

**Plan de Mejoras, Metodología para el**

**Diseño e Implementación**

Programa de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal

# Introducción

La presente Guía forma parte de los documentos de apoyo del Programa de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal. Aquí se describe una metodología para el diseño de Planes de Mejoras y para realizar el respectivo seguimiento en su implementación. El diseño de Planes de Mejora es el proceso posterior a la Autoevaluación, en el cual se utiliza como base el resultado de la Autoevaluación, el Informe de Retroalimentación y todos aquellos lineamientos estratégicos del municipio a partir de los cuales sea posible tomar decisiones respecto del mejoramiento de la calidad de la gestión.

Esta metodología fue desarrollada en conjunto por ChileCalidad y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y tiene por objetivos:

* + Que los municipios diseñen Planes de Mejora, coherente con sus niveles de gestión, derivados de su proceso de autoevaluación y sus priorizaciones estratégicas para gestionar el desarrollo municipal;
  + Que el diseño e implementación del Plan de Mejora en el municipio permita avanzar en la instalación de una cultura de mejoramiento continuo, a través de prácticas, procesos y procedimientos que redunden en resultados orientados hacia una gestión de excelencia;
  + Estandarizar prácticas e instrumentos, tanto del diseño como de la implementación de los Planes de Mejoras, que permita compartir las experiencias y mejores prácticas entre municipalidades.

Para contribuir al logro de los objetivos planteados, la presente guía aborda una metodología para el Diseño, Implementación y Seguimiento del Plan de Mejoras.

# PLAN DE MEJORAS EN EL CICLO DE MEJORAMIENTO PROGRESIVO

El Ciclo de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal, en términos generales, se desarrolla en siete pasos, los cuales se repiten secuencialmente, en tanto el municipio transite en el camino hacia la excelencia:

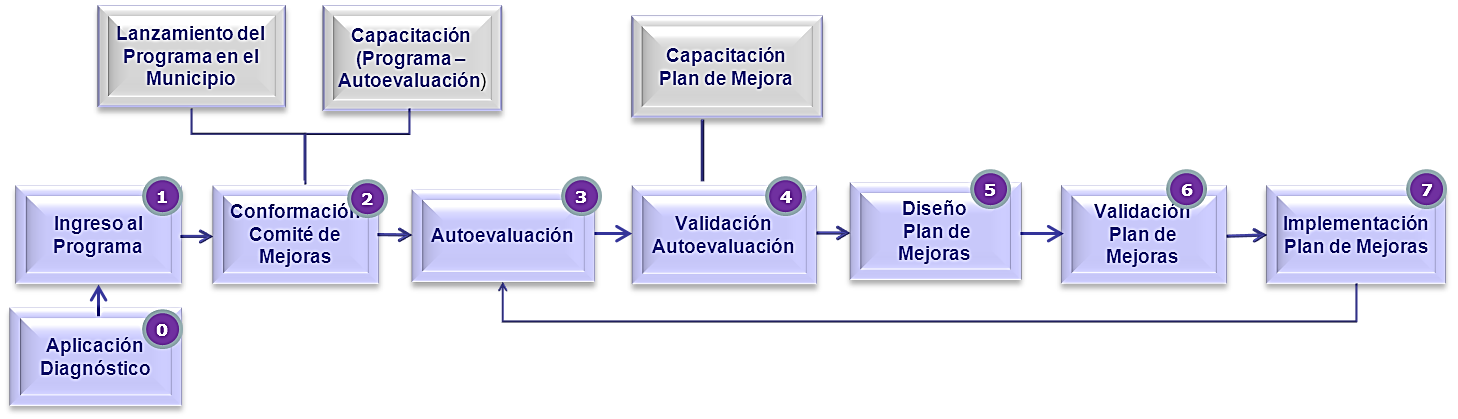


Figura: CICLO DE MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El Plan de Mejora aborda las fases 5, 6 y 7 del ciclo de mejoramiento continuo. La etapa de **Diseño**, consiste en la elaboración de un Plan de Mejoras, que permitirá al municipio abordar parte de las brechas que hayan sido objetivamente detectadas en la etapa de **Autoevaluación**.

La **Validación** del Plan de Mejoras es el proceso en el cual ChileCalidad, a través de un equipo de Validadores, aprueba el Plan presentado por cada municipio y, cuando corresponda, traspasa las observaciones correspondientes para la **Implementación** del Plan.

La **Implementación** del Plan de Mejora, es el proceso más largo del ciclo, estimado en alrededor de doce meses para dar cuenta de resultados que aporten o impacten en puntaje para progresar en los niveles de calidad de la gestión. Corresponde a la ejecución de todas las actividades descritas en el Plan, y va acompañada de un Sistema de Seguimiento y Apoyo que permite ir midiendo el avance del Plan e implementando las acciones correctivas cuando sean necesarias.

# plan de mejoras

El Plan de Mejoras, es un instrumento de visión global del municipio, que articula los distintos esfuerzos de la organización por mejorar su gestión, da sentido estratégico a las acciones emprendidas y se hace cargo del resultado de las brechas emanadas del proceso de Autoevaluación.

Sus principales características son:

* Es un instrumento que **orienta el mejoramiento continuo,** identificando la magnitud y el sentido del cambio que se pretende impulsar en la gestión del municipio.
* Es un **instrumento articulador de las acciones prioritarias** que el municipio emprende y que le permite mejorar aquellas prácticas de gestión que tendrán mayor impacto, tanto en los procesos y resultados, como en el logro de sus objetivos estratégicos.
* Es un **instrumento dinámico** que permite revisar las acciones estratégicas que se implementan, pesquisando su efectividad y, por lo tanto, verificando si han alcanzado los objetivos para los cuales fueron diseñadas.
* Es un instrumento de **aprendizaje organizacional,** que se genera como resultado de la reflexión individual y colectiva de los actores del municipio respecto de sus prácticas de gestión, las que en el marco de una cultura de mejoramiento continuo serán, en adelante, permanentemente, sistemáticas y con alcance en todas las áreas relevantes.
* Está **precedido de los Informes de Autoevaluación** y **Retroalimentación**, donde se perfilan las Oportunidades de Mejora sobre las que se basará el Plan y las herramientas apropiadas para superar las brechas de gestión.
* En su diseño se explicitan **objetivos, procedimientos y acciones** previstas; se identifican los **responsables** de su ejecución; los **recursos** que permitirán mejorar su nivel de gestión, definiendo **metas** y **plazos** para su cumplimiento.
* Tanto en su diseño como en su ejecución y seguimiento, **se considera a los diferentes actores del municipio,** desde una orientación inclusiva - participativa y con un liderazgo efectivo por parte del alcalde o alcaldesa y del equipo directivo.

# diseño del plan de mejoras

El Plan de Mejoras debe ser desarrollado con la finalidad de alcanzar metas que tensionen positivamente al municipio. Su diseño se realiza en base a un análisis de los Informes de Autoevaluación y de Retroalimentación generados en las etapas anteriores. Estos informes contienen antecedentes de primera fuente, que dan cuenta de la calidad de la gestión del municipio, y facilitan la mejora al contener evidencias concretas de los doce subcriterios o ámbitos de gestión abordados en el Modelo de Mejoramiento Progresivo. Es importante destacar que, previo diseño del Plan de Mejoras, el Comité de Mejora debe difundir los resultados y conclusiones de su autoevaluación –validada por un organismo externo- a todo el personal, siendo esta actividad un componente relevante para involucrar a la organización en el desafío del mejoramiento.

El Plan de Mejoras es un instrumento que proporciona contenido y dirección al cambio que se intenciona sobre las prácticas de gestión, articulando aquellos aspectos prioritarios que el municipio abordará para su mejoramiento, y que tendrán mayor impacto en la gestión, resultados y logro de los objetivos institucionales.

La ejecución de las mejoras depende de los plazos que determine el municipio para alcanzar sus objetivos, de la programación de la SUBDERE y de los ciclos presupuestarios. Para la ejecución del Plan de Mejoras se deberá tener un horizonte cuya dimensión estará acotada en función de la instalación de herramientas, por lo que es pertinente considerar una programación de un año de implementación, sin perder de vista el horizonte de instalación de herramientas de gestión que se requieren para satisfacer todos los requerimientos del Modelo de Mejoramiento Progresivo. Para lo anterior, el municipio debe considerar los recursos humanos, financieros y materiales suficientes para garantizar la efectiva instalación de las herramientas.

Es importante señalar que, para aquellos municipios incorporados al Programa de Mejoramiento Progresivo, una vez concluidos el diseño y validación del Plan de Mejoras, se presenta a SUBDERE un proyecto para acordar su financiamiento parcial o total y el apoyo técnico correspondiente. Una vez evaluada y aprobada su pertinencia, en relación con los objetivos y prioridades de dicho Programa, se procederá a su implementación. En base a lo anterior estará en condiciones de contar con un Plan de Mejora definitivo.

Los componentes del Plan de Mejoras son:

* **Foco Estratégico**
* **Acciones de Mejora Inmediata (AMI)**
* **Áreas de Mejora**
* **Herramientas de Gestión**
* **Líneas de Acción**
* **Sistema de Seguimiento y Apoyo**

## Foco Estratégico

El Foco Estratégico es un conjunto de argumentos que permiten visualizar y comprender el sentido de las acciones propuestas en el Plan de Mejoras, considerando objetivos estratégicos y los objetivos de desarrollo comunal contenidos en el PLADECO. Este debe ser construido con base al cúmulo de análisis que sustentan las decisiones operativas del Plan y su relato debe ser coherente con éste. La presentación del Foco es una explicación sintética en la que se argumenta el Qué y Por Qué el municipio se abocará a lo que ha definido como mejora.

Este Foco, es un componente que le otorga fortaleza discursiva al Plan diseñado, debiendo ser utilizado con frecuencia por el alcalde o alcaldesa y su equipo directivo. Deberá ser difundido, compartido e internalizado por funcionarios y funcionarias con el fin de darle sentido a las acciones de mejora, con la activa participación de los diversos actores de la institución.

Es recomendable que su redacción se revise, nuevamente, una vez finalizado todo el proceso de diseño y en ella participe el Comité de Mejora en pleno y el Alcalde o Alcaldesa. En esta redacción se debe reflejar, la articulación entre el contenido de la mejora propuesta y su contribución a la estrategia municipal. Es importante incorporar en este foco estratégico una breve descripción de las principales oportunidades de mejora que el municipio ha identificado en su Autoevaluación, teniendo como referencia el “Informe de Autoevaluación” e “Informe de Retroalimentación”.

## Acciones de Mejora Inmediata (AMI)

Son aquellas acciones que no requieren un proceso de análisis exhaustivo ni una programación detallada. Son actividades que se desprenden por la sola aplicación del Instrumento de Autoevaluación, no necesitan recursos adicionales y pueden llevarse a cabo inmediatamente, incluso en algunos casos, desarrolladas entre la Autoevaluación y el inicio del diseño del Plan de Mejoras. Estas acciones sólo requieren la determinación de realizarse.

Una vez recibido el Informe de Retroalimentación, el Comité de Mejora analiza las oportunidades y hace un listado con todas aquellas iniciativas que cumplan con los requisitos de implementación inmediata. Este listado permanecerá abierto durante todo el Diseño del Plan de Mejoras, con el fin de incorporar otras iniciativas que surjan en el proceso. Especial cuidado se debe tener en mantener un sano equilibrio en la asignación de responsabilidades de las Acciones de Mejora Inmediata.

La implementación de las AMI tiene como finalidad incorporar nuevas prácticas, a veces culturalmente distintas a las tradicionalmente empleadas, dirigidas a generar beneficios y mejoras al interior del municipio.

Las AMI deben consignarse en la planilla correspondiente (Planilla 1 Acción de Mejora Inmediata), en la que se deberá registrar un responsable y procurar que la programación presentada asegure la instalación de mejoras y su ejecución sistemática en el tiempo. El conjunto de AMI también deberá registrarse en la Planilla 2 de registro acumulado, de modo que el Comité de Mejora pueda efectuar seguimiento de su implementación.

**PLANILLA 1.- ACCIÓN DE MEJORA INMEDIATA (AMI)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ACCIÓN DE MEJORA INMEDIATA (AMI)** | | | |
| **Nombre de la AMI** | | |  |
| **Responsable** | **Implementación** | |  |
| **Mantención** | |  |
| **Caracterización** | (Qué se hará) | | |
| **Criterio(s)** |  | | |
| **Subcriterio(s)** |  | | |
| **Medio de Verificación** | |  | |
| **Plazo de Ejecución** | |  | |

Descripción de campos:

* **Nombre de la AMI:** indicar un nombre breve de la Acción de Mejora Inmediata
* **Responsable Implementación:** indicar el nombre y cargo del responsable de implementar la AMI.
* **Responsable Mantención:** indicar el nombre y cargo del responsable de mantener (utilización y vigencia) la AMI.
* **Caracterización:** Corresponde a la descripción de la forma cómo se pretende desarrollar la AMI y desarrollar la mejora esperada.
* **Criterio(s):** indicar el o los criterios afectados al desarrollar la AMI.
* **Subcriterio(s)**: indicar el o los subcriterios afectados al desarrollar la AMI. (incorporar número de subcriterio).
* **Medio de Verificación:** indicar el medio o Instrumento que permite comprobar que la AMI ha sido desarrollada.
* **Plazo de Ejecución:** indicar la fecha en que la AMI estará implementada, en relación con el cumplimiento del medio de verificación.

**PLANILLA 2.- RESUMEN DE ACCIONES DE MEJORA INMEDIATA**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **RESUMEN DE ACCIONES DE MEJORA INMEDIATA** | | | | |
| **Nombre de la AMI** | **Criterio(s) / Subcriterio(s)** | **Responsable** | | **Plazo de Ejecución** |
| **Implementación** | **Mantención** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Descripción de campos:

* **Nombre de la AMI:** indicar un nombre breve de la acción de mejora inmediata. En cada fila se registra una AMI.
* **Criterio(s)/ Subcriterio(s):** indicar el o los criterios y subcriterios afectados al desarrollar la AMI.
* **Responsable Implementación:** indicar el nombre y cargo del responsable de implementar la AMI.
* **Responsable Mantención:** indicar el nombre y cargo del responsable de mantener (utilización y vigencia) la AMI.
* **Plazo de Ejecución:** indicar la fecha en que la AMI estará implementada.

**Las AMI surgen durante el proceso de Autoevaluación, la revisión del Informe de Retroalimentación y en el proceso de construcción de las Líneas de Acción.**

**Un Plan de Mejora se sustenta principalmente en el desarrollo de las Líneas de Acción y las AMI. Estas últimas, deben ser vistas como un soporte o un complemento a las Herramientas de Gestión que se desarrollarán al interior del municipio.**

## Áreas de Mejora

Las Áreas de Mejora son aquellos Subcriterios del Modelo de Mejoramiento Progresivo considerados deficitarios o críticos. Para su identificación, se deberá tener en cuenta el puntaje validado del Informe de Retroalimentación y la valoración estratégica que tenga el Subcriterio para la organización. Este carácter crítico se debe resolver en discusiones estratégicas que permitan distinguir el impacto y relevancia de éstos en la gestión del municipio.

Para el proceso de definición de Áreas de Mejora, se sugiere:

1. **Ordenar la información** para facilitar el análisis, de modo que permita apoyar la toma de decisiones e incorporar a la discusión todos los instrumentos que puedan guiarla (Informe de Autoevaluación y de Retroalimentación, PLADECO y todos aquellos antecedentes de carácter estratégico para el municipio)
2. **Analizar la información** en las reuniones del Comité de Mejora y establecer los criterios para determinar las Áreas de Mejora a abordar.
3. **Determinar las Áreas de Mejora**. Se trata de la definición de Áreas de Mejoras críticas para la gestión municipal o la eliminación de aquellos subcriterios que, para el instante o contexto del quehacer municipal es conveniente abordar en el siguiente ciclo de mejoramiento.
4. En términos generales, y sólo a modo de sugerencia, se recomienda abordar un total de 7 a 9 subcriterios. Para cualquier organización, luego de evaluar su gestión, es imposible hacerse cargo de todas las oportunidades de mejoramiento. La identificación de Áreas de Mejora es el primer paso para acotar el ámbito de intervención en materia de mejoramiento.

Algunos atributos de carácter estratégico a tener presente son:

* **Relevancia:** aquellas Áreas de Mejora cuya intervención, durante los plazos estipulados, conlleva un impacto sustantivo en los procesos y resultados de la gestión del municipio.
* **Pertinencia:** aquellas Áreas de Mejora que son significativas para el municipio en particular, considerando su realidad y entorno, en función de los lineamientos estratégicos del municipio, el presupuesto y otros instrumentos de planificación y gestión relevantes.
* **Factibilidad:** aquellas Áreas de Mejora que el municipio –efectivamente- puede desarrollar en el tiempo determinado, con los recursos existentes y que son de su competencia.
  1. **Herramientas de Gestión**

Son aquellas herramientas o instrumentos de gestión que permiten instalar prácticas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de la gestión. Buena parte de estas herramientas están descritas en la literatura especializada en gestión.

Existe un conjunto específico de Herramientas de Gestión que desde la SUBDERE son promovidas, adaptadas y estandarizadas especialmente para los municipios del Programa. Éstas son puestas a disposición de los municipios y son parte de los componentes fundamentales de los primeros ciclos de mejoramiento continuo.

El Programa Progresivo ha identificado 17 Herramientas necesarias de instalar en el municipio, cada una de ellas asociada a alguno de los 12 subcriterios del Modelo Progresivo. Una vez desarrolladas estas metodologías, el municipio estará en condiciones de avanzar hacia estados más maduros respecto a calidad de gestión. Las Herramientas y los subcriterios a los que están asociadas son:

|  |  |
| --- | --- |
| **Subcriterios** | **Herramientas de Gestión** |
| 1. **ESTRATEGIA** | * Planificación estratégica |
| 1. **LIDERAZGO** | * Mecanismos de Control Interno * Información Pública * Sistema de Comunicaciones Interno |
| 1. **COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS** | * Política de RRHH |
| 1. **CAPACITACIÓN** | * Gestión de Competencias y Capacitación |
| 1. **BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO** | * Política de Bienestar |
| 1. **INGRESOS MUNICIPALES** | * Gestión de Cobranzas |
| 1. **PRESUPUESTO MUNICIPAL** | * Planificación del Presupuesto Municipal |
| 1. **RECURSOS MATERIALES** | * Control y Mantención de Inventario |
| 1. **SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS** | * Identificación y Segmentación de Usuari@s * Medición de Satisfacción |
| 1. **COMUNICACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS** | * OIRS Para el Mejoramiento de la Gestión * Sistema de Comunicación con Usuari@s |
| 1. **PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES** | * Gestión de Procesos |
| 1. **PROCESOS DE APOYO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES** | * Sistema de Compras Públicas * Gestión de Proveedores |

Con las Áreas de Mejora seleccionadas y sus correspondientes Herramientas de Gestión asociadas, el municipio está en condiciones de priorizar aquellas que implementará en el primer ciclo de mejoramiento continuo. Para cualquier organización, y en particular un municipio, es imposible hacerse cargo, en el transcurso de un año, de todas las aspectos de las Áreas de Mejora consideradas críticas, por tanto, el proceso de priorización adquiere un sentido estratégico y operativo de gran relevancia.

En la etapa previa, se seleccionaron entre 7 y 9 Áreas de Mejora. En este momento, se requiere listar aquellas Herramientas de Gestión asociadas a las mismas y decidir cuáles se llevarán a cabo. Para este ejercicio, se recomienda utilizar una Matriz de Priorización (Anexo 1), la que permitirá, en función de criterios previamente establecidos, ordenar jerárquicamente las Herramientas y seleccionar aquellas que se implementarán en el primer ciclo de mejoramiento.

La Matriz de Priorización es un instrumento que facilita un ordenamiento jerárquico de las Herramientas, lo que permitirá decidir los ámbitos a intervenir fundamentado en la asignación de valor, en base a criterios relevantes para el municipio. De esta forma podrá ver con mayor claridad cuáles son las Herramientas más importantes sobre los que se debe trabajar primero.

Es importante destacar que, al momento de evaluar las Herramientas, deben primar los intereses generales por mejorar la gestión del municipio, más que los particulares por favorecer a una determinada Unidad o Departamento, o por evadir una realidad que se ha hecho patente en la Autoevaluación.

## Líneas de Acción

Constituyen una desagregación operativa de las Herramientas de Gestión seleccionadas, es decir el desglose de actividades que el municipio debe realizar para instalar la Herramienta en cuestión. Se deben definir un conjunto de actividades o acciones que requieren coordinación de recursos humanos, físicos y financieros, por tanto, cada línea de acción es una iniciativa, que parte de una Herramienta de Gestión y que formará parte del Plan de Mejoras. Son la expresión operativa de las Herramientas seleccionadas.

Las Líneas de Acción son la programación de Herramientas que el municipio deberá ejecutar en un plazo determinado para cubrir la brecha a abordar en algunas de sus prácticas de gestión, desde su situación actual hasta la deseada.

Como se ha establecido anteriormente, parte de los componentes del Plan de Mejoras son las Herramientas de Gestión seleccionadas. A partir de éstas, se diseñan las Líneas de Acción, las cuales deben ser acotadas de acuerdo a los resultados que se esperan, producto de su implementación y desagregadas en actividades que permitirán el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para efectuar el proceso de diseño de las líneas de acción se sugiere:

1. Mantener los equipos de trabajo que seleccionaron las Herramientas de Gestión.
2. Para cada Herramienta, se debe tener a la vista el puntaje validado obtenido por el subcriterio que la contiene. A partir de ese puntaje, el equipo de trabajo deberá definir la magnitud de la brecha a abordar; es decir, discutir respecto del impacto que se pretende alcanzar con la implementación de la Herramienta.
3. A partir de cada Herramienta, describir el conjunto de actividades y los componentes que la harán operativa. Se debe establecer plazos, responsables, recursos e indicadores que darán cuenta del avance de la ejecución en cada Línea y sus resultados.

Las Líneas de Acción darán origen, según sea pertinente, a requerimientos de financiamiento y/o apoyo técnico por parte de la SUBDERE, los que serán evaluados en su mérito por el Programa de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal.

**PLANILLA 3.- REGISTRO DE LÍNEA DE ACCIÓN**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **REGISTRO DE LÍNEA DE ACCIÓN** | | | | | | | |
| **Línea de Acción (Herramienta)** | | |  | | | | |
| **Área de Mejora** | | |  | | | | |
| **Período de Ejecución** | | |  | | | | |
| **Responsable Línea de Acción** | | |  | | | | |
| **Actores Internos** | | |  | | | | |
| Descripción de la Línea de Acción: | | | | | | | |
| **Actividad** | | **Ejecución** | | | **Recursos M$** | | **Responsable** |
| **Inicio** | | **Término** | **Propios** | **SUBDERE** |
|  | |  | |  |  |  |  |
|  | |  | |  |  |  |  |
|  | |  | |  |  |  |  |
| **Totales** | | | | |  |  |  |
| **Fecha de Seguimiento** | **Estado de Seguimiento (%)** | | | **Observaciones y/o Recomendaciones** | | | |
|  |  | | |  | | | |
|  |  | | |  | | | |

Descripción de campos:

* **Línea de Acción**: Nombre o Identificación de la Línea de Acción o Herramienta.
* **Área de Mejora:** Indicar el Subcriterio del modelo al cual pertenece la Línea de Acción (incorporar número y nombre).
* **Período de ejecución**: Mes / año de inicio y mes / año de término de la implementación de la Línea de Acción.
* **Responsable Línea de Acción:** Nombre y cargo de la persona encargada de gestionar todas las acciones necesarias para la ejecución total de la Línea Acción.
* **Actores Internos**: Nombre y cargo de todas las personas relevantes para la ejecución de la línea.
* **Descripción de Línea de Acción**: Corresponde a la descripción de la forma cómo se pretende cubrir la brecha existente entre la Evaluación Validada y el puntaje esperado, es decir una síntesis global de cómo alcanzar la meta establecida. Adicionalmente, se debe relatar brevemente el diagnóstico que justifica la implementación de la línea de acción.
* **Actividad**: Conjunto de acciones que se desprenden a partir de la Línea de Acción. Su operacionalización llevará al municipio al logro de los objetivos planteados en la Línea correspondiente. A la planilla se le deben agregar tantas filas como actividades se planifiquen para asegurar la implementación de la Línea de Acción.
* **Ejecución; Inicio; Término**: Mes de inicio y de término de la implementación de la actividad correspondiente.
* **Recursos:** Corresponde a los recursos financieros necesarios para la ejecución de la actividad. Se debe distinguir los recursos que financiará el propio municipio (no considerar recursos valorados, sino recursos monetarios) y el solicitado al Programa.
* **Responsable**: Nombre y cargo de la persona encargada de gestionar todas las iniciativas necesarias para la ejecución total de la actividad.
* **Totales:** Se debe registra la suma total en M$ de los recursos SUBDERE y Propios.
* **Fecha de Seguimiento:** Día, mes y año de las instancias de seguimiento de la Línea de Acción. La cantidad y frecuencia de los hitos de seguimiento deben estar en directa relación con la duración de la Línea de Acción (Período de Ejecución) y la criticidad de sus actividades.
* **Estado de Seguimiento:** Se debe consignar el porcentaje de ejecución, que se calcula en base a la cantidad de actividades ejecutadas, partidas por la cantidad de actividades programadas para el período, multiplicado por cien.
* **Observaciones y/o Recomendaciones:** Se deben consignar las razones o causas que explican el nivel de logro de los indicadores. En las **Recomendaciones**, se debe indicar las medidas sugeridas para subsanar o anticiparse a los posibles riesgos de fracaso de la Línea

**PLANILLA 4.- REGISTRO DE LÍNEAS DE ACCIÓN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **LÍNEAS DE ACCIÓN** | | |
| **Área de Mejora** | **Responsable** | **Línea de Acción** |
|  |  |  |
|  |
|  |
|  |  |  |
|  |
|  |
|  |  |  |
|  |
|  |
|  |  |  |
|  |
|  |

Descripción de campos:

* **Área de Mejora:** indicar el Subcriterio (Área de Mejora Seleccionada) del modelo.
* **Responsable:** nombre y cargo del responsable del área de mejora. Esta persona deberá cuidar de la ejecución de todas las Metodologías asociadas a esta Área.
* **Herramienta de Gestión:** nombre o Identificación de la Herramienta. Cada línea de acción debe estar asociada a una o varias áreas de mejora. Todas las líneas de acción asociadas a un área de mejora se registran de manera secuencial.

## SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y APOYO DEL PLAN DE MEJORAS

El conjunto de dispositivos (planillas de registro, fichas de seguimiento e instancias de análisis) con los que el Municipio realizará las evaluaciones al Plan de Mejoras y las medidas que en base a sus resultados se adopten, constituyen el Sistema de Seguimiento y Apoyo del Plan de Mejoras. Son numerosos los ejemplos a los que se puede recurrir referidos a la importancia de contar con dispositivos que permitan prever los resultados en la implementación de proyectos, programas y/o actividades.

Para cada uno de los niveles del Plan (Acciones de Mejora Inmediata, Áreas de Mejora y sus respectivas Líneas de Acción) se sugiere realizar seguimiento sistemático. En cada ficha de Línea de Acción se deberá consignar fechas de seguimiento y el resultado del mismo. Es deber del Comité de Mejora, recopilar esa información y analizarla para tomar las medidas correctivas necesarias que garanticen la ejecución de lo planificado.

## Para tener un registro acumulado respecto de la ejecución de lo programado, el Comité de Mejora deberá completar sistemáticamente (una vez al mes) el estado de avance de cada una de las Líneas de Acción, para ello deberá completar la siguiente tabla:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resumen de Seguimiento de Líneas de Acción** | | | | | | | | |
| **Línea de Acción** | **Seguimiento 1** | | **Seguimiento 2** | | **Seguimiento 3** | | **Seguimiento 4** | |
| **Fecha** | **Resultado %** | **Fecha** | **Resultado %** | **Fecha** | **Resultado %** | **Fecha** | **Resultado %** |
|  |  | |  | |  | |  | |
|  |  | |  | |  | |  | |
|  |  | |  | |  | |  | |
|  |  | |  | |  | |  | |
|  |  | |  | |  | |  | |

## Anexo 1: Matriz de Priorización

**Introducción**

La selección de las Herramientas de Gestión se realiza en base al análisis y discusión que el Comité de Mejora desarrolla, de acuerdo a lo surgido en la Autoevaluación, Informe de Retroalimentación y los lineamientos estratégicos del municipio, y que considera de mayor prioridad. Las Herramientas representan el primer acercamiento operativo del mejoramiento para abordar los distintos elementos de gestión deficitarios o críticos.

La mayor dificultad que enfrentan quienes deben seleccionar las Herramientas es a cuáles renunciar, por lo que para fundamentar cualquier decisión y optimizar el análisis se sugiere la utilización de una Matriz de Priorización.

La Matriz de Priorización es un instrumento que facilita un ordenamiento jerárquico de las Herramientas, es una decisión de intervenir que se fundamenta en asignar valor, en base a criterios relevantes para el municipio. De esta forma podrá ver con mayor claridad cuáles son las Herramientas más importantes sobre los que se debe trabajar primero. En esta tabla de priorización no se incorporan las AMI.

Aun cuando las medidas son numéricas y aparentemente objetivas, la priorización refleja los intereses y experiencias subjetivas de los analistas frente a las observaciones cualitativas o cuantitativas del fenómeno o situación objeto de diagnóstico.

**Metodología:**

* Con el propósito de enriquecer el análisis y hacer más efectiva la priorización, la selección de las Herramientas debe efectuarse participativamente, esto es, incorporar en el análisis a los grupos de trabajo respectivos, considerando que la sanción final de dichas áreas corresponderá al Comité de Mejora y a la dirección superior del municipio (alcalde o alcaldesa).
* Previo a la utilización de este instrumento, recuerde que debe estar informado(a) sobre la Herramienta de Gestión que intenta priorizar. Es de gran interés contar con datos e información que lo(a) aproximen a la situación de análisis.
* A continuación, ubique el listado Herramientas de Gestión en la primera columna de la Matriz de Priorización, con el propósito de ponderar cada una de ellas bajo los criterios de selección establecidos.

**Ejemplos de criterios de selección establecidos para las Herramientas:** recursos económicos asociados, impacto positivo en el clima interno, contexto favorable para su implementación, capacidad interna para su implementación, aporte a la consolidación de una estrategia municipal, impacto en el puntaje del Modelo, etc.

* Posteriormente, para cada Herramienta, asigne un puntaje de 1 a 7 en todos los criterios de selección, donde 7 representa la condición más favorable y 1 la más desfavorable.
* Una vez que haya calificado el listado de ideas de líneas de acción, sume horizontalmente los puntajes obtenidos en cada criterio y consigne este dato en la última columna de la Matriz.
* Ordene las Herramientas de Gestión de acuerdo con el puntaje total obtenido, sabiendo que aquellas con más altos puntajes deben ser consideradas prioritarias.

Finalmente, no olvide que la decisión de priorización es del Comité de Mejora y no del instrumento, la Matriz de Priorización es una herramienta de orientación para tomar mejores decisiones.

**Ejemplo**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Herramientas | Recursos económicos | Contexto favorable | Consolidación de una estrategia municipal | Impacto en el puntaje del Modelo | Impacto positivo en el clima interno | Total |
| P. Estratégica | **7** | **4** | **7** | **7** | **3** | **28** |
| Capacitación | **4** | **7** | **7** | **7** | **7** | **32** |
| Procesos | **5** | **4** | **4** | **7** | **4** | **24** |
| Satisfacción usuari@s | **7** | **5** | **5** | **5** | **5** | **27** |
| Bienestar | **4** | **7** | **7** | **6** | **7** | **31** |
| Gestión de Cobranzas | **4** | **3** | **4** | **6** | **4** | **21** |