios. Involucra la determinación de la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua. |
| **Indicador de desempeño** | Parámetro de medición que permite dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de una actividad o un proceso en particular. |
| **Largo plazo** | Período establecido para el cumplimiento de la estrategia. En términos económicos, se considera largo plazo un período igual o superior a cinco años. |
| **Mediano plazo** | Período establecido en el ámbito de los objetivos tácticos. En términos económicos, se considera corto plazo superior a uno año e inferior a cinco años. |
| **Mejora continua** | Conducta por la cual se busca aumentar la calidad de productos, servicios o procesos, a través de progresos sucesivos. El ciclo de mejora continua considera cuatro etapas: planificación, desarrollo, control y ajustes. |
| **Misión** | Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades. |
| **Modelo de gestión** | Es una conceptualización de una organización que representa un objetivo aspiracional para ésta. Se representa como un esquema y describe características y relaciones entre sus partes. |
| **Objetivos estratégicos** | Son los propósitos organizacionales a alcanzar en el mediano o largo plazo en coherencia con su misión. |
| **Oportunidad de Mejora** | Son los elementos de gestión o aspectos en los que la municipalidad presenta sus evaluaciones más bajas y, por lo tanto, los aspectos a mejorar. |
| **Organismos asociados** | Organizaciones relacionadas con la gestión municipal para la entrega de servicios municipales. Por ejemplo: SUBDERE, MIDEPLAN, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Tesorería. |
| **Plan de Mejora** | Son todas aquellas acciones emprendidas por una entidad con el fin de mejorar la eficacia y/o eficiencia de sus procesos. |
| **Planificación estratégica** | Proceso de planificación de una organización encaminado a alcanzar su visión, el que comprende la elaboración de un diagnóstico interno y del ambiente externo, el análisis de fortalezas y debilidades, la formulación de objetivos y metas, la formulación, selección y elección de estrategias, actividades, costo, plazos y su evaluación. |
| **Práctica** | Método, mecanismo, procedimiento o forma establecida paradesarrollar un proceso o actividad. |
| **Procedimiento** | Formaespecificada de realizar una actividad o proceso. |
| **Proceso** | Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para lograr un objetivo. |
| **Procesos principales u operativos** | Procesos directamente relacionados con la cadena de valor, la misión o el quehacer de la organización. Se relacionan con la realización del producto o servicio sustantivo de la organización. |
| **Procesos de apoyo** | Procesos que resuelven las necesidades y dan soporte tanto a los procesos operativos como a los estratégicos o directivos. |
| **Procesos estratégicos** | Procesos vinculados a una visión global de la organización, a su desarrollo futuro y, preferentemente, a los cometidos de la alta dirección de la misma. |
| **Sistema** | Conjunto de procesos interrelacionados entre sí que operan con un objetivo común. |
| **Sistema de calidad** | Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de calidad en la organización. |
| **Valores** | Son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanentes. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas.Así mismo, se busca que el sistema de valores soporte la razón de ser, la misión y le brinde dinámica a los comportamientos institucionales y a la visión de lo que se espera en el futuro. |
| **Visión** | Es la descripción de cómo se vería la organización si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. |

1. Diccionario de la Real Academia Españolade la Lengua. [↑](#footnote-ref-1)
2. Experiencia de la Comunidad de Madrid en España, CitizenFirst de Canadá, y FirstGov.gov de Estados Unidos. Con lo anterior, se tuvo también en consideración los antecedentes del IWA 4, un grupo de trabajo de la ISO con especial énfasis en municipios y los trabajos presentados en las versiones XIII y XIV del Congreso Internacional CLAD. [↑](#footnote-ref-2)