



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES
ESCUELA CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

**ESTRUCTURAS DE GESTIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES DE CHILLÁN,
CHILLÁN VIEJO, SAN CARLOS Y
ÑIQUÉN.**

Alumnos : Claudia Arline Cid Osses
Ruth Noemi Saldaña Salinas

Profesor Guía : Alex Medina G.

CHILLÁN, 2017

Índice General

Índice de Ilustraciones	4
Índice de Imágenes	4
Índice de Tablas	4
Resumen.....	5
1. Introducción	6
1.1 Introducción	6
1.2 Objetivo General.....	8
1.3 Objetivo Especifico.....	8
Capítulo I: Marco Teórico	9
1.1 Calidad	9
1.1.1 Calidad	9
1.1.2 Calidad técnica.....	10
1.1.3 Calidad Percibida.....	11
1.2 Calidad del servicio.....	13
1.3 Gestión de Calidad.....	14
1.4 Gestión de Calidad Municipal	15
1.5 Municipio.....	18
1.5.1 Municipio.....	18
1.5.2 Municipalidad	21
1.5.3 Plan Comunal.....	25
1.5.4 Plan Regulador.....	25
1.5.4 Contraloría General de la República.....	26
1.5.5 Estructuras de las municipalidades	27
1.5.6 Autoridades Municipales	28
Capítulo II: Metodología.....	32
2.1 Fuentes de Información Primaria.....	32
2.1.1 Encuestas.....	32
2.2 Fuentes Secundarias.....	37
Capítulo III: Organización y Clasificación de los Municipios	38
3.1 Estructura Municipal.....	38
3.1.1 Municipalidad de Chillán.....	38
3.1.2 Municipalidad de Chillán Viejo.....	39

3.1.3 Municipalidad de San Carlos	41
3.1. 4 Municipalidad de Ñiquén.....	42
3.2 Clasificación Municipalidades.....	43
3.2.1 Por Habitantes.....	43
3.2.2 Por Ingresos	44
Capítulo IV: Resultados.....	45
4.1 Síntesis de los factores que determinan la calidad de gestión	45
4.2 Desarrollo de la calidad de los servicios en las Municipalidades.....	46
4.2.1 En el cumplimiento de modelo de gestión de la calidad de los servicios municipales	46
4.2.2 Gestión de calidad.....	52
5.2.3 Resultado final de Calidad de los servicios en las Municipalidades	52
4.3 Similitudes y diferencias entre la gestión de calidad de los servicios municipales	54
4.3.1 Cumplimiento del modelo de gestión de calidad de los servicios municipales.....	54
4.3.2 Gestión de calidad.....	58
Capítulo V: Conclusión.....	61
Bibliografía	63
Anexos	66
Anexo 1. Encuesta	66
Anexo 2. Resultados encuesta.....	70
Municipalidad de Chillán :.....	70
Municipalidad de Chillán Viejo.....	73
Municipalidad de San Carlos.....	76
Municipalidad de Ñiquén.....	79
Anexo 3. Resultados Diferencias en el Cumplimiento del Modelo de gestión de calidad de los Servicios.....	82
Municipalidad de Chillán.....	83
Municipalidad de Chillán Viejo.....	84
Municipalidad de San Carlos.....	85
Municipalidad de Ñiquén.....	87
Anexo 4. Resultados Diferencias en la Gestión de Calidad.....	88
Municipalidad de Chillán.....	88
Municipalidad de Chillán Viejo.....	89
Municipalidad de San Carlos.....	89
Municipalidad de Ñiquén.....	90

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.Resultados de los 7 principios en la municipalidad de Chillán	47
Ilustración 2.Resultados de los 7 principios en la municipalidad de Chillán Viejo	48
Ilustración 3.Resultados de los 7 principios en la municipalidad de San Carlos.....	50
Ilustración 4.Resultados de los 7 principios en la municipalidad de Ñiquén	51
Ilustración 5:Desarrollo de la Gestión de Calidad en los servicios Municipales.....	53

Índice de Imágenes

Imagen 1. Modelo Nórdico	12
Imagen 2 Esquema del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	18
Imagen 3. Organigrama, más de cien mil habitantes	27
Imagen 4.Organigrama, menos de cien mil habitantes	28
Imagen 5. Organigrama Municipalidad de Chillán.....	39
Imagen 6. Organigrama Municipalidad de Chillán Viejo.....	40
Imagen 7. Organigrama Municipalidad de San Carlos.....	41
Imagen 8. Organigrama Municipalidad de Ñiquén.....	42

Índice de Tablas

Tabla 1. Criterio y valoración del cuestionario.....	33
Tabla 2.Criterio y evaluación pregunta 3.....	34
Tabla 3.Criterio y evaluación. Pregunta 4.	35
Tabla 4. Criterio y evaluación pregunta 5.....	35
Tabla 5. Criterio y valoración pregunta 6.	35
Tabla 6. criterio pregunta 7.....	36
Tabla 7. Clasificación según número de habitantes.....	43
Tabla 8. Ingresos por Departamentos último semestre de 2016	44
Tabla 9: Resultados de Integración.....	52
Tabla 10: Puntaje Cumplimiento del Modelo de Calidad de los Servicios Municipales.....	54
Tabla 11 Diferencias en el Cumplimiento del Modelo de Gestión por municipalidad	56
Tabla 12: Puntaje máximo Gestión de Calidad.....	58
Tabla 13.Resultados, Diferencias en la Gestión de Calidad	59

Resumen

El objetivo principal de este estudio, es la comparación de cómo se desarrolla la gestión de calidad en los servicios municipales, a través de una mirada técnica, realizado a cuatro Municipalidades de la zona, siendo estas las de Chillán, Chillán Viejo, San Carlos y Ñiquén.

Para cumplir este propósito, se efectuó una encuesta basada en el Modelo de Gestión de Calidad Municipal creado por la SUBDERE 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. Este modelo se apoyó en siete principios: Liderazgo y planificación estratégica, Compromiso y desarrollo de las personas, Recursos financieros y materiales, Relación con usuarios y usuarias, Prestación de servicios municipales, Información y análisis y finalmente resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios. Además, las municipalidades cuentan con importantes instrumentos de planificación, los cuales incluso son planteados por la ley orgánica constitucional de municipalidades como, por ejemplo; El Plan Comunal de Desarrollo y el Plan Regulador Comunal.

Para complementar fue necesario estudiar como diferentes autores definen el concepto de calidad, gestión y calidad de gestión y además conocer todo lo que conlleva la Municipalidad, como se desarrollan en su interior, cuáles son sus funciones y atribuciones, marco legal, regularizaciones, como son las estructuras de cada municipalidad evaluada, y como se clasifican según sus ingresos y habitantes.

A través de esta metodología finalmente se buscó comparar la calidad de gestión entre las municipalidades calificándolas en no calidad, calidad baja, media y alta.

1. Introducción

1.1 Introducción

Las municipalidades son la cara de la Administración más próxima a los ciudadanos. Se trata de corporaciones de derecho público, dotadas de autonomía, con personalidad jurídica y patrimonio, pero que en su actuar se coordinan y colaboran con otros órganos de la administración. Por lo tanto, deben ser una entidad pública, ágil, creadora de soluciones eficaces que gestiona y promueve el desarrollo local cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad y asegurar su participación en el proceso económico, social y cultural de las respectivas comunas. Sin embargo, es necesario y primordial que mejoren su gestión, ya que, este servicio afecta directa e indirectamente a las personas, desde la seguridad de su domicilio a la tramitación de un permiso para arreglar su vivienda.

Frente a la magnitud y gran diversidad de tareas que deben enfrentar las Municipalidades, es necesario que estén en permanente búsqueda de nuevos caminos para mejorar su gestión, desarrollando nuevas técnicas e incorporando métodos.

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.

Surge entonces el interés por conocer cómo se plantean estos instrumentos de planificación, para abordar la gestión municipal, de tal forma de responder a las demandas y con la intención de no solo ser objetos del accionar de su municipio, sino que ser artífice del proceso de desarrollo de la comuna donde viven.

La gestión municipal cuenta con importantes instrumentos de planificación, los cuales incluso son planteados por la ley orgánica constitucional de municipalidades esto es: *el Plan Comunal de desarrollo* y *el Plan regulador comunal*.

Además, las municipalidades están facultadas para suscribir con otros órganos de la Administración del Estado en las condiciones que señale la ley respectiva, sin alterar las atribuciones y funciones que corresponden a los municipios. Como lo es la Unidad de Mejoramiento de la Gestión Municipal, del Departamento de Fortalecimiento Municipal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) que tiene bajo su responsabilidad administrar los programas de mejoramiento de la calidad de la gestión y de los servicios municipales. El sistema de la calidad municipal contiene un modelo llamado *Modelo Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales*.

Ante esta situación, la importancia del estudio y lo que justifica su realización, radica en el hecho de que entrega información sobre como los municipios llevan a cabo su gestión y de qué forma estos pueden servir como guía para una administración más eficiente y que considere como elemento central la participación de la comunidad en el proceso de planificación del desarrollo de su territorio.

El objetivo principal de este estudio, es la comparación de cómo se desarrolla la gestión de calidad en los servicios municipales, a través de una mirada técnica, realizado a cuatro Municipalidades de la zona, siendo estas las de Chillán, Chillán Viejo, San Carlos y Ñiquén.

1.2 Objetivo General

Comparar cómo se desarrolla la gestión de calidad en los servicios municipales, en cuatro municipios de la provincia de Ñuble.

1.3 Objetivo Especifico

1. Relacionar los fundamentos teóricos del sistema municipal con su aplicación práctica.
2. Clasificar las municipalidades según su número de habitantes e ingresos percibidos.
3. Sintetizar los factores que determinan la calidad de la gestión municipal.
4. Determinar cómo se desarrolla la calidad de los servicios municipales en cada uno de los municipios evaluados.
5. Establecer las similitudes y diferencias en la gestión de calidad entre los municipios.

Capítulo I: Marco Teórico

1.1 Calidad

1.1.1 Calidad

La Real Academia Española la define como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

Existen varios autores que establecen parámetros sobre el significado de la calidad, algunos de ellos son:

- Hansen (1996): La calidad de un producto es satisfactoria cuando responde a las necesidades del consumidor.
- Juran (1990): La palabra calidad tiene múltiples significados. Considerando dos de ellos que son los más representativos;
 1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
 2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.
- Ishikawa (1986): Define la calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Así también describe los principios de calidad como;

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Eliminar la causa raíz y no los síntomas.

5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Poner la calidad en primer término y poner las ganancias a largo plazo.
8. El comercio es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
10. 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos acontecimientos.

1.1.2 Calidad técnica

Estas son características de un bien o servicio que, medidas con las de otros productos, permiten establecer un juicio objetivo.

Varios autores hacen referencia a este tipo de calidad, como, por ejemplo;

- Torreblanca (2015): La calidad objetiva corresponde a la calidad real, es decir, aquella calidad que se puede medir de alguna forma y comparar desde un punto de vista técnico con otros productos o servicios.
- Ruiz-Olalla (2001): El cliente valora en la transacción el resultado técnico del proceso, es decir, qué es lo que recibe. Puede ser medida de una manera bastante objetiva.
- Deming (1989): Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar

satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

1.1.3 Calidad Percibida

Es la calidad que un consumidor cree que tiene un producto, se trata de percepciones y criterios subjetivos.

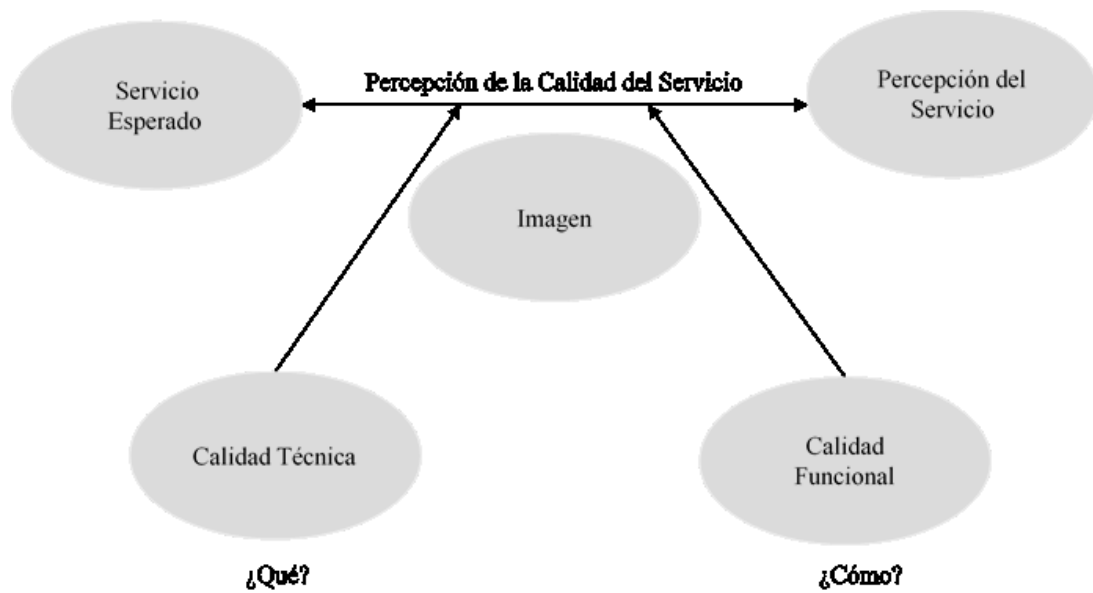
Otra definición sobre la calidad percibida es descrita como; la imagen que queda en el cliente del producto o del servicio prestado.

Así mismo varios autores hacen referencia a este tipo de calidad, como, por ejemplo;

- La ISO 9000 la describe como “un conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente”.
- La ISO 9004-2 la define como “el conjunto de especificaciones y características de un producto o servicio referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen”.
- Torreblanca (2015): Corresponde a la percepción del consumidor sobre la superioridad o excelencia de un producto, influyen varios factores decisivos como; los atributos intrínsecos del producto o calidad objetiva, los atributos extrínsecos (marca, packaging, imagen publicitaria, etc.)
- Pereiro (2008): Identifica como calidad percibida como la entrada a las expectativas del cliente, y se considera asociada principalmente a dos factores; la personalización y la fiabilidad.
- Pérez y Tillan (1964): Corresponde a la totalidad de las características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas

- Pablo E (2009): La calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado. En otras palabras, la calidad es todo lo que el consumidor necesita y anhela.
- El modelo nórdico diseñado por Grönroos (1984), plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

Imagen 1. Modelo Nórdico



Fuente: Grönroos (1984, p. 40)

1.2 Calidad del servicio

El autor Horovitz (1991) hace referencia a la calidad del servicio como;

- La calidad del servicio se percibirá de forma diferente según el cliente, ya usuario del mismo.
- La calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el servicio y mejora su nivel de vida.
- El cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por sí mismo.

Otros autores hacen referencia a la calidad del servicio como;

- Zeithaml, Parasuma y Berry (1991): Se refiere a que la calidad recae sobre todos, provocando una reacción en cadena (..), consumidores, empleados, gerentes y accionistas.
- Juran (2009): La capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio.
- Hernández, Chumaceiro, Atencio (2009, p. 460): La calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio.
- Parasuraman, Zeithaml, &Berry (1985 a): Indica diez dimensiones que determinan la calidad del servicio; fiabilidad, capacidad de respuesta, la competencia, el acceso, la cortesía, la comunicación, la credibilidad, la seguridad, la comprensión / conocimiento de los clientes, y tangibles.

1.3 Gestión de Calidad

La función calidad es el conjunto completo de actividades mediante las cuales se alcanza la aptitud al uso, con independencia de donde se lleven a cabo estas actividades. Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos.

Juran(1990), establece que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad, así mismo, Juran define calidad de gestión como una colección de ciertas actividades relacionadas con la calidad:

- La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
- Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
- Las metas ampliadas derivan del benchmarking: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.
- Las metas se despliegan a los niveles de acción.
- La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
- La medición se efectúa en cada área.
- Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
- Se reconoce la performance superior.
- Se replantea el sistema de recompensas

1.4 Gestión de Calidad Municipal

La Unidad de Mejoramiento de la Gestión Municipal, del Departamento de Fortalecimiento Municipal de la SUBDERE tiene bajo su responsabilidad administrar los programas de mejoramiento de la calidad de la gestión y de los servicios municipales de la SUBDERE.

La Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE). (2008): Indica que el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales es una aplicación que han desarrollado para el mejoramiento progresivo y con una mayor calidad de los servicios municipales. Así mismo para que el municipio evalúe su gestión, e identifique las brechas que debe superar.

El objetivo de este modelo:

- Apoyar a las municipalidades a mejorar la gestión de su desempeño
- Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad
- Fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades
- Mejorar la eficacia y las capacidades de las municipalidades

Por lo tanto, 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.

Este modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales creado por la SUBDERE, cuenta con siete principios;

- Autonomía: Un mayor grado de autonomía para los 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 portadoras de derechos, por medio de prácticas sensibles a sus necesidades y demandas, así como mecanismos de información, participación y consulta para una óptima entrega de servicios.
- Apreciación de las personas como principal factor estratégico: Valoración de los funcionarios/as municipales, sus habilidades, creatividad y motivación para el éxito de la gestión municipal, y velar por su desarrollo y bienestar.

Los conceptos y principios esenciales del Modelo están incorporados en siete criterios, los cuales agrupan un conjunto de prácticas que debiera aplicar una municipalidad para mejorar el desempeño de sus servicios municipales;

- Liderazgo y planificación estratégica: Los líderes deben asegurar el futuro de la gestión de la calidad, fomentando con su ejemplo la cultura, impulsando los cambios necesarios para mantener y mejorar la coherencia de la municipalidad con su entorno, así mismo deben ser coherentes los planes con los objetivos que se proponen, las forma de cómo se plantean y se desarrollan.
- Compromiso y desarrollo de las personas: 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.

- Recursos financieros y materiales: 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.
- Relación con usuarios y usuarias: 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.
- Prestación de servicios municipales: Esta 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.
- Información y análisis: La labor de convertir datos en información fiable para la toma de decisiones y de cómo ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales, pasa a ser un factor clave de éxito para la municipalidad.
- Resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios: Esto no solo depende 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.

Imagen 2 Esquema del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales



Fuente: SUBDERE (2008)

1.5 Municipio

1.5.1 Municipio

Se define como la entidad local formada por los vecinos de un determinado territorio para gestionar autónomamente sus intereses comunes (RAE,2014).

1.5.1.1 Marco Legal de los Municipios

El marco legal nos proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. El marco legal normalmente se encuentra un gran número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí. Algunas de las leyes que regulan los municipios corresponden a las siguientes:

- Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades: Es el cuerpo legal básico que regula la administración comunal
- Ley N° 19.884, Sobre Transparencia, Límite y Control del Gasto Electoral: Esta ley señala: El financiamiento, los límites, el control y las medidas de publicidad de los gastos

electorales que realicen los partidos políticos y candidatos, como consecuencia de los actos eleccionarios contemplados en la ley N° 18.700, Orgánica Constitucional sobre Votaciones Populares y Escrutinios, y en la ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, se regirán por las disposiciones de la presente ley.

- Ley N° 19.880, Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado: Esta ley establece y regula las bases del procedimiento administrativo de los actos de la Administración del Estado. El artículo 2° de esta ley extiende a las municipalidades, expresamente, su ámbito de aplicación.
- Ley N° 19.886, Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios: Se establece la regulación de los procedimientos administrativos de contratación.
- Ley N° 19.296, Normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado
- Decreto Ley N° 1.056, de 1975, Normas complementarias relativas a reducción del gasto público: Se aplica a las municipalidades en cuanto dispone que la suspensión de los bienes municipales debe serlo siempre que no sean imprescindibles para el cumplimiento de sus fines.

1.5.1.1.1 Normas relativas a finanzas Municipales.

- Decreto Ley N° 3.063, de 1979, Ley de Rentas Municipales: Regula los ingresos o rentas municipales
- Decreto Supremo N° 149, de 1980, Interior: Reglamento relativo al otorgamiento de patentes temporales en balnearios o lugares de turismo.

1.5.1.1.2 Normas aplicables a Personal municipal.

- Ley N° 18.294: Establece el gasto anual máximo en personal a destinar por las municipalidades
- Ley N° 18.833: Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales

1.5.1.1.3 Normas de carácter social.

- Ley N° 18.778: Establece subsidio al pago de consumo de agua potable y servicio de alcantarillado de aguas servidas.
- Ley N° 19.949: Establece un sistema de protección social para familias en situación de extrema pobreza denominado “Chile Solidario”.

1.5.1.1.4 Normas del sector de la Salud.

- Ley N° 19.378: Establece estatuto de atención primaria de salud municipal.
- Decreto Supremo N° 2.296, de 1995: Salud, Reglamento General del Estatuto de Atención Primaria de Salud Municipal.
- Ley N° 18.096: Transfiere a las municipalidades los cementerios que indica y les encomienda su gestión.

1.5.1.1.5 Normas del sector de Educación.

- Ley N° 19.070: Estatuto de los Profesionales de la Educación y de las leyes que lo complementan y modifican.
- Ley N° 19.532: Crea el régimen de jornada escolar completa diurna y dicta normas para su aplicación.
- Decreto Supremo N° 128, de 2004, Educación: Aprueba Reglamento para la aplicación de la bonificación por retiro voluntario que establece la Ley 19.933.

1.5.2 Municipalidad

Es definida por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (2006) como:

“Corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas” (p.13).

Del concepto de municipalidad se desprenden las siguientes características:

- Son corporaciones: El código civil señala en el artículo 545 que corresponden; “persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”, además son una institución integrada y dirigida por personas para el cumplimiento de una finalidad.
- Son órganos de la Administración del Estado: Las municipalidades están incluidas en la enumeración que de estos órganos hace la Ley Orgánica Constitucional N°18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Son autónomas: En el sentido que cada municipalidad, siempre y en todo caso en el ámbito de sus funciones y atribuciones legales, debe tomar y asumir responsablemente sus propias decisiones, sin supeditarse a otros organismos estatales. Por expreso mandato constitucional, la autonomía se extiende a la administración de sus finanzas. Lo anterior no obsta a que estén sujetas a las fiscalizaciones o controles externos que la propia ley les impone.
- Son de derecho público: Desde que las municipalidades no están sujetas a las normas del derecho privado, salvo que la propia ley extienda su aplicación a materias determinadas, sino que deben actuar de conformidad a sus propias disposiciones que son de derecho

público. De hecho, el Código Civil (artículo 547) expresa que las normas de dicho Código relativas a corporaciones y fundaciones no se aplican a las municipalidades.

- Tienen personalidad jurídica propia: Es decir cada municipalidad, con independencia de otras municipalidades u órganos, tienen la capacidad legal para ejercer derechos y contraer obligaciones.
- Tienen patrimonio propio: Que corresponde al que la ley les reconoce como tal.
- Tienen por finalidad satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la respectiva comuna. El objeto de las municipalidades es el de satisfacer a la comunidad, esto es, solucionarle sus problemas. En todo caso, en sus decisiones, la municipalidad debe garantizar la participación ciudadana.

1.5.2.1 Funciones y atribuciones de las Municipalidades

1. Funciones Propias.

- Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales
- La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes
- La promoción del desarrollo comunitario
- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo

- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo
- El aseo y ornato de la comuna

2. *Funciones relacionadas con otros Órganos del Estado*

- La educación y la cultura
- La salud pública y la protección del medio ambiente
- La asistencia social y jurídica
- La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo
- El turismo, el deporte y la recreación
- La urbanización y la vialidad urbana y rural
- La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias
- La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes
- El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 101 de la Constitución Política
- La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

3. *Atribuciones Esenciales*

- Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento
- Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal

- Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público, incluido su subsuelo, existentes en la comuna, salvo que, en atención a su naturaleza ofines y de conformidad a la ley, la administración de estos últimos corresponda a otros órganos de la Administración del Estado.
- Dictar resoluciones obligatorias con carácter general o particular
- Establecer derechos por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que otorguen
- Adquirir y enajenar, bienes muebles e inmuebles
- Otorgar subvenciones y aportes para fines específicos a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones
- Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura.
- Establecer, en el ámbito de las comunas o agrupación de comunas, territorios denominados unidades vecinales, con el objeto de propender a un desarrollo equilibrado y a una adecuada canalización de la participación ciudadana
- Aprobar los planes reguladores comunales y los planes seccionales de comunas que formen parte de un territorio normado por un plan regulador metropolitano o intercomunal, y pronunciarse sobre el proyecto de plan regulador comunal o de plan seccional de comunas que no formen parte de un territorio normado por un plan regulador metropolitano o intercomunal
- Aprobarlos planos de detalle de los planes reguladores comunales y de los planes seccionales.

1.5.3 Plan Comunal

El Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO), tal como aparece mencionado en la Ley Nro. 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, es uno de los instrumentos de planificación comunal con que cuenta los municipios junto al Plan Regulador y la elaboración del Presupuesto Municipal.

De acuerdo a la Ley el PLADECO es un instrumento de carácter indicativo que orienta el desarrollo de la comuna a través de estrategias y políticas, orientando la gestión de la Administración Municipal.

Su vigencia mínima será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades municipales electas por la ciudadanía. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan.

1.5.4 Plan Regulador

Un Plan Regulador Comunal (PRC) es un instrumento legal que define un conjunto de normas para ordenar las ciudades, específicamente el territorio de una comuna.

Este plan puede normar las siguientes áreas que establece la ley:

- Usos de Suelo: Definir qué actividades puede realizarse en un sector y cuál no. Por ejemplo, se podría prohibir la localización de botillerías en un sector y sólo permitir la localización de viviendas.
- Condiciones constructivas: Definir las condiciones de las edificaciones. Por ejemplo, la altura, la existencia de antejardín, las distancias entre vecinos o densidad de la población.
- Dotación de Estacionamientos: Definir la cantidad de estacionamientos que requiere una vivienda o un local comercial u otro tipo de actividades para su buen funcionamiento.

- **Áreas Verdes:** Definir qué terrenos pueden y deben ser utilizados como área verde para resguardar el crecimiento armónico de la comuna.
- **Vialidad:** Establecer qué calles son necesarias, proponer la apertura de nuevas calles, así como mejoras o ensanches, lo que podría generar en algunos casos expropiación de terrenos.
- **Límite Urbano:** El límite urbano es una línea que define hasta donde puede crecer la ciudad, separando el área urbana del área rural.
- **Riesgos:** Identificar zonas peligrosas o prohibidas de ser habitadas, ya sea por riesgos de inundación, aluviones, aeródromos, pendientes, entre otros.

1.5.4 Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República (CGR) es un órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado, contemplado en la Constitución Política, que goza de autonomía frente al Poder Ejecutivo y demás órganos públicos. Es esencialmente una entidad que controla la legalidad de los actos de la Administración del Estado y resguarda el correcto uso de los fondos públicos, con independencia del Poder Ejecutivo y del Congreso Nacional.

La labor de la Contraloría es eminentemente fiscalizadora de carácter jurídico, contable y financiero, destinada a cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que los órganos de la Administración del Estado actúen dentro del ámbito de sus atribuciones, con sujeción a los procedimientos que la ley contempla y utilizando los recursos públicos eficiente y eficazmente.

La Contraloría tiene cobertura nacional, permitiendo que cada región cuente con una, además quien encabeza la Contraloría es el Contralor Regional cuya tuición y control es sobre los actos públicos ejecutados por las entidades del Estado en la respectiva región.

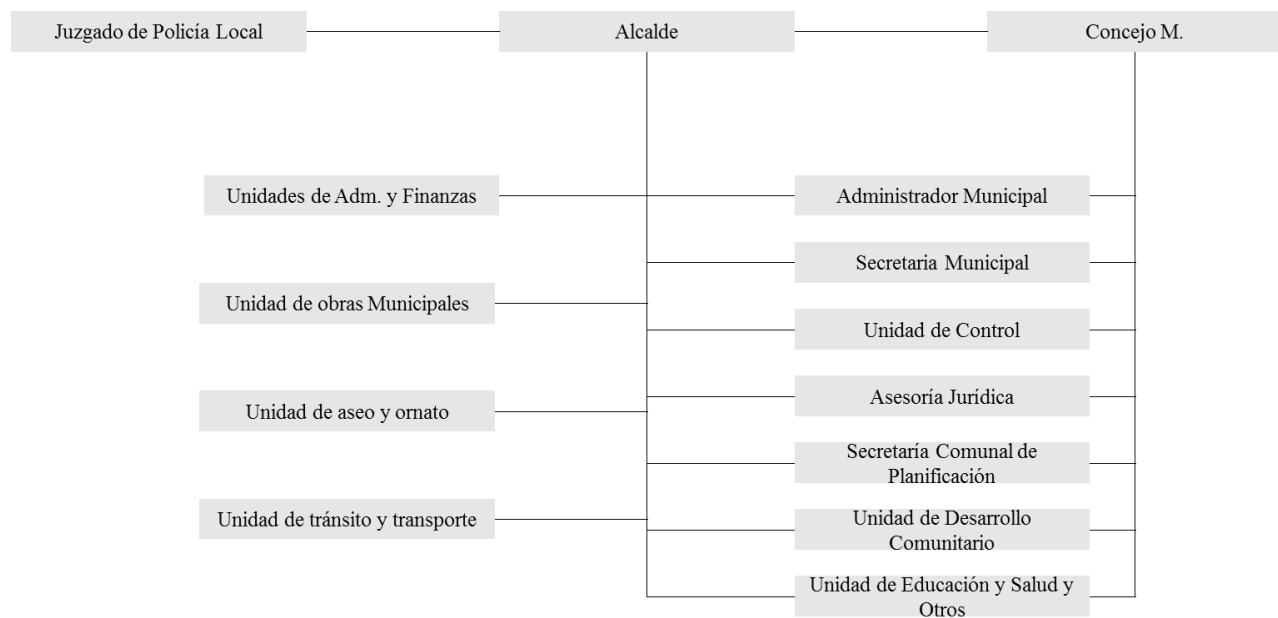
La acción fiscalizadora de la Contraloría Regional del Bio-Bío incluye los órganos y servicios centralizados y descentralizados de la Administración del Estado, incluyendo el Gobierno Regional, las Municipalidades y las Empresas del Estado creadas por Ley que se encuentran en la región.

1.5.5 Estructuras de las municipalidades

Las municipalidades dispondrán de una Secretaría Municipal, de una Secretaría Comunal de Planificación y otras unidades encargadas. En tanto que en comunas con 100 mil o menos habitantes, deberán existir ambas secretarías y sólo algunas unidades. De igual forma existen dos posibles estructuras generales las cuales se detallan a continuación:

Comunas con más de cien mil habitantes

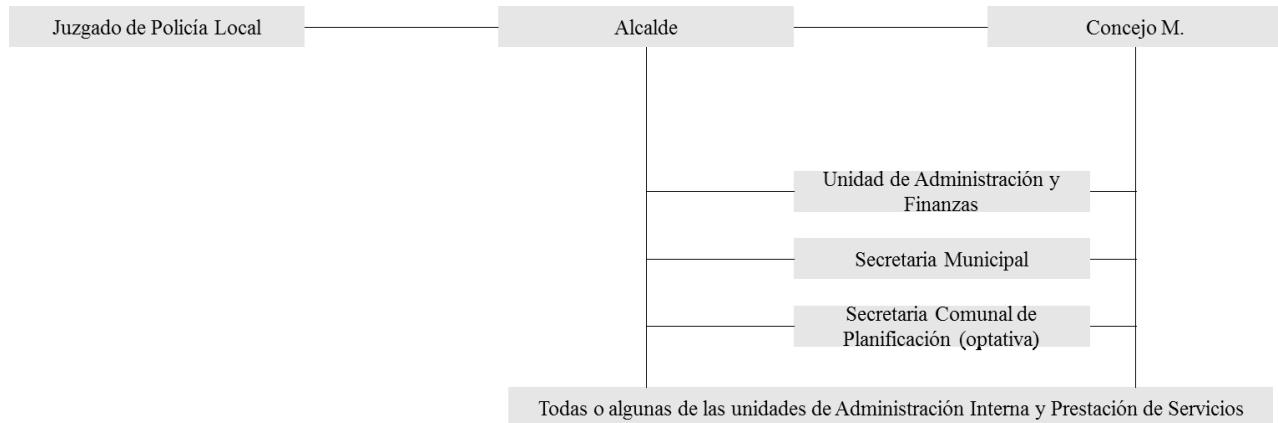
Imagen 3. Organigrama, más de cien mil habitantes



Fuente: Facultad de Derecho, Universidad de Chile, 2011

Comunas con menos de cien mil habitantes

Imagen 4. Organigrama, menos de cien mil habitantes



Fuente: Facultad de Derecho, Universidad de Chile, 2011

Como se dice anteriormente la estructura dependerá de la cantidad de habitantes, así también, existirán cargos donde lo decida el concejo a proposición del alcalde, como, por ejemplo; administrador municipal.

1.5.6 Autoridades Municipales

1.5.6.1 alcalde

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (2006) establece que “Las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad” (p.13). Por lo que para todos los efectos le corresponderá la dirección, administración y super-vigilancia del funcionamiento de la municipalidad.

Las principales atribuciones que contempla esta autoridad son:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la municipalidad.
- Proponer al concejo la organización interna de la municipalidad.

- Velar por la probidad administrativa dentro del municipio.
- Administrar los recursos financieros de la municipalidad.
- Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público de la comuna que correspondan.
- Otorgar, renovar y poner término a permisos municipales.
- Coordinar el funcionamiento de la municipalidad con los órganos de la administración del Estado que corresponda.
- Coordinar con los servicios públicos la acción de éstos en el territorio de la comuna.
- Convocar y presidir, con derecho a voto, el concejo; como, asimismo, convocar y presidir el Consejo comunal de organizaciones de la sociedad civil.
- Someter a plebiscito las materias de administración local (LOCM,2006).

1.5.6.2 Concejo Municipal

En cada municipalidad habrá un concejo de carácter consultivo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señala la ley.

Este concejo estará integrado por concejales elegidos por votación directa mediante un sistema de representación proporcional, estará compuesto por:

- Seis concejales en comunas de hasta 70 mil electores
- Ocho concejales en comunas de más de 70 mil electores, hasta 150 mil electores
- Diez concejales en comunas de más de 150 mil electores

Cada concejal es elegido por votación directa mediante un sistema de representación proporcional, pueden ser seis o diez dependiendo del tamaño de la comuna.

Los concejales dentro del Concejo Municipal realizan las siguientes actividades:

- Fiscalización de los planes y programas de inversión municipal
- Elegir al alcalde, en caso de vacancia.
- Pronunciarse sobre el plan comunal de desarrollo, el presupuesto municipal, y varias otras materias.
- Fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipal y la ejecución del presupuesto municipal, analizar el registro público mensual de gastos detallados que lleva la Dirección de Administración y Finanzas.
- Fiscalizar las actuaciones del alcalde y formularle las observaciones que le merezcan
- Recomendar al alcalde prioridades en la formulación y ejecución de proyectos específicos y medidas concretas de desarrollo comunal.
- Solicitar informe a las empresas, corporaciones o fundaciones municipales, y a las entidades que reciban aportes o subvenciones de la municipalidad.
- Fiscalizar las unidades y servicios municipales.
- Supervisar el cumplimiento del plan comunal de desarrollo

1.5.6.4 Secretaria Municipal

La Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, en su artículo 20, indica que la estructura municipal deberá contar con una Secretaria Municipal, que tendrá dentro de otras funciones de dirigir la secretaria administrativa del alcalde y concejo.

Algunas de las funciones generales corresponden a:

- Dirigir las actividades de secretaria administrativa del alcalde y concejo.
- Desempeñarse como ministro de fe de todas las actuaciones municipales.

- Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda la declaración de intereses establecidas por la ley N° 18.575.

Funciones Específicas

- Distribución de la correspondencia que ingresa al municipio, a través de oficina de partes.
- Jefe de la oficina de Partes e Informaciones.
- Dirigir las acciones de redacción y transcripción de decretos alcaldicios.
- Firmar como Secretario Municipal, Ministro de Fe, los decretos, ordenanzas, bases de licitación, instructivos y resoluciones.
- Servir de Ministro de Fe y secretario de actas del concejo municipal.
- Redactar las actas de concejo.
- Informar mediante certificados los acuerdos del concejo, a las diferentes unidades municipales.
- Emitir certificados de personalidad jurídicas vigentes, de las diferentes organizaciones comunitarias.
- Supervisor del registro de transferencias públicas.
- Jefe directo de la encargada de biblioteca municipal.

Capítulo II: Metodología

La memoria se desarrolló a través de dos tipos de información, primaria y secundaria.

Como fuente primaria se utilizaron las encuestas y las fuentes secundarias utilizadas fueron; documentos e información existente como la ley Orgánica de Municipalidades, Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y Ley de Transparencia.

2.1 Fuentes de Información Primaria

2.1.1 Encuestas

Fueron desarrolladas a través de un cuestionario (anexo1) con escala Likert, las afirmaciones del cuestionario se enfocaron en siete puntos claves;

- Liderazgo y planificación estratégica
- Compromiso y desarrollo de las personas
- Recursos financieros y materiales
- Relación con usuarios y usuarias
- Prestación de servicios municipales
- Información y análisis
- Resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios.

La encuesta fue validada por un experto en el área Municipal y un Funcionario Municipal, antes de recolectar los datos. La toma de las encuestas se realizó en las municipalidades, Chillán, Chillán Viejo, San Carlos y Ñiquén, donde se seleccionaron funcionarios claves por cada una ellas, específicamente, el Alcalde, Administrador Municipal y la Secretaria Municipal.

El proceso de tabulación de las encuestas fue a través de una planilla Excel de doble entrada, donde los valores que se consideraron fueron del 1 al 5 por cada uno de los ítems como se explica a continuación.

La encuesta, constaba de tres partes; La primera correspondiente a la parte A, donde se identificó quien contestó la encuesta; El alcalde, el Secretario Municipal o el Administrador Municipal, esta parte no contenía ningún tipo de puntaje.

La segunda parte correspondiente a la parte B, de veinte preguntas, con cinco posibles respuestas, con un criterio y una evaluación que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Criterio y valoración del cuestionario

Criterio	Valoración
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Rara vez	2
No observado	1

Cada pregunta, como se muestra en la tabla 1, constaba con un puntaje mínimo de 1 y un máximo de 5, según la elección del criterio realizada por el encuestado, por lo tanto, se clasifica el puntaje mínimo con 20 puntos y un puntaje máximo a 100 puntos, el resultado se obtuvo mediante la suma de las respuestas por encuesta, lo que implicó las siguientes opciones:

- Entre 20 y 40 puntos : No calidad
- Entre 41 y 60 puntos : Calidad Baja
- Entre 61 y 80 puntos : Calidad Media
- Entre 80 y 100 puntos : Calidad Alta

Para el análisis de los resultados, en primer lugar, se consideró las respuestas de los tres actores claves, con el mismo nivel de ponderación, además se realizó un promedio de las respuestas y se consideró lo expuesto anteriormente para el resultado previo, ya que, el resultado final se da de acuerdo a lo siguiente.

No calidad	: 1 punto
Calidad Baja	: 2 puntos
Calidad Media	: 3 puntos
Calidad Alta	: 4 puntos

Si se obtuvo como resultado previo más de 80 puntos, correspondió a calidad alta, lo que significó, que para el resultado final la parte B, se presentara con 4 puntos.

La tercera parte correspondiente a la C del instrumento, implicó un valor asignado según cada pregunta de la 3 a la 7, como se explica a continuación;

Pregunta 3, con seis alternativas de posibles respuestas, considerando un valor asignado de puntuación del 1 al 6, donde el puntaje más bajo corresponde a lo más desactualizado y el puntaje mayor correspondía a lo más actual, considerando actual al año 2016, año que se llevó a cabo la encuesta, cómo se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Criterio y evaluación pregunta 3.

Criterio	Valoración
No está vigente	1
2012	2
2013	3
2014	4
2015	5
2016	6

Pregunta 4, con tres posibles respuestas, donde se le asignó un puntaje de evaluación del 1 al 3, considerando la no existencia del Plan Regulador como puntaje 1 y la existencia y actualización como puntaje máximo de 3, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Criterio y evaluación. Pregunta 4.

Criterio	Valoración
No existe Plan Regulador	1
Existe Plan Regulador desactualizado	2
Existe Plan regulador actualizado	3

Pregunta 5, con dos solicitudes de información, y tres respuestas por cada una, considerando un puntaje mínimo de 1 y un máximo de 3 por cada solicitud. Como se muestra en la tabla 4. Cabe destacar que en esta pregunta solo se solicitaron tres informes internos y tres externos como máximo.

Tabla 4. Criterio y evaluación pregunta 5.

Criterio	Valoración mínima	Valoración Media	Valoración máxima
Informes Internos	1	2	3
Informes Externos	1	2	3

Pregunta 6 con cuatro alternativas de posibles respuestas, considerando un valor asignado de puntuación del 1 al 4, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Criterio y valoración pregunta 6.

Criterio	Valoración
De 1 a 4	1
De 5 a 10	2
De 11 a 20	3
Más de 20	4

Pregunta 7. Con seis respuestas, las cuales fueron solicitadas por las fuentes secundarias, donde se da a conocer el porcentaje aproximado de personal según su modalidad de contrato, para esto se realizó un promedio, en donde para promediarlo se consideró la siguiente fórmula:

$$(6 * \text{Porcentaje}) + (5 * \text{Porcentaje}) + (4 * \text{Porcentaje}) + (3 * \text{Porcentaje}) + (2 * \text{Porcentaje}) + (1 * \text{Porcentaje}).$$

Los valores del 6 al 1 corresponden a lo presentado en la tabla 6.

Tabla 6. criterio pregunta 7.

Criterio	Valoración
Planta acorde al estatuto administrativo	6
A contrata acorde al estatuto administrativo	5
A plazo indefinido acorde al Código del Trabajo	4
A plazo fijo acorde al Código del Trabajo	3
Honorarios	2
otros	1

Para el análisis de los resultados, en primer lugar, se consideró las respuestas de los tres actores por cada una de las municipalidades, realizando un promedio final de la parte C.

Donde se consideró un puntaje máximo de 25 (sumatoria de los puntajes máximos de la pregunta 3 a la 7) y un puntaje mínimo de 5 (sumatoria de los puntajes mínimos de la pregunta 3 a la 7), lo que implica las siguientes opciones:

Menor a 6 puntos : No calidad
 Entre 7 y 12 puntos : Calidad Baja
 Entre 13 y 19 puntos : Calidad Media
 Entre 20 y 25 puntos : Calidad Alta

Por lo tanto, si la municipalidad obtuvo 19 puntos lo que significó que correspondió a calidad media su ponderación final sería 3 puntos.

Posteriormente, el resultado de la parte “B” se integra con la parte “C”, considerando lo siguiente:

No calidad	: 1 punto
Calidad Baja	: 2 puntos
Calidad Media	: 3 puntos
Calidad Alta	: 4 puntos

Con esta puntuación se obtiene el resultado final por encuesta, considerando la siguiente

formula: $(B * 0,70) + (C * 0,30)$

2.2 Fuentes Secundarias

Se realizó a través de la información obtenida de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) en el Modelo de gestión de calidad de los servicios Municipales y la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Así también del Plan de Desarrollo Comunal. Permitiendo así extraer la información y los estándares que indica la ley con respecto a la calidad del servicio Municipal.

La ley de transparencia a través del portal Transparencia Chile, permitió la extracción de información clave, como, por ejemplo; la cantidad de trabajadores, cantidad de trabajadores según su tipo de contrato. Además, se utilizó la plataforma Ley del Lobby, para realizar solicitudes de audiencia, con los encuestados.

Capítulo III: Organización y Clasificación de los Municipios

3.1 Estructura Municipal

Cada Municipalidad cuenta con su estructura organizacional, y de acuerdo a sus necesidades, será la distribución de los departamentos y las relaciones que existen dentro de estos. Un factor importante que marca la diferencia en cada una de las estructuras organizacionales, corresponde a la cantidad de población, ya que, la municipalidad debe adecuarse a la población y sus necesidades.

3.1.1 Municipalidad de Chillán



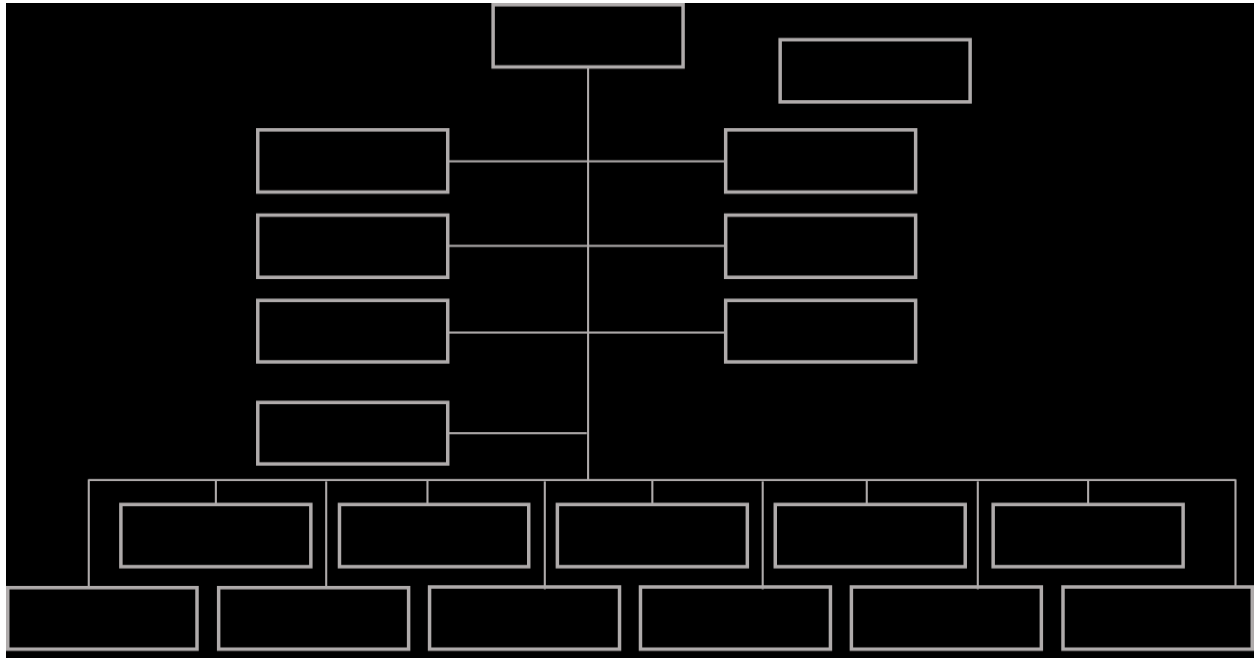
La comuna de Chillán, abarca una superficie de 511, 2 km², y cuenta con alrededor de doscientos mil habitantes. La actividad económica más relevante es el comercio, además de la actividad agrícola.

La municipalidad de Chillán cuenta con al menos cuatro mil doscientos funcionarios, los cuales se distribuyen por cada departamento, ya sea, Educación, Salud y Cementerio, además de los funcionarios que trabajan directamente en la municipalidad.

Los representantes principales de la municipalidad son; el alcalde, Señor Sergio Zarzar Andonie, el administrador Municipal, Señor Ricardo Vallejos y el Secretario Municipal, Señor Vasco Sepúlveda. Así mismo, el consejo Municipal está compuesto por ocho concejales.

A continuación, se muestra el organigrama actual de la municipalidad, el cual se encuentra clasificado como el modelo de las comunas con más de cien mil habitantes:

Imagen 5. Organigrama Municipalidad de Chillán.



Fuente: Municipalidad de Chillán

3.1.2 Municipalidad de Chillán Viejo

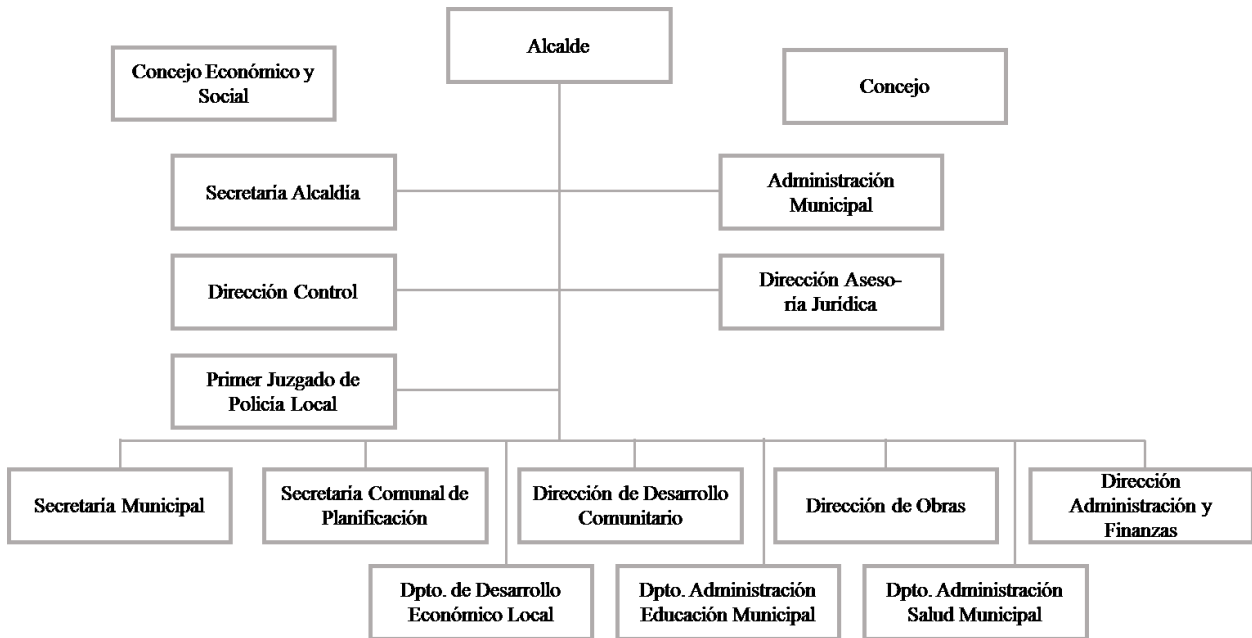


La comuna de Chillán Viejo abarca una superficie de 292 km², y cuenta con alrededor de veintiséis mil habitantes. Como principal actividad económica se encuentra el comercio al por mayor y menor, además del transporte y almacenamiento.

La comuna de Chillán Viejo se encuentra administrada por el alcalde, señor Felipe Aylwin, el administrador Municipal, Señor Ulises Aedo y el Secretario Municipal, Señor Hugo Henríquez, considerando estos tres cargos como fundamentales dentro de la organización. Además del concejo municipal que está compuesto por seis concejales.

La municipalidad consta con alrededor de setecientos cuarenta y seis funcionarios, los cuales se dividen en distintos departamentos; dirección de obras, dirección y administración, entre otras. Así como se muestra en el organigrama, que corresponde al modelo de las comunas con menos de cien mil habitantes.

Imagen 6. Organigrama Municipalidad de Chillán Viejo



Fuente: Municipalidad de Chillán Viejo

3.1.3 Municipalidad de San Carlos

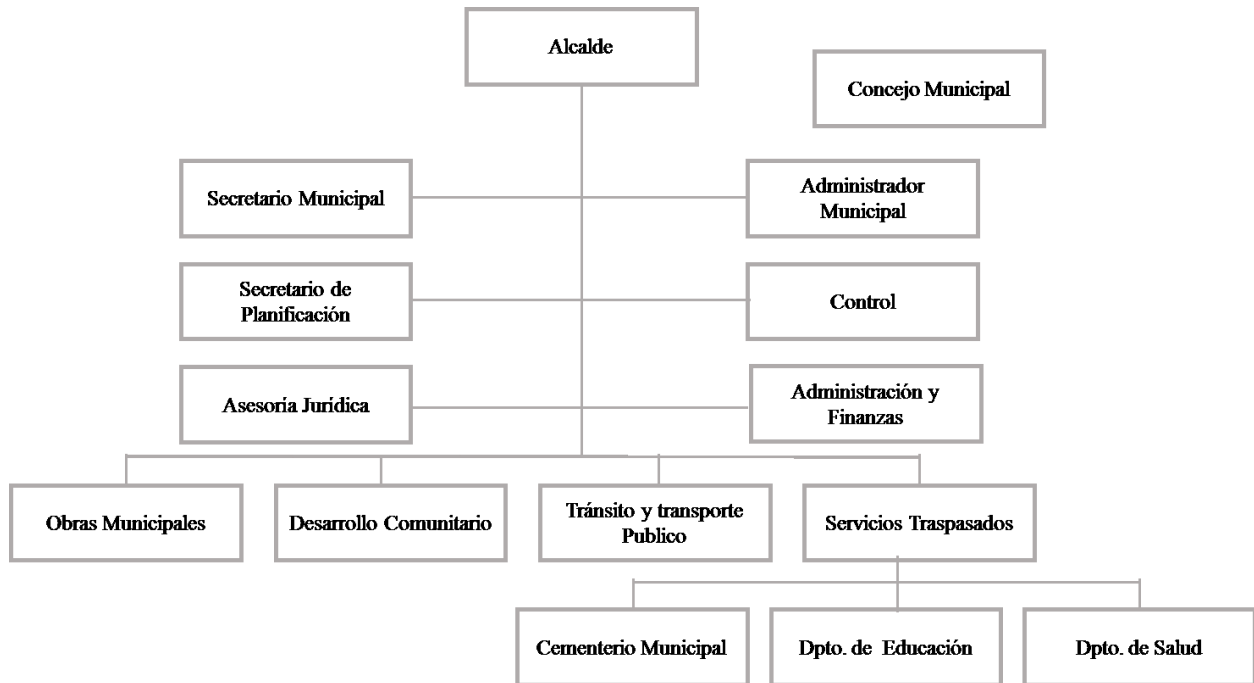


La comuna de San Carlos abarca una superficie de 874 km², y cuenta con alrededor de cincuenta mil habitantes. La actividad económica que prevalece es la agricultura y ganadería, además del comercio al por menor.

La municipalidad consta con alrededor de mil seiscientos cincuenta funcionarios, los cuales se dividen en cuatro departamentos como base principal además de los servicios traspasados, que corresponden a; Educación, Salud y el Cementerio Municipal.

Como principales entes de la municipalidad se encuentran; alcalde, Señor Hugo Naim Gebrie Asfura, el Administrador Municipal, Señor Ricardo Asfura Inzunza y el Secretario Municipal, Señor Hernán Millán Illanes, además los seis concejales son parte del consejo Municipal. La distribución de los departamentos se encuentra reflejada en el organigrama, que se encuentra clasificado como el modelo de las comunas con menos de cien mil habitantes.

Imagen 7. Organigrama Municipalidad de San Carlos



Fuente: Municipalidad de San Carlos

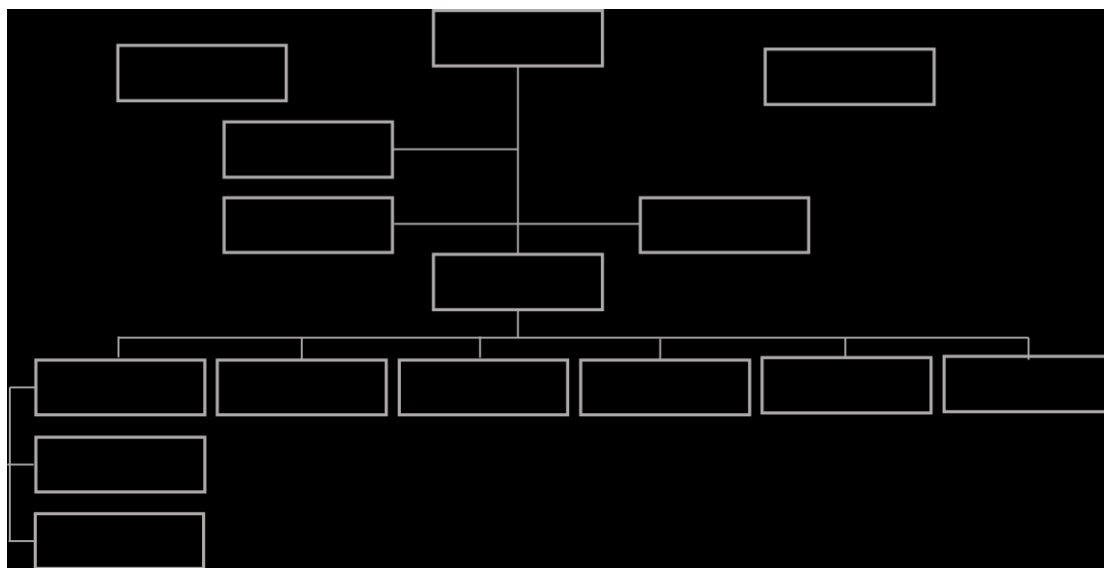
3.1. 4 Municipalidad de Ñiquén



La comuna de Ñiquén abarca una superficie de 493,1 km², y cuenta con alrededor de once mil habitantes. La actividad principal de esta comuna es la agricultura, entre las que sobresale el cultivo de arroz, además de la recolección de camarones de tierra en invierno.

El alcalde, señor Manuel Pino Turra, el Administrador Municipal, Señor Rodrigo Arnes y la Secretaria Municipal, Señora Marcela Elgueta, son los principales representantes de la Municipalidad de Ñiquén, la que está compuesta por alrededor de seiscientos cuarenta funcionarios, los que se dividen de acuerdo a los departamentos reflejados en el organigrama (imagen 8), el cual pertenece al modelo de las comunas con menos de cien mil habitantes.

Imagen 8. Organigrama Municipalidad de Ñiquén



Fuente: Municipalidad de Ñiquén

3.2 Clasificación Municipalidades

3.2.1 Por Habitantes

Cada municipalidad se establece de acuerdo a la cantidad de habitantes existentes por comuna, por lo tanto, según la información obtenida a través del Censo del año 2002 y una proyección al año 2015, se establece que las municipalidades evaluadas se encuentran en los siguientes rangos:

Tabla 7. Clasificación según número de habitantes

Habitantes	Entre 10.000 y 50.000 Hab.	Entre 50.001 y 100.000 Hab.	Entre 100.001 y 150.000 Hab.	Más de 150.001 Hab.
Chillán				179.632
Chillán Viejo	32.319			
San Carlos		53.085		
Ñiquén	11.665			

*Fuente:*Censo año 2002

Como se aprecia en la tabla 2, las municipalidades de Chillán Viejo y de Ñiquén, corresponden a las municipalidades que tienen menor cantidad de población entre las municipalidades evaluadas ubicadas entre los 10.000 y 50.000 habitantes, siendo la de Chillán la municipalidad con mayor población más de 150.001 habitantes y finalmente con una población media entre 100.001 y 150.000 se encuentra San Carlos.

3.2.2 Por Ingresos

Los ingresos percibidos por las municipalidades, son en su mayoría de dos procedencias, en primera instancia son provenientes del gobierno, para financiar programas sectoriales y en segundo lugar se componen por impuestos, pago de patentes, uso de bienes públicos, entre otros.

En la siguiente tabla se muestran los ingresos percibidos por cada municipalidad como conjunto, entre lo recibido por el estado, más lo que generado por sí misma. Separado por cada departamento principal.

Tabla 8. Ingresos por Departamentos último semestre de 2016

Ingresos	Cementerio	Educación	Municipalidad	Salud
Chillán	507.037	25.131.871	27.364.982	14.149.072
Chillán Viejo		3.674.678	4.733.347	3.441.913
San Carlos	258.019	13.706.030	8.296.510	6.855.582
Ñiquén		4.954.946	3.003.794	1.534.075

Fuente:Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

En la tabla 3 se establece que, en conjunto, la Municipalidad de Chillán consta con los mayores ingresos percibidos, luego Seguido de San Carlos y finalmente Chillán viejo con la Municipalidad de Ñiquén.

Capítulo IV: Resultados

4.1 Síntesis de los factores que determinan la calidad de gestión

La Gestión de Calidad de los Servicios municipales se mide a través de un modelo creado por la SUBDERE, como guía para las municipalidades, el cual contempla siete principios que sirven para alcanzar los niveles de excelencia en materia de servicios municipales de calidad. El primer principio es el liderazgo y planificación; los objetivos y la forma como se planteen y desarrollen deben ser coherentes con su entorno. El segundo principio es el compromiso y desarrollo con las personas; el ambiente de trabajo de los funcionarios sea propicio y que el trabajo sea reconocido. El tercer principio son los recursos financieros y materiales; deben identificarse las necesidades y planificar los recursos de manera racional. El cuarto principio son las relaciones con los usuarios (as); cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades de los usuarios. El quinto principio es la prestación de servicios municipales; procurar el entrenamiento de los funcionarios, para poder realizar los procesos de manera eficiente y sin dudas. El sexto principio es la información y análisis; que los datos obtenidos sean fiables y que sirvan para tomar decisiones con respecto a los objetivos de cada municipalidad. El séptimo y último principio corresponde a los resultados de la gestión municipal, no solo depende 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.

Todos los principios mencionados y en conjunto muestran la calidad del servicio en las municipalidades.

4.2 Desarrollo de la calidad de los servicios en las Municipalidades

La calidad de los servicios municipales, se evaluó a través de la encuesta “cómo se desarrolla la gestión de calidad en los servicios municipales” (anexo 1), la que consta de dos partes fundamentales; El cumplimiento de modelo de gestión de la calidad y la gestión de calidad, en conjunto estos dos ítems nos entregan los resultados de la calidad de gestión en cada municipalidad evaluada.

4.2.1 En el cumplimiento de modelo de gestión de la calidad de los servicios municipales

El cumplimiento del modelo de la calidad de los servicios municipales, se evalúa a través de los siete principios claves del modelo presentado por la SUBDERE. De acuerdo a los antecedentes recabados en el desarrollo de este estudio nos da como resultado lo siguiente:

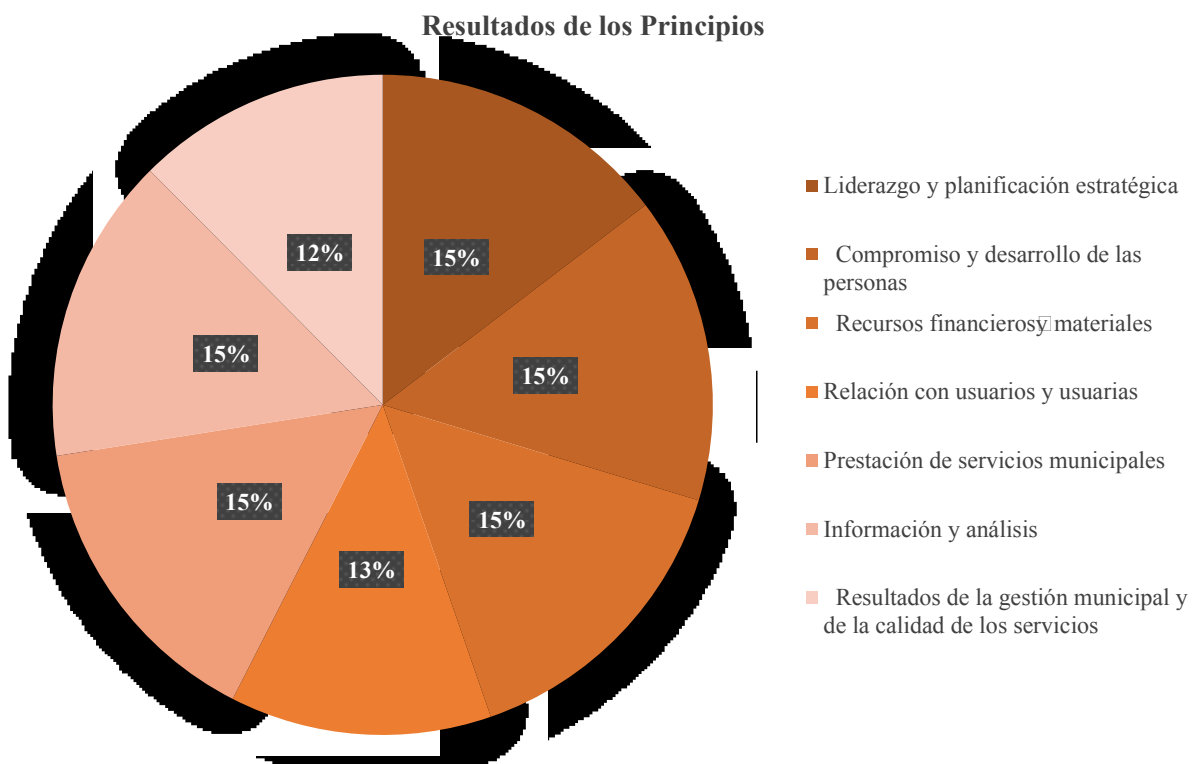
- La Municipalidad de Chillán: Presenta una Calidad Alta
- La Municipalidad de Chillán Viejo: Presenta una Calidad Alta
- La Municipalidad de San Carlos: Presenta una Calidad Media
- La Municipalidad de Ñiquén: Presenta una Calidad Media

La Municipalidad de Chillán, presenta como resultado final en el cumplimiento de modelo de gestión de la calidad de los servicios municipales una calidad alta, considerando los siete principios, existen cinco de ellos que se consideran calidad alta; el liderazgo y planificación estratégica, el compromiso y desarrollo de las personas, los recursos financieros y materiales, la prestación de servicios municipales y, por último, la información y análisis. Asimismo, los dos principios restantes se consideran calidad media; La relación con usuarios y usuarias, debido a que no hay personal suficiente, para poder satisfacer las necesidades de los usuarios, provocando

que ellos no se encuentren satisfechos con el servicio prestado. En cuanto a los resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios, se considera una calidad media, porque no siempre hay una respuesta a las solicitudes realizadas por los usuarios de forma inmediata.

Como se muestra en la ilustración número 1, todos los recuadros con un 15% son los criterios con alta calidad, y los menores corresponden a calidad media.

Ilustración 1. Resultados de los 7 principios en la municipalidad de Chillán



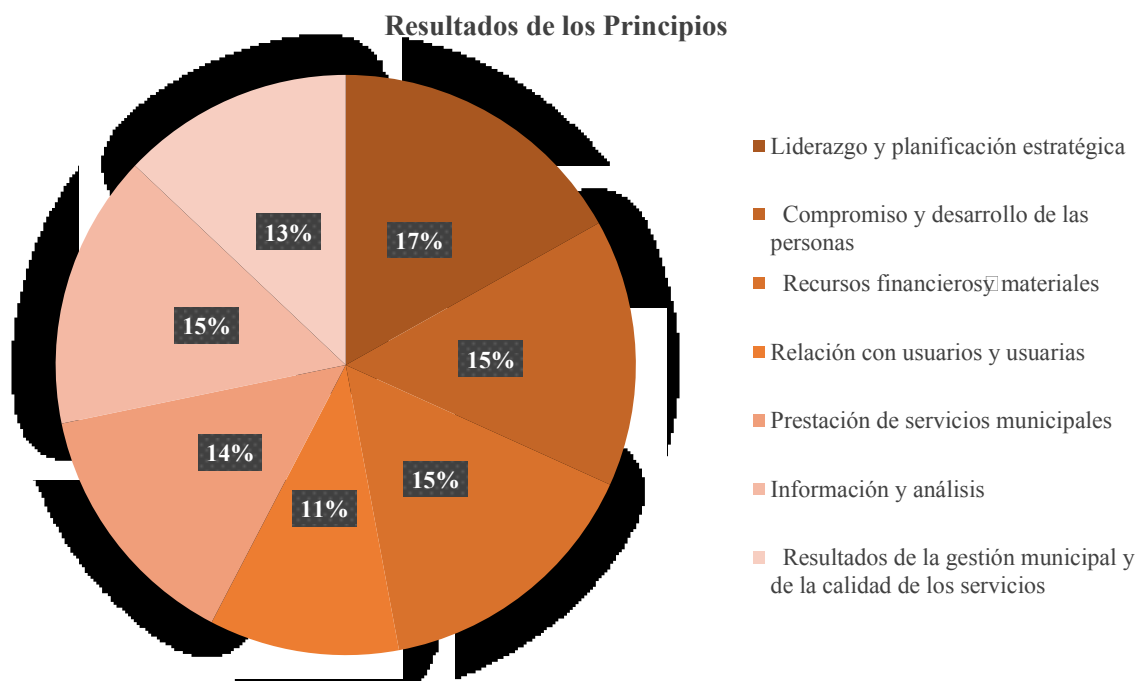
Fuente: Elaboración Propia

La Municipalidad de Chillán Viejo, presenta como resultado final en esta evaluación, una calidad alta. Considerando los siete principios, existen cuatro de ellos que se consideran calidad alta; el liderazgo y planificación estratégica, el compromiso y desarrollo de las personas, los recursos financieros y materiales y, por último, la información y análisis. Asimismo, los tres principios

restantes se consideran calidad media; La relación con usuarios y usuarias, principalmente por la falta de personal, lo que causa que los usuarios no puedan resolver sus necesidades. La Prestación de servicios municipales, debido a que no hay procedimientos establecidos formalmente para la atención del usuario, lo que a su vez causa, que tampoco existan capacitaciones para tener informados a los funcionarios de los procedimientos. Por último, los resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios, esta presenta como foco principal la no resolución de necesidades de los usuarios por parte de la municipalidad en un tiempo menor a 24 horas.

Como se muestra en la ilustración número 2, todos los recuadros mayores a un 15% son los criterios con alta calidad, y los menores corresponden a calidad media.

Ilustración 2. Resultados de los 7 principios en la municipalidad de Chillán Viejo



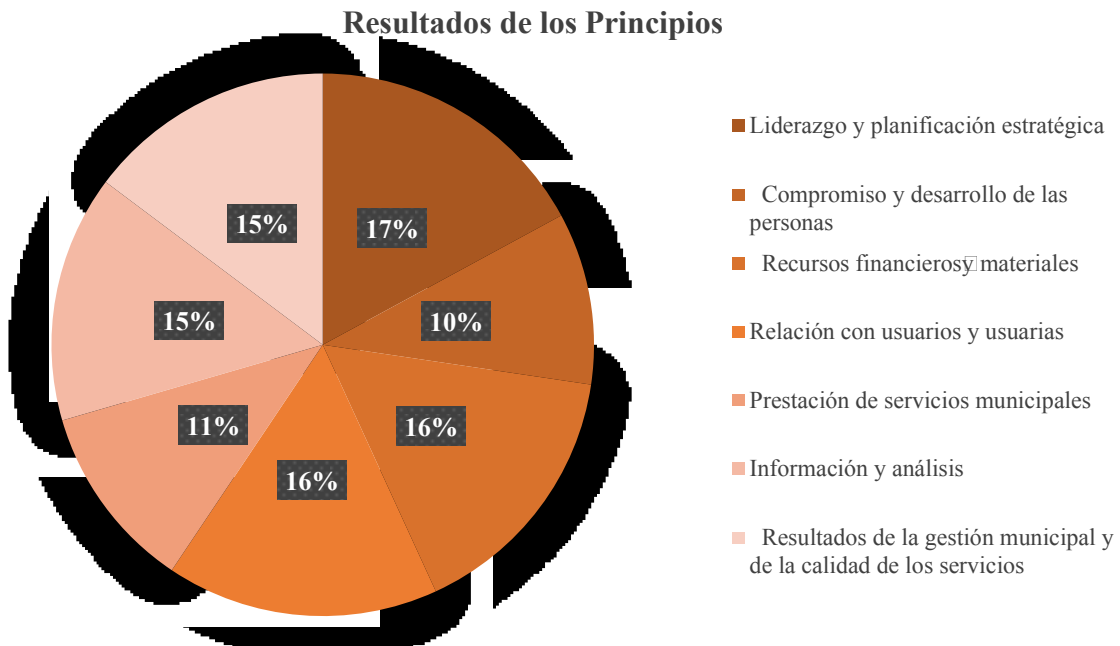
Fuente: Elaboración propia

La Municipalidad de San Carlos, presenta como resultado final en esta evaluación, una calidad media y considerando los siete principios, existen dos de ellos, que se enfocan en una calidad alta; el liderazgo y planificación estratégica, y la relación con usuarios y usuarias.

Asimismo, cuatro de los principios restantes se consideran calidad media; Recursos financieros y materiales, principalmente porque no se realiza un seguimiento a cabalidad, a los recursos entregados por la municipalidad. Prestación de servicios municipales, fundamentalmente por el hecho de no realizarse capacitaciones que ayuden a mejorar la información entregada a los usuarios. La información y análisis, no siempre se cuenta con la información actualizada, para la toma de decisiones, además, no siempre los procesos se encuentran alineados con los objetivos de la municipalidad. Y por último los resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios, son de calidad media debido a que la respuesta a la solicitud realizada por los usuarios puede tardar varios días en ser entregadas. Por otro lado, el principio considerado calidad baja corresponde al compromiso y desarrollo de las personas, debido a que no se considera que existan reconocimientos para los funcionarios destacados, además tampoco se observa la inclusión laboral para personas con discapacidades.

Como se muestra en la ilustración número 3, todos los recuadros mayores a un 15% son los criterios con alta calidad, y los menores a 15% hasta 11% corresponden a calidad media. Y los menores a 10% corresponden a calidad baja.

Ilustración 3. Resultados de los 7 principios en la municipalidad de San Carlos



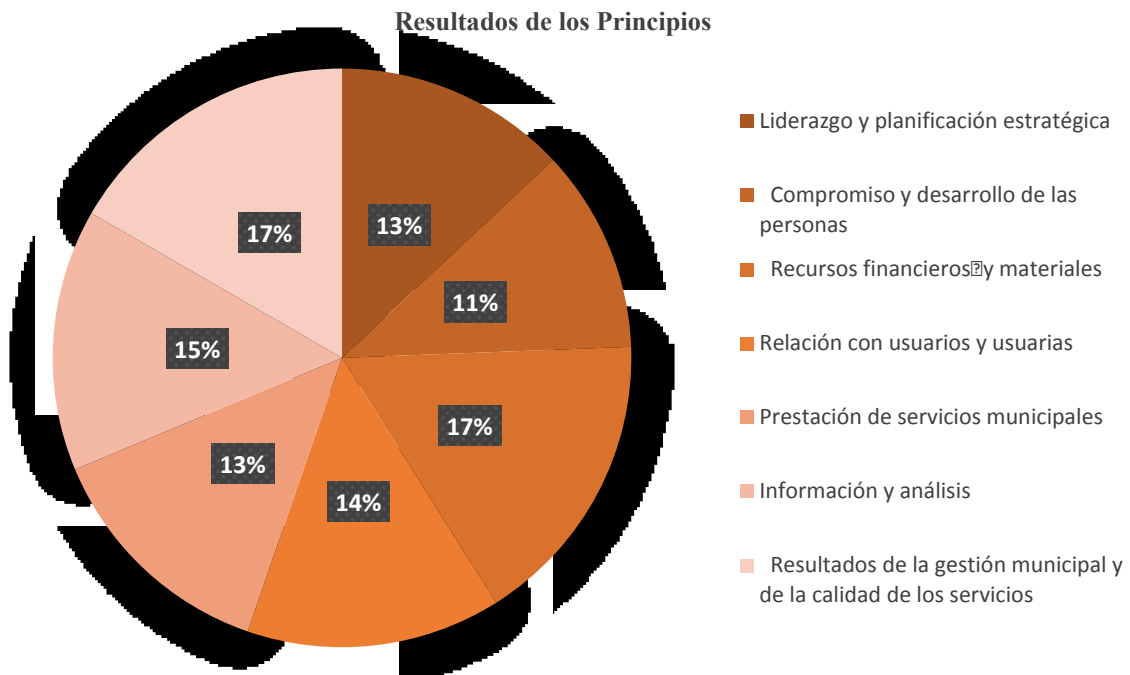
Fuente: Elaboración Propia

La Municipalidad de Ñiquén, presenta como resultado final en esta evaluación, una calidad media y considerando los siete principios, existen dos de ellos, que se consideran calidad alta; Recursos financieros y materiales, además de los resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios. De esta forma, los cinco principios restantes se consideran calidad media; el liderazgo y planificación estratégica, debido a que, no siempre existe concordancia con los objetivos de la municipalidad y los servicios traspasados. El compromiso y desarrollo de las personas, presenta una calidad media ya que no se realizan reconocimientos a los funcionarios destacados. La relación con usuarios y usuarias, debido a que los usuarios no siempre se encuentran satisfechos con el servicio entregado por la municipalidad.

Información y análisis, en ocasiones los procesos realizados por la municipalidad no se encuentran en concordancia con los objetivos planteados por ella. Y por último la prestación de servicios municipales, en este aspecto existe un punto clave, que corresponde a que no existen reglamentos establecidos de ética y buenas prácticas.

Como se muestra en la ilustración número 4, todos los recuadros mayores a un 15% son los criterios con alta calidad, y los menores corresponden a calidad media.

Ilustración 4. Resultados de los 7 principios en la municipalidad de Ñiquén



Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Gestión de calidad

La Gestión de calidad se evalúa a través de información complementaria y fundamental como lo son; la actualización del Plan Comunal y el Plan Regulador, los informes realizados por los encuestados, a quienes van dirigidos en su mayoría y cuántos de estos informes se realizan por semana. Además, cuántos funcionarios se encuentran registrados por cada municipalidad y por su modalidad de contrato. De acuerdo a los datos obtenidos, nos da como resultado lo siguiente;

- La Municipalidad de Chillán: Presenta una Calidad Media
- La Municipalidad de Chillán Viejo: Presenta una Calidad Media
- La Municipalidad de San Carlos: Presenta una Calidad Media
- La Municipalidad de Ñiquén: Presenta una Calidad Media

5.2.3 Resultado final de Calidad de los servicios en las Municipalidades

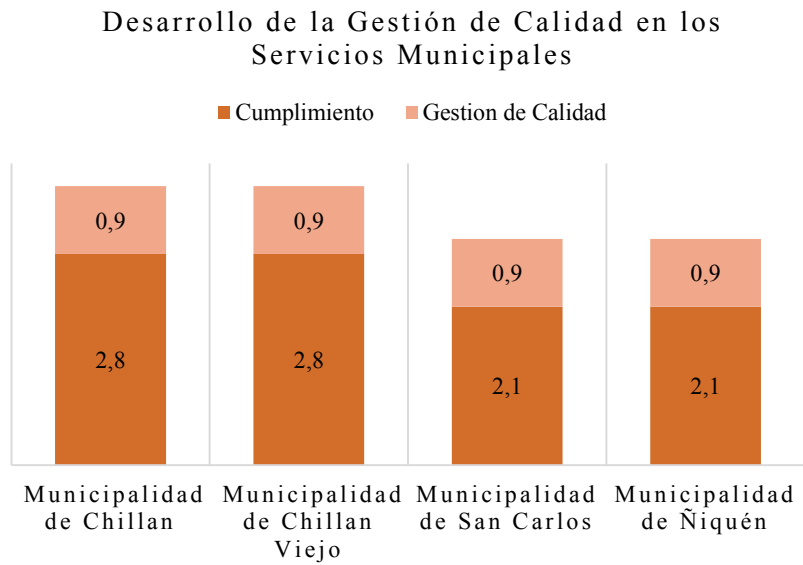
Como se mencionó anteriormente los dos ítems de calidad, a través de una ponderación de 70% cumplimiento de modelo de gestión de la calidad de los servicios municipales y un 30% la gestión de calidad, reflejan los resultados finales de calidad por cada una de las municipalidades. Y de acuerdo a los antecedentes recabados en el desarrollo de la investigación y con los resultados de la calidad por municipalidad y presentados en la ilustración 5, los resultados de la integración como puntajes principales, corresponden a los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9: Resultados de Integración

No calidad	: 1 punto
Calidad Baja	: 2 puntos
Calidad Media	: 3 puntos
Calidad Alta	: 4 puntos

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5: Desarrollo de la Gestión de Calidad en los servicios Municipales



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, los resultados obtenidos por la integración y resultado final indican lo siguiente:

- La Municipalidad de Chillán: Presenta una Calidad Alta
- La Municipalidad de Chillán Viejo: Presenta una Calidad Alta
- La Municipalidad de San Carlos: Presenta una Calidad Media
- La Municipalidad de Ñiquén: Presenta una Calidad Media

4.3 Similitudes y diferencias entre la gestión de calidad de los servicios municipales.

Los resultados de la Gestión de calidad del servicio Municipal, indican que hay dos municipales con calidad alta y dos municipalidades con calidad media, pero esto no significa que sean iguales, ya que, hay factores dentro del modelo de gestión que varían entre municipalidades, lo que dan vida a las diferencias en la gestión de calidad.

4.3.1 Cumplimiento del modelo de gestión de calidad de los servicios municipales

Para realizar las diferencias en el cumplimiento del modelo de gestión entre las municipalidades se utilizó un puntaje máximo de 15 puntos los cuales se establecen de la siguiente manera:

Tabla 10: Puntaje Cumplimiento del Modelo de Calidad de los Servicios Municipales

Entre 1 y 4 puntos	: No calidad
Entre 5 y 8 puntos	: Calidad Baja
Entre 9 y 12 puntos	: Calidad Media
Entre 13 y 15 puntos	: Calidad Alta

Fuente: Elaboración Propia

Considerando como base los siete principios mencionados anteriormente, de los cuales se establece lo siguiente:


1. Liderazgo y planificación estratégica: En este principio existe calidad alta en tres municipios; Chillán, Chillán Viejo y San Carlos, siendo el municipio de Ñiquén que se encuentra en calidad media, esta diferencia se da ya que, los objetivos en la municipalidad de Ñiquén, no se encuentran claros ni se relacionan con las estrategias establecidas.

2. Compromiso y desarrollo de las personas: En este principio existe calidad alta en dos municipios; Chillán y Chillán Viejo, siendo la municipalidad de Ñiquén con calidad media, esto se debe a que, según los encuestados no se presenta una cultura organizacional ni se presentan reconocimientos hacia los funcionarios. La municipalidad de San Carlos presenta una calidad baja, esto se debe a que no se muestran incentivos hacia los funcionarios, además de que no se observa inserción laboral a personas discapacitadas.
3. Recursos financieros y materiales: En este principio existe calidad alta en tres municipios: Chillán, Chillán Viejo y Ñiquén, siendo la municipalidad de San Carlos con calidad media, el principal motivo es que no siempre se le hace seguimiento a los materiales y recursos entregados.
4. Relación con usuarios y usuarias: En este principio la municipalidad de San Carlos es quien tiene calidad alta, siendo las municipalidades de Chillán, Chillán Viejo y Ñiquén las que tienen una calidad media, esto se debe a que no siempre los usuarios quedan conformes con el servicio entregado, y un factor importante que afecta es que no se cuenta con el personal para cumplir todos los requerimientos de los usuarios.
5. Prestación de servicios municipales: En este principio la municipalidad de Chillán cuenta con calidad alta, siendo las tres municipalidades restantes con calidad media, esto se debe principalmente a que los encuestados consideran que el personal no es capacitado al menos una vez al año y que no se ve la existencia de procedimientos para la atención del público.

6. Información y análisis: En este principio las municipalidades de Chillán y Chillán Viejo tienen calidad alta, siendo las municipalidades de San Carlos y Ñiquén con calidad media, esto debido a que al momento de tomar decisiones no siempre se tiene en consideración los objetivos planteados, además que no se tiene información actualizada.
7. Resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios: en este principio solo la municipalidad de Ñiquén cuenta con calidad alta, siendo los tres restantes consideradas con calidad media, esto se debe a que, no siempre se puede solucionar los problemas de forma inmediata, por lo tanto, pueden pasar varios días para poder entregarle una solución al usuario.

En la siguiente tabla, se despliegan las diferencias que se dan en el cumplimiento del modelo de gestión, por cada uno de los siete principios evaluados, en cada una de las municipalidades.

Tabla 11 Diferencias en el Cumplimiento del Modelo de Gestión por municipalidad

	Municipalidad	No calidad	Calidad Baja	Calidad Media	Calidad Alta
1. Liderazgo y planificación estratégica	Chillán				
	Chillán Viejo				
	San Carlos				
	Ñiquén				
2. Compromiso y desarrollo de las personas	Chillán				
	Chillán Viejo				
	San Carlos				
	Ñiquén				

3. Recursos financieros y materiales	Chillán					
	Chillán Viejo					
	San Carlos					
	Ñiquén					
4. Relación con usuarios y usuarias	Chillán					
	Chillán Viejo					
	San Carlos					
	Ñiquén					
5. Prestación de servicios municipales	Chillán					
	Chillán Viejo					
	San Carlos					
	Ñiquén					
6. Información y análisis	Chillán					
	Chillán Viejo					
	San Carlos					
	Ñiquén					
7. Resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios	Chillán					
	Chillán Viejo					
	San Carlos					
	Ñiquén					

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 Gestión de calidad

La Gestión de calidad se evalúa a través de información complementaria lo que permite obtener información más actualizada, de lo que se está realizando en el municipio. Principalmente en dos instrumentos de planificación como los son; Plan de Desarrollo Comunal y el Plan Regulador, los cuales debieran estar actualizados hasta el año 2016.

Estas serán consolidadas con un puntaje máximo de 15 puntos los cuales se establecen de la siguiente manera:

Tabla 12: Puntaje máximo Gestión de Calidad


Entre 1 y 3 puntos	: No calidad
Entre 4 y 6 puntos	: Calidad Baja
Entre 7 y 10 puntos	: Calidad Media
Entre 11 y 13 puntos	: Calidad Alta

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de este ítem, se considera que, para las cuatro municipalidades, existe una calidad media, esto se debe principalmente a que no existe un conocimiento de parte de los encuestados, sobre las actualizaciones del Plan Comunal y el Plan Regulador, además de que tampoco hay claridad de los informes que se realizan y para las entidades que van dirigidas.

Así como se muestra en la tabla número 8, en el resultado final de las diferencias en la gestión municipal, las municipalidades evaluadas presentan una calidad media.

Tabla 13. Resultados, Diferencias en la Gestión de Calidad

	Municipalidad	No calidad	Calidad Baja	Calidad Media	Calidad Alta
Gestión de Calidad	Chillán				
	Chillán Viejo				
	San Carlos				
	Ñiquén				

Fuente: Elaboración Propia

Como se mencionó anteriormente las municipalidades de Chillán y Chillán Viejo, presentan en la evaluación final una calidad alta, las municipalidades de San Carlos y Ñiquén con una calidad media. Todo esto en función de dos evaluaciones, el primero a través de los principios claves del modelo presentado por la SUBDERE y el segundo una evaluación de la gestión de calidad. Los dos puntos últimos dan origen a las diferencias que existen en las municipalidades evaluadas, en primera instancia con los principios en donde se rescata que: en el principio de liderazgo y planificación estratégica la única municipalidad que presenta una calidad media es la de Ñiquén, en el principio, compromiso y desarrollo de las personas la municipalidad de San Carlos presenta una calidad baja, a diferencia de las otras municipalidades. En el principio de recursos financieros y materiales, la municipalidad de San Carlos presenta una calidad media. En el principio Relación con usuarios y usuarias la municipalidad de San Carlos destaca con una Calidad alta, a diferencia de las otras municipalidades con una calidad media. En los principios de prestación de servicios municipales e información y análisis, destacan la municipalidad de Chillán y Chillán Viejo con una calidad alta. Y finalmente en la municipalidad de Ñiquén el principio de resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios se presenta una calidad alta, a diferencia de las otras con una calidad media.

Así mismo, en la evaluación de gestión de calidad, todas las municipalidades evaluadas obtuvieron una calidad media, esto se debe a la falta de información con respecto a la municipalidad y sus procedimientos, principalmente en la actualización del Plan Comunal y Plan Regulador.

Capítulo V: Conclusión

Para finalizar, el estudio sobre la estructura de gestión de calidad de las municipalidades importante dar énfasis a que los municipios logren registrar los objetivos y metas de la administración pretendida, no solo un diagnóstico de la realidad del municipio, sino además el tipo y calidad de la gestión que acompaña la administración de los recursos con los cuales se pretende brindar solución a las distintas necesidades.

Cada municipio evaluado posee los instrumentos de planificación que establece la Ley Nro. 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Planificación comunal y Plan Regulador, pero no se encuentran actualizadas a la fecha. Los Resultados obtenidos en el ítem de gestión de calidad arrojan que las cuatro Municipalidades evaluadas poseen calidad media.

Además, a través del Modelo de Gestión municipal mediante la evaluación de los siete puntos críticos, conocimos el tipo de calidad que posee cada municipalidad teniendo como resultado final que la Municipalidad de Chillán y Chillán Viejo tiene calidad alta, y San Carlos y Ñiquén calidad media.

Con respecto a la encuesta como conclusión general podemos decir que la Municipalidad de Chillán y Chillán Viejo, obtuvieron calidad alta, ya que, según la encuesta realizada y a través de la evaluación, cumplen en su gran mayoría con el Modelo de Gestión, aunque presentan deficiencia en el ítems de *relación con los usuarios y usuarias*, no baja en gran cantidad el puntaje otorgado, a diferencia de las comunas de San Carlos y Ñiquén que tienen un calidad media, principalmente se basa en deficiencias, como por ejemplo; la prestación de servicio, poco compromiso y desarrollo que tiene la municipalidad con las personas.

Si bien los resultados están planteados, en su mayoría de las cuatro municipalidades obtuvo calidad media en los ítems de *Resultados de la gestión municipal* y de la *calidad de los servicios*, aunque esto no afecta al resultado final, aunque es necesario tenerlo en cuenta.

La gestión de una municipalidad en Chile si bien están determinada por leyes y modelos para llevarlas a cabo, tienen asociada una serie de características que la hacen distintiva respecto de una a otras. Algunas características puede ser El líder de la organización, el alcalde o alcaldesa, así como su Concejo, el actuar de la municipalidad está geográficamente determinado por los límites comunales, cada comuna está inserta en una realidad única y singular.

Es importante saber que para obtener como resultado una excelencia, los municipios deben seguir trabajando, ser consistente, cumplir objetivos y atender las necesidades de la comunidad para mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan.

Bibliografía

- República de Chile. *Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades* (2006). Santiago de Chile: Sub-secretariade Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior, Gobierno de Chile.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* [Versión electrónica]. Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE), <http://www.rae.es/>
- Flores, J. (2014). *Aplicación de un Sistema de Control de Gestión para el Municipio de Santiago* (tesis). Universidad de Chile, Santiago, Chile
- Santana, G.(2012). *Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena*(tesis). Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile
- Velasco, J. Campis, J (2005). *Introducción a la gestión de la calidad: Generalidad y control estadístico: Teórico y práctica.*
- Torreblanca, F. (2015). *Diferencia entre calidad objetiva y percibida* [Mensaje de un Blog]. Recuperado de <http://franciscotorreblanca.es/diferencia-entre-calidad-objetiva-y-percibida/>
- Pereiro, J (2008). *La satisfacción del cliente en ISO 9001*[Mensaje de un Blog]. Recuperado de http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001
- Pérez, S y Tillan, J (1964). *Evaluación de la efectividad del sistema de la calidad en un centro productivo.*
- Pablo E. (2009). *La calidad como filosofía de gestión, William Edwards Deming* [Blog].

- Recuperado de <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/>
- Deming, W. (1989). *Calidad y Competitividad a la salida de la crisis*. Madrid, España. Editorial Díaz de Santo
- Juran, J (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid, España. Editorial Díaz Santos.
- Ishikawa, K (1986). *¿Qué es control total de calidad?* Editorial Normal, Colombia.
- Hansen, B y Ghare, P. (1996). *Control de Calidad, Teoría y aplicaciones*. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos S.A
- Ruiz-Olalla, C. (2001). *Gestión de la calidad del servicio*, Control de Gestión.
- Berry, L. Parasuraman, A y Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos.
- Horovitz, J (1991). *La calidad del servicio*. Madrid, España. Editorial McGraw.
- Hernández, J., Chumaceiro, A. C. y Atencio, E. (2009). *Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 47, pp. 458-472.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985a). *Problems and strategies in service marketing*. Journal of Marketing, 33-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985b). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, 41-50.
- Grönroos, C. (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. Review of Business. New York. St. John's University Press.
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal

of Marketing, 18(4).

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) (2008). *Modelo de gestión de calidad de los servicios Municipales*.

Contraloría Regional Bío-Bío. *Cobertura Regional*. Recuperado de

<https://www.contraloria.cl/portalweb/web/cgr/bio-bio>

Facultad de Derecho, Universidad de Chile. (2011). *Municipalidad y su organización interna*.

Proyecto Derecho piensa en Chile, Clínica Interdisciplinaria de Promoción de Derechos en Zonas Rurales.

Ministerio de Economía. (2000). *Código Civil*. Versión intermedio año 2009. Recuperado de la

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, <http://web.uchile.cl/archivos/derecho/>

CEDI/Normativa/C%F3digo%20Civil.pdf.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA “COMO SE DESARROLLA LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS MUNICIPALES”

A. IDENTIFICACIÓN
1. Su cargo es:
<input checked="" type="checkbox"/> Alde <input type="checkbox"/> Administrador Municipal <input checked="" type="checkbox"/> Secretaria Municipal

B. CUMPLIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES
--

2. Respecto a ciertas actividades que se presentan. Marque con una X en cada uno de los siguientes ítems, según corresponda.	No observado	Rara vez	A veces	Casi Siempre	Siempre
1. Los Objetivos de la Municipalidad se encuentran debidamente establecidos					
2. Las estrategias para llevar a cabo los objetivos, se establecen coherentemente.					

3. Se tiene una cultura Organizacional presente en la Municipalidad. (normas, valores, creencias)					
4. Existe algún tipo de incentivo o reconocimiento para los funcionarios que son destacados.					
5. Existe internamente inclusión laboral para personas con capacidades diferentes en la municipalidad.					
6. Existen reglamentos de ética y buenas prácticas.					
7. Los materiales para la realización de la actividad administrativa son entregados correctamente y en cantidad necesaria.					
8. Existe un seguimiento de los recursos entregados a los departamentos, unidades o programas de la municipalidad.					
9. Se tiene conocimiento de la utilización de los recursos entregados					
10. Los usuarios se encuentran satisfechos con la atención que se les entregada.					
11. Existe el personal suficiente para atender las necesidades de los usuarios.					
12. El personal tiene el conocimiento necesario para atender las necesidades de los					

usuarios.					
13. El personal es capacitado, al menos una vez al año.					
14. Existen procedimientos establecidos formalmente para la atención de los usuarios.					
15. Para tomar decisiones, se tiene información fiable y clara con anterioridad.					
16. Los procesos que se realizan, se encuentran alineados con los objetivos de la Municipalidad.					
17. Es favorable la gestión que realizan los proveedores para la Municipalidad.					
18. Las solicitudes realizadas por los usuarios, son respondidas y solucionadas en el día.					
19. Existe concordancia entre los objetivos de la municipalidad y los servicios traspasados.					
20. Existe un manual de prácticas que faciliten el control institucional interno y externo para una gestión oportuna y transparente					

C. GESTIÓN DE CALIDAD

3. El Plan de Desarrollo Comunal desde que año se encuentra vigente.	4. En que estado se encuentra el Plan Regulador de la comuna
--	--

<input type="checkbox"/> No esta Vigente <input type="checkbox"/> 2012 <input type="checkbox"/> 2013 <input type="checkbox"/> 2014 <input type="checkbox"/> 2015 <input type="checkbox"/> 2016	<input type="checkbox"/> No existe Plan Regulador <input type="checkbox"/> Existe Plan Regulador desactualizado <input type="checkbox"/> Existe Plan regulador actualizado
5. Nombre las tres entidades o departamentos, a los cuales se le realiza con mayor frecuencia informes.	6. Cuantos informes se realizan internamente por semana
<input type="checkbox"/> Informes Internos _____ _____ _____ <input type="checkbox"/> Informes Externos _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> De 1 a 4 <input type="checkbox"/> De 5 a 10 <input type="checkbox"/> De 11 a 20 <input type="checkbox"/> Más de 20
7. Indique el porcentaje aproximado de personal según su modalidad de contrato	
<input type="checkbox"/> Planta acorde al estatuto administrativo <input type="checkbox"/> A contrata acorde al estatuto administrativo <input type="checkbox"/> A plazo indefinido acorde al Código del Trabajo <input type="checkbox"/> A plazo fijo acorde al Código del Trabajo <input type="checkbox"/> A honorarios <input type="checkbox"/> Otros _____ _____ _____ _____	

Anexo 2. Resultados encuesta.

Municipalidad de Chillán:

			
Encuesta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3
A. Identificación	Alcalde	Administrador Municipal	Secretario Municipal
B. Cumplimiento			
1	5	5	4
2	5	5	4
3	5	5	5
4	4	5	3
5	5	5	4

6	5	5	1
7	5	5	4
8	5	5	4
9	5	5	4
10	4	4	4
11	4	4	2
12	4	5	4
13	4	5	4
14	5	5	4
15	5	5	4
16	5	5	4
17	4	5	4
18	4	3	3
19	5	5	2
20	5	5	1
Resultado	93	96	69

Promedio B	86
Resultado	: Calidad Alta
	4

Entre 20 y 40 puntos	: No calidad
Entre 41 y 60 puntos	: Calidad Baja
Entre 61 y 80 puntos	: Calidad Media
Entre 80 y 100 puntos	: Calidad Alta



Encuesta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3
A. Identificación	Alcalde	Administrador Municipal	Secretario Municipal
C. Gestión de Calidad			
1.	2	6	1
2.	3	3	3
3.	3	2	3
Interno			
Externo	0	3	1
4.	1	4	1
5.funcionarios			
6.	27%	27%	27%
5.	25%	25%	25%
4.	28%	28%	28%
3.			
2.	20%	20%	20%
1.	0,3%	0,3%	0,3%
Promedio	4	4	4
Resultado	13	22	13

Promedio C	16
Resultado	: Calidad Media
	3

Menor a 6 puntos	: No calidad
Entre 7 y 12 puntos	: Calidad Baja
Entre 13 y 19 puntos	: Calidad Media
Entre 20 y 25 puntos	: Calidad Alta
RESULTADO B+C	4
	Calidad Alta

$$(B * 0,70) + (C * 0,30)$$

No calidad	: 1 punto
------------	-----------

Calidad Baja	: 2 puntos
Calidad Media	: 3 puntos
Calidad Alta	: 4 puntos

Municipalidad de Chillán Viejo:

			
Encuesta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3
A. Identificación	Alcalde	Administrador Municipal	Secretario Municipal
B. Cumplimiento			
1	4	5	5
2	4	5	5
3	5	4	5
4	4	1	4
5	5	5	5
6	5	2	4
7	5	5	4

8	3	4	5
9	4	4	5
10	3	1	5
11	2	2	4
12	3	3	4
13	3	4	4
14	4	5	5
15	4	4	4
16	4	5	5
17	4	4	5
18	2	1	2
19	5	5	5
20	5	5	5
Resultado	78	74	90

Promedio	81
Resultado	Calidad Alta
	4

Entre 20 y 40 puntos	: No calidad
Entre 41 y 60 puntos	: Calidad Baja
Entre 61 y 80 puntos	: Calidad Media
Entre 80 y 100 puntos	: Calidad Alta



Encuesta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3
A. Identificación	Alcalde	Administrador Municipal	Secretario Municipal
C. Gestión de Calidad			
1.	2	2	2
2.	3	3	3
3. Interno	3	3	2
Externo	3	1	3
4.	1	4	4
5. funcionarios			
6.	27%	27%	27%
5.	20%	20%	20%
4.	28%	28%	28%
3.			
2.	26%	26%	26%
1.			
Promedio	4	4	4
Resultado	16	17	18

Promedio C	17
Resultado	: Calidad Media
	3

Menor a 6 puntos	: No calidad
Entre 7 y 12 puntos	: Calidad Baja
Entre 13 y 19 puntos	: Calidad Media
Entre 20 y 25 puntos	: Calidad Alta

RESULTADO B+C	4	Calidad Alta
----------------------	---	--------------

$$(B * 0,70) + (C * 0,30)$$

No calidad	: 1 punto
------------	-----------

Calidad Baja	: 2 puntos
Calidad Media	: 3 puntos
Calidad Alta	: 4 puntos

Municipalidad de San Carlos

			
Encuesta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3
A. Identificación	Alcalde	Administrador Municipal	Secretario Municipal
B. Cumplimiento			
1	5	5	5
2	4	3	4
3	5	3	4
4	3	3	1
5	3	1	1
6	1	1	5
7	5	5	4

8	5	2	3
9	5	4	4
10	4	5	4
11	5	4	3
12	4	4	5
13	1	3	1
14	5	4	5
15	5	2	4
16	5	3	4
17	5	4	4
18	3	2	3
19	5	4	5
20	5	4	5
Resultado	83	66	74

Promedio	74
Resultado	Calidad Media
	3

Entre 20 y 40 puntos	: No calidad
Entre 41 y 60 puntos	: Calidad Baja
Entre 61 y 80 puntos	: Calidad Media
Entre 80 y 100 puntos	: Calidad Alta

			
Encuesta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3

<i>A. Identificación</i>	Alcalde	Administrador Municipal	Secretario Municipal
C. Gestión de Calidad			
1.	6	1	1
2.	3	2	3
3. Interno	3	0	3
Externo	0	0	3
4.	0	0	4
5. funcionarios			
6.	39%	39%	39%
5.	21%	21%	21%
4.	34%	34%	34%
3.			
2.	6%	6%	6%
1.			
Promedio	5	5	5
	17	8	19

Promedio	15
Resultado	Calidad media
	3

Menor a 6 puntos	: No calidad
Entre 7 y 12 puntos	: Calidad Baja
Entre 13 y 19 puntos	: Calidad Media
Entre 20 y 25 puntos	: Calidad Alta

3	Calidad Media
---	---------------

$$(B * 0,70) + (C * 0,30)$$

No calidad	: 1 punto
Calidad Baja	: 2 puntos
Calidad Media	: 3 puntos

Calidad Alta	: 4 puntos
--------------	------------

Municipalidad de Ñiquén

			
Encuesta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3
A. Identificación	Alcalde	Administrador Municipal	Secretario Municipal
B. Cumplimiento			
1	5	2	4
2	5	2	4
3	5	3	1
4	4	2	1
5	3	4	5
6	1	1	4
7	5	4	4
8	5	5	4

9	5	5	4
10	5	1	4
11	5	2	5
12	5	3	5
13	5	5	5
14	5	2	5
15	5	3	4
16	5	3	4
17	4	3	5
18	5	4	4
19	5	1	4
20	5	3	5
		92	58
			81

Promedio	77
Resultado	: Calidad Media
	3

Entre 20 y 40 puntos	: No calidad
Entre 41 y 60 puntos	: Calidad Baja
Entre 61 y 80 puntos	: Calidad Media
Entre 80 y 100 puntos	: Calidad Alta

			
Encuesta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3
A. Identificación	Alcalde	Administrador	Secretario

		Municipal	Municipal
C.Gestión de Calidad			
1.	5	1	2
2.	3	2	3
3. Interno	2	3	3
Externo	2	2	3
4.	2	0	1
5.funcionarios			
6.	27%	27%	27%
5.	24%	24%	24%
4.	34%	34%	34%
3.			
2.	15%	15%	15%
1.	1%	1%	1%
Promedio	4	4	4
Resultado	18	12	16

Promedio	16
Resultado	: Calidad Media
	3

Menor a 6 puntos	: No calidad
Entre 7 y 12 puntos	: Calidad Baja
Entre 13 y 19 puntos	: Calidad Media
Entre 20 y 25 puntos	: Calidad Alta

3	Calidad Media
---	---------------

$$(B * 0,70) + (C * 0,30)$$

No calidad	: 1 punto
Calidad Baja	: 2 puntos
Calidad Media	: 3 puntos
Calidad Alta	: 4 puntos

Anexo 3. Resultados Diferencias en el Cumplimiento del Modelo de gestión de calidad de los Servicios

1. Liderazgo y planificación estratégica	
2. Compromiso y desarrollo de las personas	
3. Recursos financieros y materiales	
4. Relación con usuarios y usuarias	
5. Prestación de servicios municipales	
6. Información y análisis	
7. Resultados de la gestión municipal y de la calidad de los servicios	

Municipalidad de Chillán



Encuesta	Encuestado 1 Alcalde	Encuestado 2 Administrador Municipal	Encuestado 3 Secretario Municipal	Promedio
A. Identificación				
B. Cumplimiento				
1		5	5	4 14
2		5	5	4 14
19		5	5	2 12
3		5	5	5 15
4		4	5	3 12
5		5	5	4 14
7		5	5	4 14
8		5	5	4 14
9		5	5	4 14
10		4	4	4 12
11		4	4	2 10
12		4	5	4 13
13		4	5	4 13
14		5	5	4 14
6		5	5	1 11
15		5	5	4 14
16		5	5	4 14
17		4	5	4 13
18		4	3	3 10
20		5	5	1 11
		93	96	69

Municipalidad de Chillán Viejo



Encuesta	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Promedio
<i>A. Identificación</i>	Alcalde	Administrador Municipal	Secretario Municipal	
B. Cumplimiento				
1		4	5	5 14 14
2		4	5	5 14
19		5	5	5 15
3		5	4	5 14 13
4		4	1	4 9
5		5	5	5 15
7		5	5	4 14 13
8		3	4	5 12
9		4	4	5 13
10		3	1	5 9 9
11		2	2	4 8
12		3	3	4 10
13		3	4	4 11 12
14		4	5	5 14
6		5	2	4 11
15		4	4	4 12 13
16		4	5	5 14
17		4	4	5 13 11
18		2	1	2 5
20		5	5	5 15
	78		74	90

Municipalidad de San Carlos



Encuesta	Encuestado 7 Alcalde	Encuestado 8 Administrador Municipal	Encuestado 9 Secretario Municipal	Promedio	
A. Identificación					
B. Cumplimiento					
1		5	5	5 15	13
2		4	3	4 11	
19		5	4	5 14	
3		5	3	4 12	8
4		3	3	1 7	
5		3	1	1 5	
7		5	5	4 14	12
8		5	2	3 10	
9		5	4	4 13	
10		4	5	4 13	13
11		5	4	3 12	
12		4	4	5 13	
13		1	3	1 5	9
14		5	4	5 14	
6		1	1	5 7	
15		5	2	4 11	12
16		5	3	4 12	
17		5	4	4 13	12
18		3	2	3 8	
20		5	4	5 14	
		83	66	74	

Municipalidad de Ñiquén



Encuesta	Encuestado 10 Alcalde	Encuestado 11 Administrador Municipal	Encuestado 12 Secretario Municipal	Promedio	
A. Identificación					
B. Cumplimiento					
1		5	2	4 11	11
2		5	2	4 11	
19		5	1	4 10	
3		5	3	1 9	9
4		4	2	1 7	
5		3	4	5 12	
7		5	4	4 13	14
8		5	5	4 14	
9		5	5	4 14	
10		5	1	4 10	12
11		5	2	5 12	
12		5	3	5 13	
13		5	5	5 15	11
14		5	2	5 12	
6		1	1	4 6	
15		5	3	4 12	12
16		5	3	4 12	
17		4	3	5 12	13
18		5	4	4 13	
20		5	3	5 13	
		92	58	81	

Anexo 4. Resultados Diferencias en la Gestión de Calidad

Entre 1 y 3 puntos	: No calidad
Entre 4 y 6 puntos	: Calidad Baja
Entre 7 y 10 puntos	: Calidad Media
Entre 11 y 13 puntos	: Calidad Alta

Municipalidad de Chillán

C.Gestión de Calidad		Promedio			
1.	2	6	1	9	8
2.	3	3	3	9	
3. Interno	3	2	3	8	
Externo	0	3	1	4	
4.	1	4	1	6	
5.funcionarios					
6.	27%	27%	27%		
5.	25%	25%	25%		
4.	28%	28%	28%		
3.					
2.	20%	20%	20%		
1.	0,3%	0,3%	0,3%		
Promedio	4	4	4	13	

Municipalidad de Chillán Viejo

<i>C.Gestión de Calidad</i>				Promedio	
1.	2	2	2	6	9
2.	3	3	3	9	
3. Interno	3	3	2	8	
Externo	3	1	3	7	
4.	1	4	4	9	
5.funcionarios					
	6.	27%	27%	27%	
	5.	20%	20%	20%	
	4.	28%	28%	28%	
	3.				
	2.	26%	26%	26%	
	1.				
Promedio	4	4	4	13	

Municipalidad de San Carlos

<i>C.Gestión de Calidad</i>				Promedio	
1.	6	1	1	8	7
2.	3	2	3	8	
3. Interno	3	0	3	6	
Externo	0	0	3	3	
4.	0	0	4	4	
5.funcionarios					
	6.	39%	39%	39%	
	5.	21%	21%	21%	
	4.	34%	34%	34%	
	3.				
	2.	6%	6%	6%	
	1.				
Promedio	5	5	5	15	

Municipalidad de Ñiquén

<i>C. Gestión de Calidad</i>				Promedio	
1.	5	1	2	8	8
2.	3	2	3	8	
3. Interno	2	3	3	8	
Externo	2	2	3	7	
4.	2	0	1	3	
5. funcionarios					
6.	27%	27%	27%		
5.	24%	24%	24%		
4.	34%	34%	34%		
3.					
2.	15%	15%	15%		
1.	1%	1%	1%		
Promedio	4	4	4	13	