



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

Gobierno de Chile

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

02
GUÍA

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

MINISTERIO DEL INTERIOR



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

Gobierno de Chile

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

02
GUÍA

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD 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: 978-956-7808-70-0

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. Modelo de Gestión	7
3. Antecedentes para el Diseño del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	9
3.1 Singularidades de la Gestión Municipal	9
3.2 Modelo Chileno de Gestión de Excelencia	9
3.3 Experiencia Internacional y Nacional	12
3.4 Aporte de Actores y Expertos de la Gestión Municipal	14
4. Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	15
4.1 Principios del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	15
4.2 Contenidos del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	16
4.3 Estructura del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	19
Cuadro 1: Contenido del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	20
5. Glosario	27

NOTAS

A large grid of graph paper for taking notes. The grid consists of 20 columns and 25 rows of small squares, forming a rectangular area for writing.

1. INTRODUCCIÓN

Este es el segundo documento de la serie “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”, el cuál contiene la descripción del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, que es usado como referencia para la evaluación y Acreditación de dichos servicios.

El Modelo fue construido en conjunto por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades y ChileCalidad, con el propósito que las municipalidades tengan una referencia para el mejoramiento de la gestión de sus servicios y una herramienta que les permita evaluar su gestión actual e identificar las áreas que requieren ser mejoradas.

La construcción del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales se basó en el análisis del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia¹, la experiencia de SUBDERE, el estudio de experiencias internacionales exitosas en materias similares y la colaboración de actores y expertos en gestión municipal.

Este Modelo fue diseñado para lograr los siguientes objetivos:

- 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,
- trazar un camino hacia la excelencia en la gestión de los servicios municipales,
- servir de referente para la Acreditación de niveles de calidad de la gestión de los servicios municipales.

Para contribuir a los objetivos planteados, la presente guía aborda los siguientes contenidos:

- modelos de gestión: qué son y cuál es su aporte al mejoramiento de los procesos al interior de una organización,
- antecedentes considerados para el diseño del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales,
- descripción del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

1. Modelo de excelencia basado en el Modelo Malcom Baldrige, utilizado para la evaluación del Premio Nacional a la Calidad. El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia es administrado actualmente por ChileCalidad.

Esta guía se complementa con los siguientes documentos:

- Guía 1: Sistema de Acreditación 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.

2. MODELOS DE GESTIÓN

Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo². En este sentido, cuando se construye un modelo de gestión es importante, no sólo definir la referencia, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo, es decir, cuánto falta (brecha) 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 de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales se complementa con un método de evaluación, descrito en detalle en la Guía 3 de la serie de documentos Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

A nivel internacional existen diversos modelos de gestión 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.

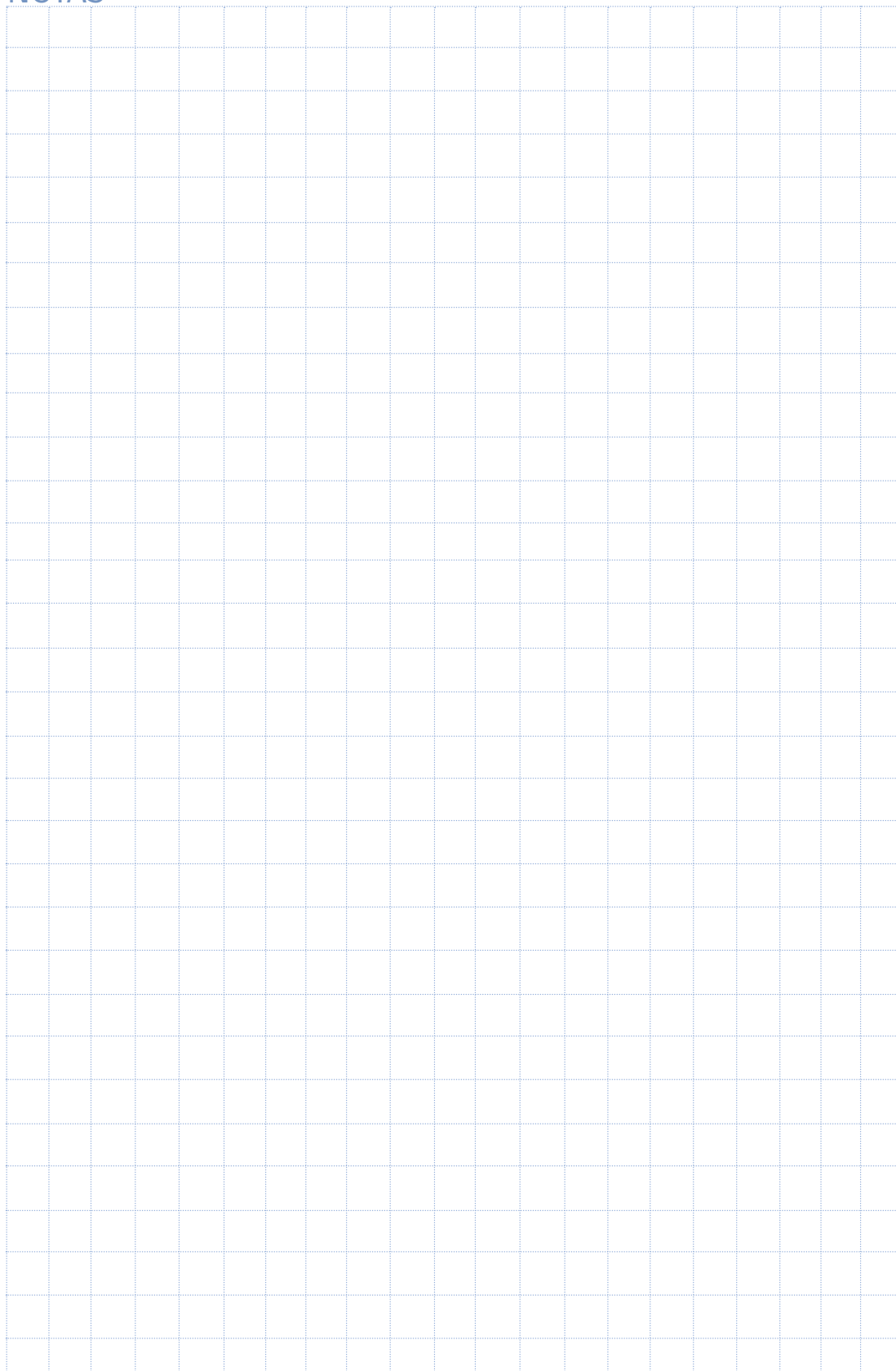
La mayoría de los modelos de excelencia desarrollados en el mundo han sido creados en el marco de la promoción del desarrollo económico. Objetivos declarados para la implantación de los modelos de excelencia suelen ser: mejorar la competitividad de las organizaciones; provocar efectividad de las organizaciones 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 en los productos y en los 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 los servicios municipales que se entregan a la comunidad, fortalecer las capacidades de gestión de las municipalidades, instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como camino para llegar a la excelencia, este tipo de modelos aparecen como herramientas válidas para entregar una referencia para la gestión de estos servicios.

2. Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.

NOTAS



3. ANTECEDENTES PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Para el desarrollo del Modelo de Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales se tuvo en cuenta una serie de factores y antecedentes que a continuación se describen.

3.1 Singularidades de la gestión municipal

La gestión de una municipalidad en Chile tiene asociada una serie de características que la hacen distintiva respecto a otros tipos de organizaciones. Dentro de las principales características se encuentran:

- El líder de la organización, el Alcalde o Alcaldesa, así como su Concejo, son elegidos democráticamente por los ciudadanos de la comuna cada cuatro años.
- El actuar de la municipalidad está geográficamente determinado por los límites comunales.
- Cada comuna está inserta en una realidad única y singular.

3.2 Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia³ es un instrumento de apoyo a las organizaciones que quieren alcanzar resultados de excelencia. Entrega un marco de referencia que ayuda a las organizaciones a planificar y evaluar su desempeño o rendimiento en una amplia variedad de procesos e indicadores, orientar y alinear los recursos e iniciativas organizacionales para avanzar en el mejoramiento de la gestión y el logro de las metas estratégicas.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia es flexible y no prescriptivo, es decir, permite a cualquier tipo de organización utilizar las prácticas y herramientas de gestión que cada una estime más convenientes. Esto lo hace aplicable a cualquier organización, sean del sector público o privado, con o sin fines de lucro, pequeña, mediana y grande.

3. El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia está basado en el Modelo Malcom Baldrige, desarrollado en Estados Unidos el año 1987 con el objeto de difundir prácticas de excelencia y mejoramiento entre organizaciones, tanto públicas como privadas. Actualmente, este modelo ha sido adaptado y es usado como referencia en más de 70 países en el mundo. Los modelos de excelencia se difunden a través de los premios a la calidad, como por ejemplo, el Premio Nacional a la Calidad y el Premio Iberoamericano de la Calidad.

Durante diez años, muchas organizaciones chilenas han usado el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia para mejorar su desempeño. Algunos ejemplos son las instituciones ganadoras del Premio Nacional a la Calidad, que entrega cada año desde 1996 el (la) Presidente(a) de la República.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia se apoya en los siguientes principios:

- **Liderazgo y compromiso de la dirección superior**, los líderes deben establecer un sistema de liderazgo para lograr los objetivos estratégicos, a través de ciertos procesos o actividades. Deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización y tener la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero. La participación personal, activa y continua de la dirección crea claridad y unidad en relación a los objetivos de la organización. El ejercicio del liderazgo de la dirección sirve de ejemplo para todos. Por medio del comportamiento ético y transparente, habilidades de planificación, comunicación y análisis, la dirección estimula a las personas a buscar la excelencia.

La organización debe contar con líderes capaces en todos sus niveles, con un perfil adecuado, capacidades y habilidades para motivar el trabajo en equipo. Además de liderazgo, la organización necesita desarrollar un sistema capaz de mantener motivadas a las personas en pro del objetivo de la organización. Los procedimientos y la estructura organizacional deben ser definidos para orientar a tomar decisiones y comunicarlos a todos los niveles de la organización. La acción de la dirección y de todos los líderes de la organización deben conducir al equilibrio y armonía relacionado con todas las partes interesadas, de forma que la organización concrete su visión.

- **Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes⁴**, escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los servicios. La calidad es intrínseca al servicio y es el cliente quien la juzga a partir de sus percepciones. Asimismo, la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto o servicio, pues son éstos los que le entregan valor agregado a los clientes, aumentan su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca, al producto o a la institución.

Una organización con foco en el cliente busca satisfacer las necesidades actuales y anticipar las expectativas de los clientes y mercados potenciales. Cuando dichas necesidades están claras, es posible desarrollar y ofrecer productos o servicios diferenciados que irán a satisfacer a los clientes de los mercados actuales, así como a nuevos segmentos. Con una gestión con foco en el cliente una organización está alerta a los cambios que ocurren a su alrededor, principalmente en relación

4 . Cuando el Modelo señala "Cliente" debe entenderse de igual forma el concepto "Usuarios y Usuarías", empleado en los Servicios Públicos.

a nuevas demandas y necesidades. El logro de la satisfacción de los clientes, la conquista de su fidelidad son, por lo tanto, fundamentales para aumentar la competitividad de la organización, lo que se vuelve un tema estratégico.

- **Apreciación de las personas como el principal factor estratégico**, valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo y, complementariamente, privilegiando su calidad de vida y clima laboral.

La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación y bienestar de la fuerza laboral, crea un ambiente de trabajo propicio en participación y desarrollo de las personas. El desarrollo de éstas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable donde desarrollar sus capacidades y potencialidades.

La participación en todos los aspectos del trabajo es fundamental para desarrollar su potencial, lo que contribuirá a lograr los resultados de la organización.

- **Considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad**, los procesos y el enfoque preventivo en la gestión, integrados en la planificación estratégica y operativa, como base de una gestión de calidad sustentable.
- **Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes**, las condiciones cambiantes del entorno, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la organización, la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.
- **Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión**, mediante una mayor precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos.

La base para la toma de decisiones, en todos los niveles de la organización, es el análisis de los datos generados en cada uno de los procesos internos, así como de otras referencias de importancia. El análisis de los datos entrega información relacionada con aspectos importantes para la organización, sea clientes, entorno, finanzas, personas, proveedores, productos, proceso, entre otros.

- **Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización**, el éxito de los intereses de largo plazo de una organización depende de la conducta ética en sus actividades, de la superación de los requisitos legales y de las regulaciones asociadas a sus productos, procesos e instalaciones. Esta superación significa proactividad de forma de anticipar las necesidades y expectativas de la sociedad.

Una organización de excelencia busca el desarrollo sustentable, identifica los impactos sobre la sociedad que producen sus instalaciones, procesos productivos, de servicios y ejecuta acciones preventivas para eliminar o minimizar esos impactos en todo el ciclo de vida de los productos o servicios. Se preocupa de acciones de interés social, que puede incluir Educación, Cultura, Salud, Deporte, entre otros.

- **Orientación de la gestión a los resultados**, compromiso con la obtención de resultados que apuntan en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización. Para atender dichas necesidades y concretar la visión de futuro, son formuladas estrategias, se establecen planes de acción y metas que deben ser eficazmente comunicados a todas las partes interesadas.

La obtención del compromiso e involucramiento de todos con los objetivos de la organización contribuye a la implementación de estrategias. La gestión de desempeño de las personas y equipos, así como el análisis crítico del desempeño global son instrumentos relevantes que permiten a la organización monitorear el cumplimiento de las estrategias o el grado de alineamiento con los objetivos trazados.

- **Adhesión a la no discriminación**, por razones de género, edad, raza, credo o eventuales discapacidades.

3.3 Experiencia internacional y nacional

Según las experiencias exitosas internacionales estudiadas⁵ respecto 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 peso político y social.
- **Vocación de servicio público.** Los funcionarios comparten una profunda vocación de servicio público y han buscado implementar mejoras a partir del trabajo

5. Experiencia de la Comunidad de Madrid en España, Citizen First de Canadá, y FirstGov.gov de Estados Unidos.

voluntario de cada uno de sus miembros. En estos casos los recursos económicos no siempre son 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 muchos 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 permitan la obtención de resultados, su contexto social y cultural.
- **Alineamiento corporativo en torno al objetivo.** Uno de los elementos que ha resultado clave para que 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 y la promoción interna es tremendamente 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 el usuario sabe 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, comienzan a surgir proyectos de mejora en distintos ámbitos de la organización. Generalmente sucede que comienzan a surgir 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 gran cantidad de buenas prácticas que es necesario administrar, premiar y distribuir. Si esta información se encuentra en un solo sitio es posible acceder de mejor manera al conocimiento acumulado, la información del programa, documentos oficiales, archivos tipo, etc.

3.4 Aporte de actores y expertos de la gestión municipal

Los aportes de actores y expertos de la gestión municipal se recogieron en talleres y entrevistas 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.
- El plan de trabajo de la municipalidad debe considerar los compromisos adquiridos por las autoridades durante su campaña electoral.
- Un trabajo coordinado entre el alcalde o alcaldesa y el Concejo es siempre un aporte a la gestión municipal.
- Las personas 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. Es ésta 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 independiente de sus tendencias políticas.

4. 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.

4.1 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 cuenten 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 y eficacia con la calidad en la prestación de servicios.
- **Liderazgo y compromiso:** vinculado al mejoramiento continuo de la calidad en la gestión de servicios municipales y 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 portadores de derechos, por medio de prácticas sensibles a sus necesidades y demandas, así como mecanismos de información, participación y consulta para una óptima entrega de servicios.
- **Apreciación de las personas como principal factor estratégico:** Valoración de los funcionarios/as municipales, sus habilidades, creatividad y motivación para el éxito de la gestión municipal, y velar por su desarrollo y bienestar.

4.2 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:

1. Liderazgo y Planificación Estratégica.
2. Compromiso y Desarrollo de las Personas.
3. Recursos Financieros y Materiales.
4. Relación con Usuarios y Usuarías.
5. Prestación de Servicios Municipales.
6. Información y Análisis.
7. Resultados de la Gestión Municipal y de la Calidad de los Servicios.

Si bien todos estos criterios se interrelacionan, los criterios 1, 2 y 3 abordan las principales actividades o procesos de gestión global de la municipalidad. Los criterios 4, 5 y 6 evalúan la entrega de servicios municipales. El último criterio mide los resultados de la gestión municipal. La siguiente figura ilustra la forma en que se integran los siete (7) criterios:

Figura 1: Esquema del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.



El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales 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 eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

Los conceptos y relaciones que existen entre los elementos del Modelo se pueden explicar 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. Éste 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 compromiso a todos los funcionarios y funcionarias con los objetivos.

El futuro no es predecible, por ello la planificación estratégica es de suma importancia para abordarlo y estar 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 de ejecución 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 como estos planes se desarrollan, cómo 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.

2. 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 estimulados y comprometidos con éstos, así como con el futuro de la municipalidad y su propio desarrollo.

Está demostrado que las personas motivadas con su trabajo tienen un mejor rendimiento y mayores posibilidades de contribuir a tener usuarios y usuarias satisfechos(as) 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, dando facultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento de forma tal que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente.

3. 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, uso racional, seguimiento de su disposición y su utilización.
4. 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, cuán satisfechos están con los servicios que se les están 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.

5. 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 proveedores internos, de acuerdo a las necesidades de cada proceso, su secuencia y ciertos estándares concordados.

6. La existencia de información adecuada para la toma de decisiones no es obvia al interior de la municipalidad. La labor de convertir datos en información fiable para la toma de decisiones y de como ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales, pasa a ser un factor clave de éxito para la municipalidad.
7. Finalmente, los líderes de la municipalidad tienen como principal responsabilidad la obtención de resultados que aseguren la creación de valor⁶ de la organización en todos los actores relevantes. Esto depende no sólo de los resultados financieros y operacionales, sino también de los resultados obtenidos en la satisfacción del personal, de usuarios y usuarias, en la gestión de los proveedores y organismos asociados.

6. Creación de Valor: beneficio para el usuario o usuaria que se obtiene como consecuencia de un proceso.

4.3 Estructura del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

Los siete (7) criterios del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales contiene 25 subcriterios y éstos, a su vez, 110 elementos de gestión 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 cada uno de los criterios. Los subcriterios expresan el contenido del criterio en forma desagregada.
- **Elemento de gestión:** para los primeros seis criterios son prácticas propias de un subcriterio. En el caso del criterio 7 (Resultados), corresponden a datos específicos de indicadores que dan cuenta de los resultados de un subcriterio.

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

Cuadro 1: Contenido del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

CRITERIO	SUBCRITERIOS	ELEMENTOS DE GESTIÓN
1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1.1. Desarrollo de la estrategia municipal	a) Desarrollo de la planificación estratégica.
		b) Alineación de la planificación estratégica con su misión, visión, valores y PLADECO.
		c) Consideración de las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias en la planificación estratégica.
		d) Consideración de las capacidades de la organización en la planificación estratégica.
		e) Consideración de condiciones de entorno y requerimientos de los organismos asociados, y proveedores en la planificación estratégica.
	1.2. Implementación de la estrategia municipal	a) Difusión y adopción de la misión, visión y valores.
		b) Desarrollo de los planes de acción.
		c) Difusión de las metas y los planes de acción.
		d) Difusión del avance respecto a las metas.
	1.3. Liderazgo para el desempeño de la excelencia	a) Evaluación del desempeño de la municipalidad.
		b) Evaluación el desempeño financiero de la municipalidad.
		c) Información referente al estado de avance de los planes de acción y metas.
		d) Aseguramiento del cumplimiento de las metas.
		e) Uso de los resultados de las evaluaciones de desempeño para la mejora.
		f) Involucramiento y acceso a las oportunidades de mejora.
	1.4. Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales	a) Reconocimiento del foco de atención en los usuarios y usuarias.
		b) Estímulo y fomento de la colaboración dentro de la organización.
		c) Promoción de la proactividad e iniciativa en el personal.
		d) Reconocimiento al personal y/o a los equipos de trabajo.
		e) Acceso de los funcionarios y funcionarias al Alcalde o Alcaldesa y directivos.
f) Gestión de la relación con el Concejo.		

CRITERIO	SUBCRITERIO	ELEMENTOS DE GESTIÓN
2. COMPROMISO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS	2.1. Gestión del personal	a) Desarrollo de competencias y habilidades del personal.
		b) Selección del personal.
		c) Información respecto a las características del personal.
		d) Desarrollo de planes y políticas de gestión de personal.
		e) Organización y administración del trabajo.
	2.2. Desempeño y reconocimiento de las personas	a) Alineamiento de los objetivos del personal con los de la municipalidad.
		b) Evaluación del desempeño del personal.
		c) Refuerzo, motivación y reconocimiento del personal.
	2.3. Formación y desarrollo de las personas	a) Identificación de necesidades de capacitación.
		b) Incorporación de los intereses del personal y las necesidades de la municipalidad en el plan de capacitación.
		c) Priorización y planificación de la entrega de la capacitación y sus recursos.
		d) Entrega y evaluación de la capacitación.
		e) Refuerzo de conocimientos y habilidades.
	2.4. Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad	a) Identificación de ideas y sugerencias para la mejora de los procesos.
		b) Trabajo en equipo.
		c) Compartir conocimientos entre el personal.
		d) Asignación de facultades y atribuciones para la toma de decisiones.
		e) Involucramiento de las organizaciones de funcionarios en el mejoramiento de la calidad.
	2.5. Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo	a) Determinación de los factores clave que afectan al bienestar, satisfacción y motivación del personal.
		b) Participación de funcionarios y funcionarias en la identificación y mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad.
		c) Mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad.
		d) Determinación de la satisfacción y motivación del personal.
		e) Mejora del clima laboral.
f) Participación en materias de prevención de riesgos.		

CRITERIO	SUBCRITERIO	ELEMENTOS DE GESTIÓN
3. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	3.1. Planificación y gestión del presupuesto municipal	a) Identificación de las necesidades de recursos financieros.
		b) Planificación, optimización y programación de los recursos financieros.
		c) Seguimiento y ajustes al presupuesto.
		d) Análisis y revisión de la información referente al presupuesto.
	3.2. Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura	a) Identificación de las necesidades de recursos materiales, equipos e infraestructura.
		b) Planificación de la adquisición de recursos.
		c) Control de la adquisición de los recursos.
		d) Seguimiento y mantención de los recursos.
		e) Análisis de la información de los recursos.

4. RELACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS	4.1. Conocimiento de los usuarios y usuarias	a) Caracterización de los usuarios y usuarias.
		b) Identificación de necesidades de usuarios y usuarias.
		c) Identificación de usuarios y usuarias potenciales.
	4.2. Gestión de la relación con los usuarios y usuarias	a) Participación y consulta hacia la comunidad.
		b) Entrega de información sobre el servicio a los usuarios y usuarias.
		c) Difusión de los requerimientos de los usuarios y usuarias.
		d) Aseguramiento del acceso y atención a todos los usuarios y usuarias.
		e) Gestión de los puntos de contacto con los usuarios y usuarias.
		f) Tratamiento de reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias y uso de la información.
	4.3. Medición de la satisfacción de usuarios y usuarias	a) Medición de la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias.
		b) Uso de la información de satisfacción e insatisfacción de sus usuarios y usuarias para mejorar.
		c) Actualización de los instrumentos de medición de satisfacción de los usuarios y usuarias.

CRITERIO	SUBCRITERIO	ELEMENTOS DE GESTIÓN
5. PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES	5.1. Diseño y adecuación de servicios municipales	<ul style="list-style-type: none"> a) Diseño de los cambios tecnológicos o mejoras en la prestación del servicio. b) Evaluación de la incorporación de nuevas tecnologías y mejoras. c) Prueba de los cambios tecnológicos y mejoras antes de implementarlos.
	5.2. Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificación y definición de los procesos principales. b) Determinación de los objetivos e indicadores de desempeño del servicio y sus procesos. c) Control de la operación diaria del servicio. d) Implementación de un sistema de documentación del servicio. e) Mejora de los procesos relacionados con la entrega del servicio.
	5.3. Gestión de los procesos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificación y definición de los procesos de apoyo. b) Coordinación con las unidades responsables de los procesos de apoyo y estándares de desempeño requeridos. c) Control de la operación diaria de los procesos de apoyo. d) Retroalimentación a los procesos de apoyo.
	5.4. Gestión de la relación con organismos asociados	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificación de los organismos asociados. b) Implementación de canales de comunicación con los organismos asociados. c) Trabajo con los organismos asociados para la mejora. d) Determinación de la satisfacción de los organismos asociados.
	5.5. Gestión de la calidad de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificación de los principales productos o servicios adquiridos. b) Selección de proveedores. c) Evaluación de proveedores. d) Retroalimentación a proveedores para la mejora de sus productos o servicios. e) Evaluación de la satisfacción de los proveedores.

CRITERIO	SUBCRITERIO	ELEMENTOS DE GESTIÓN
6. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS	6.1. Medición del desempeño de los servicios municipales	<ul style="list-style-type: none"> a) Determinación de indicadores de desempeño del servicio. b) Medición de los indicadores de desempeño del servicio. c) Uso de los resultados de las mediciones. d) Actualización de los indicadores. e) Aseguramiento del acceso a la información sobre el desempeño del servicio.
	6.2. Análisis del desempeño de los servicios municipales	<ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de la información del desempeño. b) Comunicación de los resultados del análisis para apoyar la toma de decisiones y las acciones de mejoramiento.

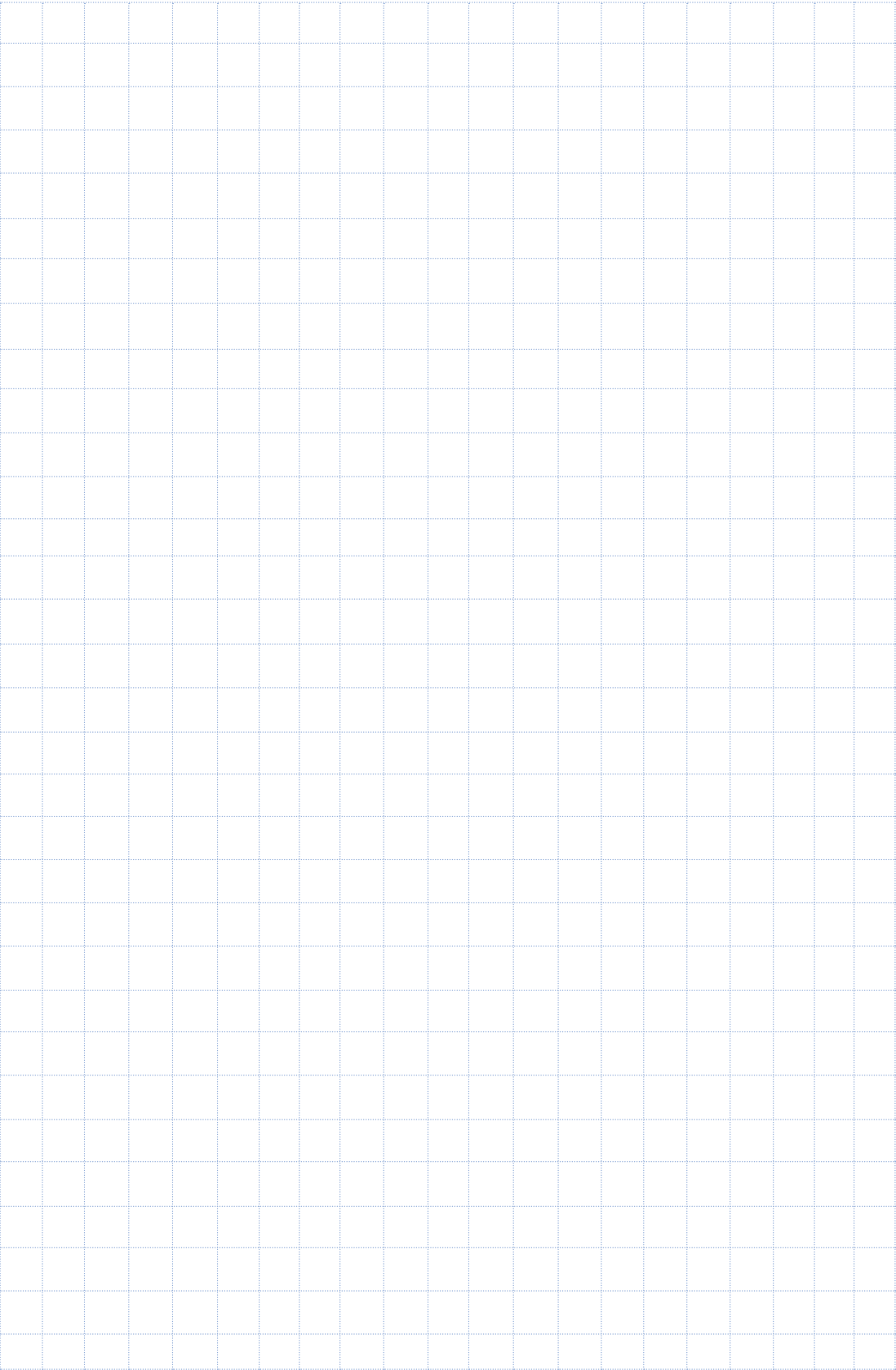
7. RESULTADOS	7.A.1 Resultados de la gestión municipal	<ul style="list-style-type: none"> a) Resultados en los indicadores financieros. b) Resultados en los indicadores de aumento de la autonomía financiera.
	7.A.2. Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales	<ul style="list-style-type: none"> a) Resultados en los indicadores de bienestar y satisfacción / insatisfacción de funcionarios y funcionarias. b) Resultados en los indicadores de seguridad en el trabajo. c) Resultados en los indicadores de participación de funcionarios y funcionarias. d) Resultados en los indicadores de capacitación de funcionarios y funcionarias. e) Resultados de los indicadores de capacitación de los funcionarios y funcionarias y los directivos en materias de prevención de riesgos.
	7. B.1. Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> a) Resultados en los indicadores de desempeño del servicio. b) Resultados en los indicadores de los principales proceso de apoyo. c) Resultados en los indicadores de cumplimiento de los planes de mejora del servicio. d) Resultados en los indicadores de satisfacción de organismos asociados. e) Resultados en los indicadores de desempeño de los proveedores. f) Resultados en los indicadores de satisfacción de proveedores.
	7. B.2. Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales	<ul style="list-style-type: none"> a) Resultados en los indicadores de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias con el servicio. b) Resultados en los indicadores de calidad del servicio. c) Resultados de participación de la comunidad en la gestión del servicio.

Para conocer el nivel en que se encuentra la municipalidad en comparación con el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, se ha desarrollado un Instrumento de Autoevaluación.

Éste 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 de Autoevaluación y sus mecanismos de aplicación están desarrollados en la Guía 3: Instrumento de Autoevaluación.

NOTAS



A large grid of 20 columns and 25 rows, intended for taking notes. The grid is composed of small squares defined by thin, dotted lines. The grid is empty and occupies the majority of the page below the 'NOTAS' header.

5. GLOSARIO

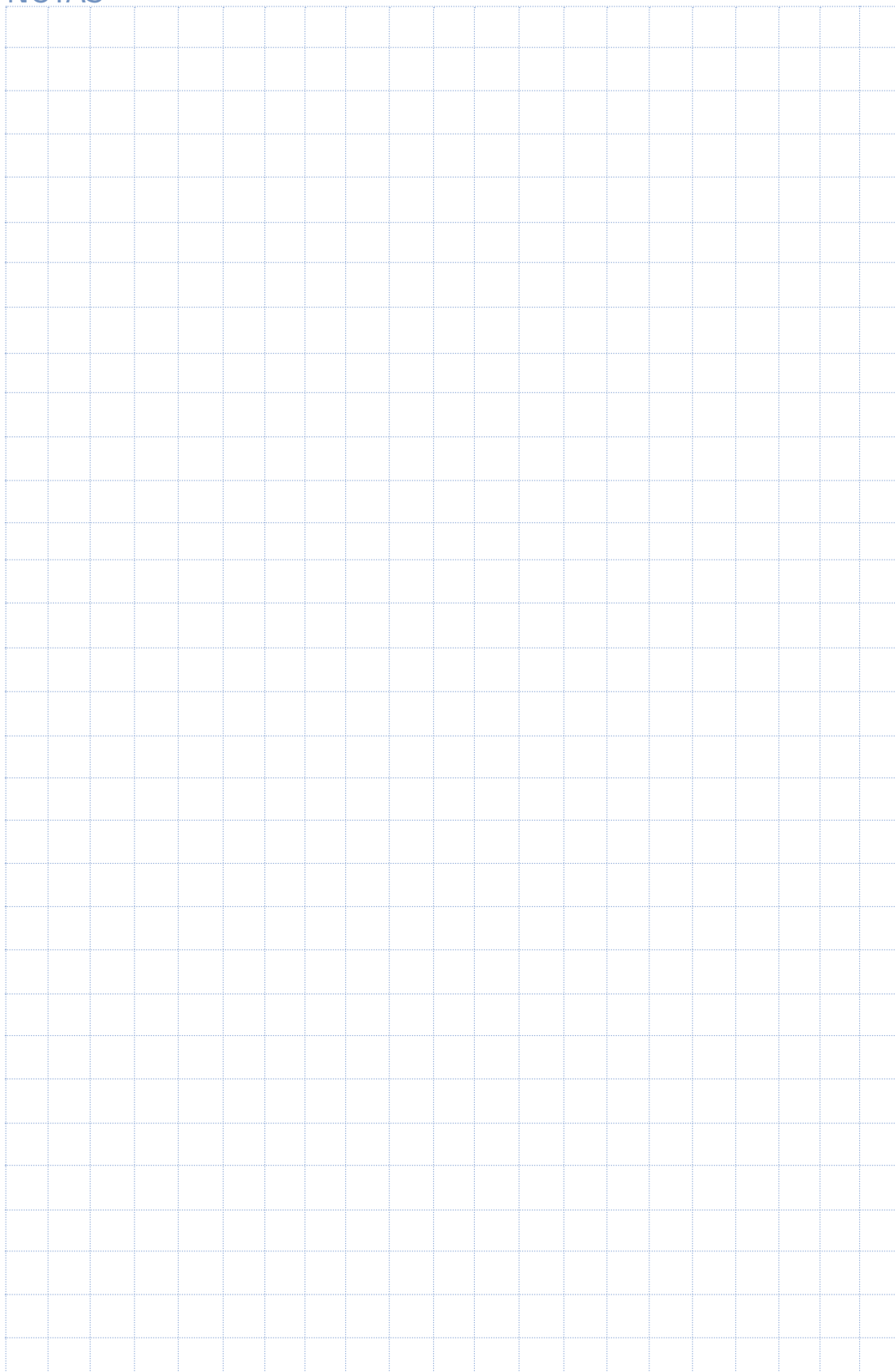
Actividad	Es el conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, el curso de un proceso.
Alineamiento	Es el conjunto de procesos o funciones que muestra la mayor cantidad de correspondencias o sincronía respecto a un objetivo común.
Buena práctica	Aquellos procesos o procedimientos 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 exitosa, 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, semanal y/o mensual. 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 pueden ser consultadas para dar cuenta de un proceso o actividad (por ejemplo: papel, archivo digital, afiche, etc.).
Efectividad	Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia. Consiste 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	Aquéllos 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 con un enfoque mejorado o efectivo.
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 mediano 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.

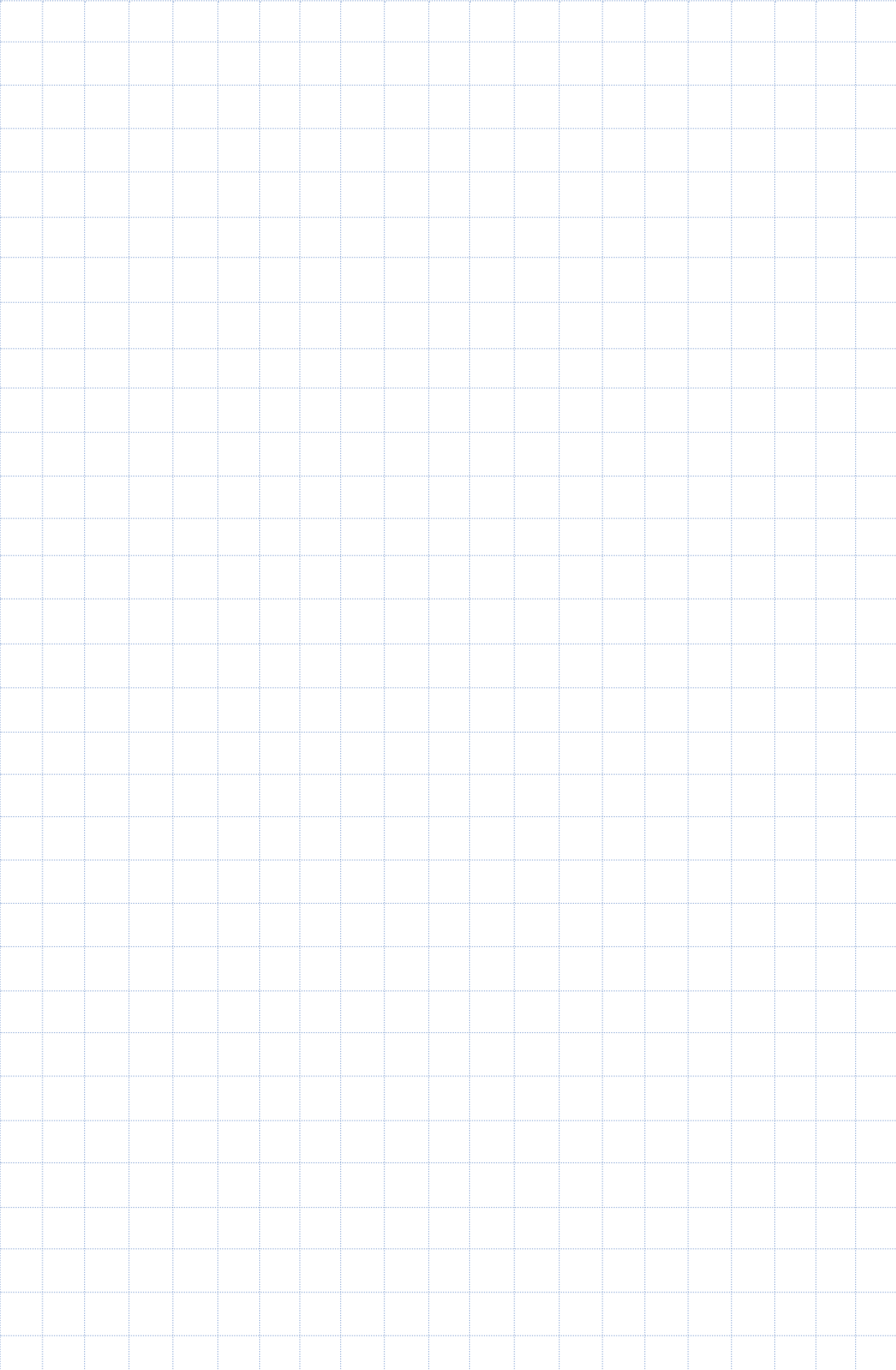
Misión	Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.
Modelo de gestión	Es la conceptualización de una organización que representa un objetivo aspiracional para ésta. Se representa 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 para la entrega de servicios municipales. Por ejemplo: SUBDERE, MIDEPLAN, Ministerio de Educación, Contraloría, AChM, ASEMUCH, Ministerio de Salud, Tesorería, etc.
Plan de Mejoras	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 de desarrollar un proceso o actividad.
Procedimiento	Manera específica de realizar una actividad o proceso.
Proceso	Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para lograr un objetivo.
Procesos principales	Procesos directamente relacionados con la cadena u operativos 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.

NOTAS



NOTAS





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