



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

Gobierno de Chile



PROGRAMA MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Gestión de Calidad
de los Servicios Municipales

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES





Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

Gobierno de Chile

PROGRAMA MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Gestión de Calidad
de los Servicios Municipales

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

© Ministerio del Interior y Seguridad Pública
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Impreso en Chile
1ª Edición, abril 2012, 800 ejemplares

ÍNDICE

GUÍA 01: PROGRAMA MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	7
1. Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal	9
2. Flujo del Programa y Ciclo de Mejoramiento Continuo de la Calidad de la Gestión Municipal	15
<hr/>	
GUÍA 02: MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	25
1. Modelos de Gestión	27
2. Antecedentes para el diseño del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal	29
3. Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal	35
<hr/>	
GUÍA 03: INFORME DE AUTOEVALUACIÓN (I.A.)	43
1. Introducción	45
2. Desarrollo de la Autoevaluación	46
3. Métodos de Evaluación	48
4. Informe de Autoevaluación	50
5. Antecedentes	51
6. Instrumentos de Autoevaluación	53
7. Resumen Evaluación	131
<hr/>	
GUÍA 04: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS	135
1. Introducción	137
2. Plan de Mejoras en el Ciclo de Mejoramiento Progresivo	138
3. Plan de Mejoras	139
4. Diseño del Plan de Mejoras	140
5. Anexo: Matriz de Priorización	151

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 continuidad del 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 personal adecuados- las carencias se han mantenido y la gestión no ha despegado.

La municipalidad es la 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, potenciar la acción del Gobierno -a través de la SUBDERE- se ha orientado en torno a tres (3) ejes principales: Revolución Descentralizadora, Fortalecimiento del impulso al desarrollo regional y comunal, Modernización de la SUBDERE. Articulando a estos tres ejes subyace, transversalmente, un cuarto: “Gestión de Calidad”. En concreto, ninguno de estos fundamentos quedará correctamente instalado si antes no se gestiona con calidad, lo que lo transforma, de hecho, en el cuarto eje de la reforma.

En efecto, una de las condiciones para que la descentralización ocurra en forma exitosa, es que los municipios desarrollen estándares de calidad en sus procesos de gestión para, así, optimizar el 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 demuestra que sólo realizan acciones preliminares, tendientes a constituir prácticas de gestión de calidad.

En este escenario y con el propósito de dotar a las municipalidades de instrumentos más apropiados para diagnosticar adecuadamente los niveles de gestión y orientar las herramientas de mejora asociadas, optimizando recursos y plazos, entregando simultáneamente metodologías que 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 Calidad 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 “Ruta de la Excelencia”, el cual una vez aplicado por los municipios, les permitirá conocer genéricamente su nivel de gestión, con el fin de incorporarse a alguno de los programas conforme a los resultados de ese diagnóstico.

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

**01
GUÍA**

GUÍA 01

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES



**Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo**

1. PROGRAMA 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 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 su mejoramiento 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 al Programa de 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:

1.1. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Es una herramienta que permite conocer de manera simple y rápida el nivel general de la gestión de un municipio. Consta de 78 preguntas, cada una con sus correspondientes alternativas, las que no necesariamente representan la 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:

1. **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 el seguimiento de su progresión.
2. **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.
3. **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.
4. **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.
5. **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.
6. **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.
7. **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.
8. **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.

9. **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.
10. **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.
11. **Procesos de prestación de los Servicios Municipales:** este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales.
12. **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.

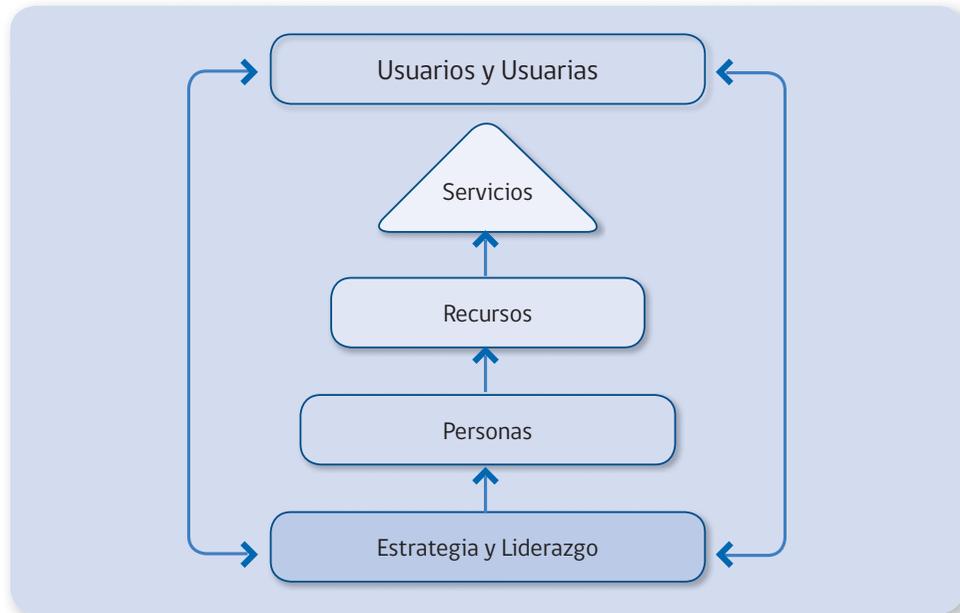
1.2. EL MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Un modelo, en su más amplia definición, es una guía de 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 permite comparar el estado de una organización respecto de ese Modelo, es decir, cuánto falta (brecha) para alcanzar lo que éste propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar, con el propósito de acercarse, progresivamente, al ideal propuesto.

El Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión 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 compuesto por cinco (5) criterios que, a su vez, contienen doce (12) subcriterios, los cuales, por su parte, agrupan 78 elementos o prácticas de gestión municipal. La siguiente figura ilustra la forma como se integran los cinco (5) criterios:

Figura 1:

Esquema del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal



1.3. 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 Modelo de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión 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.

Cuadro 1:**Criterios y Subcriterios del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal**

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

1.4. 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 gestión actual, 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 Mejoramiento Progresivo de la 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.

1.5. SISTEMA DE APOYO

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo cuenta con un conjunto de dispositivos que 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 usuarias. 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.

2. FLUJO DEL PROGRAMA Y CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Figura 2:

Flujo del Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal



0. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

La aplicación del Instrumento de Diagnóstico (ver guía n°3) permite determinar el nivel general 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 evitar la realización de votaciones 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.

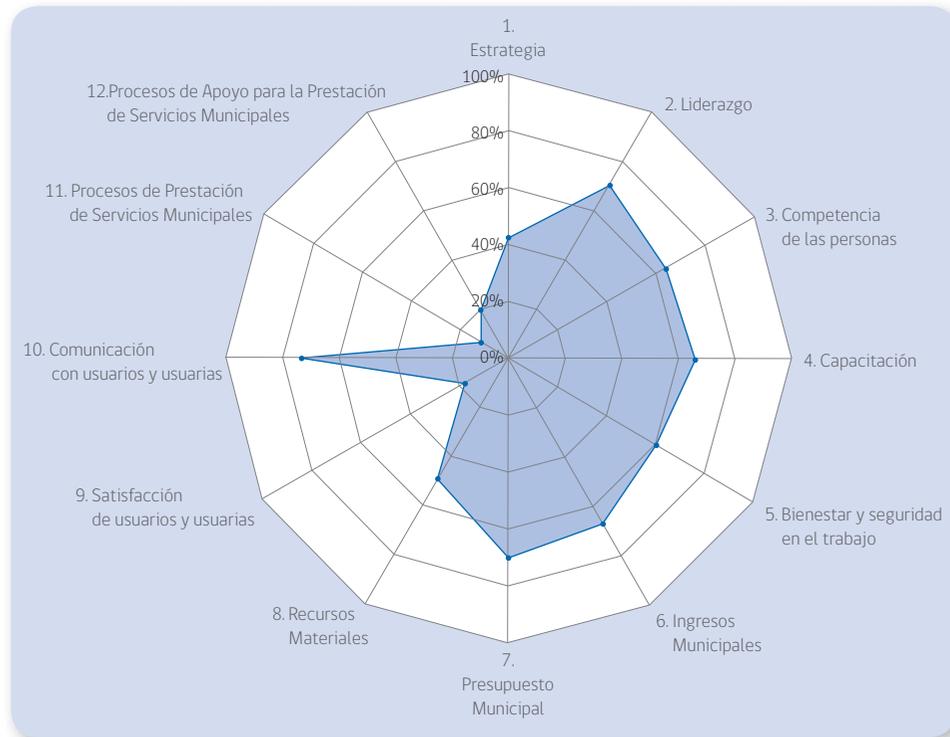
Una vez finalizado el proceso, el Secretario o Secretaria Municipal debe levantar un Acta donde se registren las personas participantes, las principales observaciones del proceso, la descripción de la reunión, su duración y un resumen consolidado con las respuestas. Deberá ser firmada por el Alcalde 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.

Cuadro 2:

Ejemplo de resultados de la 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%

Cuadro 3:**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. Aquellos que 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.

2. 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 que conducirá el proceso de mejoramiento que inicia 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 esté integrado, 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:

- Planificar y 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 Programa para 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.

3. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Es un proceso mediante el cual la municipalidad evalúa 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 presenta la municipalidad.

La Autoevaluación se inicia con la programación de las actividades a realizar, posteriormente la 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 a un organismo externo, encargado 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".

4. VALIDACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

Todo proceso de revisión interna en una organización, se enriquece en la medida que una entidad externa contribuye 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 un organismo externo, 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 municipalidad y, 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, el organismo externo 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.

5. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAS

La primera fase del Diseño del Plan de Mejora, consiste en planificar y realizar una actividad de difusión en la que se presentan los resultados del Informe 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 su aplicación.

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.

6. 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, cuya misión consistirá en orientar 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.

7. 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.

8. 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 la conceptualización de una organización que representa un objetivo aspiracional para ésta. Se representa como un esquema y describe características y relaciones entre sus partes.
Objetivos estratégicos	Son los propósitos organizacionales a alcanzar en el mediano o largo plazo, en coherencia con su misión.
Oportunidad de mejora	Son los elementos de gestión o aspectos en los que la municipalidad presenta sus evaluaciones más bajas y, por lo tanto, los aspectos a mejorar.

Organismos asociados	Organizaciones relacionadas con la gestión 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.

**MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO
DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

**02
GUÍA**

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES



**Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo**

GUÍA 02

1. MODELOS DE GESTIÓN

Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitar o reproducir. También se entiende como el esquema teórico de un sistema o una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento¹. En este sentido, cuando se construye un modelo de calidad de la gestión es importante, no sólo definir la referencia y los ámbitos de la “realidad compleja” que se pretenden abordar, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo y describir, en los ámbitos definidos, la realidad de la organización que lo utiliza, es decir, entregar herramientas y lineamientos para alcanzar lo que el modelo propone.

Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto.

Es por ello que el Modelo de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal se complementa con un método de evaluación, descrito en detalle en la publicación “Instrumento de Autoevaluación”, del Programa de Mejoramiento Progresivo.

A nivel internacional, existen diversos modelos de gestión que actúan como referencia, para organizaciones que quieren conocerse mejor a sí mismas y mejorar su funcionamiento y sus resultados. Éstos son aplicables a organizaciones tanto públicas como privadas y se llaman **modelos de excelencia**.

La mayoría de los modelos de excelencia desarrollados en el mundo han sido creados en el marco de la promoción del desarrollo económico. Objetivos declarados para la implantación de estos modelos suelen ser: mejorar la competitividad de las organizaciones; provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados; promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y de los servicios, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones; promover la comprensión de los factores y elementos que tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad.

Si bien los modelos de excelencia nacen para ser implementados en organizaciones privadas, con o sin fines de lucro, rápidamente su aplicación se ha extendido exitosamente en instituciones del sector público.

1 Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.

Es por ello que, cuando se pretende mejorar la calidad de la gestión municipal, con foco en los servicios que se entregan a la comunidad, fortalecer las capacidades de gestión de las municipalidades, instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como camino para llegar a la excelencia, este tipo de modelos aparece como herramienta de referencia válida para dichos propósitos.

2. ANTECEDENTES PARA EL DISEÑO DEL MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Para el desarrollo del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, se tuvo en cuenta una serie de factores y antecedentes que a continuación se describen.

2.1. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales es una aplicación específica del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia a la gestión municipal. Constituye una guía de apoyo a las municipalidades para alcanzar los niveles de excelencia que requiere el país, en materia de servicios municipales de calidad.

2.1.1. Principios del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales se basa en los siguientes principios:

- **Autonomía:** Tiende hacia mayores grados de autonomía, para que los municipios generen las condiciones para contar 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, eficacia y flexibilidad con la calidad en la prestación de servicios.
- **Liderazgo y compromiso:** vinculados al mejoramiento continuo de la calidad en la gestión de servicios municipales y mayor logro 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 y funcionarias municipales, de sus habilidades, creatividad y motivación para el éxito de la gestión municipal y velar por su desarrollo y bienestar.

2.1.2. Contenidos del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

Los conceptos y principios esenciales del Modelo están incorporados en siete categorías o criterios. Estos criterios agrupan un conjunto de prácticas que debiera aplicar una municipalidad para mejorar el desempeño de sus servicios municipales.

2.2. EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Según la experiencia internacional estudiada², respecto a iniciativas exitosas de gobiernos que buscaban mejorar la calidad de los servicios públicos, a través de la modernización de la gestión del Estado, se puede establecer que no hay una sola forma de asegurar mejores resultados en la calidad de los servicios municipales. Sin embargo, se pueden destacar algunas características, presentes en todas las experiencias de éxito analizadas:

- **Foco en el ciudadano.** Bajo distintas metodologías, todas las experiencias estudiadas han derivado en un cambio de paradigma en la relación entre el ciudadano y el Estado, así como su posterior impacto en las prácticas, procesos y prestaciones.
- **Estrategia global.** Los proyectos de mejora se enmarcan en una estrategia de gobierno, como parte de una política pública, que busca una nueva y mejor relación con el ciudadano, dándole mayor relevancia política y social.
- **Vocación de servicio público.** Los funcionarios(as) comparten una profunda vocación de servicio público y han buscado implementar mejoras a partir del trabajo de cada uno. En estos casos los recursos económicos no siempre resultan ser lo más importante.
- **Procesos participativos e identificación de factores clave.** En los casos estudiados, se observa el surgimiento de una preocupación colectiva en torno a un problema específico, que se aborda desde frentes distintos. Ese espacio abierto, de alta participación, permite el surgimiento de iniciativas, en un principio marginales, las que un momento crítico cobran importancia. Lo relevante, entonces, no es encontrar la fórmula única para replicar e implementar rápidamente, sino descubrir las variables que están en juego, los factores clave que permitirán la obtención de resultados, su contexto social y cultural.
- **Alineamiento corporativo en torno al objetivo.** Uno de los elementos que ha resultado clave en la implementación de programas de resultados concretos, en el mediano plazo, es el compromiso del nivel directivo superior con los sistemas de gestión.

2 Experiencia de la Comunidad de Madrid en España, Citizen First de Canadá, y FirstGov.gov de Estados Unidos. Con lo anterior, se tuvo también en consideración los antecedentes del IWA 4, un grupo de trabajo de la ISO con especial énfasis en municipios y los trabajos presentados en las versiones XIII y XIV del Congreso Internacional CLAD.

- **Marketing interno y motivación.** En organizaciones grandes es difícil lograr alineamientos y compromisos en forma rápida, por lo que la promoción interna es muy necesaria al momento de perseguir resultados.
- **Formación permanente.** Para mejorar los servicios, es necesario que toda la organización participe en un proceso de formación permanente, liderado internamente a partir de la propia experiencia. Esto refuerza conocimientos, aborda nuevas temáticas, de acuerdo a los nuevos desafíos que se van presentando, y ayuda a comprender que no se mejoran los servicios una vez: se mejoran siempre, en forma permanente y sistemática, instaurando la lógica de la mejora continua.
- **Mediciones.** Una medición inicial marca el comienzo de un trabajo que nunca termina y buscará oportunidades de mejora inimaginables a los ojos de hoy. No se puede avanzar en forma segura a un objetivo si estamos ciegos y sin guía. Nadie mejor que los usuarios y usuarias saben orientar los esfuerzos para satisfacer sus expectativas de servicio y las mediciones son el único medio que permite acercarse a ellas.
- **Gestión del conocimiento.** Una vez iniciado el camino a la excelencia y generadas las condiciones de funcionamiento que permiten la participación de todos, surgen proyectos de mejora en distintos ámbitos de la organización. Generalmente, sucede que empiezan a construir planes que pueden compartirse entre los distintos equipos o unidades, para ir estimulando tanto la creatividad como su replicabilidad en otros ámbitos. Comienza a juntarse una importante cantidad de *mejores prácticas* que es bueno administrar, premiar y distribuir. Esto mejora si en un solo sitio es posible acceder al conocimiento acumulado, la información del programa, documentos oficiales, archivos tipo, etc.

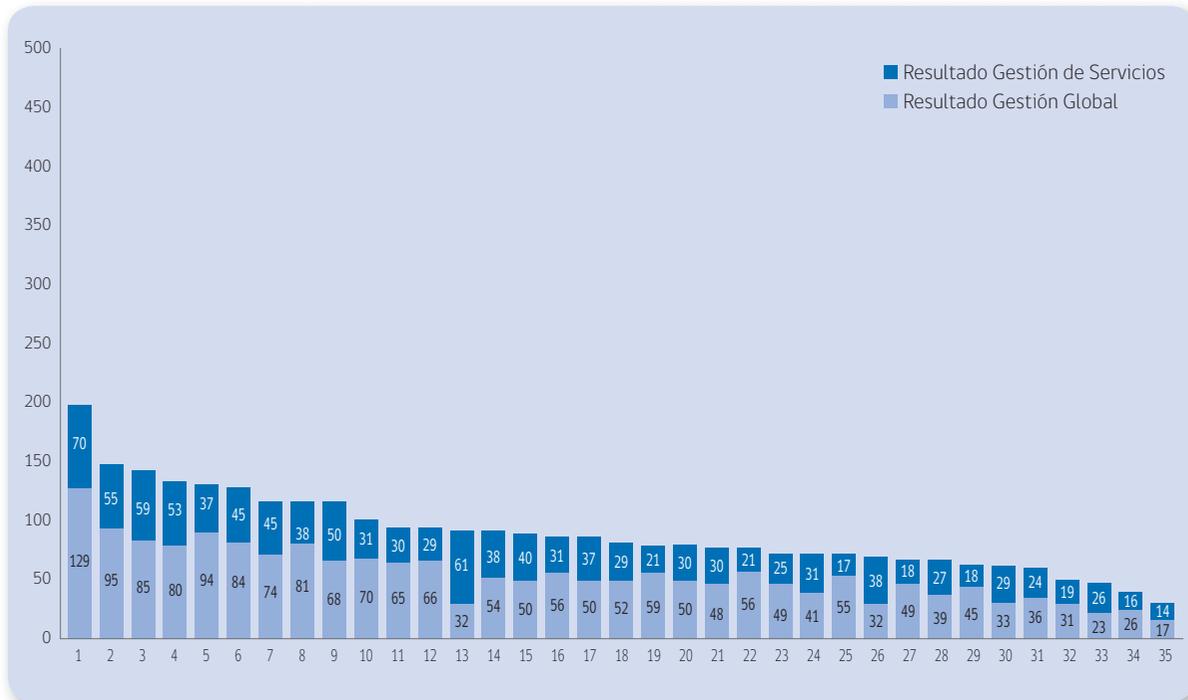
2.3. EXPERIENCIA NACIONAL

Desde el año 2007, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, mediante el Programa de Apoyo a la Acreditación de los Servicios Municipales, ha trabajado con 35 municipalidades, transfiriendo capacidades, apoyo técnico y financiero para la implantación del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Estos años de experiencia y los resultados obtenidos por los municipios participantes no sólo han dejado entrever la relevancia asignada a la calidad de la gestión, sino también las vías más pertinentes para fomentarla, implementarla y apoyarla desde la política pública. Con lo anterior, es posible mostrar los primeros puntajes obtenidos luego de la validación externa de sus correspondientes ejercicios de autoevaluación, los que se presentan en el siguiente gráfico:

Cuadro 4:

Primeros resultados obtenidos por los municipios participantes



Teniendo presente que los municipios incorporados al Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales no fueron escogidos aleatoriamente y, por lo tanto, no corresponden a una muestra representativa de los municipios chilenos, podemos concluir para ellos que:

- El tamaño de la comuna, el ingreso propio, el presupuesto municipal, la cantidad de funcionarios(as) y la ruralidad, no demuestran ser factores determinantes en el puntaje obtenido por los municipios.
- En promedio, los criterios con menor puntaje son “Liderazgo y Planificación Estratégica”, “Información y Análisis” y “Resultados de los Servicios Municipales”.
- 75% de las municipalidades que se han autoevaluado tiene puntajes menores a 100 puntos. Se puede afirmar, de las organizaciones con este nivel de gestión, que:
 - Su gestión es más reactiva que proactiva.
 - Dedican pocos recursos a la planificación.
 - Sus prácticas de gestión están poco instaladas en la cultura organizacional y tienen alta dependencia de las personas.
 - No es posible identificar si los resultados de la municipalidad provienen directamente de las prácticas adoptadas.

Entre otros aspectos operativos, la experiencia de estos municipios demostró la subestimación de tiempos en los procesos de Autoevaluación, Validación, Diseño e Implementación de planes de mejora y, con ello, los costos asociados al Programa. Con lo anterior, el desafío de aumentar la cobertura y calidad de la oferta programática pasa necesariamente por hacer más eficientes los procesos de la misma.

2.4. APOORTE DE EXPERTOS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Los aportes de expertos de la gestión municipal se recogieron en entrevistas en profundidad, de las cuales se puede destacar lo siguiente:

- Si bien cada municipalidad enfrenta realidades muy diferentes, en cuanto a desarrollo económico, población, ingresos, etc., hay prácticas de gestión que son comunes a todas ellas.
- Un proceso clave dentro de la administración municipal es la gestión de recursos financieros.
- Un trabajo coordinado entre el alcalde o alcaldesa y el Concejo es siempre un aporte a la gestión municipal.
- Los ciudadanos y ciudadanas son usuarios y usuarias de servicios municipales pero, a su vez, cumplen un rol en la priorización y definición de la actividad municipal, a través de los mecanismos de participación. Esta es una forma de identificar las necesidades y expectativas de la comunidad.
- Los resultados de la gestión municipal tienen una alta relevancia respecto a la forma en que se desarrollan los procesos en la municipalidad, porque es lo que impacta finalmente a los usuarios y usuarias.
- Es importante la compatibilidad de los planes de mejora a largo plazo con mejoras a corto plazo, en consideración a los períodos alcaldicios.
- Si bien las mejoras a largo plazo pueden no mostrar efectos durante un período alcaldicio y no está asegurada su continuidad en el siguiente período, hay objetivos superiores de interés de la comunidad que son traspasados de una administración a otra, independientemente de sus tendencias políticas.
- Los requerimientos de la calidad de la gestión municipal, no pueden estar ajenos a los requerimientos de buen gobierno, gobernabilidad y/o gobernanza. Por lo anterior, entre otros aspectos, se debe tener en consideración los enfoques de género y de participación ciudadana en todas aquellas dimensiones relevantes para la gestión.
- Cualquier Instrumento de Diagnóstico y/o Autoevaluación de Calidad de la Gestión debe incorporar, implícita o explícitamente, los distintos instrumentos jurídicos que hacen referencia al ámbito gestión respectivo, a saber:

Ley 18.695	Orgánica Constitucional de Municipalidades
Ley 18.883	Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales
Ley 20.285	Sobre Acceso a la Información Pública
Ley 19.602	Modifica Ley 18.695 en Materia de Gestión Municipal
Ley 19.803	Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal
Ley 16.744	Enfermedades Profesionales
Decreto 2385	Rentas Municipales
Decreto Supremo 594	Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo
Decreto Supremo 54	Aprueba Reglamento para la constitución y funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad

3. MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal es una aplicación más general de Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Constituye una guía de apoyo a las municipalidades, para alcanzar los niveles de calidad que instalen las competencias organizacionales que permitan a los municipios iniciar el camino hacia la excelencia.

3.1. CONTENIDOS DEL MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Los conceptos y principios esenciales del Modelo están incorporados en cinco categorías o criterios. Éstos agrupan un conjunto de prácticas que debiera aplicar una municipalidad para mejorar su desempeño:

- Estrategia y Liderazgo
- Personas
- Recursos
- Servicios
- Usuarios y Usuarías

Todos estos criterios se interrelacionan, condicionan y complementan. El criterio de **Estrategia y Liderazgo** interroga respecto a las prácticas y sistemas de la municipalidad, a través de los cuales se definen los grandes objetivos y propósitos de la organización. Del mismo modo, define, difunde y hace seguimiento a la estrategia a través de la cual se conseguirán dichos objetivos.

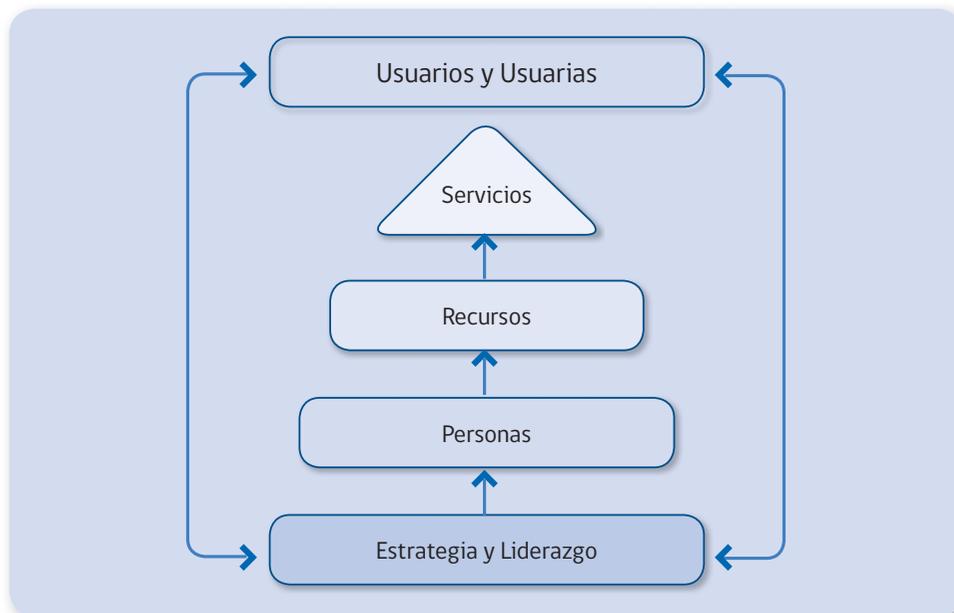
Para la puesta en marcha de la estrategia antes definida, el municipio debe comprometer y desarrollar a las **personas**, como el factor más importante de la organización. Éstas deben movilizar los **recursos**, en pos de la entrega de **servicios** basados en procesos cuyos principales atributos son la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad (un lado del triángulo para cada atributo).

Todo lo anterior, alineado hacia las necesidades, requerimientos y satisfacción de **Usuarios y Usuarías**.

Este esquema de la “complejidad” de la prestación de servicios a la ciudadanía, se complementa con conectores bidireccionales que articulan cíclicamente la estrategia y los requerimientos de la ciudadanía. La siguiente figura ilustra la forma en que se integran los (5) criterios:

Cuadro 5:

Esquema del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal



El Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, considera los procesos de gestión de la municipalidad como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. Los elementos del Modelo se relacionan en forma sistémica e integrada, volcados a la generación de los resultados de la organización, en forma tal que éstos pueden ser mejorados en la medida que se aumente la flexibilidad, eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

Los conceptos y relaciones que existen entre los elementos del Modelo se pueden detallar de la siguiente manera:

- A) Para tener gestión de excelencia, es necesario que el alcalde o alcaldesa establezca un sistema de **liderazgo** que motive y genere un *qué hacer* y un *para qué hacer*, dentro de la municipalidad, que sea compartido por todos. Este Subcriterio no evalúa el estilo de liderazgo ni las características personales del líder, sino las prácticas que lo respaldan.

Los líderes deben ser garantes del futuro de la gestión de la calidad, fomentando -con su ejemplo- la cultura de excelencia en la organización e impulsando los cambios necesarios para mantener y mejorar la coherencia de la municipalidad con su entorno. El éxito organizacional depende del alineamiento y compromiso de todos los funcionarios y funcionarias con los objetivos.

El futuro no es predecible. Por ello, la **planificación estratégica** adquiere la máxima importancia para abordarlo mejor preparados, para los continuos cambios y nuevos requerimientos. Las municipalidades necesitan definir con claridad

cuáles son los objetivos que persiguen, de qué manera prevén alcanzarlos, y cómo sabrán si los han, o no, logrado. Pero no basta con formular planes para abordar el futuro, hay que implementarlos.

Numerosos estudios han demostrado que la principal causa de fracaso en las organizaciones no es una mala o inadecuada estrategia, sino los errores en su ejecución o el abandono de la estrategia diseñada. Por ello, tan importante como tener los planes, es la coherencia de éstos con los objetivos, la forma cómo estos planes se desarrollan, como se involucra al máximo de actores en su formulación y en el compromiso con los resultados buscados. Finalmente, cómo los resultados se monitorean para prevenir desviaciones y ajustar los planes.

- B) Las **personas** que trabajan en la municipalidad tienen una gran capacidad para mejorar los procesos de trabajo y aportar con su máximo potencial al logro de los objetivos, en la medida que estén motivados y comprometidos con éstos, así como con el futuro de la municipalidad y su propio desarrollo. Está demostrado que las personas motivadas con su trabajo tienen un mejor rendimiento y mayores posibilidades de contribuir a generar mayor satisfacción en usuarios y usuarias 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, otorgando facultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento, de forma que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente.

- C) Para la entrega de servicios municipales adecuados, es fundamental la gestión de los **recursos** físicos, materiales y financieros. Por ello, es necesaria la identificación de necesidades, planificación de recursos, su uso racional, el seguimiento de su disposición y su utilización.
- D) El éxito de la gestión municipal está directamente relacionado con la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus **usuarios y usuarias**, lo que requiere un conocimiento profundo de quiénes son, qué es lo que quieren y necesitan y cuán satisfechos están con los servicios que se les está entregando.

La identificación de necesidades y expectativas permite un mejor diseño e implementación de los servicios municipales, creando el valor necesario para entregarlos con transparencia, oportunidad y equidad.

- E) Para la **prestación de los servicios municipales**, se coordina una serie de actividades que conforman los procesos de la municipalidad. Los funcionarios y funcionarias se desempeñan de acuerdo a estos procesos. El rol de los directivos es de facilitadores, es decir, guiar a las personas involucradas, procurar su entrenamiento y resolver las dificultades que se presentan.

Los procesos necesarios para la prestación de servicios municipales, se deben organizar en una cadena de *clientes y proveedores internos*, de acuerdo a las necesidades de cada proceso, su secuencia y ciertos estándares concordados, propiciando permanentemente su mejoramiento desde la eficiencia, eficacia y flexibilidad.

3.2. ESTRUCTURA DEL MODELO MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Los cinco (5) criterios del Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal contienen doce (12) Subcriterios y éstos, a su vez, 78 elementos o prácticas específicas de la gestión municipal.

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

Cuadro 6:

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

Criterion	Subcriteria	Management Elements
ESTRATEGIA Y LIDERAZGO	1. Estrategia	1.1 Misión, visión y valores de la municipalidad
		1.2 Objetivos y metas anuales de cumplimiento de visión
		1.3 Alineamiento del Plan de Mejoramiento de Gestión (PMG) con la visión
		1.4 Seguimiento de las metas de visión y de PMG
		1.5 Análisis directivo del avance de metas y objetivos de visión
		1.6 Sistema de reconocimiento por logro de metas y objetivos de visión
		1.7 Informe al Concejo respecto del avance de cumplimiento de las metas de visión.
		1.8 Datos de cumplimiento de metas y objetivos anuales
	2. Liderazgo	2.1 Organigrama con definición de funciones y responsabilidades de cada cargo
		2.2 Comunicación y coordinación para cumplimiento de metas y objetivos
		2.3 Conducción directiva para la orientación hacia el trabajo con foco en satisfacción de usuarios y usuarias
		2.4 Promoción de la iniciativa y la creatividad del personal
		2.5 Control para el asegurar cumplimiento jurídico y de compromisos
		2.6 Procedimiento de publicación y actualización de la información pública

Criterio	Subcriterios	Elementos de gestión
PERSONAS	3. Competencia de las Personas	3.1 Política de recursos humanos
		3.2 Sistema de competencias y habilidades para los cargos
		3.3 Selección y reclutamiento basado en competencias
		3.4 Evaluación del desempeño
		3.5 Información de funcionarios y funcionarias
	4. Capacitación	4.1 Detección de necesidades de capacitación
		4.2 Programa de capacitación
		4.3 Implementación del programa
		4.4 Evaluación de las actividades de capacitación
		4.5 Datos de cantidad de personas capacitadas
		4.6 Datos de cantidad de horas de capacitación por persona
		4.7 Datos de cantidad de personas que participan en actividades de capacitación
	5. Bienestar y Seguridad en el Trabajo	5.1 Condiciones del lugar de trabajo que afectan el bienestar del personal
		5.2 Sistemas para mantener y mejorar condiciones del lugar de trabajo
		5.3 Sistema de detección de riesgos y seguridad en el trabajo
		5.4 Procedimiento de reacción en caso de emergencia
		5.5 Satisfacción de las personas que trabajan en la municipalidad
		5.6 Datos de satisfacción del personal
5.7 Datos de seguridad laboral		
5.8 Datos del valor del Seguro social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales		

Criterio	Subcriterios	Elementos de gestión	
RECURSOS	6. Ingresos Municipales	6.1 Identificación y proyección de los ingresos municipales	
		6.2 Desarrollo de planes para el logro de los ingresos proyectados	
		6.3 Gestión de cobranzas	
		6.4 Datos de Ingresos Propios Permanentes (IPP)	
		6.5 Datos de ingresos no cobrados	
		6.6 Datos de ingresos no pagados	
	7. Presupuesto Municipal	7.1 Elaboración del presupuesto	
		7.2 Prioridades de la comunidad incorporadas al presupuesto	
		7.3 Seguimiento del presupuesto	
		7.4 Análisis de información presupuestaria	
		7.5 Evaluación del desempeño financiero municipal	
		7.6 Datos de personas e instituciones que participan en la definición del presupuesto	
		7.7 Datos de la proporción del presupuesto definido participativamente	
		7.8 Datos de los gastos totales sobre los ingresos totales	
		7.9 Datos de gastos fijos sobre Ingresos Propios Permanentes	
		7.10 Datos de retrasos de pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos	
	8. Recursos Materiales	8.1 Mantenimiento y control de inventarios	
		8.2 Seguimiento y mantenimiento de recursos, equipo e infraestructura	
		8.3 Sistema de asignación de uso de bienes materiales mayores	
	RELACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS	9. Satisfacción de Usuarios y Usuaris	9.1 Caracterización y agrupación de usuarios y usuarias
			9.2 Identificación de necesidades y expectativas
9.3 Atributos de calidad del servicio			
9.4 Conocimiento del personal de las necesidades y expectativas de usuarios y usuarias			
9.5 Medición de satisfacción e insatisfacción			
9.6 Datos de satisfacción de usuarios y usuarias			
10. Comunicación con Usuarios y Usuaris		10.1 Canales de comunicación para entregar información a usuarios y usuarias	
		10.2 Acceso y atención de usuarios y usuarias	
		10.3 Gestión de puntos de contacto	
		10.4 Gestión de reclamos, quejas, comentarios y sugerencias	
	10.5 Datos de tiempo de respuesta a usuarios y usuarias		

Criterio	Subcriterios	Elementos de gestión
SERVICIOS	11. Proceso de Prestación de Servicios Municipales	11.1 Política de prestación de servicios municipales
		11.2 Procesos de entrega de los servicios municipales
		11.3 Establecimiento de indicadores y estándares de servicios municipales
		11.4 Control de calidad de la entrega de los servicios
		11.5 Inspección para el cumplimiento de disposiciones legales y municipales
		11.6 Datos del cumplimiento de estándares en la prestación de servicios
		11.7 Datos de indicadores de gestión en la prestación de servicios
	12. Procesos de Apoyo Para la Prestación de Servicios Municipales	12.1 Gestión de procesos de apoyo
		12.2 Administración del Archivo Municipal
		12.3 Relación con organismos asociados para la prestación de servicios
		12.4 Productos y/o servicios contratados a terceros
		12.5 Evaluación de proveedores
		12.6 Datos de indicadores de gestión de procesos de apoyo
		12.7 Datos de evaluación de proveedores

Para conocer el nivel en que se encuentra la municipalidad, en comparación con el Modelo Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, se ha desarrollado un Instrumento de Autoevaluación.

Este consiste en una serie de preguntas que la municipalidad se debe hacer y responder, para luego puntuar sus prácticas y resultados de acuerdo a un mecanismo establecido. Es así como se puede determinar el porcentaje de logro de la gestión de la municipalidad respecto al Modelo.

Las respuestas que el municipio elabore para los elementos antes mencionados, deben tener en consideración los atributos de la calidad en la gestión a partir de los cuales se les asignará el respectivo puntaje. Para los **Elementos de Gestión referidos a prácticas o procesos** se considerará la pertinencia de la práctica, es decir que aborde los requerimientos del elemento de gestión, la frecuencia con que esa práctica se implemente y el alcance de la misma. En lo referente a los **elementos de gestión de resultados**, se tendrá en consideración los datos entregados (gráficos, cifras, tablas, etc.) y la cantidad de series que el municipio pueda mostrar.

Este instrumento y sus mecanismos de aplicación están desarrollados en la publicación **Instrumento de Autoevaluación**, Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal.

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN (I.A.)

03 GUÍA

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

1. INTRODUCCIÓN

El Programa de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal, considera entre sus componentes un **Instrumento de Autoevaluación**. En este documento se detalla la manera en que el municipio debe llevar a cabo este proceso, los objetivos y el propósito de éste en un ciclo de mejoramiento continuo.

La aplicación de este instrumento es el primer paso para la nivelación de la gestión de la municipalidad. Su desarrollo consiste en un ejercicio de autoevaluación, en el que un grupo de funcionarios y funcionarias de la municipalidad, describe en detalle en forma de evidencia, la forma de trabajo y los resultados de su institución. Uno de los componentes importantes de este instrumento, es el método de evaluación, el cual se describe más adelante.

Los elementos de gestión (preguntas), están agrupadas en cinco criterios: (1) Estrategia y Liderazgo, (2) Personas, (3) Recursos, (4) Relación con los Usuarios y Usuarías, (5) Servicios. Éstos, a su vez, contienen doce temas o subcriterios:

1. Estrategia
2. Liderazgo
3. Competencias de las personas
4. Capacitación
5. Bienestar y seguridad en el trabajo
6. Ingresos municipales
7. Presupuesto municipal
8. Recursos materiales
9. Satisfacción de usuarios y usuarias
10. Comunicación con usuarios y usuarias
11. Procesos de prestación de los Servicios Municipales
12. Procesos apoyo para la prestación de los Servicios Municipales

2. DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN

La Autoevaluación consiste en leer y analizar cada elemento de gestión, para responder detallando los atributos de las prácticas que abordan los elementos y respaldar con evidencia las respuestas. El municipio debe organizarse para dar respuesta a cada uno de los 78 Elementos de Gestión. Se sugiere conformar grupos afines al tipo de información solicitada. Para ello, cada grupo de trabajo tiene las siguientes responsabilidades:

recopilar la información solicitada por los elementos de gestión, incluidos los datos de resultados,

- Ordenar la información y redactarla como evidencia,
- Participar en reuniones de coordinación del equipo que está trabajando la evidencia,
- Revisar el trabajo realizado.

a. Redacción de Evidencia

El desarrollo de una evidencia debe responder precisamente a lo solicitado en cada Elemento de Gestión. Por ello, es indispensable leer detenidamente la pregunta (Elemento de Gestión) antes de redactar la evidencia.

En el caso de procesos que están regulados externamente, como por ejemplo la evaluación de desempeño o que tienen herramientas predefinidas, como Chilecompra, la evidencia debe describir cómo se aborda el tema en la municipalidad y cómo, a través de su aplicación, se da cuenta de los objetivos del subcriterio (los objetivos o propósitos de los subcriterios se detallan en un cuadro en el Instrumento de Autoevaluación).

Para redactar, utilice el cuadro de “evidencia” del Instrumento de Autoevaluación, incluyendo los antecedentes respecto a la práctica para abordar el Elemento de Gestión, su historia y logros.

Durante y al final del trabajo de los equipos, una persona del Comité de Mejora que conozca el Modelo y el funcionamiento de la municipalidad debe recopilar y revisar el trabajo realizado para asegurar que las evidencias de la Autoevaluación reflejen el real funcionamiento de la municipalidad y que los puntajes estén asignados de acuerdo a los métodos establecidos, que haya coherencia y concordancia en todo el documento.

En el espacio para “Evidencia” se debe explicitar cómo la Municipalidad aborda los requerimientos de la práctica o resultado que se describen en las preguntas. Hay dos tipos de elementos de gestión: de prácticas y de resultados.

Prácticas: las evidencias de estos elementos de gestión preguntan por la forma de hacer las cosas en la municipalidad, destacando los atributos que se desprenden de las siguientes características:

- Qué se hace y cómo se hace
- Desde cuándo se hace
- Cuántas veces se ha aplicado y cada cuánto tiempo
- En qué unidades o servicios se utiliza (si aplica)
- Quién es el o los responsables de su aplicación

No olvidar las normas de buen uso del lenguaje al redactar la evidencia, tales como: ortografía (puntual, literal y acentual), morfología y sintaxis. Sólo de este modo el documento podrá ser usado como referencia y documento de consulta.

Resultados: los elementos de gestión que preguntan por los resultados que ha obtenido la Municipalidad, siempre comienzan con la expresión “¿Tiene datos ...?”. Estas evidencias deben contener los datos solicitados (cifras) comparables para los tres (3) últimos años, si se tienen y deben ser presentadas como números, gráficos o tablas.

b. Documentos y registros de referencia

En el caso de que hubiera documentos o registros que permitan respaldar las evidencias presentadas, se deben mencionar a continuación de la evidencia en el espacio: “Documentos y registros de referencia”.

c. Cálculo de resultados

Una vez finalizada la Autoevaluación y asignado el puntaje correspondiente, en función de los atributos de prácticas y resultados, debe realizar una suma simple de los 78 niveles de gestión obtenidos. Para facilitar esta tarea se anexa una tabla “Resumen de Autoevaluación”.

3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Al redactar la evidencia, tenga presente la escala de puntuación que se detalla a continuación:

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: evidencias los elementos de gestión que preguntan por la forma de hacer las cosas en la municipalidad.

No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3

Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)

PUNTAJE CERO (0) PUNTOS

No hay enfoque:

- no hay una práctica que responda a lo solicitado en el elemento de gestión evaluado, o
- la práctica descrita no es pertinente, es decir, no responde a lo que se está solicitando evaluar, o
- en algún momento, el municipio hizo algo relacionado con los requerimientos del Elemento de gestión, sin embargo, nunca más se ha hecho o se hace de manera esporádica.

No hay despliegue: no se aplica en las áreas importantes

PUNTAJE UN (1) PUNTO

Enfoque incipiente, significa que se ha desarrollado una práctica pero:

- está recién partiendo o
- se ha incorporado en la planificación: se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla.

Despliegue parcial: se aplica en al menos un área importante.

PUNTAJE DOS (2) PUNTOS

Enfoque sistemático: significa que la(s) práctica(s) desarrolladas son empleadas en etapas secuenciales repetitivas y predecibles, es decir, se realizan periódicamente y tiene establecido el objetivo para el que fueron creados.

Despliegue parcial: se aplica en algunas áreas importantes.

PUNTAJE TRES (3) PUNTOS

Enfoque sistemático: significa que la(s) práctica(s) la(s) práctica(s) desarrolladas son empleadas en etapas secuenciales repetitivas y predecibles, es decir, se realizan periódicamente y tiene establecido el objetivo para el que fueron creados.

Despliegue total: Se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.

ANÁLISIS DE RESULTADOS: elementos de gestión que preguntan por los resultados que ha obtenido la Municipalidad.

No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			

PUNTAJE CERO (0) PUNTOS

No hay datos de los indicadores relevantes identificados por la Municipalidad para ese elemento de gestión.

PUNTAJE UN (1) PUNTO

Hay datos de un año para al menos la mitad de los indicadores relevantes identificados por la Municipalidad para ese elemento de gestión.

PUNTAJE DOS (2) PUNTOS

Hay datos de un año para todos los indicadores relevantes identificados por la Municipalidad para ese elemento de gestión.

PUNTAJE TRES (3) PUNTOS

Hay datos de los últimos tres años para al menos la mitad de los indicadores relevantes identificados por la Municipalidad para ese elemento de gestión.

4. INFORME DE AUTOEVALUACIÓN (I.A.)

Municipalidad	
Región	
Alcalde	
Año de Ingreso al Programa	
Fecha Presentación del Documento	

Contraparte 1	Nombre-Cargo				
	Correo electrónico				
	Teléfono de contacto	Fijo		Celular	
Contraparte 2	Nombre-Cargo				
	Correo electrónico				
	Teléfono de contacto	Fijo		Celular	

Integrantes del Comité de Mejoras	
Nombre	Cargo
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

5. ANTECEDENTES

Antecedentes generales del municipio

Este capítulo no se evalúa, solamente busca contextualizar las prácticas a analizar en el resto del documento. Al final del presente capítulo, se presenta el listado de los 14 servicios municipales que se deben tener como referencia para el desarrollo de la Autoevaluación, los que adquieren especial relevancia en los subcriterios 9, 10 y 11.

ANTECEDENTES DE LA COMUNA	
¿Cuál es la extensión territorial de la comuna?	
¿Cuáles son las principales características geográficas del territorio?	
¿Cuántos habitantes tiene la comuna?	
¿Cuáles son sus principales actividades económicas?	
¿Cuál es su porcentaje de ruralidad?	
¿Cuáles son los principales centros poblados?	
ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD	
¿Cuál es la misión de la municipalidad? (en caso de no estar definida no contestar esta pregunta)	
¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la municipalidad? (en caso de no estar definidos no contestar esta pregunta)	
¿Cuántas personas trabajan en la municipalidad (planta, contrata y honorarios)?	
¿Qué porcentaje de ellos son profesionales?	
¿En cuántos recintos o dependencias funciona la municipalidad?	

¿Cuál es el porcentaje de dependencia del Fondo Común Municipal?	
De los 14 servicios definidos en el Programa, ¿Existe alguno que el municipio no consideró en la autoevaluación? ¿Cuál (es)? ¿Por qué?	
Para el proceso de Autoevaluación, ¿el municipio incorporó algún servicio adicional a los 14 definidos en el Programa?, ¿Cuál (es)? ¿Por qué?	
¿Qué iniciativas para mejorar, convenios de colaboración o consultorías se están llevando a cabo en la municipalidad?	

SERVICIOS MUNICIPALES A CONSIDERAR EN LA AUTOEVALUACIÓN

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

6. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

1	ESTRATEGIA			
	Se refiere a cómo la Municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo, y se organiza para alcanzarlos. Específicamente, se hace referencia a definiciones institucionales que permitirán programar la acción municipal en el ámbito específico de los servicios municipales. También examina cómo se despliegan estos planes en la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.			
1.1	¿Cómo la Municipalidad establece y actualiza su misión, visión y valores? ¹			
	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
	0	1	2	3
Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)				
Documentos y registros de referencia:				

1. Misión, visión y valores son componentes de una planificación estratégica institucional, es importante no confundir con la planificación del territorio cuyo instrumento es el PLADECO

1.2	¿Cómo la Municipalidad define objetivos y metas anuales para el cumplimiento de la visión?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

1.3	¿Cómo la Municipalidad alinea las metas del mejoramiento de la gestión municipal (PMGM) con la visión de la Municipalidad?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

1.4	¿Cómo se hace seguimiento del avance respecto a las metas definidas para el cumplimiento de la visión y el mejoramiento de la gestión municipal (PMGM)?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

1.5	¿Cómo, el alcalde o alcaldesa y los directivos analizan el avance de la Municipalidad respecto a sus metas y objetivos de visión y mejoramiento?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

1.6	¿Cómo la Municipalidad reconoce al personal que trabaja en la Municipalidad y/o equipos de trabajo por buenos resultados respecto a metas y objetivos de visión?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

1.7	¿Cómo el alcalde o alcaldesa informa al Concejo sobre el avance de cumplimiento de las metas y objetivos de visión?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

1.8	¿Tiene la Municipalidad datos del cumplimiento de metas y objetivos anuales?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

LIDERAZGO				
2	Se refiere a cómo la dirección de la Municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización, con miras a desarrollar y mantener una Municipalidad eficaz, eficiente y con servicios de calidad.			
2.1	¿Cómo la Municipalidad establece y actualiza un organigrama y la definición de las funciones y responsabilidades de cada cargo?			
No hay despliegue		Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque		Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0		1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>				
Documentos y registros de referencia:				

2.2	¿Cómo se comunican y coordinan las distintas unidades de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

2.3	¿Cómo el alcalde o alcaldesa y los directivos, participan y desarrollan actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3

Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)

Documentos y registros de referencia:

2.4	¿Cómo el alcalde o alcaldesa y los directivos, promueven la iniciativa y proactividad en su personal?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

2.5	¿Cómo el alcalde o alcaldesa establece mecanismos de control interno para asegurar el cumplimiento de la legislación, de los procedimientos y de los compromisos institucionales ² ?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

2. Acuerdos o promesas formuladas por la municipalidad o sus representantes a nombre de ésta con la comunidad, como por ejemplo, cartas ciudadanas, plazos en entrega de servicios, entre otros.

2.6	¿Cómo el alcalde o alcaldesa define los métodos para publicar y mantener actualizada la información pública?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS				
3	Se refiere a cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la Municipalidad, cómo los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento apoyan el cumplimiento de esos resultados globales.			
3.1	¿Cómo la Municipalidad define y actualiza la política de recursos humanos?			
No hay despliegue		Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque		Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0		1	2	3
Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)				
Documentos y registros de referencia:				

3.2	¿Cómo se identifican y actualizan las competencias (educación, capacitación y experiencia) y habilidades para los cargos requeridas para el desarrollo de sus labores?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

3.3	¿Cómo la Municipalidad asegura que sus mecanismos de selección y reclutamiento garantizan que quienes entran a ocupar cargos cumplan con las competencias y habilidades definidas?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

3.4	¿Cómo se evalúa el desempeño de las personas que trabajan en la Municipalidad para identificar fortalezas y oportunidades de mejora?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación))</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

3.5	¿Cómo se mantienen actualizados los antecedentes (datos de ingreso, contrato, remuneraciones, puestos de trabajo, capacitaciones, resultados de la evaluación de desempeño, etc.) de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

CAPACITACIÓN				
4	Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.			
4.1	¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad?			
No hay despliegue		Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque		Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0		1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>				
Documentos y registros de referencia:				

4.2	¿Cómo se elabora el programa anual de capacitación?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

4.3	¿Cómo se hace seguimiento a la implementación del programa anual de capacitación?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

4.4	¿Cómo se hace evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada actividad de capacitación?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

4.5	¿Tiene datos de la cantidad de personas al año que ha participado en actividades de capacitación respecto al total de personas que trabajan en la Municipalidad?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

4.6	¿Tiene datos de la cantidad promedio de horas anuales de capacitación, por persona, que se han llevado a cabo?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

4.7	¿Tiene datos de la cantidad de cursos o actividades de capacitación realizadas con recursos de la Municipalidad y/o traspasados por SUBDERE?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO				
5	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 un mejoramiento permanente de esas condiciones.			
5.1	¿Cómo se determinan las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar de funcionarias y funcionarios de la Municipalidad?			
	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
	0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i>				
Documentos y registros de referencia:				

5.2	¿Cómo la Municipalidad busca mantener y/o mejorar las condiciones del lugar de trabajo?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

5.3	¿Cómo la Municipalidad identifica riesgos que puedan ocasionar accidentes en el lugar de trabajo de funcionarias y funcionarios?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3

Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)

Documentos y registros de referencia:

5.4	¿Cómo la Municipalidad desarrolla procedimientos de reacción en caso de emergencias?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

5.6	¿Tiene datos del nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

5.7	¿Tiene datos de la tasas de siniestralidad, accidentabilidad, gravedad y frecuencia?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

5.8	¿Tiene datos del valor de la cotización básica y adicional de la prima del Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

INGRESOS MUNICIPALES			
6	Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona los ingresos municipales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas municipales.		
6.1	¿Cómo se identifican y proyectan los ingresos de la Municipalidad para el año?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

6.2	¿Cómo se desarrollan planes para lograr los ingresos propios esperados?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

6.3	¿Cómo la Municipalidad hace gestión de cobranzas?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

6.4	¿Tiene datos de los ingresos propios permanentes (IPP)?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

6.5	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han cobrado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

6.6	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han pagado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

PRESUPUESTO MUNICIPAL			
7	Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el Presupuesto Municipal, para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, las unidades y todos los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad para el cumplimiento de la misión y visión de la Municipalidad.		
7.1	¿Cómo se elabora el presupuesto anual de la Municipalidad?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

7.2	¿Cómo se consideran las prioridades de la comunidad en la confección del presupuesto?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

7.3	¿Cómo se realiza el seguimiento al presupuesto?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

7.4	¿Cómo se analiza la información referente al presupuesto y se presenta al alcalde o alcaldesa y al Concejo?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

7.5	¿Cómo evalúan el alcalde o alcaldesa, los directivos y el Concejo el desempeño financiero de la Municipalidad?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

7.6	¿Tiene datos de la cantidad de personas e instituciones de la comunidad que participan en la definición del presupuesto?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

7.7	¿Tiene datos de los montos y porcentaje del presupuesto que decide la comunidad participativamente?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

7.8	¿Tiene datos de los gastos totales sobre los ingresos totales?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

7.9	¿Tiene datos de los gastos fijos sobre Ingresos Propios Permanentes?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

7.10	¿Tiene datos de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la Municipalidad?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

RECURSOS MATERIALES				
8	Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura para asegurar las condiciones de prestación de servicios alineadas con la planificación de la Municipalidad			
8.1	¿Cómo se elabora y controla el inventario de los recursos materiales de la Municipalidad?			
	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
	0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i>				
Documentos y registros de referencia:				

8.2	¿Cómo se hace el seguimiento y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura de la Municipalidad?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

8.3	¿Cómo se planifica, ejecuta y controla la asignación de uso de bienes materiales mayores? (vehículos, instalaciones, salas de reuniones, notebooks, proyectores, etc.)		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS			
9	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.		
9.1	¿Cómo se caracterizan y agrupan a los usuarios y usuarias de cada servicio municipal? ³		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)			
Documentos y registros de referencia:			

3. El propósito de este elemento de gestión, es que cada servicio incorpore en sus tareas el esfuerzo de identificar cualidades específicas que permitan entregar una mejor atención. Para el caso de los servicios sociales puede ser el sexo, la edad, condición de ruralidad, etnia, territorio, etc. En permisos de obra y permisos de circulación es posible tener atención diferenciada para usuarios (as) "personas naturales" y "personas jurídicas". Lo anterior puede diferenciar los atributos del servicio en horarios de atención, módulos especiales, lugares distintos para la prestación del servicio, etc.

9.2	¿Cómo se identifican las principales necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios y usuarias?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

9.3	¿Cómo se traducen las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias en atributos de calidad de los servicios?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
Documentos y registros de referencia:			

9.4	¿Cómo la Municipalidad da a conocer a sus funcionarios y funcionarias los principales requerimientos de los usuarios y usuarias de cada servicio?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

9.5	¿Cómo se mide la satisfacción e insatisfacción de sus usuarios y usuarias de los servicio?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

9.6	¿Tiene datos de satisfacción de usuarias y usuarios de los servicios municipales?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

COMUNICACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS				
10	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			
10.1	¿Cómo se definen y administran los canales de comunicación pertinentes de cada servicio para entregar información a los usuarios y usuarias?			
	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
	0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>				
<p>Documentos y registros de referencia:</p>				

10.2	¿Cómo se da acceso y atención del servicio a todos los usuarios y usuarias con requerimientos especiales?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

10.3	¿Cómo se identifican y gestionan los puntos de contacto claves ⁴ con los usuarios y usuarias?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

4. En algunos antecedentes de la gestión, se denominan "momentos de verdad", "front office" o "puntos de contacto clave" a aquellas instancias (lugares y momentos) en que se desarrolla atención directa a usuarios y usuarias.

10.4	¿Cómo se reciben y tratan los reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

10.5	¿Tiene datos de los tiempos de respuesta a reclamos y quejas de usuarios y usuarias?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES				
11	Este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales			
11.1	¿Cómo la Municipalidad establece y actualiza políticas de prestación de servicios municipales ⁵ ?			
	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
	0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>				
Documentos y registros de referencia:				

5. Intenciones y orientaciones de una organización relativas a su gestión global o a un tema específico. Las políticas son expresadas formalmente por la dirección de la organización.

11.2	¿Cómo la Municipalidad identifica los procesos de entrega de los servicios municipales?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

11.3	¿Cómo se establecen indicadores y estándares de prestación de los servicios?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

11.4	¿Cómo se controla la calidad de los procesos de entrega de los servicios municipales?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

11.5	En los servicios pertinentes ⁶ ¿cómo la Municipalidad establece procedimientos de inspección hacia la comunidad que permitan asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y municipales?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

6. Por ejemplo, inspección de obras, patentes comerciales, etc.

11.6	¿Tiene datos sobre el cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

11.7	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de los servicios municipales?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

PROCESOS DE APOYO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES			
12	Cómo la Municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados		
12.1	¿Cómo la Municipalidad identifica y controla los procesos de soporte de la Municipalidad como: tesorería, contabilidad, jurídica, informática, etc.?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i>			
Documentos y registros de referencia			

12.2	¿Cómo la Municipalidad administra y mantiene el Archivo Municipal?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

12.3	¿Cómo se identifica a los organismos asociados relacionados con el servicio?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

12.4	¿Cómo se identifica los principales productos o servicios adquiridos a los proveedores para el desarrollo del servicio?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

12.5	¿Cómo se evalúa a los proveedores una vez recibido el producto o servicio contratado?		
No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total
No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque sistemático
0	1	2	3
<p><i>Evidencia: (incluir qué y cómo se hace, desde cuándo, cuantas veces se ha aplicado y con qué periodicidad, en que unidades o servicios se utiliza (si aplica) y quién es el o los responsables de su aplicación)</i></p>			
<p>Documentos y registros de referencia:</p>			

12.6	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de soporte?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

12.7	¿Tiene datos de los indicadores de evaluación de proveedores?		
No hay datos	Hay datos de un (1) año		Hay datos de los últimos tres (3) años
	Para la mitad de los indicadores relevantes	Para todos los indicadores relevantes	Para la mitad de los indicadores relevantes
0	1	2	3
<i>Evidencia: (incluir cifras, tablas y/o gráficos con datos de los últimos 3 años si se tienen)</i>			
Documentos y registros de referencia:			

7. RESUMEN EVALUACIÓN

ÁMBITO DE EVALUACIÓN	Nº Pregunta	0	1	2	3
1 Estrategia	1.1				
	1.2				
	1.3				
	1.4				
	1.5				
	1.6				
	1.7				
	1.8				
2 Liderazgo	2.1				
	2.2				
	2.3				
	2.4				
	2.5				
	2.6				
3 Competencias de las personas	3.1				
	3.2				
	3.3				
	3.4				
	3.5				
4 Capacitación	4.1				
	4.2				
	4.3				
	4.4				
	4.5				
	4.6				
	4.7				

5 Bienestar y Seguridad en el Trabajo	5.1				
	5.2				
	5.3				
	5.4				
	5.5				
	5.6				
	5.7				
	5.8				
6 Ingresos Municipales	6.1				
	6.2				
	6.3				
	6.4				
	6.5				
	6.6				
7 Presupuesto Municipal	7.1				
	7.2				
	7.3				
	7.4				
	7.5				
	7.6				
	7.7				
	7.8				
	7.9				
	7.10				
8 Recursos Materiales	8.1				
	8.2				
	8.3				
9 Satisfacción de Usuarios y Usuaris	9.1				
	9.2				
	9.3				
	9.4				
	9.5				
	9.6				

10 Comunicación con Usuarios y Usuaris	10.1				
	10.2				
	10.3				
	10.4				
	10.5				
11 Proceso de Prestación de Servicios	11.1				
	11.2				
	11.3				
	11.4				
	11.5				
	11.6				
	11.7				
12 Procesos de apoyo para la prestación	12.1				
	12.2				
	12.3				
	12.4				
	12.5				
	12.6				
	12.7				
TOTAL	78				

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS

04 GUÍA

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

1. 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.

2. 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:

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 un organismo externo, 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.

3. 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.

4. 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

4.1. 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”.

4.2. 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
	Mantenición
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 Mantenición:** 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	Mantenimiento	

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 Mantenimiento:** 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.

4.3. 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:

- I. **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)
- II. **Analizar la información** en las reuniones del Comité de Mejora y establecer los criterios para determinar las Áreas de Mejora a abordar.
- III. **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.
- IV. 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.

4.4. 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	<ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos de Control Interno Información Pública Sistema de Comunicaciones Interno
3. Competencias de las personas	<ul style="list-style-type: none"> Política de RRHH
4. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Competencias y Capacitación
5. Bienestar y Seguridad en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Política de Bienestar
6. Ingresos Municipales	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Cobranzas
7. Presupuesto Municipal	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del Presupuesto Municipal
8. Recursos Materiales	<ul style="list-style-type: none"> Control y Mantenimiento de Inventario
9. Satisfacción de Usuarios y Usuarias	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y Segmentación de Usuari@s Medición de Satisfacción
10. Comunicación con Usuarios y Usuarias	<ul style="list-style-type: none"> OIRS Para el Mejoramiento de la Gestión Sistema de Comunicación con Usuari@s
11. Procesos de Prestación de Servicios Municipales	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Procesos
12. Procesos de Apoyo para la Prestación de Servicios Municipales	<ul style="list-style-type: none"> 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 todos los 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.

4.5. 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:

- II. Mantener los equipos de trabajo que seleccionaron las Herramientas de Gestión.
- II. 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.
- III. 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.

4.6. 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 %						

ANEXO: 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.

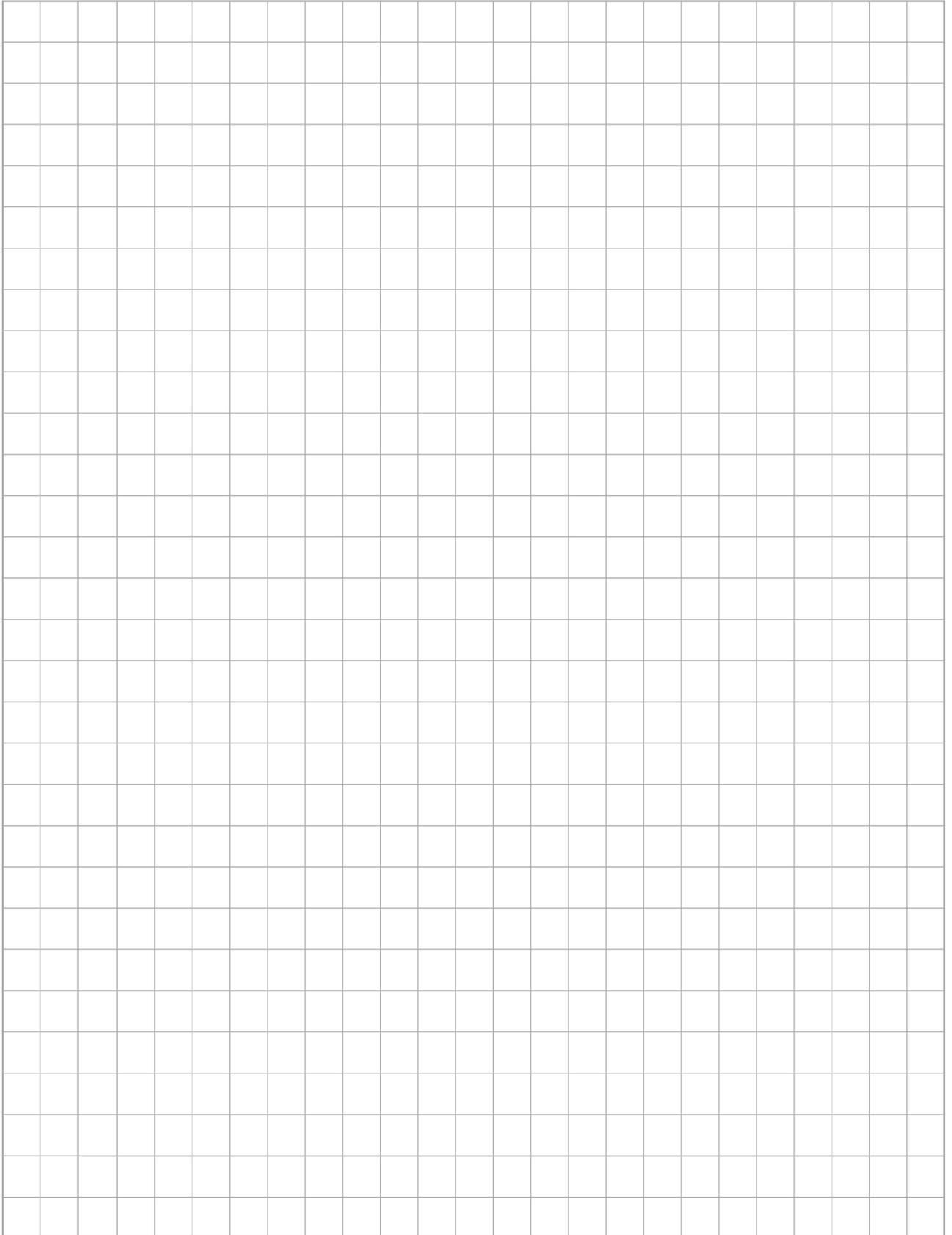
Ejemplos de criterios de selección establecidos para las Herramientas: recursos económicos asociados, impacto positivo en el clima interno, contexto favorable para su implementación, capacidad interna para su implementación, aporte a la consolidación de una estrategia municipal, impacto en el puntaje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





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