



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

Gobierno de Chile

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

01
GUÍA

SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

MINISTERIO DEL INTERIOR



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

Gobierno de Chile

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

01
GUÍA

SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

MINISTERIO DEL INTERIOR

© Ministerio del Interior
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

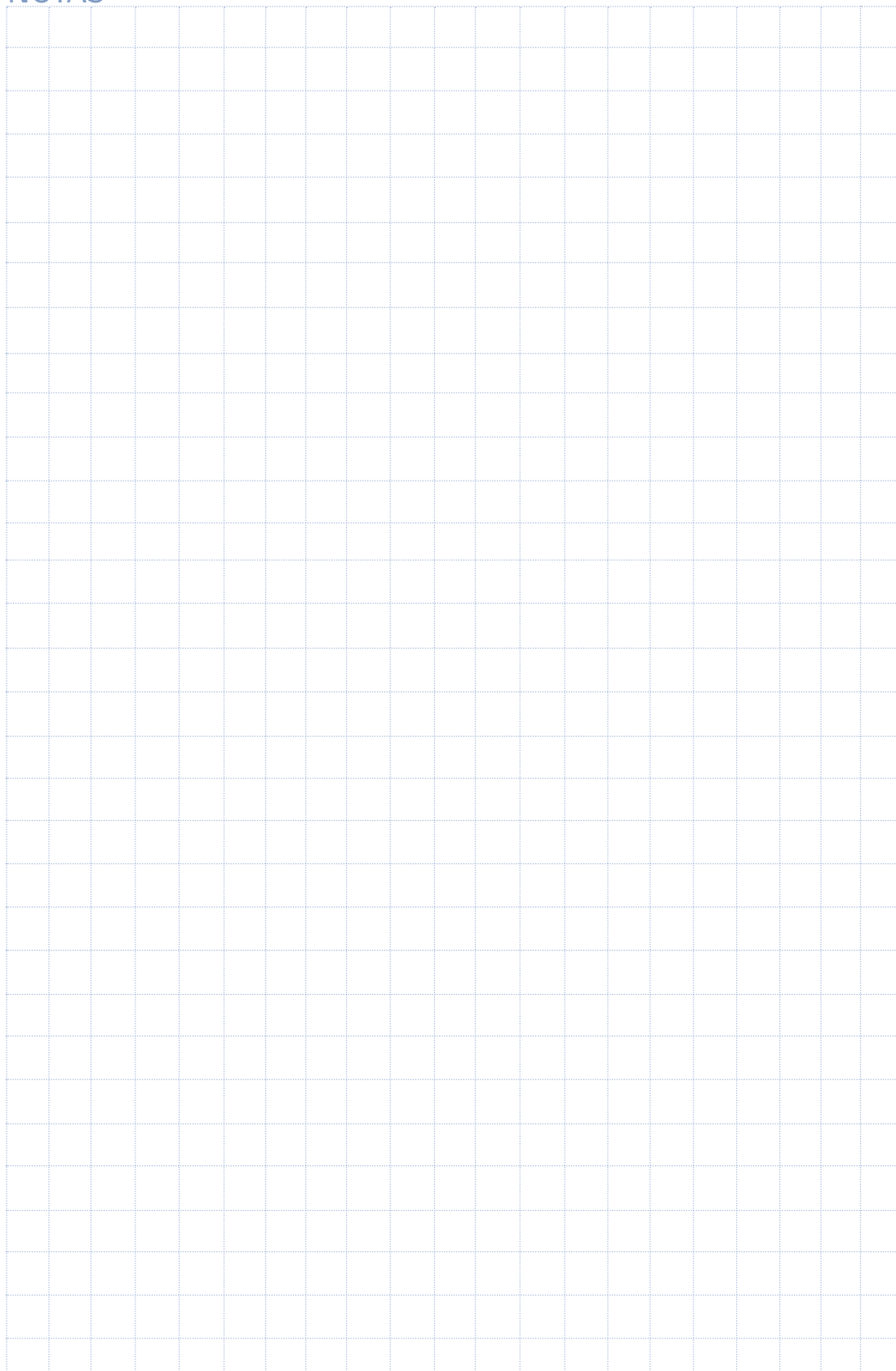
Inscripción:
ISBN: 978-956-7808-69-4

Impreso en Chile
1ª Edición, diciembre 2007, 1.000 ejemplares
2ª Edición, septiembre 2008, 1.000 ejemplares
3ª Edición, enero 2011, 300 ejemplares

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. La Gestión de Excelencia para el Desarrollo Municipal	7
3. El camino hacia la excelencia de los servicios municipales	9
3.1 ¿Qué es el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales?	9
3.2 ¿Qué se acredita?	10
3.3 ¿Quién acredita?	11
4. Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales	13
4.1 Paso 1: Compromiso de la municipalidad	14
4.2 Paso 2: Autoevaluación	17
4.3 Paso 3: Validación de la Autoevaluación	17
4.4 Paso 4: Diseño del Plan de Mejoras	18
4.5 Paso 5: Validación del Plan de Mejoras	19
4.6 Paso 6: Implementación del Plan de Mejoras	20
4.7 Paso 7: Acreditación	21
4.7.1 Requisitos para la Acreditación	21
4.7.2 Solicitud de Acreditación	23
4.7.3 Evaluación y Acreditación	23
4.7.4 Mejora de la gestión y mantención de la Acreditación	23
5. Sistema de Apoyo y Reconocimiento	25
5.1 Instrumentos de apoyo a las municipalidades	25
5.2 Reconocimiento público del nivel de gestión	26
6. Índices de cuadros y figuras	27
7. Anexos	29
Anexo 1: Grupos de municipalidades	29
Anexo 2: Descripción de los servicios municipales	30
Anexo 3: Formato de solicitud de ingreso al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales	33
Anexo 4: Formato de solicitud de Acreditación	34

NOTAS



1. INTRODUCCIÓN

Este es el primer documento de una serie de cuatro denominados “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”. Contiene la descripción del proceso a través del cual un municipio puede postular a la Acreditación de sus servicios en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Este Sistema de Acreditación fue diseñado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad) con el objeto de:

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

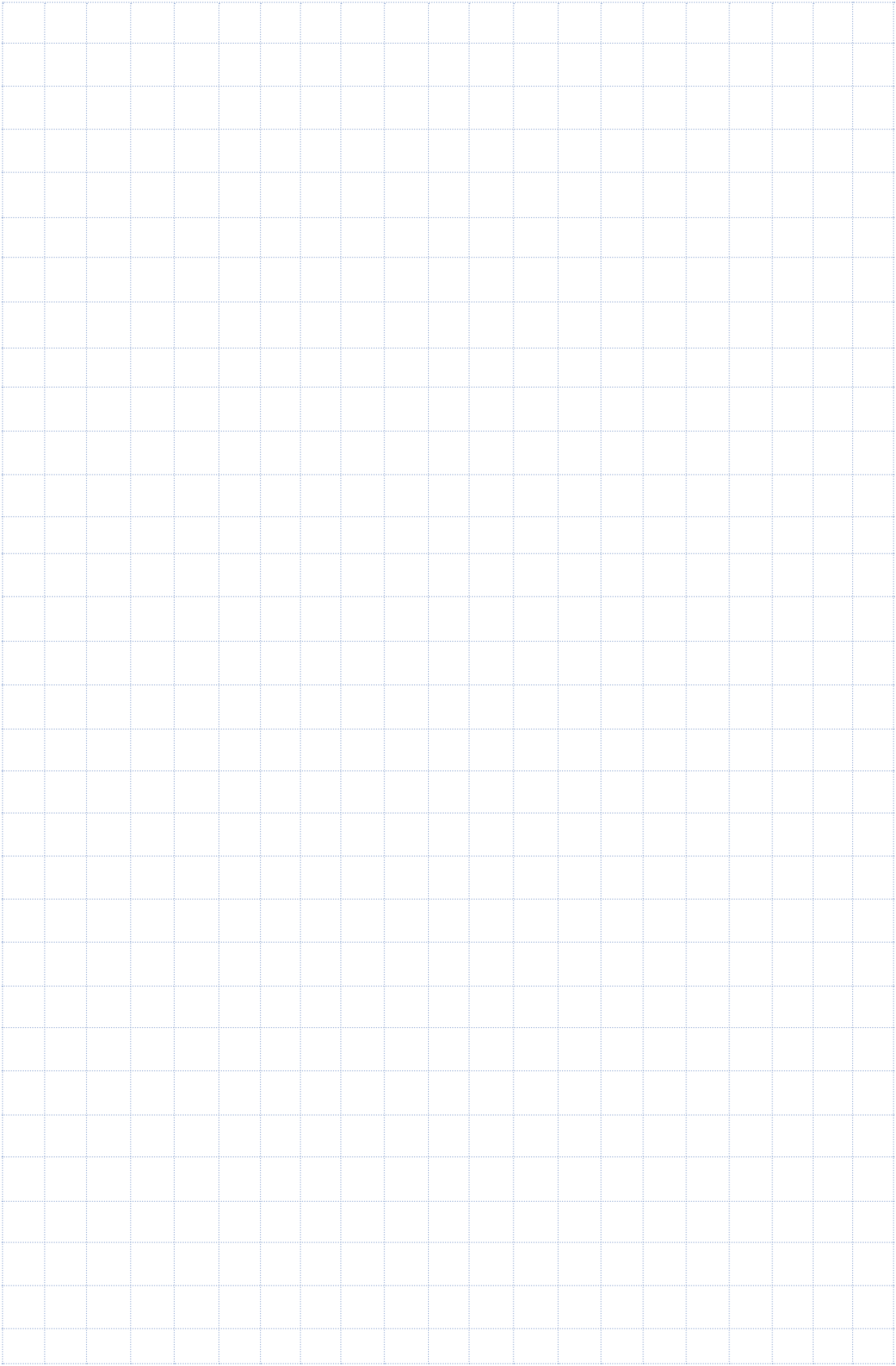
La presente guía aborda los siguientes contenidos:

- la gestión de excelencia para el desarrollo municipal,
- el camino hacia la excelencia de los servicios municipales,
- el proceso de Acreditación de servicios municipales, y
- los instrumentos de apoyo y beneficios del Sistema.

Esta guía se complementa con los siguientes documentos:

- Guía 2: Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.
- Guía 3: Instrumento de Autoevaluación.
- Guía 4: Plan de Mejoras. Metodología para el Diseño e Implementación.
- Guía 5: Revisiones Internas. Metodología de Seguimiento a la Implementación de Mejoras.

NOTAS



2. LA GESTIÓN DE EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL

La SUBDERE ha venido apoyando durante varios años el desarrollo de los municipios chilenos con iniciativas orientadas al fortalecimiento de su institucionalidad y autonomía.

Si bien estos esfuerzos han sido importantes, aún existen municipios que no han podido emprender con mayor eficiencia y eficacia la estrategia que requiere el desarrollo del territorio local, como tampoco garantizar equidad y calidad a la ciudadanía en la entrega de sus servicios.

Los municipios chilenos están inmersos en una realidad compleja, diversa y dinámica, propia de sus respectivos territorios comunales, pero que además es expresión de una sociedad crecientemente globalizada y competitiva. Las ciudades deben asegurar la calidad en la entrega de los servicios de aseo, iluminación, equipamiento, áreas verdes, seguridad ciudadana, subsidios, patentes, entre otros. Adicionalmente, las comunas pequeñas siguen enfrentando los problemas de la ruralidad, caracterizados principalmente por la dificultad en la disponibilidad de servicios básicos, distancias, aislamiento, declive de la economía campesina, y vulnerabilidad, entre otros aspectos.

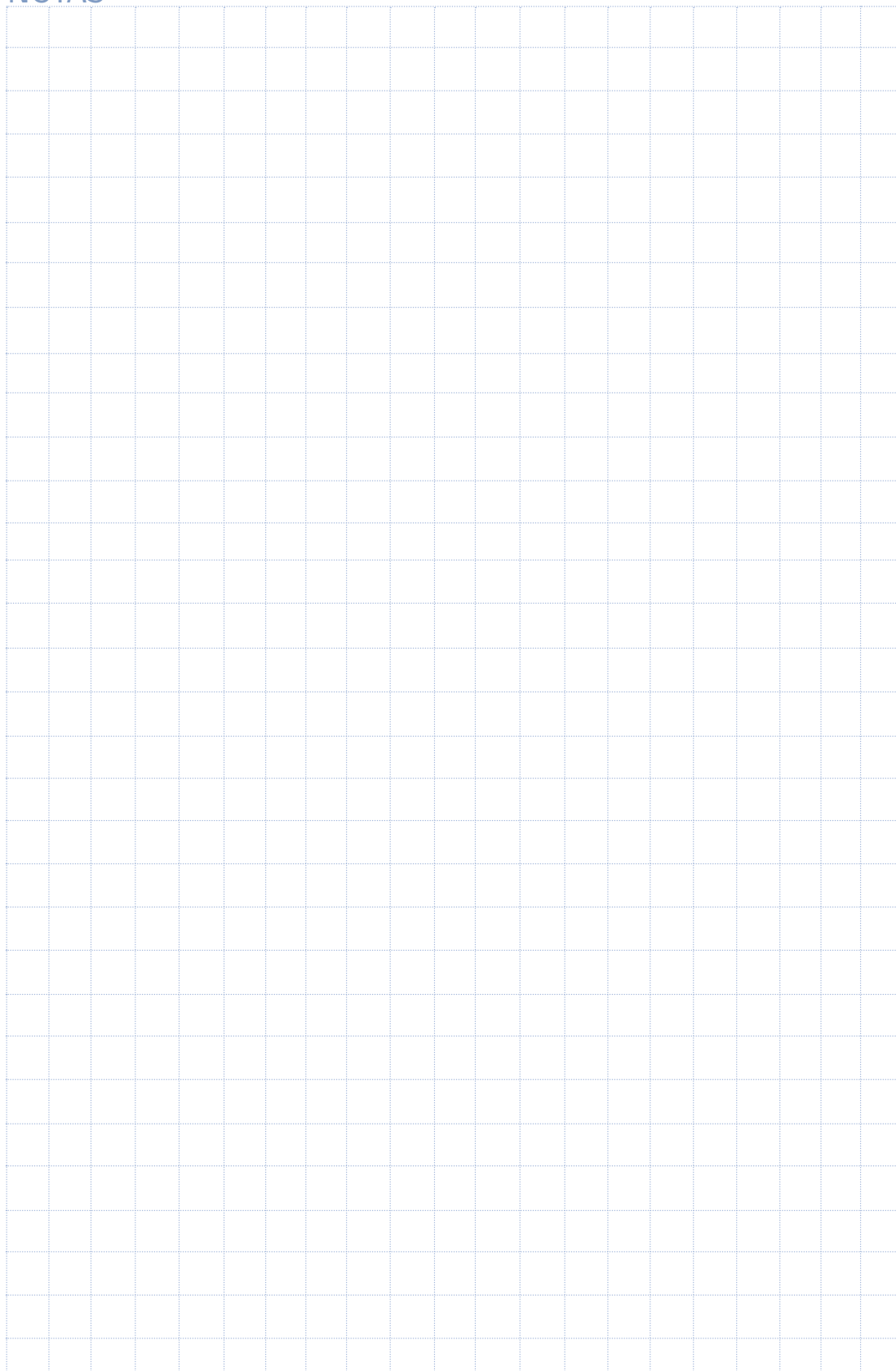
El rol del municipio es clave. De ellos se requiere un comportamiento flexible, dinámico, innovador, colaborativo, consciente de su rol como instancia del Estado garante de derechos ciudadanos. Debe concebirse como actor de un sistema nacional/local de competitividad y desarrollo, que requiere la actuación concertada y en red entre actores públicos y privados. Se trata de crear entornos territoriales que sean facilitadores del desarrollo local y que aseguren el acceso de usuarios, usuarias y organizaciones a los servicios municipales.

Este es el desafío. Contar con alcaldes y alcaldesas, concejales y directivos que desarrollen liderazgos sólidos y visionarios, con capacidad para definir y sostener al interior del municipio una estrategia para el desarrollo de sus respectivas comunas y el bienestar ciudadano. Asimismo, generar condiciones para capturar y producir información relevante para la toma de decisiones sobre las necesidades, intereses y problemas que afectan a sus usuarios y usuarias. Finalmente, desarrollar una cultura organizacional capaz de comprometer a sus funcionarios y funcionarias en el logro de los objetivos propuestos.

Hacer las cosas bien, buscar la gestión de excelencia en los servicios y beneficios a los cuales todas las personas tienen derecho, es la tarea del Gobierno ayer y hoy.

En definitiva, una gestión de excelencia significa acceso a servicios municipales de calidad a lo largo de todo el territorio nacional y para todos los usuarios y usuarias.

NOTAS



3. EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

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

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

Los principales componentes del Sistema son:

- **El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales:** es un conjunto de prácticas que fueron definidas como claves para la gestión de una municipalidad de excelencia. Este modelo fue construido por la SUBDERE, la Asociación Chilena de Municipalidades y ChileCalidad, con la participación de actores y expertos de la gestión municipal¹.
- **Un Instrumento de Autoevaluación²:** concebido como un método para que el municipio pueda evaluar el estado de avance en que se encuentra su gestión actual al compararla con el Modelo, identificando las brechas a mejorar. La Autoevaluación está basada en una escala de cero a quinientos puntos, donde el máximo puntaje corresponde al total cumplimiento del Modelo de gestión de referencia.
- **Un Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales:** es un mecanismo de evaluación externo y de reconocimiento público a las municipalidades que alcancen determinados niveles de gestión municipal, en comparación con las prácticas de gestión del Modelo. Este mecanismo y su sistema de reconocimiento se describe en el presente documento.
- **Un Sistema de Apoyo y Reconocimiento:** consiste en la puesta a disposición de las municipalidades que ingresen al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales de profesionales preparados para dar consultoría y capacitación en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y una metodología para el desarrollo de Planes de Mejora, con el propósito de guiar a las municipalidades en su camino a la excelencia. Asimismo, define reconocimientos que son entregados a aquellas municipalidades que van superando las etapas y alcanzando los distintos niveles de acreditación. Este sistema de apoyo y reconocimientos se describe en el presente documento.

1. El contenido del Modelo y la forma en que fue construido se describen en la Guía 2: "Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales".

2. El instrumento de Autoevaluación está contenido en la Guía 3: "Instrumento de Autoevaluación".

3.2 ¿Qué se acredita?

El Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales busca incentivar a las municipalidades a iniciar y mantener un proceso permanente y continuo de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia.

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

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

- **Nivel inicial:** la municipalidad está en el inicio del uso de prácticas sistemáticas de gestión³, aun cuando todavía existen deficiencias significativas en su sistema de gestión. Estas prácticas se han desplegado en la mayoría de las áreas importantes, tanto las relacionadas con la gestión global de la municipalidad como aquellas asociadas a la prestación de servicios municipales.
- **Nivel intermedio:** la municipalidad tiene un uso sistemático de prácticas de gestión, aun cuando la aplicación de éstas puede ser reciente en algunas áreas importantes. Existe tendencia de mejoría en algunos resultados relevantes; aunque ésta también puede ser reciente. Estas prácticas además han sido evaluadas y mejoradas, es decir, se han medido los indicadores de desempeño y luego se han mejorado, cumpliendo con los objetivos para las que fueron implementadas.
- **Nivel avanzado:** la municipalidad tiene prácticas de gestión con énfasis en la prevención, con uso sistemático en la prestación de sus servicios. Los resultados de los principales indicadores de desempeño tienen tendencia positiva en los últimos años. Hay prácticas sistemáticas de evaluación y mejora basadas en datos que han cumplido varios ciclos y generado resultados comparativamente buenos. Estas prácticas están desplegadas en todas las áreas importantes de la municipalidad.

Para conocer el nivel de gestión de la municipalidad, el Sistema de Acreditación evalúa en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, dos aspectos:

- La capacidad global de gestión de la municipalidad.
- La capacidad de gestión de los servicios que entrega a la comunidad.

Los servicios municipales que podrán ser evaluados para la acreditación se clasifican por áreas de la siguiente manera:

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

Cuadro 1: servicios posibles de ingresar al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

Desarrollo Comunitario	Servicio a la Comunidad	Tránsito y Transporte	Administración y Finanzas	Servicios Estratégicos
1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias	5. Entrega y Supervisión de Permisos de Obras	11. Entrega y Renovación de Licencias de Conducir	14. Entrega de Patentes Municipales	15. Otros servicios directamente relacionados con la estrategia de desarrollo comunal
2. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y Apoyo para la Postulación a la Vivienda	6. Extracción y Disposición de Residuos Domiciliarios	12. Entrega y Renovación de Permisos de Circulación		
3. Intermediación Laboral	7. Control de Zoonosis	13. Mantenimiento de la Señalización Vial		
4. Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales	8. Mantenimiento de Áreas Verdes			
	9. Mantenimiento del Alumbrado Público			
	10. Aseo de Vías Públicas			

3.3 ¿Quién acredita?

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

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

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

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

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

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

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

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

Evaluadores: son personas naturales evaluadas y acreditadas por la Secretaría Ejecutiva y ratificadas por el Consejo. En el desempeño de sus funciones dependen directamente de la Secretaría Ejecutiva. Cuentan con conocimientos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y experiencia demostrable en procesos de evaluación externa o auditorías de sistemas de gestión. Sus responsabilidades son:

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

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

4. SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

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

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

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

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

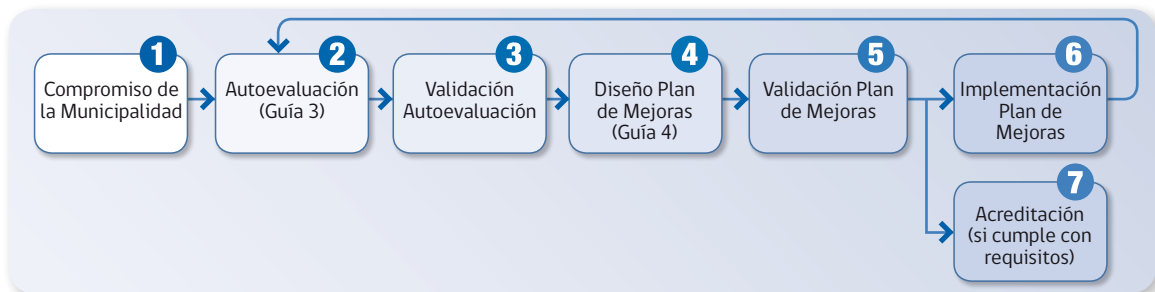


Figura 1: flujo del proceso de Acreditación.

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

A continuación se describe cada uno de los pasos del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales:

4.1 Paso 1: Compromiso de la municipalidad

Cualquier municipalidad puede ingresar al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. Para ello, lo primero que debe hacer es comprometerse a cumplir con las etapas y los plazos definidos en el sistema. Además, deberá definir los servicios que incorporará al proceso de acreditación⁴, basado en los siguientes criterios:

- debe incorporar todos los servicios mínimos a evaluar para acreditar cada nivel que se ha definido para su grupo de municipios⁵.
- otros servicios que la municipalidad considere estratégicos para su gestión, dentro del listado de servicios posibles de incorporar al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

Los servicios municipales mínimos a acreditar por cada municipalidad dependen del grupo al que ésta pertenezca⁶. En base al tipo de servicios más demandados por la comunidad y el nivel de demanda de éstos, se conformaron dos grupos de municipalidades:

- **Grupo A:** en este grupo se encuentran aquellos municipios cuyos usuarios muestran una tendencia a demandar mayormente servicios en el área de Urbanismo y Tránsito por sobre los del área Social y Comunitaria.
- **Grupo B:** en este grupo se ubican municipios cuya población es menor a 100.000 habitantes, pudiendo ser urbanos y/o rurales. En ellos es posible observar que, en la medida que va disminuyendo la población, el volumen de demanda también disminuye tendiendo hacia los servicios del área Social y Comunitaria por sobre los servicios del área de Urbanismo y Tránsito.

Los servicios a acreditar por cada grupo se muestran en el siguiente cuadro:

4. Dentro del listado de servicios acreditables, ver Cuadro 1 ¿Qué se acredita?
5. Según clasificación realizada por SUBDERE en base al "Índice de Demanda de Servicios Municipales".
6. Los dos grupos han sido definidos de acuerdo al estudio "Índice de Demanda de Servicios Municipales", SUBDERE, División de Políticas, marzo 2007.

Cuadro 2: servicios a acreditar por tipo de municipalidad.

	GRUPO A	GRUPO B
Servicios para acreditar nivel inicial	<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias.2. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y apoyo para la Postulación a la Vivienda.3. Intermediación Laboral.4. Entrega y Supervisión de Permisos de Obras.5. Entrega y Renovación de Permisos de Circulación.	<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias.2. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y apoyo para la Postulación a la Vivienda.3. Un servicio a escoger por la municipalidad de las áreas Servicios a la Comunidad o Tránsito y Transporte.
Servicios para acreditar nivel intermedio	Además de los exigidos en el nivel 1: <ol style="list-style-type: none">6. Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales.7. Extracción y disposición de residuos domiciliarios.	Además de los exigidos en el nivel 1: <ol style="list-style-type: none">4. Intermediación Laboral o Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales.
Servicios para acreditar nivel avanzado	Los exigidos en el nivel intermedio.	Los exigidos en el nivel intermedio.

Para conocer el grupo al que pertenece cada municipalidad, consultar el Anexo 1 de este documento.

Una vez seleccionados los servicios, la municipalidad debe establecer un compromiso explícito con la mejora continua de sus procesos, con miras a llegar a la excelencia. Este compromiso consiste en presentar a la Comisión Nacional de Acreditación Municipal una Solicitud de Ingreso⁷ al Sistema de Acreditación que contenga o esté acompañada de lo siguiente:

- una carta firmada por el Alcalde o Alcaldesa comprometiéndose con la mejora continua de los servicios municipales y su voluntad de ingresar y participar activa y comprometidamente en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.
- una carta firmada por los directivos municipales comprometiéndose a aportar y participar activamente en este proceso.
- el listado de servicios a incorporar en el Sistema, el que debe incluir los servicios mínimos según el tipo de municipio⁸.
- un certificado que acredite la inexistencia de demandas civiles al municipio, a su alcalde o alcaldesa, acusaciones por notorio abandono de deberes, malversación de fondos, municipalidades declaradas con cesación de pagos, etc.

7. Ver Anexo 3.

8. Ver Cuadro 3: requisitos para la Acreditación.

Una vez presentados los antecedentes, serán evaluados por la Comisión Nacional de Acreditación Municipal en un plazo máximo de 15 días hábiles. Si hubiera observaciones, éstas se hacen llegar a la municipalidad, la cual debe incorporarlas o dar las justificaciones correspondientes en los plazos que designe la Comisión. En los próximos 15 días hábiles de respondidas las observaciones, la Comisión Nacional de Acreditación Municipal hará llegar a la municipalidad la respuesta a su solicitud a través de una carta, la cual acreditará el ingreso al Sistema y a partir del cual se contabilizarán los plazos. La Comisión Nacional de Acreditación Municipal se reserva el derecho de aceptar o rechazar solicitudes de ingreso al Sistema en función de los siguientes criterios:

- disponibilidad de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal para abordar la demanda,
- pertinencia y cumplimiento de los requisitos mencionados anteriormente.

Una vez aceptada la solicitud de ingreso de la municipalidad al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, se le hace entrega de los materiales necesarios para iniciar el proceso y del documento que especifica sus derechos, deberes y obligaciones para permanecer en el Sistema.

Para asegurar un buen trabajo es necesario generar condiciones institucionales adecuadas que se recomienda:

- La conformación de un equipo que lidere dentro de la municipalidad el proceso de mejora. Este equipo que se denominará **Comité de Mejora**, y debe ser liderado por el alcalde o alcaldesa y estará conformado por los directivos municipales. Sus principales funciones son: planificar la formación de las personas al interior de la municipalidad para poder enfrentar los desafíos del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, establecer y asegurar la comunicación necesaria para el proceso, definir métodos de seguimiento e indicadores de los avances del proceso y sus resultados, implementar la cultura de la mejora continua al interior de la municipalidad, levantar información de buenas prácticas de la municipalidad y darlas a conocer en la organización.
- El desarrollo de una **estrategia comunicacional** interna que considere a lo menos: un lanzamiento del programa, mecánicas de motivación a lo largo de todo el proceso, canales de información e instancias de retroalimentación. Esta estrategia debe considerar las necesidades de información y retroalimentación en todos los niveles de la organización.
- Desarrollar un **plan de trabajo** que incluya las actividades que el municipio desarrollará para mejorar sostenidamente la gestión de los servicios, incluyendo al menos las actividades de: Autoevaluación, priorización de oportunidades de mejora, diseño e implementación de Plan de Mejoras (plazos, responsables, metodología general y recursos).

4.2 Paso 2: Autoevaluación

La Autoevaluación es un proceso mediante el cual la propia municipalidad evalúa la calidad actual de la gestión de los servicios municipales respecto de los requerimientos del Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales. Este proceso debe ser liderado por el alcalde o alcaldesa y los directivos de la municipalidad⁹.

La importancia de la Autoevaluación radica en la toma de conciencia por parte de los actores municipales respecto de las fortalezas y brechas que presenta su gestión con relación al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. De esta forma, el propio proceso de Autoevaluación facilita el aprendizaje, el compromiso y el involucramiento de los actores con el proceso de mejora continua.

Es fundamental el liderazgo que ejerza el Comité de Mejora y que se involucre a todas las personas relacionadas desde las primeras fases del proceso, las cuales deben estar informadas respecto de qué es lo que se está evaluando, para qué sirve y cómo se desarrolla este proceso. En la medida que aumenten los niveles de participación en las acciones que se desarrollen, habrá mayor compromiso y responsabilidad por los cambios que se emprendan.

La Autoevaluación comienza con la planificación de los trabajos a realizar y concluye con el Informe de Autoevaluación. Este informe debe contener las evidencias y resultados levantados por la municipalidad, los puntajes que le han asignado a cada una de estas, los porcentajes de logro y los puntajes totales calculados.

Las consideraciones y recomendaciones para llevar a cabo un buen proceso, actividades y materiales para realizar la Autoevaluación se encuentran en la Guía 3: Instrumento de Autoevaluación.

4.3 Paso 3: Validación de la Autoevaluación

La validación de la Autoevaluación consiste en una revisión externa que realiza la Comisión Nacional de Acreditación Municipal a la Autoevaluación de la municipalidad para asegurar que los datos levantados reflejen el real nivel de gestión de la organización.

Para ello, las municipalidades que estén en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales deberán presentar a la Comisión Nacional de Acreditación Municipal el Informe de Autoevaluación. En base a éste, la Comisión realiza el siguiente proceso:

- **Revisión documental:** los Evaluadores analizan la información contenida en el Informe de Autoevaluación, para verificar que los puntajes asignados se corresponden con las evidencias presentadas. En caso de no corresponder, identifica la puntuación adecuada.

9. Este proceso se detalla en la Guía 3: "Instrumento de Autoevaluación".

- **Visita en terreno:** los Evaluadores realizan una visita en terreno para contrastar, a través de un muestreo de antecedentes, la evidencia presentada por la municipalidad y de acuerdo a las necesidades identificadas en la revisión documental. Para esta visita en terreno, la Secretaría Ejecutiva coordina la fecha con la municipalidad y, con al menos siete (7) días de anticipación, envía un Programa de Visita en Terreno, donde constan las actividades a realizar, duración de la visita y los Evaluadores asignados. La municipalidad puede hacer observaciones al plan en un plazo de tres (3) días luego de la recepción del mismo. Durante la visita en terreno, la municipalidad debe poner a disposición de los Evaluadores, toda la información y recursos que aborda el Programa de Visita en Terreno.
- **Retroalimentación:** cada municipalidad recibirá un Informe de Retroalimentación con los resultados obtenidos en la validación externa independiente del resultado de la validación.

Si bien las municipalidades podrán presentar sus antecedentes y solicitar la validación de su Autoevaluación en cualquier momento en el año, los procesos de validación son realizados entre los meses de marzo y noviembre de cada año.

4.4 Paso 4: Diseño del Plan de Mejoras

Esta etapa consiste en la elaboración de un Plan de Mejoras que permitirá a la municipalidad abordar las brechas que hayan sido detectadas en la etapa de Autoevaluación¹⁰.

El Plan de Mejoras debe desarrollarse en base a un análisis del Informe de Autoevaluación y el de Retroalimentación generados en las etapas anteriores, cuyo principal producto es la información objetiva y de primera fuente, que da cuenta del nivel de gestión de los servicios que entrega la municipalidad.

Para el desarrollo del Plan de Mejoras se debe hacer un análisis que permita identificar cuáles áreas de mejora de las detectadas serán prioridad, en base a las brechas detectadas y a la estrategia de desarrollo de la municipalidad.

Los componentes del Plan de Mejoras son:

- **Acciones de Mejora Inmediata:** son aquellas acciones que no requieren un proceso de análisis exhaustivo ni una programación detallada. Son acciones que se desprenden por la sola aplicación del Instrumento de Autoevaluación, que no necesitan recursos adicionales y que pueden llevarse a cabo en el plazo inmediato. Sólo requieren la determinación de realizarse. Ejemplo de ello son el registro de reuniones, levantamiento de actas, ordenamiento de archivos, etc.
- **Áreas de Mejora:** son aquellos criterios del Modelo que tras un análisis de los instrumentos estratégicos del municipio, del resultado de la Autoevaluación y

10. Este proceso se detalla en la Guía 4: "Plan de Mejoras. Metodología para el Diseño e Implementación".

del Informe de Retroalimentación, son definidos como críticos o prioritarios. Existen Áreas de Mejora de Gestión Global y Áreas de Mejora de Gestión de los Servicios Municipales.

- **Oportunidades de Mejora seleccionadas:** son aquellas que el municipio ha decidido abordar luego de la Aplicación de la Metodología de Priorización de oportunidades.
- **Líneas de Acción:** es aquel conjunto de actividades que requieren coordinación de recursos humanos, físicos y financieros. Responden a una programación y para su diseño han estado involucrados el Comité de Mejora y representantes de los procesos directamente relacionados con las Oportunidades Priorizadas. Su programación se registra en una planilla y se realiza un seguimiento sistemático de su implementación. El principal propósito de las Líneas de Acción es mejorar la calidad de la gestión de los procesos, lo que impactará los resultados del municipio.
- **Sistema de Seguimiento y Apoyo:** es el conjunto de dispositivos con los que cuenta el municipio para asegurar la correcta y oportuna implementación de las Líneas de Acción definidas. Con ello, el Plan de Mejoras cuenta con los instrumentos necesarios para hacer seguimiento a la ejecución del Plan y tomar las medidas correctivas que garanticen el éxito del mismo.

4.5 Paso 5: Validación del Plan de Mejoras

La validación del Plan de Mejoras consiste en una revisión externa que realiza la Comisión Nacional de Acreditación Municipal para asegurar que éstos sean coherentes con los resultados de la Autoevaluación y con la estrategia de la municipalidad.

Para ello, las municipalidades que estén en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales deberán presentar a la Comisión Nacional de Acreditación Municipal su Plan de Mejoras para el próximo período. En base a éste, la Comisión Nacional de Acreditación Municipal realiza el siguiente proceso:

- **Revisión documental:** los Evaluadores analizan la información contenida en el Plan de Mejoras presentado y la comparan con los resultados de la Autoevaluación del municipio. En base a este análisis, determinan la coherencia entre ambos documentos.
- **Retroalimentación:** cada municipalidad recibirá un Informe de Retroalimentación con los resultados obtenidos en la validación externa de su Plan de Mejoras.

Si el Plan de Mejoras no es validado, o si tiene observaciones, la municipalidad en un plazo de un mes podrá hacer las correcciones que permitan asegurar la coherencia con la Autoevaluación y volver a presentarlo para revalidación.

Si bien las municipalidades podrán presentar sus antecedentes y solicitar la validación del Plan de Mejoras en cualquier momento en el año, los procesos de validación son realizados entre los meses de marzo y noviembre de cada año.

Con el Plan de Mejoras validado, la municipalidad está en condiciones de implementarlo, considerando las recomendaciones del paso (6) del proceso.

Si los resultados obtenidos al final de esta etapa cumplen con los requisitos para la Acreditación, en alguno de los niveles establecidos, la municipalidad, en paralelo a la implementación del Plan de Mejoras, podrá optar a la Acreditación de sus servicios municipales, de acuerdo a lo descrito en el paso (7).

4.6 Paso 6: Implementación de Plan de Mejoras

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

El objetivo del Plan de Mejoras es cubrir las brechas entre las prácticas de gestión actuales de la municipalidad y aquellas establecidas en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Es por lo tanto, un proyecto de cambio organizacional, un conjunto de acciones o iniciativas concretas que permiten instalar nuevas prácticas a nivel municipal, y por ende, mejorar los resultados.

Independiente de si se ha obtenido o no un nivel de acreditación, es necesario que la municipalidad aplique las disposiciones establecidas en el Plan de Mejoras, como medio para mejorar la calidad de la gestión de los servicios municipales.

La implementación del Plan de Mejoras es el paso de Acreditación. Corresponde a la ejecución de todas las actividades descritas en el plan, ésta va acompañada de un sistema de seguimiento y apoyo que permite ir midiendo el avance del plan e implementando las acciones correctivas cuando sea necesario. Su duración se estima en un año (12 meses) para instalar prácticas de gestión.

Una vez implementado el Plan de Mejoras, la municipalidad estará en condiciones de volver a medir su nivel de gestión respecto al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Por lo tanto, debe aplicarse nuevamente el Instrumento de Autoevaluación de acuerdo a lo establecido en el paso (2), y realizar un nuevo Plan de Mejoras. Asimismo, una vez alcanzados los requisitos para el siguiente nivel de gestión, puede postular a una Acreditación de acuerdo a lo descrito en el paso (7).

De lo que se trata, entonces, es de instalar en la municipalidad una práctica de evaluación y mejora continua como mecanismo para estar en permanente reflexión sobre cómo se hacen las cosas, cómo mejorarlas y hacerlas cada vez mejor, hasta alcanzar los niveles de calidad y excelencia que están expresados en el Modelo de Gestión de Calidad.

4.7 Paso 7: Acreditación

La Acreditación busca hacer un reconocimiento público de los niveles de gestión alcanzado por la municipalidad. Esta etapa considera dos procesos centrales:

Postulación: si la municipalidad estima que cumple con los requisitos de Acreditación, puede postular a ella y obtener un reconocimiento del nivel de gestión alcanzado.

Análisis de Antecedentes: en Consejo de Acreditación por medio de la Secretaría Ejecutiva revisa los antecedentes respecto de la entrega o no de la Acreditación solicitada por la municipalidad.

4.7.1 Requisitos para la Acreditación

Los requisitos para cada nivel del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales está determinado por los Servicios Municipales evaluados y el nivel de gestión. Estos se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: requisitos para la Acreditación.

NIVEL DE GESTIÓN	SERVICIOS MÍNIMOS A ACREDITAR	REQUISITOS PARA LA ACREDITACIÓN
Nivel Inicial	<p>Grupo A:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Organizaciones Comunitarias. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y Apoyo para la Postulación a la Vivienda. Intermediación Laboral. Entrega y Supervisión de Permisos de Obras. Entrega y Renovación de Permisos de Circulación. 	<ul style="list-style-type: none"> Haber obtenido un puntaje validado igual o superior a 200 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, de los cuales: <ul style="list-style-type: none"> 100 puntos: corresponden a la evaluación de la Gestión Global de la municipalidad (criterios 1, 2, 3 y 7 A). 100 puntos: corresponde al promedio de la Evaluación de los servicios municipales a acreditar (criterios 4, 5, 6 y 7 B). <p>El puntaje de la evaluación de cada servicio municipal a acreditar debe ser mayor o igual a 100 puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentar un Plan de Mejoras validado y desarrollado en base a la Autoevaluación con las medidas necesarias para llegar a 300 puntos, incluyendo: medidas inmediatas y planes de acción a mediano y largo plazo, responsables, metodología general y costos.
	<p>Grupo B:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Organizaciones Comunitarias. Gestión de Subsidios y Becas Estatales y Apoyo para la Postulación a la Vivienda. Un servicio a escoger por la municipalidad de las áreas Servicios a la Comunidad o Tránsito y Transporte. 	
Nivel Inter-medio	<p>Grupo A:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los servicios exigidos para el nivel inicial. Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales. Extracción y Disposición de Residuos Domiciliarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Haber obtenido un puntaje validado igual o superior a 300 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, de los cuales: <ul style="list-style-type: none"> 150 puntos: corresponden a la evaluación de la gestión global de la municipalidad (criterios 1, 2, 3 y 7 A). 150 puntos: corresponden al promedio de la evaluación de los servicios municipales a acreditar (criterios 4, 5, 6 y 7 B). <p>El puntaje de la evaluación de cada servicio municipal a acreditar es mayor o igual a 100 puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentar un Plan de Mejoras validado y desarrollado en base a la Autoevaluación con las medidas necesarias para llegar a 400 puntos, incluyendo: medidas inmediatas y planes de acción a mediano y largo plazo, responsables, metodología general y costos.
	<p>Grupo B:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los servicios exigidos para el nivel inicial. Intermediación Laboral o Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales. 	
Nivel Avanzado	<p>Grupo A:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los servicios exigidos para el nivel intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> Haber obtenido un puntaje validado igual o superior a 400 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, de los cuales: <ul style="list-style-type: none"> 200 puntos: corresponden a la evaluación de la gestión global de la municipalidad (criterios 1, 2, 3 y 7 A). 200 puntos: corresponden al promedio de la evaluación de los servicios municipales a acreditar (criterios 4, 5, 6 y 7 B). <p>El puntaje de la evaluación de cada servicio municipal a acreditar es mayor o igual a 100 puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentar un Plan de Mejoras validado y desarrollado en base a la Autoevaluación que incluya medidas inmediatas y planes de acción a mediano y largo plazo, responsables, metodología general y costos.
	<p>Grupo B:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los servicios exigidos para el nivel intermedio. 	

4.7.2 Solicitud de Acreditación

Para postular a la Acreditación, la municipalidad debe presentar ante la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal los siguientes documentos:

- Solicitud de Acreditación¹¹ donde conste el nombre de la municipalidad y nivel al que postula,
- Informe de Autoevaluación validado, y
- Plan de Mejoras validado.

4.7.3 Evaluación y Acreditación

La solicitud de Acreditación y los antecedentes presentados por la municipalidad son analizados por el Consejo de Acreditación, el cual evalúa el nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos y decide sobre la Acreditación de la municipalidad.

La decisión de Acreditación es comunicada a la municipalidad mediante una carta enviada al alcalde o alcaldesa.

Una vez recibida la carta con los resultados de la Acreditación, en el caso de que éste sea positivo, la municipalidad debe hacer llegar a la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Acreditación Municipal una carta firmada por el alcalde o alcaldesa expresando su compromiso y el de los directivos de mantener y mejorar el nivel de gestión alcanzado.

En un plazo máximo de un mes de llegada la carta compromiso, se le hará llegar a la municipalidad un Certificado de Acreditación en dos copias, donde conste el nivel alcanzado y los servicios municipales acreditados.

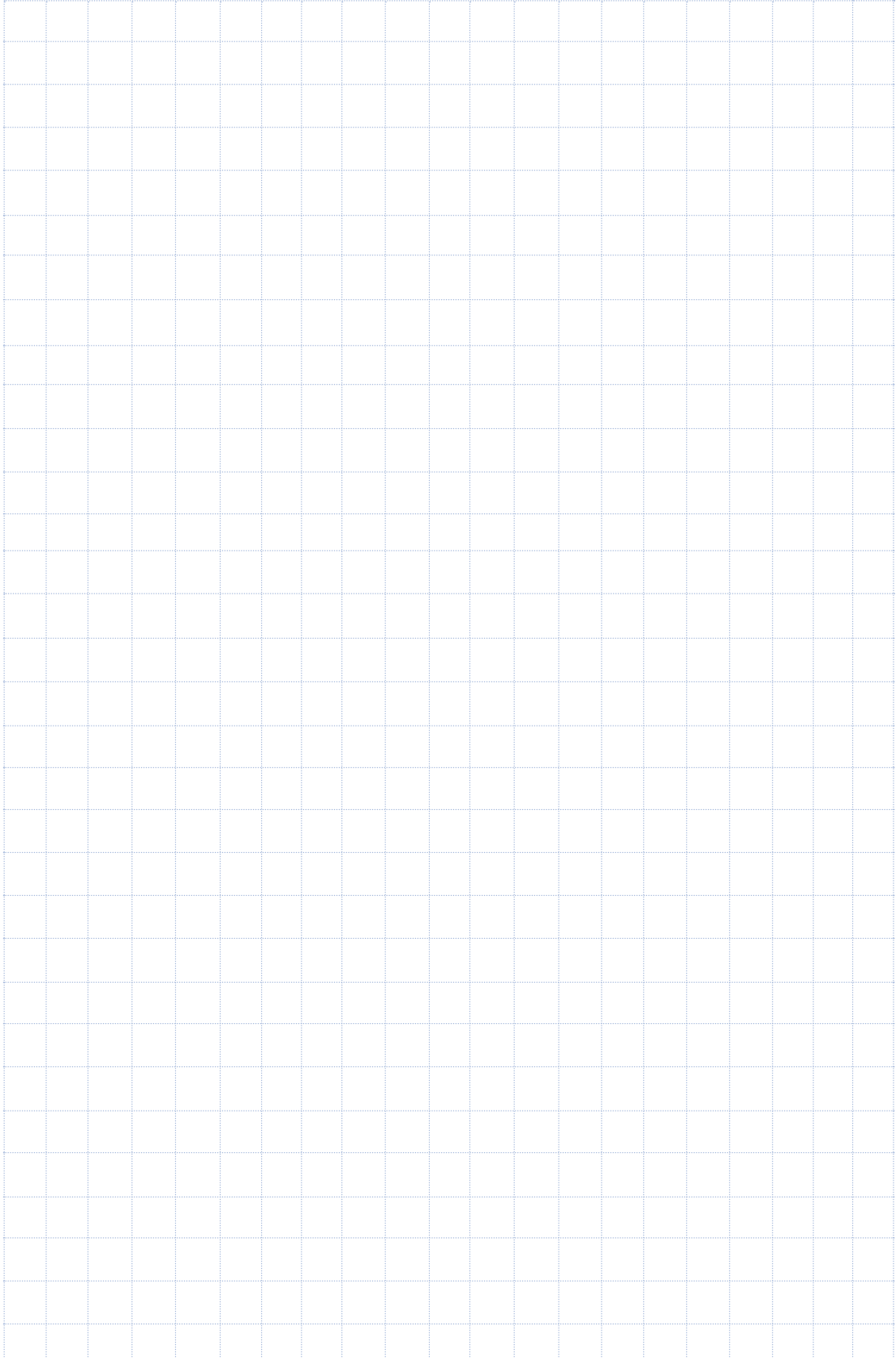
Si la municipalidad no acredita, deberá implementar su Plan de Mejoras de acuerdo al paso **(6)** del proceso de Acreditación y podrá volver a postular a la Acreditación en el siguiente período o cuando ésta lo considere oportuno.

4.7.4 Mejora de la gestión y mantención de la Acreditación

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

11. Ver Anexo 4.

NOTAS



5. SISTEMA DE APOYO Y RECONOCIMIENTO

5.1 Instrumentos de apoyo a las municipalidades

En el marco del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, se han desarrollado los siguientes instrumentos de apoyo a las municipalidades que decidan trabajar con el Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales.

- **Consultorías:** se han desarrollado actividades tendientes a formar y perfeccionar profesionales en los procesos de Autoevaluación y desarrollo de Plan de Mejoras en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales para que puedan entregar servicios de capacitación y apoyen a las municipalidades en las distintas etapas del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. Estos servicios podrán ser contratados por cada municipalidad a través del portal mercadopublico.cl, cuando éstas lo requieran.

Se ha desarrollado un programa básico de capacitación (cuadro 4), para que las municipalidades adquieran los contenidos y habilidades necesarias para el desarrollo de cada etapa del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

En términos generales, la capacitación que reciba una municipalidad que participa del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales debiera considerar contenidos relacionados con a lo menos las siguientes áreas:

Cuadro 4: contenidos recomendados de la capacitación.

GRUPO OBJETIVO	ÁMBITO	CONTENIDO	DURACIÓN
Comité de Mejora, directivos y funcionarios municipales	Conocimientos específicos	Gestión con foco en los procesos.	8 horas
		Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.	8 horas
		Autoevaluación según el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.	16 horas
		Desarrollo e implementación de Plan de Mejoras.	16 horas
	Desarrollo de habilidades	Liderazgo y facilitación de procesos de cambio organizacional.	16 horas

- **Perfil de consultores y relatores:** se ha desarrollado un perfil tipo de los profesionales que podrían prestar servicios en esta área y **Términos de Referencia** para que las municipalidades liciten los servicios por Chilecompra, los cuales estarán a disposición en el sitio oficial del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales y de la SUBDERE.

5.2 Reconocimiento público del nivel de gestión

En la medida que la municipalidad avanza hacia la excelencia a través de los distintos niveles de Acreditación, irá accediendo a reconocimientos que buscan motivarla para seguir mejorando su gestión y resultados.

Cada vez que una municipalidad acredita un nivel de gestión, la Comisión Nacional de Acreditación Municipal le hará entrega de un certificado que reconozca el nivel de gestión alcanzado y los servicios municipales evaluados.

Consecuentes con el Código de Ética, ninguna de las instituciones involucradas (SUBDERE), Chilecalidad, ACHM, así como los consultores, entregará información respecto de los puntajes y niveles de Acreditación de los municipios. Sin embargo, cada una de éstas podrá disponer y hacer uso de información, siempre que no desvirtue el Código.

6. ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

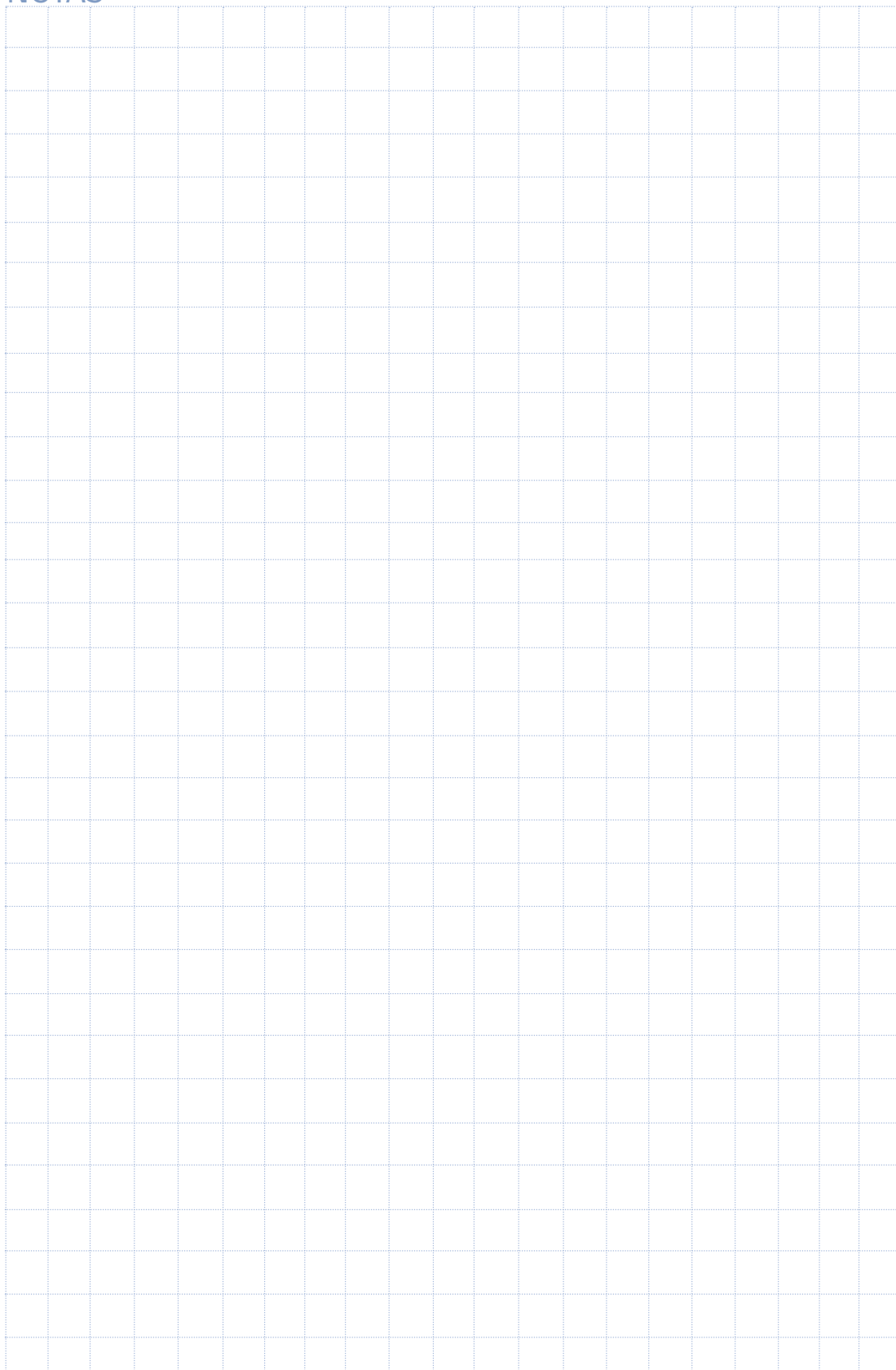
Índice de cuadros:

Cuadro 1:	servicios municipales posibles de ingresar al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.	13
Cuadro 2:	servicios mínimos a acreditar por tipo de municipalidad.	17
Cuadro 3:	requisitos para la Acreditación.	24
Cuadro 4:	contenidos recomendados de la capacitación.	27

Índice de figuras:

Figura 1:	flujo del proceso de Acreditación.	15
-----------	------------------------------------	----

NOTAS



7. ANEXOS

Anexo 1: Grupos de municipalidades de acuerdo al “Índice de Demanda de Servicios Municipales”.

GRUPO A	• Ancud	• Copiapó	• La Pintana	• Molina	• Quillota	• Santiago
	• Angol	• Coquimbo	• La Reina	• Nueva Imperial	• Quilpue	• Talagante
	• Antofagasta	• Coronel	• La Serena	• Ñuñoa	• Quinta Normal	• Talca
	• Arauco	• Coyhaique	• La Unión	• Osorno	• Rancagua	• Talcahuano
	• Arica	• Curanilahue	• Lampa	• Ovalle	• Recoleta	• Temuco
	• Buin	• Curicó	• Las Condes	• Paine	• Renca	• Tocopilla
	• Calama	• Diego de Almagro	• Limache	• Parral	• Rengo	• Tomé
	• Calera	• El Bosque	• Linares	• Pedro Aguirre Cerda	• San Antonio	• Valdivia
	• Castro	• Estación Central	• Lo Barnechea	• Penco	• San Bernardo	• Vallena
	• Cauquenes	• Hualpen	• Lo Espejo	• Peñaflor	• San Carlos	• Valparaíso
	• Cerrillos	• Huechuraba	• Lo Prado	• Peñalolén	• San Felipe	• Victoria
	• Cerro Navia	• Illapel	• Los Andes	• Providencia	• San Fernando	• Villa
	• Chiguayante	• Independencia	• Los Ángeles	• Pudahuel	• San Joaquín	• Alemana
	• Chillán	• Iquique	• Lota	• Puente Alto	• San Miguel	• Villarrica
	• Colina	• La Cisterna	• Machalí	• Puerto Montt	• San Pedro de la Paz	• Viña del Mar
	• Concepción	• La Florida	• Macul	• Puerto Varas	• San Ramón	• Vitacura
• Conchalí	• La Granja	• Maipú	• Punta Arenas	• San Vicente de T.T		
• Constitución	• La Ligua	• Melipilla	• Quilicura			

GRUPO B	• Aisén	• Colchane	• Juan Fernández	• Natales	• Pucón	• San Javier
	• Algarrobo	• Collipulli	• La Cruz	• Navarino	• Puerto Octay	• San José de Maipo
	• Alhué	• Coltauco	• La Estrella	• Navidad	• Pumanque	• San Juan de la Costa
	• Alto Bío Bío	• Combarbalá	• La Higuera	• Negrete	• Punitaqui	• San Nicolás
	• Alto del Carmen	• Con Con	• Lago Ranco	• Ninhue	• Puqueldón	• San Pablo
	• Alto Hospicio	• Contulmo	• Lago Verde	• Nogales	• Purén	• San Pedro
	• Andacollo	• Corral	• Laguna Blanca	• Ñiquén	• Purranque	• San Pedro de Atacama
	• Antuco	• Cunco	• Laja	• O'Higgins	• Putaendo	• San Rafael
	• Bulnes	• Curacautín	• Lanco	• Olivar	• Putre	• San Rosendo
	• Cabildo	• Curacaví	• Las Cabras	• Ollagüe	• Puyehue	• Santa Bárbara
	• Cabrero	• Curaco de Vélez	• Lautaro	• Olmué	• Queilen	• Santa Cruz
	• Calbuco	• Curarrehue	• Lebu	• Padre Hurtado	• Quellón	• Santa Juana
	• Caldera	• Curepto	• Licantén	• Padre Las Casas	• Quemchi	• Santa María
	• Calera de Tango	• Dalcahue	• Lituèche	• Paiguano	• Quilaco	• Santo Domingo
	• Calle Larga	• Doñihue	• Llanquihue	• Paillaco	• Quilleco	• Sierra Gorda
	• Camarones	• El Carmen	• Llay-Llay	• Palena	• Quillón	• Tal Tal
	• Camiña	• El Monte	• Lolol	• Palmilla	• Quinchao	• Teno
	• Canela	• El Quisco	• Loncoche	• Panguipulli	• Quinta de Tilcoco	• Teodoro Schmidt
	• Cañete	• El Tabo	• Longaví	• Panquehue	• Quintero	• Tierra Amarilla
	• Carahue	• Empedrado	• Lonquimay	• Papudo	• Quirihue	• Tiltit
	• Cartagena	• Ercilla	• Los Alamos	• Paredones	• Ránquil	• Timaukel
	• Casablanca	• Florida	• Los Lagos	• Pelarco	• Rauco	• Tirúa
	• Catemu	• Freire	• Los Muermos	• Pelluhue	• Renaico	• Toltén
	• Chaitén	• Freirina	• Los Sauces	• Pemuco	• Requinoa	• Torres del Paine
	• Chanco	• Fresia	• Los Vilos	• Pencahue	• Retiro	• Tortel
	• Chañaral	• Frutillar	• Lumaco	• Peralillo	• Rinconada	• Traiguén
	• Chépica	• Futaleufú	• Máfil	• Perquenco	• Río Bueno	• Treguaco
	• Chile Chico	• Futrono	• Malloa	• Petorca	• Río Claro	• Tucapel
	• Chillán Viejo	• Galvarino	• Marchihue	• Peumo	• Río Hurtado	• Vichuquén
	• Chimbarongo	• General Lagos	• María Elena	• Pica	• Río Ibáñez	• Vicuña
	• Cho Chol	• Gorbea	• María Pinto	• Pichidegua	• Río Negro	• Vilcún
	• Chonchi	• Graneros	• Mariquina	• Pichilemu	• Río Verde	• Villa Alegre
	• Cisnes	• Guaitecas	• Maule	• Pinto	• Romeral	• Yerbas Buenas
	• Cobquecura	• Hijuelas	• Maullín	• Pirque	• Saavedra	• Yumbel
	• Cochamó	• Hualaihué	• Mejillones	• Pitrufrquén	• Sagrada Familia	• Yungay
	• Cochrane	• Hualañé	• Melipeuco	• Placilla	• Salamanca	• Zapallar
	• Codegua	• Hualqui	• Monte Patria	• Portezuelo	• San Clemente	
	• Coelemu	• Huara	• Mostazal	• Porvenir	• San Esteban	
	• Coihueco	• Huasco	• Mulchén	• Pozo Almonte	• San Fabián	
	• Coinco	• Isla de Maipo	• Nacimiento	• Primavera	• San Gregorio	
• Colbún	• Isla de Pascua	• Nancagua	• Puchuncaví	• San Ignacio		

Anexo 2: Descripción de los servicios municipales.

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Desarrollo Comunitario	
1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Asistencia Técnica y legal a las Organizaciones: consiste en la capacitación de los dirigentes de las organizaciones de forma de promover el fortalecimiento de las organizaciones territoriales y funcionales de la comuna. Desarrollar en los dirigentes destrezas tanto técnicas como sociales, y potenciar procesos de desarrollo local en los distintos sectores de la comuna. Esta prestación se realiza a través de cursos de capacitación a los dirigentes. ▸ Fortalecimiento de Organizaciones Territoriales y Funcionales, Mediante el Apoyo a Iniciativas de Desarrollo Local: consiste en la atención personalizada a las organizaciones territoriales y funcionales de forma de contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones sociales de la comuna. Apoyar las iniciativas individuales y colectivas de las organizaciones, así como también la realización de actividades de significación para la comunidad. ▸ Fondo de Mejoramiento Vecinal y Equipamiento Comunitario (FONDEVE): se operacionaliza a través de un fondo concursable comunal, donde los proyectos elaborados por las organizaciones son evaluados técnicamente a partir de bases preestablecidas y de conocimiento público, para finalmente ser adjudicados de acuerdo a dicha evaluación. La idea es contribuir al desarrollo de iniciativas de las organizaciones sociales de la comuna que aporte a la superación de estados de necesidad, apoyando la participación vecinal organizada, y contribuyendo a fortalecer la capacidad de gestión de los mismos.
2. Intermediación Laboral	<p>Consiste en la ejecución de acciones emanadas del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) e implementación de políticas laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Intermediación y colocación laboral, incluyendo capacitación. ▸ Bolsa de trabajo y certificación.
3. Gestión de Subsidios Estatales, Becas Estatales y apoyo para la Postulación a la Vivienda	<p>Tiene por finalidad aplicar la Política Social de Gobierno en lo referente a Subsidios de Transferencia Monetaria, mediante las orientaciones y solicitudes de postulación de las personas que cumplan con los requisitos establecidos en la Ley, a los beneficios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Subsidio Único Familiar (SUF) ▸ Pensiones Asistenciales (PASIS) ▸ Subsidio al Consumo de Agua Potable y Alcantarillado (SAP) ▸ Beca Presidente de la República ▸ Apoyo Técnico para la Postulación a la Vivienda: implementación, en el ámbito comunal, de la Política Social de Vivienda, la cual comprende la asistencia a la postulación individual u organizada a las diferentes alternativas habitacionales que ofrece esta política.
4. Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales	<p>Son los subsidios que la municipalidad otorga directamente, incluidos en el presupuesto municipal, y tiene por finalidad satisfacer las necesidades inmediatas que presenta en un momento crítico una persona o grupo familiar con extrema carencia de recursos, a través de la entrega de beneficios materiales.</p>

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Servicio a la Comunidad	
5. Extracción y disposición de residuos domiciliarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extracción de residuos: consiste en el retiro periódico de todo tipo de residuos generados en los domicilios, incluyendo materia orgánica de restos de comida, vidrios, envases de todo tipo, vajilla, residuos de barridos de casa, aceras y frontis de las viviendas, y restos de jardines. ▪ Disposición de residuos: consiste en la disposición de los residuos en lugares habilitados y tratamiento de éstos, si se hace.
6. Control de Zoonosis	Comprende la prevención y control de todas las actividades y aspectos sanitarios de la población animal que puedan tener impacto ambiental.
7. Mantenimiento de Áreas Verdes	Consiste en la mantención y conservación de las áreas verdes existentes en la comuna y considera: aseo, corte y manejo de césped, riego, manejo de árboles y flores, fertilización, control fitosanitario, mantención de caminos peatonales, control de malezas, etc.
8. Mantenimiento del Alumbrado Público	Comprende el mantenimiento, tanto la intervención para reparar fallas en equipos como la provisión de los repuestos necesarios para subsanarlas. Toda mantención deberá asegurar el funcionamiento en forma continua y sin cambiar las condiciones de diseño, tanto de la cantidad de luz como de su uniformidad y/o calidad. Respecto al consumo de energía eléctrica, la municipalidad debe responsabilizarse del pago oportuno a la empresa distribuidora de energía.
9. Aseo de Vía Públicas	Consiste en la limpieza de todos los espacios públicos existentes al interior de los límites jurisdiccionales.
Tránsito y Transporte	
10. Entrega y Supervisión de Permisos de Obras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permisos de demolición, edificación, ampliación, etc. La Dirección de Obras Municipales (DOM) otorga estos permisos a todas las obras de edificación que se realicen dentro de la comuna, luego de verificar que cumpla con toda la legislación vigente. ▪ Subdivisión de loteos. La DOM aprueba todas las subdivisiones en el área urbana así como los loteos urbanos y rurales de su respectiva comuna. Esta aprobación pretende asegurar que el loteo o subdivisión concuerde con la Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, y con el Plano Regulador Comunal y/o Intercomunal, según corresponda. ▪ Inspección y fiscalización. La DOM tiene inspectores que fiscalizan que las edificaciones dentro de la comuna se ejecuten previo permiso y que se habiten previa recepción municipal definitiva que autorice su uso. Esta actividad comprende el recorrido de la ciudad y comuna.
11. Entrega y Renovación Licencias de Conducir	Las personas que conducen vehículos motorizados están obligados a portar licencias de conducir. Éstas las otorgan y renuevan los municipios a los conductores, previa aprobación de ciertos requisitos técnicos. El gabinete sicotécnico necesario para realizar esta prestación es muy costoso, razón por la cual la mayoría de los municipios pequeños no la brinda.

Servicio	Descripción
12. Entrega y Renovación de Permisos de Circulación	Los vehículos que transitan por las calles, caminos y vías públicas están gravados por un impuesto anual por permisos de circulación a beneficio de la municipalidad. Su recaudación es de responsabilidad municipal y se aplica mediante tasas diferenciadas de acuerdo al avalúo fiscal del vehículo.
13. Mantenimiento de la Señalización Vial	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Mantenimiento de Señalización Vertical: mantención permanente de las señales de la comuna que estén dentro de los espacios urbanos de la misma. ▸ Mantenimiento de Demarcación Vial: mantención permanente de la demarcación vial de las calles de la comuna. ▸ Mantenimiento de SemafORIZACIÓN: atención permanente y continua de todos los semáforos de la comuna, así como un programa de mantenimiento, limpieza y servicio de emergencia. El servicio se concentra en las comunas de mayor población.
14. Entrega de Patentes	Tramitación y entrega de: <ul style="list-style-type: none"> ▸ Patentes comerciales ▸ Patentes profesionales ▸ Otras

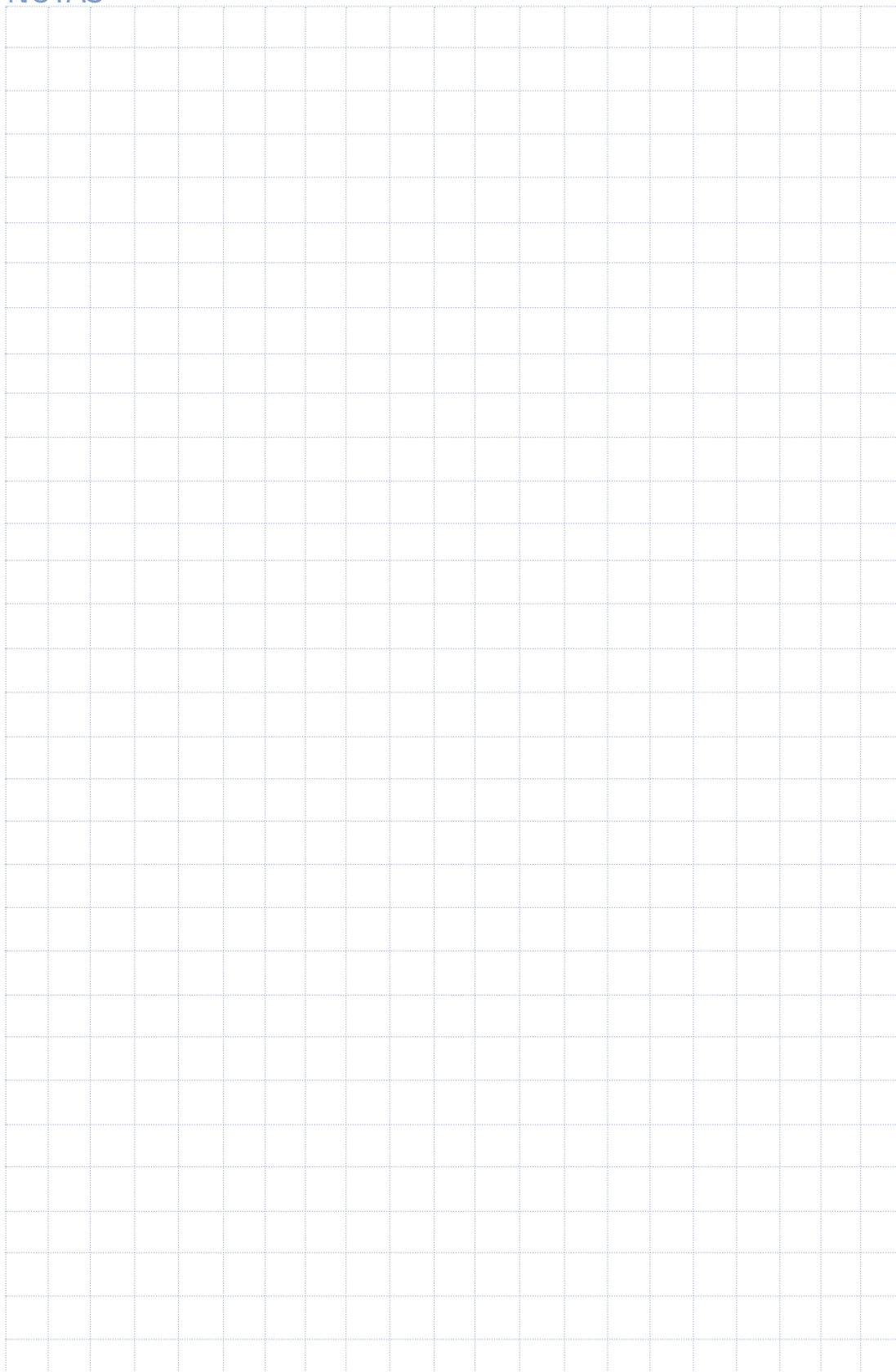
Anexo 3: Formato de solicitud de ingreso al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

Municipalidad	:	
Provincia y Región	:	
Alcalde o Alcaldesa	:	
Fecha de presentación de esta solicitud	:	
Comité de Mejora	:	
Servicios que se suscribe al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales	:	
Consultor seleccionado para el apoyo (si aplica)	:	
A esta solicitud se adjunta	:	<input type="checkbox"/> Una carta firmada por el Alcalde(sa) comprometiéndose con la mejora continua de los servicios municipales y su voluntad de ingresar y participar activamente y comprometidamente en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. <input type="checkbox"/> Una carta firmada por los directivos, comprometiéndose a aportar y participar activamente en este proceso.

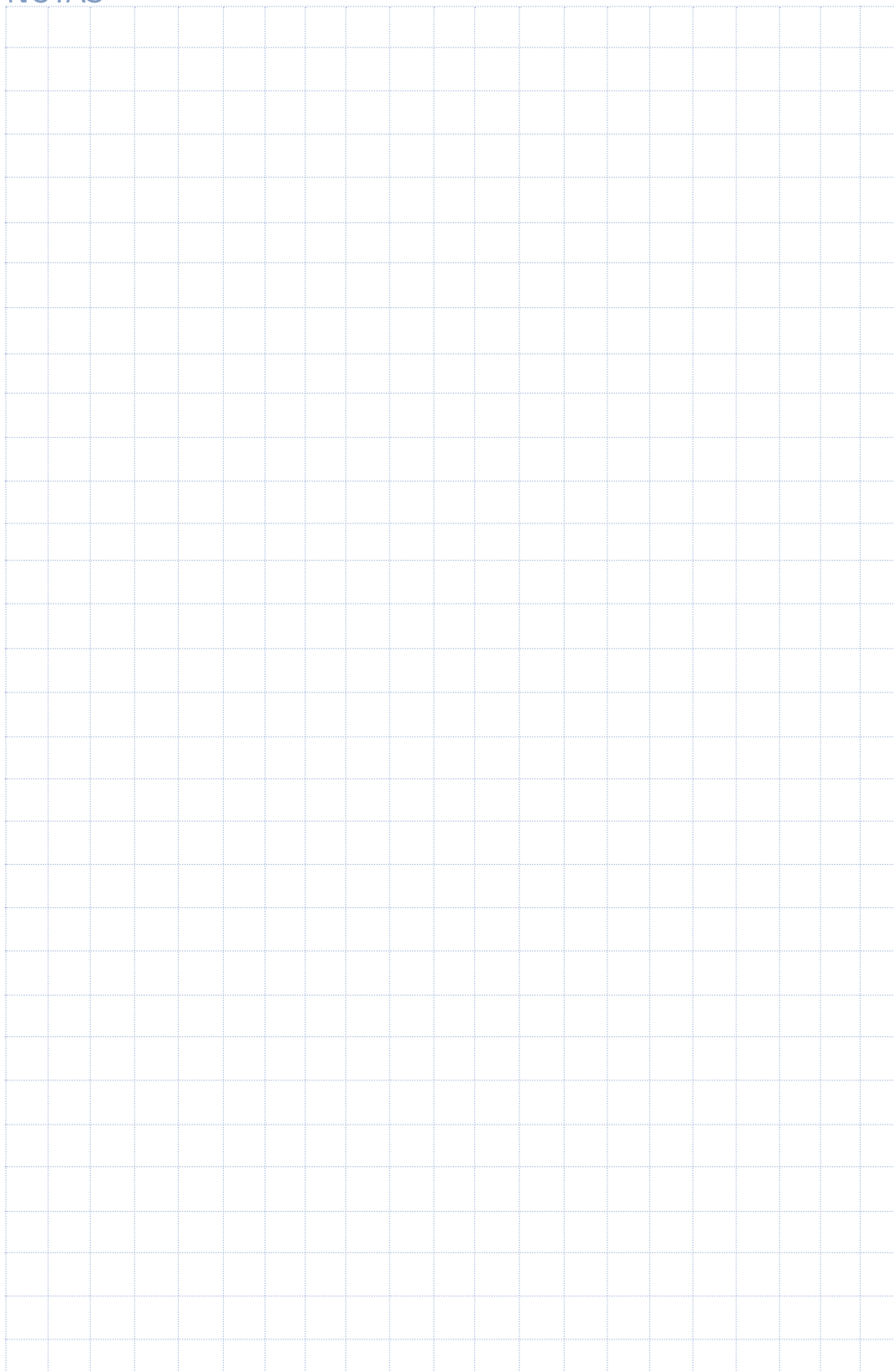
ANEXO 4: FORMATO DE SOLICITUD DE ACREDITACIÓN.

Municipalidad	:	
Provincia y Región	:	
Alcalde o Alcaldesa	:	
Fecha de ingreso al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales	:	
Fecha de presentación de esta solicitud	:	
Nivel de gestión al que postula	:	<input type="checkbox"/> Nivel Inicial <input type="checkbox"/> Nivel Intermedio <input type="checkbox"/> Nivel Avanzado
A esta solicitud se adjunta	:	<input type="checkbox"/> Informe de Autoevaluación validado <input type="checkbox"/> Plan de Mejoras validado

NOTAS



NOTAS





Morandé 115 Pisos 7, 10, 11 y 12.
Santiago, Chile
Fono (56-2) 636 36 00
www.subdere.gov.cl