

**GUIA**

**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO**

**PROGRESIVO DE CALIDAD**

**DE LA GESTION MUNICIPAL**

**INDICE**

1. **INTRODUCCION 3**
2. **PROGRAMA DE MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL 5**
3. **CICLO DE MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL 11**

**I. INTRODUCCIÓN**

La necesidad de mejorar y fortalecer la gestión municipal ha sido una de las necesidades permanentes y más sentidas de este sector. Ya en los años 90, era urgente hacerse cargo de esta tarea y fue por medio de un convenio de préstamo con el Banco Mundial que, por 10 años y una inversión de US$50 millones, se trabajó en esa línea, con los 49 municipios más grandes y, en dos años adicionales, con las 100 municipalidades más “carenciadas”.

Si bien esta acción tuvo un importante impacto en aquel período, no se contaba con un Modelo de referencia que hiciera posible la continuidaddel desarrollo, a lo largo de los años siguientes, que permitiera ajustar, corregir y evaluar el impacto y la profundidad de la política aplicada.

Ahora que estamos en los años 2000, si bien los municipios han progresado de manera importante, también es cierto que -como se le han agregado nuevas funciones y atribuciones, sin que se acompañen de los recursos financieros y personales adecuados- las carencias se han mantenido y la gestión no ha despegado.

La municipalidad esla institución donde vecinos y vecinas tienen que realizar gran parte de sus requerimientos sociales y donde la administración pública entrega importantes servicios a la comunidad.

Por lo anterior, con la necesidad de avanzar en el mejoramiento de esta primera y más importante puerta de ingreso de la ciudadanía a los servicios de la administración pública, SUBDERE ha diseñado, conjuntamente con ChileCalidad, el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, un componente estratégico de la“Ruta de la Excelencia” y el mejoramiento continuo.

Con el objetivo de promover el desarrollo municipal en Chile y, con ello,potenciarla Revolución Descentralizadora, la acción del Gobierno –a través de la SUBDERE- se ha orientado en torno a cuatro ejes principales: Transferencia de Competencias, Descentralización Fiscal, Fortalecimiento de Capacidades Municipales y Transparencia y Control Ciudadano. Articulando a estos cuatro ejes subyace, transversalmente, un quinto pilar: “**Gestión de Calidad**”. En concreto, ninguno de estos fundamentosquedará correctamente instalado si antes no se gestiona con calidad, lo que lo transforma, de hecho, en el quinto eje de la reforma.

En efecto, una de las condiciones para que la descentralización ocurra en forma exitosa, es que los municipios desarrollenestándares de calidad en sus procesos de gestión para,así,optimizarel traspaso de la oferta pública a los ciudadanos y ciudadanas.

Una vez diseñado e implementado el Modelo, en un grupo seleccionado de municipios, y de acuerdo al resultado de las Autoevaluaciones que se realizaron (Programa Gestión de Calidad Municipal), informa que el nivel que presentan mayoritariamente demuestraque sólo realizan acciones preliminares, tendientes a constituir prácticas de gestión de calidad.

Eneste escenario y con el propósitode dotar a las municipalidades de instrumentos más apropiadospara diagnosticaradecuadamente los niveles de gestión y orientar las herramientas de mejora asociadas, optimizando recursos y plazos, entregando simultáneamentemetodologíasque permitan instalar, en menor tiempo, prácticas de nivel inicial en su gestión, la SUBDERE ha diseñado, en conjunto con ChileCalidad, en el marco del **Programa de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal,** esta nueva Guía para apoyar el fortalecimiento de la gestión municipal..

Este nuevo Modelo, que constituye el segundo componente de la “Ruta de la Excelencia”,permite el establecimiento de prácticas sistemáticas para la gestión municipal, con foco en la satisfacción de usuarios y usuarias. Asimismo, ayuda a incorporar incentivos y acciones que motiven a los municipios a instalar una lógica de mejoramiento continuo.

Los municipios cuentan, entonces, con un Modelo simplificado que les permitirá acelerar las mejoras y, una vez logrados los niveles básicos de gestión, continuar con la implementación del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Un **Instrumento de Diagnóstico** será la puerta de entrada a la “Rutade la Excelencia”, el cual una vez aplicado por los municipios, les permitirá conocer genéricamentesu nivel de gestión, con el fin de incorporarse a alguno de los programas conforme a los resultados de ese diagnóstico.

1. **PROGRAMA DE MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

Desde el año 2006, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, y el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, ChileCalidad, trabajan en el desarrollo de instrumentos que permitan mejorar la calidad de la gestión de los gobiernos subnacionales. Actualmente, ambas instituciones, pueden ofrecer a los municipios del país un conjunto de herramientas, modelos y dispositivos que les permiten iniciar y mantener ciclos de mejoramiento continuo con miras hacia la gestión de excelencia.

Este esfuerzo metodológico, se encuentra plasmado en el **Programa de Mejoramiento Progresivo de Calidad de la Gestión Municipal**. El objetivo del Programa es fortalecer la gestión a través de instrumentos que permitan identificar el estado de la calidad de la gestión de las municipalidades y apoyar sumejoramiento por medio de asesoría técnica y aporte financiero.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se ha recurrido a experiencias exitosas a nivel internacional, a expertos en materia de mejoramiento de la calidad de la gestión, a los antecedentes de gestión pública más pertinentes al ámbito local y a instrumentos que han mostrado efectividad en los procesos definidos. Con lo anterior, esta propuesta metodológica fue pilotada durante el año 2010, con el fin de probar la pertinencia de los instrumentos diseñados y realizar los ajustes necesarios para que éstos resulten representativos de la gestión municipal. En este proceso colaboraron las municipalidades de Iquique, Alto Hospicio, Calama, San Pedro de Atacama, Lo Prado y Puerto Varas.

Al ingresar alProgramade Mejoramiento Progresivo de Calidad de la Gestión Municipal, los municipios asumen el compromiso de iniciar y mantener un proceso de mejoramiento continuo de su gestión, para asegurar y garantizar la entrega de servicios de calidad a sus usuarios y usuarias.

Los principales componentes del Programa son:

1. **Instrumento de Diagnóstico**

Es una herramienta que permite conocer de manera simple y rápida el nivel general de calidad de la gestión de un municipio. Consta de 78 preguntas, cada una con sus correspondientes alternativas, las que no necesariamente representanla realidad de cada municipio.Por ello, su selección debe estar orientada por los atributos o descripciones de las prácticas de gestión que mejor describan su situación actual.

Cada alternativa es inclusiva respecto a las precedentes, es decir, para seleccionar una, se debe cumplir necesariamente con las anteriores, excepto cuando indican “no se hace”, “está obsoleto” o “no se tiene”.

Cuando el texto señala “el total de personas que trabajan en la Municipalidad”, se refiere a todo el personal de Planta, a Contrata y a Honorarios que trabaja en la Municipalidad desde, al menos, un año.

Las preguntas y sus alternativas están agrupadas en doce áreas o ámbitos:

* **Estrategia:** Se refiere a cómo la municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo y cómo se organiza para alcanzarlos. Hace referencia a definiciones institucionales que permitirán programar la acción municipal, examina cómo se despliegan estos planes en la institución y cómo se realiza elseguimiento de su progresión.
* **Liderazgo:** Se refiere a cómo la municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización, con miras a desarrollar y mantener un municipio eficaz, eficiente y con servicios de calidad.
* **Competencias de las personas:** se refiere a cómo las políticas y proceso de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la municipalidad, cómo los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento de los logros apoyan el cumplimiento de estos resultados globales.
* **Capacitación:** se refiere a cómo la municipalidad gestiona la formación y la capacitación de su personal, para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.
* **Bienestar y seguridad en el trabajo:** se refiere a cómo la municipalidad mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar de todo su personal, cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida y cómo gestiona el mejoramiento permanente de esas condiciones.
* **Ingresos municipales**: se refiere a cómo la municipalidad gestiona los ingresos municipales, para asegurar el funcionamiento eficiente y eficaz de sus procesos y la sustentabilidad, a largo plazo, de las finanzas municipales.
* **Presupuesto municipal**: se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el presupuesto municipal, para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, los departamentos, las unidades, oficinas y todas las dependencias que forman parte de la estructura del municipio, para el cumplimiento de su misión y visión.
* **Recursos materiales:** se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipo e infraestructura, para asegurar las condiciones de operación o funcionamiento, alineados por la planificación de la organización.
* **Satisfacción de usuarios y usuarias:** se refiere a cómo la municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias, para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción.
* **Comunicación con usuarios y usuarias:** se refiere a cómo la municipalidad facilita la comunicación con usuarios y usuarias, para garantizar el acceso y la calidad en la prestación de los servicios municipales y cómo se hace cargo del mejoramiento continuo de esa comunicación.
* **Procesos de prestación de los Servicios Municipales:**este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales.
* **Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales:**se refiere a cómo la municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados.

Los 12 ámbitos de gestión mencionados, describen el nivel de desarrollo de las prácticas al interior del municipio, su alcance y resultados.

1. **El Modelo de Gestión de Calidad Municipal**

Un modelo, en su más amplia definición, es unaguíade referencia para imitar o reproducir. En este sentido, cuando se construye un modelo de gestión, es importante, no sólo definirlo, sino también diseñar un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo, es decir, cuánto falta (brecha) para alcanzar lo que éstepropone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar, con el propósito de acercarse, progresivamente, al ideal propuesto.

El Modelo de Gestión de Calidad Municipal es una aplicación más general de Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Constituye una referencia para que las municipalidades alcancen los niveles de calidad necesarios, para que instalen las competencias organizacionales que les permitan iniciar el camino hacia la excelencia.Está compuestoporcinco (5) criterios que, a su vez, contienen 12 subcriterios,los cuales, por su parte,agrupan78 elementos o prácticas de gestión municipal.La siguiente figura ilustra la forma como se integran los cinco (5) criterios:

**Esquema del Modelo de Gestión de Calidad Municipal**



Figura Nº 1

1. **Instrumento de Autoevaluación**

Es una herramienta que permite conocer el estado actual de la gestión de una municipalidad, respecto a las prácticas consultadas por el Modelode Gestión de Calidad Municipal. Consiste en un conjunto de preguntas que se agrupan de acuerdo a los criterios que conforman la estructura del Modelo.

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

**Criterios y Subcriterios del Modelo de Gestión de Calidad Municipal**

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITERIO** | **SUBCRITERIOS** |
| **Estrategia y Liderazgo** | 1. Estrategia |
| 1. Liderazgo |
| **Personas** | 1. Competencias de las personas |
| 1. Capacitación |
| 1. Bienestar y seguridad en el trabajo |
| **Recursos** | 1. Ingresos municipales |
| 1. Presupuesto municipal |
| 1. Recursos materiales |
| **Usuarios y Usuarias** | 1. Satisfacción de usuarios y usuarias |
| 1. Comunicación con usuarios y usuarias |
| **Servicios Municipales** | 1. Procesos de prestación de los Servicios Municipales |
| 1. Procesos apoyo para la prestación de los Servicios Municipales |

El Instrumento de Autoevaluación y sus mecanismos de aplicación están desarrollados en la guía “Instrumento de Autoevaluación”.

1. **Metodología para el Diseño de Planes de Mejora**

Tiene como propósito guiar y orientar al municipio en la planificación y seguimiento de acciones e iniciativas que le permitan mejorar el nivel de gestiónactual, es decir, orienta sobre cómo disminuir las brechas existentes en comparación a las prácticas definidas en el Modelo.Los componentes del Plan de Mejoras son:

* **Foco:**conjunto de argumentos estratégicos que sostienen la selección de metodologías de mejoramiento y sus correspondientes Líneas de Acción. Permiten visualizar y comprender el sentido de las mejoras propuestas en el Plan. La presentación del Foco es una explicación sintética del **Qué** y **Por Qué** el municipio se concentrará en lo que ha definido como mejora.
* **Acciones de Mejora Inmediata (AMI)**: son aquellas acciones que no requieren un proceso de análisis exhaustivo ni una programación detallada, se desprenden por la sola aplicación del Instrumento de Autoevaluación, no necesitan recursos adicionales y pueden llevarse a cabo en el plazo inmediato, sólo dependen de la determinación de realizarlas. Ejemplo de ello son los registros de reuniones, levantamiento de actas, ordenamiento de archivos, etc.
* **Metodologías de mejoramiento:** es una guía que describe el modo en que el municipio puede abordar una brecha (carencia) específica de su nivel de gestión. Orienta de manera detallada las acciones que debe emprender un municipio para el mejoramiento del tema en cuestión, cada metodología está asociada a un subcriterio del Modelo de Calidad de la Gestión Municipal.
* **Líneas de Acción**: es la expresión operativa de las metodologías de mejoramiento a implementar. Es el conjunto de actividades que permitirá disminuir las brechas existentes, mejorando la calidad de la gestión de los procesos, lo que impactará directamente en los resultados del municipio.

En ellas se describe la coordinación de recursos humanos, físicos y financieros, responden a una programación y en su diseño deben estar involucrados el Comité de Mejora y los representantes de los procesos directamente relacionados con las metodologías. Su programación se registra en una planilla y se deberá realizar un seguimiento sistemático de su implementación.

* **Sistema de Seguimiento y Apoyo**: es el conjunto de dispositivos para asegurar la correcta y oportuna implementación de las Líneas de Acción definidas. El Plan cuenta con los instrumentos necesarios para hacer seguimiento a su ejecución y tomar las medidas correctivas que garanticen el éxito del mismo.

1. **Sistema de Apoyo**

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo cuenta con un conjunto de dispositivosque buscan guiar e incentivar a las municipalidades que participan en el Programa, para que inicien y mantengan un proceso de mejoramiento continuo de su gestión y resultados, elevando así la calidad de los servicios que reciben los usuarios y usuarios. Este Sistema se expresa fundamentalmente en acciones de apoyo técnico, transferencia de capacidades (capacitación) y apoyo financiero para llevar a cabo las distintas fases del proceso.

1. **FLUJO DEL PROGRAMA Y CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUODE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

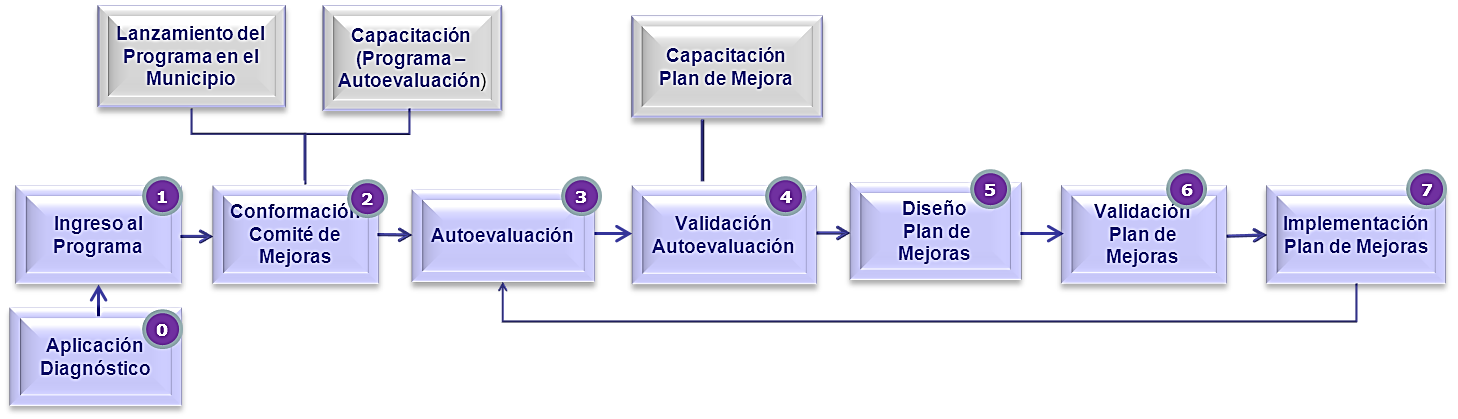


Figura Nº 2 Flujo del Programa de Mejoramiento Progresivo de Calidad de la Gestión Municipal

1. **Aplicación del Instrumento de Diagnóstico**

La aplicación del Instrumento de Diagnóstico permite determinar el nivel general de calidad de la gestión de un municipio. Tiene una duración estimada de 4 horas de trabajo y para ello es fundamental convocar a un conjunto de personas que conozca las prácticas de gestión desarrolladas en el municipio, liderado por el alcalde o alcaldesa.

Durante el desarrollo del Diagnóstico, será el Secretario o Secretaria Municipal quien registrará las respuestas seleccionadas por los asistentes. Éstas deben ser fruto del consenso del equipo, por lo tanto, se debe evitarla realización devotaciones por las opciones, ni tampoco obtener promedios.

El grupo que responderá el Diagnóstico tendrá que estar conformado, al menos, por los funcionarios(as) o directivos que desempeñen los siguientes cargos o cumplan esa función:

* Alcalde o Alcaldesa
* Director o Directora de Finanzas
* Jefe de Personal
* Director o Directora de Control
* Director o Directora de Obras
* Director o Directora de Tránsito
* Director o Directora de Desarrollo Comunitario
* Secretario o Secretaria Comunal de Planificación
* Administrador o Administradora Municipal
* Secretario o Secretaria Municipal
* Representantes de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad.

Una vez finalizado el proceso, el Secretario o Secretaria Municipal debe levantar un Acta donde se registren las personas participantes, las principales observaciones del proceso, la descripción de la reunión, su duración y un resumen consolidado con las respuestas. Deberá ser firmada por el Alcalde o Alcaldesa, el Secretario o Secretaria Municipal, el Director o Directora de Control (si corresponde) y un representante de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la municipalidad.

Las consideraciones y recomendaciones para la aplicación del Diagnóstico, se describen en la guía “Instrumento de Diagnóstico”.Además,se encontrará disponible una plataforma Web, para que los municipios ingresen las respuestas seleccionadas durante la aplicación del Diagnóstico y adjunten un acta que respalde el adecuado desarrollo del proceso. Una vez realizado este procedimiento, se generará de manera automática, una tabla con el puntaje final obtenido por la municipalidad y los resultados para cada área evaluada. Además, permitirá visualizar una representación gráfica con el objetivo de facilitar su interpretación.

**Ejemplo de resultadosdela aplicación del Instrumento de Diagnóstico**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **AMBITO DE GESTION** | **Puntaje Máximo** | **Puntaje Obtenido** | **% Logro** |
| 1. Estrategia | 24 | 10 | 42% |
| 2. Liderazgo | 18 | 13 | 72% |
| 3. Competencias De Las Personas | 15 | 9 | 60% |
| 4. Capacitación | 21 | 13 | 62% |
| 5. Bienestar Y Seguridad En El Trabajo | 24 | 14 | 58% |
| 6. Ingresos Municipales | 18 | 12 | 67% |
| 7. Presupuesto Municipal | 30 | 21 | 70% |
| 8. Recursos Materiales | 6 | 3 | 50% |
| 9. Satisfacción De Usuarios Y Usuarias | 30 | 5 | 17% |
| 10. Comunicación Con Usuarios Y Usuarias | 15 | 11 | 73% |
| 11. Procesos De Prestación De Servicios Municipales | 15 | 2 | 13% |
| 12. Procesos De Apoyo Para La Prestación De Servicios Municipales | 18 | 4 | 22% |
| **TOTAL** | **234** | **117** | **50%** |

**Ejemplo de representación Gráfica de los Resultados del Instrumento de Diagnóstico**



1. **Ingreso al Programa**

La SUBDERE invitará a un conjunto de municipios a incorporarse al Programa. Aquellosque acepten, deberán firmar un Convenio de Colaboración con la SUBDERE,en el cual se especificarán los deberes y derechos de ambas instituciones en el marco del Programa. A través de este hito, el municipio asume el compromiso formal de iniciar y mantener un proceso de mejoramiento continuo de su gestión, para asegurar y garantizar la entrega de servicios de calidad a sus usuarios y usuarias.

1. **Conformación del Comité de Mejoras**

El Alcalde o Alcaldesa deberá previamente designar a dos contrapartes técnicas, -que además formarán parte del futuro Comité de Mejoras- quienes serán los responsables de la coordinación y comunicación con la SUBDERE. Estas contrapartes, deberán ser de preferencia directivos de planta o contrata, profesionales, con alta capacidad de convocatoria y que ejerzan un liderazgo efectivo al interior del municipio. En seguida, designará por Decreto Alcaldicio, a la totalidad de los miembros del Comité de Mejoras, equipo queconducirá el proceso de mejoramiento queinicia la municipalidad. Lo conformarán aquellas personas que conozcan las prácticas de gestión que desarrolla el municipio y será liderado por el Alcalde o Alcaldesa. Se sugiere que este Comité estéintegrado, al menos, por los funcionarios(as) o directivos que desempeñen los siguientes cargos o cumplan la función de:

* Alcalde o Alcaldesa
* Director (a) de Finanzas
* Jefe(a)o encargado(a) de Personal
* Director (a) de Control(si corresponde)
* Director (a) de Obras(si corresponde)
* Director (a) de Tránsito(si corresponde)
* Director (a) de Desarrollo Comunitario
* Secretario (a) Comunal de Planificación
* Administrador (a) Municipal (si corresponde)
* Secretario (a) Municipal
* Representantes de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad.

Las principales funciones del **Comité de Mejora**son:

* Planificary conducir las distintas etapas del Programa, cumplir con los compromisos adquiridos y alcanzar los objetivos propuestos.
* Desarrollar un**Plan de Trabajo** que considere, al menos, las actividades específicas de cada etapa del Programa (Desde la Autoevaluación hasta la Validación del Plan de Mejora).
* Diseñar y ejecutar una **Estrategia Comunicacional Interna** que considere, entre otros, los siguientes aspectos: lanzamiento del Programa, difusión, estrategias de motivación a lo largo del proceso, canales de información para llegar a la totalidad de la organización e instancias de retroalimentación.
* Diseñar y aplicar una **Metodología de Intervención** que permita llevar a cabo con éxito cada una de las etapas del Programapara alcanzar los objetivos propuestos.
* Establecer y asegurar la comunicación y coordinación interior de la municipalidad.
* Definir métodos de seguimiento de los avances de los procesos y sus resultados.
* Contribuir a la instalación, en el municipio, de una cultura de mejoramiento continuo.
* Levantar información de buenas prácticas de la municipalidad y darlas a conocer en la organización.

1. **Proceso de Autoevaluación**

Es un proceso mediante el cual la municipalidad evalúa la calidad de su gestión. Permite identificar las fortalezas y brechas que presenta respecto de las prácticas definidas en el Modelo de Gestión de Calidad Municipal.

La Autoevaluación es liderada por el Comité de Mejora,quien debe involucrar e informar, a todos los actores que desempeñan un rol clave al interior del municipio, de lo que se está evaluando, para qué sirve y cómo se llevará a cabo este proceso, con el fin de obtener un resultado que refleje lo más cercanamente posible al actual nivel de gestión que presentala municipalidad.

La Autoevaluación se inicia con la programación de las actividades a realizar, posteriormentela municipalidad debe responder la serie de preguntas del Instrumento de Autoevaluación, para luego puntuar sus prácticas y resultados de acuerdo a un mecanismo establecido.Es así como se puede determinar el porcentaje de logro del Municipio en relación al Modelo. Esta etapa concluye con la redacción y revisión final del Informe de Autoevaluación, para ser enviado al Centro Nacional de Calidad y Productividad (ChileCalidad), institución encargada de realizar el proceso de Validación de la Autoevaluación.

Este informe deberá contener:

* Oficio del Alcalde(sa), formalizando la documentación
* Acta del Comité de Mejora,respaldando el proceso de Autoevaluación
* Antecedentes de la comuna y el municipio
* Redacción de las evidencias para cada uno de los elementos de gestión.
* Asignación de puntajes

Las consideraciones y recomendaciones para efectuar un adecuado proceso de Autoevaluación se encuentran detalladas en la guía “Instrumento de Autoevaluación”.

1. **Validación de la Autoevaluación**

Todo proceso de revisión internaenuna organización, se enriquece en la medida que una entidad externacontribuye a dar fe pública de que los antecedentes presentados se ajustan fielmente a la realidad. La validación de la Autoevaluación es una revisión externa del Informe presentado por la municipalidad, con el objetivo de contrastar los antecedentes. Este proceso es realizado por ChileCalidad, a través de un Registro de Validadores formados especialmente para esta función.

El proceso consta de dos etapas: la primera, de revisión de la documentación presentada por la municipalidady,la segunda, una entrevista telefónica que recopilará mayores antecedentes para asegurar la confiabilidad de la información. Al finalizar el proceso de Validación de la Autoevaluación, ChileCalidad remitirá al municipio un Informe de Retroalimentación, identificando las principales fortalezas y oportunidades de mejora, de modo de facilitar a la municipalidad el posterior diseño de su Plan de Mejora.

## Diseño del Plan de Mejoras

## La primera fase del Diseño del Plan de Mejora,consiste en planificar y realizar una actividadde difusión en la quese presentanlos resultados delInforme de Retroalimentación. En éste se describe el nivel de gestión del municipio, detallando específicamente, por cada uno de los Subcriterios del Modelo (12), las fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

Para cada Subcriterio,SUBDERE pondrá a disposición un conjunto de metodologías vinculadas a las brechas y oportunidades de mejora detectadas. El objetivo es facilitar al municipio la visualización del camino que permita avanzar hacia niveles superiores de gestión.

En esta primera etapa, el municipio deberá priorizar aquellas metodologías más relevantes y que sean factibles de implementar en los próximos 12 meses. Una vez seleccionadas, se deberá formalizar su operacionalización, registrando su programación en una planilla en la que se explicitan, entre otros datos, responsables, equipos, recursos asociados, plazos, indicadores de éxito, etc. Del mismo modo, se deberá diseñar el Sistema de Seguimiento y Apoyo, que permita asegurar la óptima implementación de lo programado.

De manera paralela, los diversos equipos del municipio habrán identificado acciones, iniciativas y/o tareas, que contribuirán al mejoramiento de la gestión. Si éstas no requieren una programación exhaustiva, no necesitan recursos adicionales y se pueden llevar a cabo de manera inmediata, se registrarán en la planilla de Acciones de Mejora Inmediata (AMI) y se deberá asignar un responsable para suaplicación.

El documento que contenga los diversos componentes del Plan de Mejora, deberá iniciarse con un relato (Foco) en el que se describa la intencionalidad del municipio (imagen objetivo) para abordar las brechas definidas, detallando el conjunto de argumentos estratégicos que guían esta fase de mejoramiento de cada una de ellas.

## Validación del Plan de Mejoras

Del mismo modo que el resultado de la Autoevaluación requiere una mirada externa que la valide, el Plan de Mejoras será revisado por evaluadores externos de ChileCalidad,cuya misión consistirá enorientar al municipio para canalizar de la manera más eficiente los esfuerzos de mejoramiento. Se espera que el municipio someta a juicio externo el diseño de su ruta hacia el mejoramiento, de modo tal que ésta se enriquezca.

Para que exista coherencia entre los resultados de la Autoevaluación y el Diseño del Plan de Mejoras, serán los mismos evaluadores que revisen ambos procesos.

## Implementación de Plan de Mejoras

Esta etapa consiste en la ejecución del Plan de Mejora Validado, por parte del municipio, con la finalidad de instalar o mejorar sus actuales prácticas y cubrir las brechas existentes en relación al Modelo, lo que se traduce en un mejoramiento en los niveles de calidad de su gestión.

Es fundamental que el Comité de Mejoras realice difusión de los resultados de la Validación del Plan y utilice un mecanismo de seguimiento para la implementación del mismo, con la finalidad de medir los avances y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Una vez finalizada la implementación del Plan de Mejoras, la municipalidad estará en condiciones de iniciar un nuevo ciclo, aplicándose nuevamente el Instrumento de Autoevaluación y diseñando e implementando un nuevo Plan de Mejoras. Por lo tanto, se deberá trabajar para instalar una práctica de evaluación y mejora continua, como mecanismo para estar en permanente reflexión sobre cómo se hacen las cosas, cómo mejorarlas y cómo hacerlas cada vez mejor.

1. **Glosario**

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