



Subsecretaría  
de Desarrollo  
Regional y  
Administrativo

Gobierno de Chile

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

04  
GUÍA

# PLAN DE MEJORAS: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

MINISTERIO DEL INTERIOR





Subsecretaría  
de Desarrollo  
Regional y  
Administrativo

Gobierno de Chile

**DIVISIÓN MUNICIPALIDADES**

04  
GUÍA

# PLAN DE MEJORAS: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

MINISTERIO DEL INTERIOR

© Ministerio del Interior  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

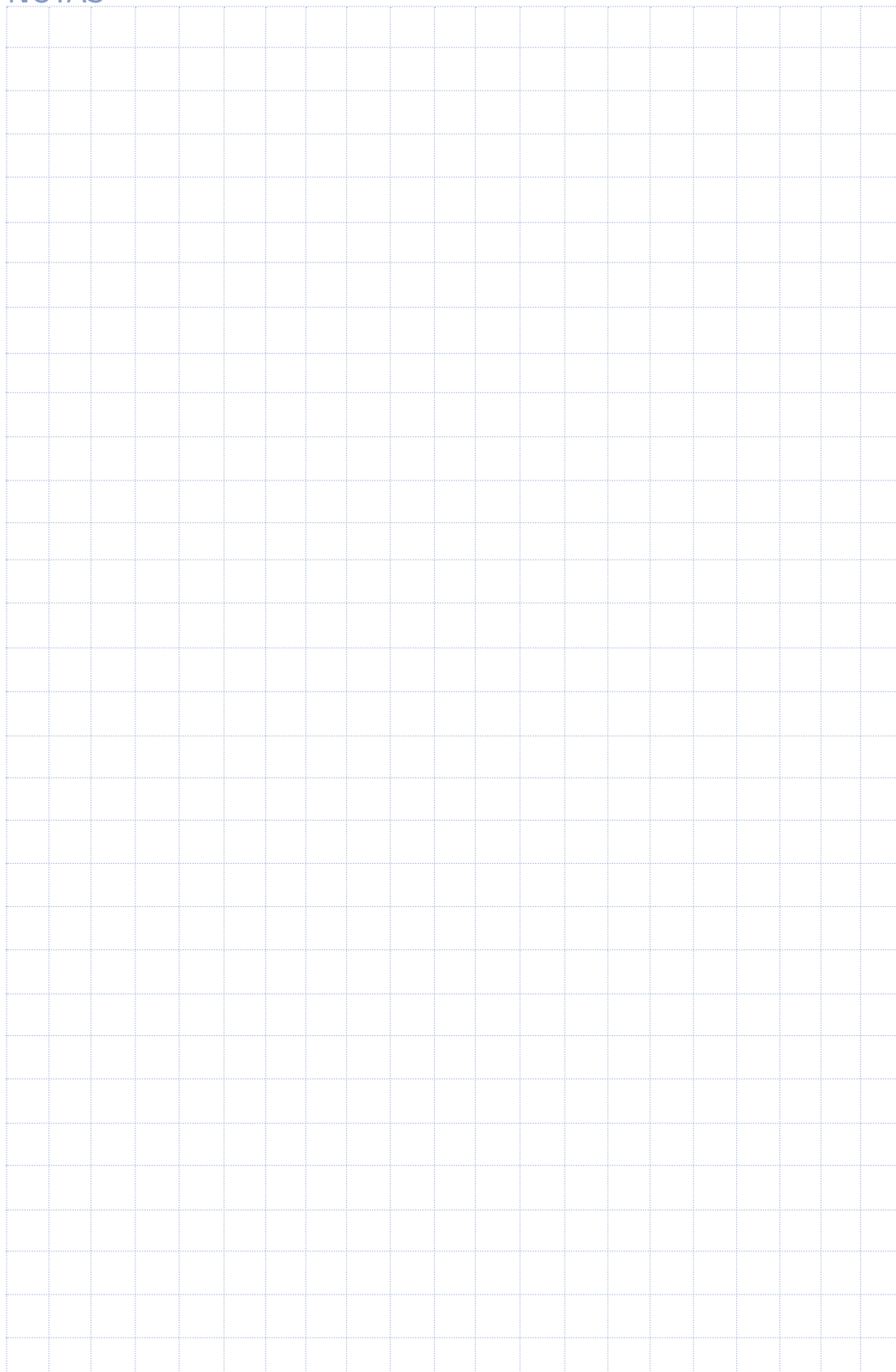
**Inscripción:**  
ISBN: 978-956-7808-72-4

**Impreso en Chile**  
1ª Edición, diciembre 2007, 1.000 ejemplares  
2ª Edición, septiembre 2008, 1.000 ejemplares  
3ª Edición, enero 2011, 300 ejemplares

# ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Plan de Mejoras en el Proceso de Acreditación	7
3. Plan de Mejoras	9
3.1 Características	9
3.2 Componentes	10
4. Diseño Plan de Mejoras	13
4.1 Foco	13
4.2 Acciones de Mejora Inmediata (AMI)	13
4.3 Áreas de Mejora	15
4.4 Oportunidades de Mejora Seleccionadas	16
4.5 Líneas de Acción	17
4.6 Síntesis del Plan de Mejoras	19
5. Sistema de Seguimiento y apoyo del Plan de Mejoras	21
6. Metodología de Validación del Plan de Mejora	25
6.1 Criterios de Evaluación	26
A) Plan	26
B) Áreas	28
C) Líneas de Acción	29

## NOTAS



# 1. INTRODUCCIÓN

Este es el cuarto documento de la serie “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”, el cual contiene la metodología para diseñar un Plan de Mejoras, utilizando como base los resultados de la Autoevaluación, el Informe de Retroalimentación y los aspectos a considerar durante su implementación.

Esta metodología fue desarrollada en conjunto por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y ChileCalidad. Su diseño pretende el logro de los siguientes objetivos:

- que las municipalidades desarrollen un Plan de Mejoras coherente con sus niveles de gestión y **eficaz en el camino hacia la excelencia**,
- fortalecer la **capacidad de gestión** de las municipalidades a través de la instalación de prácticas de diseño, implementación y seguimiento de sus planes y objetivos,
- instalar una cultura de **mejoramiento continuo** en los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la Autoevaluación y la aplicación de planes e iniciativas de mejora,
- estandarizar ciertos aspectos del Plan de Mejoras, que **permita compartir las experiencias** y mejores prácticas con otras 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.

Esta guía se complementa con los siguientes documentos:

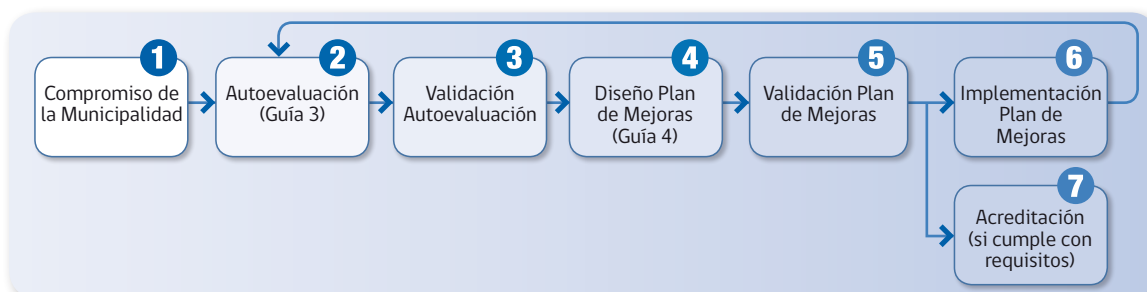
- Guía 1: Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.
- Guía 2: Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.
- Guía 3: Instrumento de Autoevaluación.
- Guía 5: Revisiones Internas. Metodología de Seguimiento a la Implementación de Mejoras.





## 2. PLAN DE MEJORAS EN EL PROCESO DE ACREDITACIÓN

El Proceso de Acreditación de Servicios Municipales se desarrolla en siete pasos, los cuales se repetirán secuencialmente, en tanto la municipalidad vaya avanzando en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales:



**Figura 1:** flujo del proceso de Acreditación.

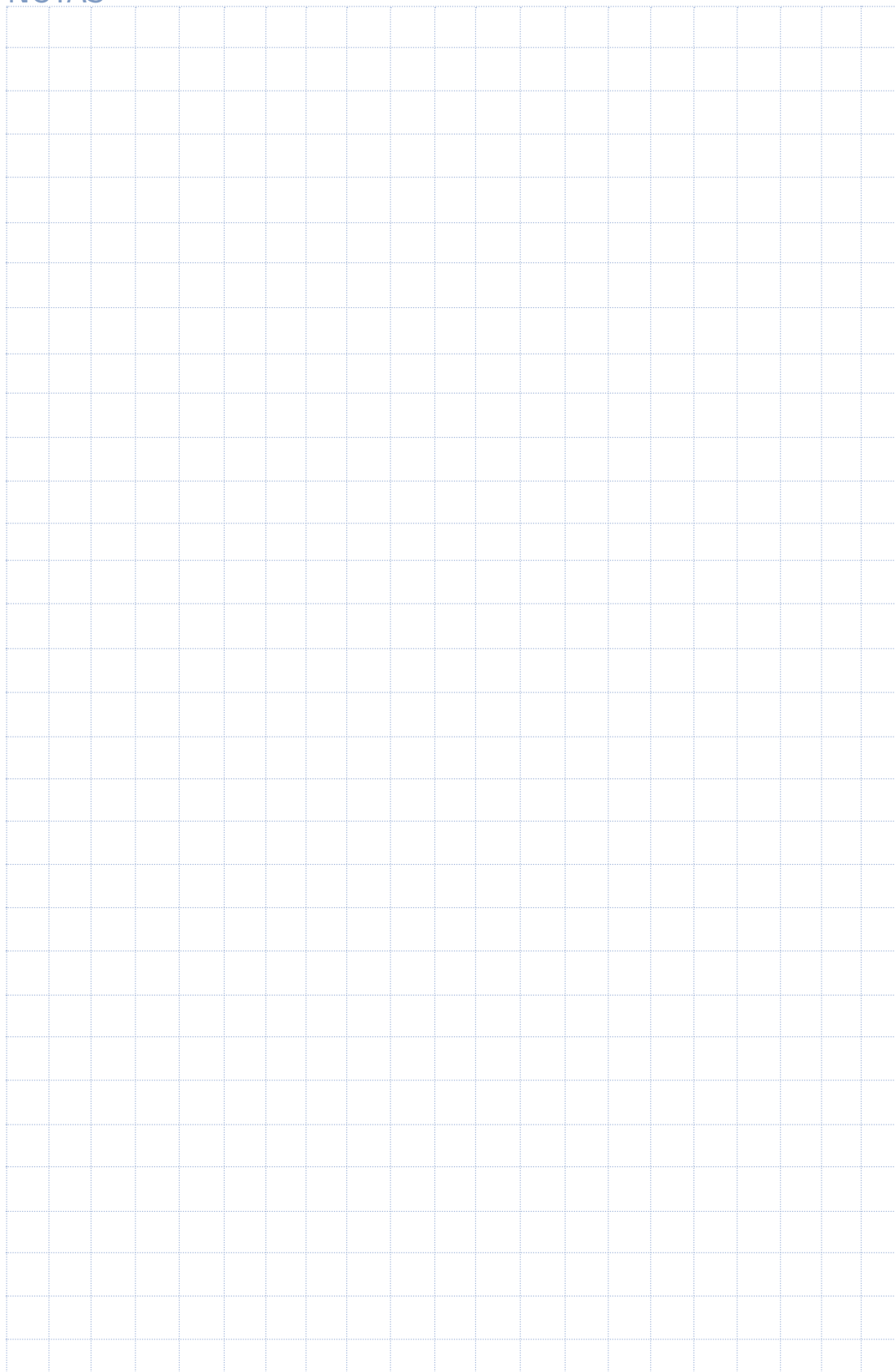
Cada paso del Proceso de Acreditación es requisito del siguiente, excepto el paso (7), que se desarrolla en paralelo al paso (6) (Implementación del Plan de Mejoras), cada vez que la municipalidad cumpla con los requisitos para Acreditar.

El Plan de Mejoras aborda los puntos 4, 5 y 6 del Proceso de Acreditación de Servicios Municipales. La etapa de **Diseño**, consiste en la elaboración de un Plan de Mejoras que permitirá a la municipalidad abordar parte de las brechas que hayan sido detectadas en la etapa de **Autoevaluación**.

La Validación del Plan de Mejoras es el proceso en el cual la Comisión Nacional de Acreditación Municipal, a través de su Secretaría Ejecutiva, aprueba el Plan presentado por cada municipio y, cuando corresponda, traspasa las observaciones correspondientes para la Implementación del Plan.

La Implementación del Plan de Mejoras, paso (6), es el más largo del proceso de Acreditación, estimado en doce meses. Corresponde a la ejecución de todas las actividades prioritarias seleccionadas 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.

## NOTAS



## 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 del proceso de Autoevaluación.

### 3.1 Características

Sus principales características son:

- Es un instrumento que **orienta el mejoramiento continuo**, identificando la magnitud y el sentido del cambio que se pretende impulsar al interior de la municipalidad.
- Es un **instrumento articulador de todas las acciones prioritarias** que la municipalidad emprende para mejorar aquellas prácticas de gestión que tendrán mayor impacto, tanto en los procesos, resultados globales y de los servicios que entrega, como en el logro de los objetivos estratégicos.
- Es un **instrumento dinámico** que permite revisar las estrategias 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 cuales son permanentemente evaluadas y mejoradas.
- Está **precedido por los Informes de Autoevaluación y Retroalimentación**, donde se perfilan las Oportunidades de Mejora sobre las que se basará el Plan.
- En su diseño se explicitan **objetivos, procedimientos y acciones** previstas; se identifican los **responsables** de su ejecución; los **recursos y apoyos** necesarios, definiendo **plazos** para su cumplimiento e **indicadores** para el seguimiento permanente.
- Tanto en su diseño como en la ejecución y seguimiento, **se considera a los diferentes actores del municipio** desde una orientación participativa y asociado a un liderazgo efectivo por parte del alcalde o alcaldesa.

### 3.2 Componentes

La elaboración del Plan de Mejoras contiene un conjunto de consideraciones de carácter técnico que contribuyen a asegurar a la municipalidad el efectivo mejoramiento de la gestión una vez implementado el Plan.

El Plan de Mejoras es el conjunto de acciones programadas, cuya ejecución se inicia una vez finalizada la Validación, que es realizada por la Comisión Nacional de Acreditación de los Servicios Municipales.

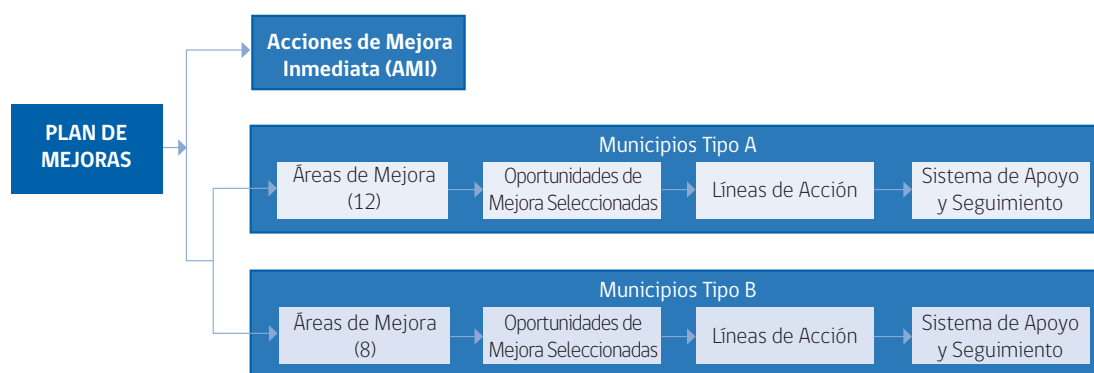
Los componentes del Plan de Mejoras son:

- **Foco:** Es el conjunto de argumentos estratégicos que sostienen la selección de las Áreas de Mejora y sus correspondientes Líneas de Acción. Permite visualizar y comprender el sentido de las mejoras propuestas en el Plan. 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.
- **Acciones de Mejora Inmediata (AMI):** son aquellas acciones que no ameritan 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. Estas acciones sólo requieren la determinación de realizarse. Ejemplo de ello son el registro de reuniones, levantamiento de actas, ordenamiento de archivos, etc.
- **Áreas de Mejora:** son aquellos Criterios del Modelo que, tras un análisis de los diversos instrumentos estratégicos del municipio, del resultado de la Autoevaluación y del Informe de Retroalimentación, son definidos como críticos o prioritarios. Existen dos tipos de Áreas de Mejora:
  - de Gestión Global
  - de Gestión de los Servicios Municipales.
- **Oportunidades de Mejora Seleccionadas:** son aquellas Oportunidades de Mejora que el municipio ha priorizado, que adquieren sentido desde el punto de vista operativo y se abordarán con un conjunto de actividades.
- **Líneas de Acción:** es el conjunto de actividades o acciones que requieren coordinación de recursos humanos, físicos y financieros. Responden a una

programación y para su diseño han estado involucrados el Comité de Mejora y representantes de los procesos directamente relacionados con las Oportunidades Seleccionadas . Su programación se registra en una planilla y se realiza un seguimiento sistemático de su implementación. El principal propósito de las Líneas de Acción es mejorar la calidad de la gestión de los procesos, lo que impactará en los resultados del municipio.

- **Sistema de Seguimiento y Apoyo:** es el conjunto de dispositivos (fichas de registro, fichas de seguimiento e instancias de análisis) que aplica el municipio para asegurar la correcta y oportuna implementación de las Líneas de Acción definidas. Para ello, el Plan de Mejoras cuenta con los instrumentos necesarios para hacer el seguimiento de su ejecución y tomar las medidas correctivas que garanticen su éxito.

La siguiente figura ilustra los componentes del Plan de Mejoras:



**Figura 2:** componentes del Plan de Mejoras



## 4. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAS

El Plan de Mejoras debe ser desarrollado 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 y objetivos que dan cuenta de la calidad de la Gestión Global de la municipalidad, así como de los Servicios que ésta entrega.

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 la municipalidad abordará para su mejoramiento, y que tendrán mayor impacto en la gestión, resultados y logro de los objetivos institucionales. Es un instrumento de planificación para intervenir en los procesos que se han identificado como Oportunidades de Mejora, en el entendido que al fortalecer prácticas de gestión, se impactará en el corto y mediano plazo en los resultados tanto Globales como de los Servicios Municipales.

La ejecución del Plan de Mejoras depende de los plazos que determine el municipio para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, no debe tener una duración superior a un año. Durante este tiempo se realizarán evaluaciones periódicas de sus indicadores para determinar el nivel de avance de las Acciones de Mejora y del Plan en general.

Desde el punto de vista operativo, los componentes del Plan de Mejoras deben ser abordados del siguiente modo:

### 4.1 Foco

El Foco es un conjunto de argumentos que permiten visualizar y comprender el sentido de las mejoras propuestas en el Plan, debe ser construido con base al cúmulo de discusiones que sustentan las decisiones operativas del mismo y su relato debe ser coherente con éste. Se sugiere que su redacción se realice una vez finalizado todo el proceso de diseño y en ella participe el Comité de Mejora en pleno. El Foco, es un componente que le otorga fortaleza discursiva al Plan diseñado, es recomendable que se utilice con frecuencia por el Alcalde o Alcaldesa y su equipo directivo, que sea difundido, compartido e internalizado por funcionarios y funcionarias con el fin de darle sentido a las acciones de mejora.

### 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.

La implementación de estas Acciones tiene como finalidad incorporar nuevas prácticas, a veces culturalmente distintas a las tradicionalmente empleadas, dirigidas a generar beneficios y mejoras al interior del municipio. Es por ello que se recomienda implementar las AMI en los criterios de Gestión Global del municipio.

Es recomendable que, una vez recibido el Informe de Retroalimentación, el Comité de Mejora se reúna y haga un listado con todas aquellas iniciativas que cumplan con los requisitos de implementación inmediata. Especial cuidado se debe tener en mantener un sano equilibrio en la asignación de responsabilidades de las Acciones de Mejora Inmediata. Se aconseja que cada municipio no administre más de ocho (8) a diez (10) AMI.

La implementación de las AMI debe consignarse en la ficha que se muestra a continuación. En ella se debe 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 su respectiva ficha de registro acumulado, de modo que el Comité de Mejora pueda efectuar un seguimiento de su implementación.

#### Planilla de Registro de AMI

ACCIÓN DE MEJORA INMEDIATA (AMI)		
Criterio		
Subcriterio		
Responsable	Implementación	
	Mantenimiento	
Caracterización		
Medio de Verificación		
Plazo de Ejecución		



## Planilla de Registro del Conjunto de AMI

ACCIONES DE MEJORA INMEDIATA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE .....					
Nombre de la AMI	Criterio/ Subcriterio	Responsable		Plazo de Ejecución	Medio de Verificación
		Implementación	Mantenición		

### 4.3 Áreas de Mejora

Las Áreas de Mejora hacen referencia a los criterios del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales considerados críticos. Para su selección, se deberá tener en cuenta el puntaje validado del Informe de Retroalimentación y la valoración estratégica que tenga el Criterio para la organización. El carácter crítico de los criterios se debe resolver en discusiones estratégicas que permitan distinguir el impacto y relevancia de éstos en la municipalidad.

Una de las primeras actividades para el desarrollo del Plan de Mejoras consiste en hacer un análisis que permita identificar cuáles Áreas de Mejora serán prioridad para el municipio. Esta decisión debe tomarse en base a las brechas detectadas y a la estrategia de desarrollo de la municipalidad. Esta parte del proceso es ejecutada por el Comité de Mejora con un representante de cada servicio Autoevaluado y con el apoyo de un consultor cuando corresponda. Como resultado, se debe obtener las Áreas de Mejora seleccionadas, dos (2) de **Gestión Global** y dos (2) de **Gestión de Servicios** para cada uno de los Servicios Autoevaluados.

La cantidad de Áreas de Mejora de la Gestión Global es siempre la misma para los municipios del tipo A y B. En cambio, en la Gestión de Servicios la cantidad de Áreas de Mejora, estará vinculado al número de servicios autoevaluados: cinco (5) para los municipios tipo A y tres (3) para los tipo B.

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

- i. Ordenar la información para facilitar el análisis, de modo que permita visualizar claramente los resultados para apoyar la toma de decisiones e incorporar a la discusión todos los instrumentos que puedan guiarla (Informe de Autoevaluación y de Retroalimentación, PLADECO, Presupuesto Municipal, Planificación Estratégica, entre otros.)

- ii. Analizar la información en las reuniones del Comité de Mejora y establecer los criterios de selección de las Áreas de Mejora a abordar.
- iii. Seleccionar las Áreas de Mejora: dos de Gestión Global y dos de Gestión de Servicios para cada servicio Autoevaluado. Esta selección se realiza en función de la estrategia municipal.

Algunos criterios de carácter estratégico a considerar para seleccionar las Áreas de Mejora, son:

- **Relevancia:** aquellas Áreas de Mejora cuya intervención, durante los plazos estipulados, conlleva un impacto sustantivo en los resultados del municipio (Resultados Globales y de los Servicios).
- **Pertinencia:** aquellas Áreas que son significativas para el municipio, en función del Plan de Desarrollo Comunal, su planificación estratégica, el presupuesto municipal y otros instrumentos de gestión que posea el municipio.
- **Factibilidad:** aquellas Áreas de Mejora que el municipio efectivamente puede desarrollar en el tiempo determinado, con los recursos existentes.

#### 4.4 Oportunidades de Mejora Seleccionadas

En el Informe de Retroalimentación, para cada uno de los veinticinco (25) Subcriterios del Modelo se presenta un conjunto de "Fortalezas" y "Oportunidades de Mejora". Un equipo conformado por las personas que conduzcan el o los procesos del Área de Mejora más, al menos, un miembro del Comité deberán priorizar la o las Oportunidades que serán abordadas en el Plan.

Para una municipalidad es imposible hacerse cargo de todas las Oportunidades de Mejora identificadas, por lo tanto, el proceso de Priorización adquiere un sentido estratégico y operativo de relevancia.

Es importante destacar que, al momento de evaluar las Oportunidades de Mejora, 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

Una vez finalizada la fase de selección de las Oportunidades de Mejora, corresponde iniciar el proceso de diseño de las Líneas de Acción.

Las Líneas de Acción son la programación de las actividades 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.

Parte de los componentes del Plan de Mejoras son las Áreas de Mejora y sus respectivas Oportunidades de Mejora Seleccionadas. A partir de estas últimas se diseñan las Líneas de Acción, las cuales deben ser acotadas de acuerdo a los resultados que se espera 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:

- i. Mantener los equipos de trabajo que seleccionaron las Oportunidades de Mejora.
- ii. Para cada Oportunidad de Mejora Seleccionada, 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 Línea de Acción.
- iii. Presentar, evaluar y elegir la iniciativa que mayor pertinencia tenga con la tarea de cubrir la brecha programada, en otros términos, la Línea de Acción que tras su ejecución permita el cumplimiento de la meta establecida.
- iv. A partir de cada Línea de Acción, describir el conjunto de actividades y los componentes que la harán operativa. Se deben establecer plazos, responsables, recursos e indicadores que darán cuenta del avance de la ejecución en cada Línea.

Para facilitar esta tarea se ha diseñado una Planilla de Registro de Línea de Acción, la que se presenta a continuación:



- **Subcriterio:** Subcriterio del Modelo al cual pertenece la Oportunidad de Mejora.
- **Responsable de la Línea de Acción:** Persona encargada de gestionar todas las acciones necesarias para la ejecución total de la Línea Acción.
- **Actores Claves Definidos:** Se debe consignar el conjunto de personas, instituciones y/o agrupaciones que tomarán parte en la ejecución de la Línea.
- **Oportunidad de Mejora:** Transcripción literal de la Oportunidad de Mejora seleccionada, descrita en el Informe de Retroalimentación, a la cual se pretende impactar con la implementación de la Línea de Acción.
- **Descripción de Línea de Acción:** Corresponde a la descripción del conjunto de actividades que dan coherencia a la Línea, es una síntesis del “cómo”, es decir el relato de la forma en que el municipio pretende abordar la brecha definida.
- **Actividades a Implementar:** 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.
- **Ejecución; Mes Inicio; Mes Término:** Mes de inicio y de término de la implementación de la actividad correspondiente.
- **Indicador (meta del indicador):** Índice de medición que permite conocer el estado de cumplimiento de la meta de la actividad. Entre paréntesis debe consignarse la meta establecida, alcanzarla implica dar por ejecutada la actividad correspondiente.
- **Periodicidad de la Medición:** Es la frecuencia con que se debe medir el indicador, para que el resultado de la medición aporte efectivamente a la oportuna toma de decisiones respecto de la ejecución de la actividad.
- **Medio de Verificación:** Producto tangible que permite constatar el resultado de la medición del indicador.
- **Presupuesto:** Recursos financieros necesarios para la ejecución de la actividad.
- **Responsable de la actividad:** Persona encargada de gestionar todas las iniciativas necesarias para la ejecución total de la actividad.

#### 4.6 Síntesis del Plan de Mejoras

Una vez completadas todas las planillas de Registro de Líneas de Acción, es necesario integrar los principales componentes del Plan de Mejoras de tal manera que permita apreciar la vinculación y el aporte de éstos al diseño general.

Este instrumento es de especial utilidad para las instancias directivas del municipio, facilitará la visión integrada y sistémica de los esfuerzos de mejora de la organización, la explicación lógica de cada uno de sus componentes y la presentación sintética a los diferentes grupos de interés del municipio. Además, cada persona y/o equipo de la organización podrá apreciar y dimensionar su aporte al Plan, las responsabilidades que de él se desprenden y la relevancia de sus propias funciones.

En definitiva, permite visualizar a la organización en su conjunto, la forma concreta en que el municipio podrá avanzar en su camino a la excelencia y comprender el sentido que las acciones adquieren en el proceso de mejoramiento continuo.

### Planilla de Registro del Plan de Mejoras

PLAN DE MEJORAS ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE.....			
Gestión Global		Área de Mejora y Responsable	Líneas de Acción
	Presupuesto:		

		Área de Mejora y Responsable	Líneas de Acción
Servicio y Presupuesto:			
Gestión Servicios		Área de Mejora y Responsable	Líneas de Acción
Servicio y Presupuesto:			
		Área de Mejora y Responsable	Líneas de Acción

## 5. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y APOYO DEL PLAN DE MEJORAS

El conjunto de dispositivos 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. No son pocos los ejemplos a los que se puede recurrir cuando nos referimos 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 (Plan de Mejoras, Gestión Global, de Servicios, Áreas de Mejora y Líneas de Acción) se han diseñado instrumentos que facilitan su seguimiento.

Para las **Líneas de Acción** se cuenta con un instrumento de medición de proceso, donde el encargado de la evaluación, en base a la información que emerge de los indicadores y verificadores definidos, emite un juicio fundado respecto del estado de avance de cada una de las actividades programadas. Este seguimiento debe realizarse en forma mensual. La aplicación de este dispositivo es de carácter interno y es el único que no requiere reportes a instancias ajenas al municipio (ver planilla de Seguimiento Mensual de Línea de Acción).

Para los niveles Áreas de Mejora, Gestión de Servicios, Gestión Global y Plan, se han privilegiado **indicadores de resultado**, específicamente de ejecución de actividades y de presupuesto, ambos en relación al porcentaje respecto de la programación establecida. Ellos se miden desde el nivel más específico (Área de Mejora) y de manera escalonada van alimentando a los niveles restantes (Gestión de Servicio, Gestión Global y Plan de Mejoras). Esta medición se realiza cada tres meses y es de carácter acumulativo, es decir, la primera de las mediciones considerará un período de tres (3) meses, la segunda de seis (6) meses, la tercera de nueve (9) y la última del año completo de implementación.

Todos los instrumentos mencionados estarán disponibles en el sitio oficial del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales, de este modo se ejecuta el reporte correspondiente al Sistema.

Planilla de Seguimiento Mensual de Línea de Acción (para uso interno del municipio)

PLANILLA DE SEGUIMIENTO MENSUAL DE LÍNEA DE ACCIÓN							
Línea de Acción:			Fecha de Seguimiento:				
Servicio (si corresponde):			Encargado del Seguimiento:				
Actividad	Ejecución		Indicador (meta)	Resultado medición	Verificador	Nivel de logro	Comentarios:          Recomendaciones:
	Inicio (mes)	Término (mes)					

Para completar la **Planilla de Seguimiento Mensual** se han definido cuatro (4) niveles de logro a los cuales se les asignó un color. En cada una de las celdas se debe establecer el nivel de logro de la meta del indicador de acuerdo a las siguientes especificaciones:

- **Celda Verde:** para aquellos indicadores cuyo resultado en la medición se encuentre dentro de lo programado, tanto en tiempo como en presupuesto.
- **Celda Amarilla:** para aquellos indicadores (resultado de la medición) que se encuentren fuera de lo programado y para los que, independiente de los motivos que explican aquello, existen posibilidades de recuperación.
- **Celda Roja:** para aquellos indicadores (resultado de la medición) que se encuentren fuera de lo programado y cuya recuperación implica tomar medidas de apoyo que involucran recursos adicionales (humanos, materiales o presupuestarios).
- **Celda Negra:** para aquellos indicadores que se encuentren fuera de lo programado y con riesgo de hacer fracasar la Línea de Acción.



En la celda denominada **resultado de la medición** se debe consignar el producto de la aplicación de la fórmula del indicador.

Para el espacio destinado a los **comentarios** 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.

En síntesis, es un instrumento de fácil aplicación, que permite obtener una impresión rápida de la situación de avance de la Línea de Acción. Su aplicación contribuirá a tomar decisiones oportunas. Buena parte de la información contenida en la **Planilla de Seguimiento Mensual** se extrae directa y textualmente de la **Planilla de Registro de Línea de Acción**.



## 6. METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

La Validación del Plan de Mejoras, es una parte del proceso de Acreditación que tiene como propósito incentivar a los municipios en el camino de mejora continua. Busca garantizar el buen uso del Sistema de Seguimiento y Apoyo que provee el Sistema. Pretende asegurar la consistencia de los diversos componentes del Plan y la coherencia entre los niveles de gestión validados en la Autoevaluación y el diseño de las acciones para abordar las brechas definidas.

Esta validación es aplicada por Evaluadores del Sistema, los mismos que fueron asignados a cada municipio en el proceso de Validación de la Autoevaluación. Consta de tres (3) niveles de análisis: Plan, Área de Mejora y Líneas de Acción. Está constituido por un conjunto de preguntas a las que cada Evaluador debe asignar una puntuación en escala de Licker. Posteriormente, el conjunto de evaluadores debe consensuar dichas puntuaciones y redactar las diversas recomendaciones.

De la aplicación de la metodología se obtiene un puntaje para cada nivel. En la tabla que se muestra a continuación se detallan los puntajes máximos y mínimos de aprobación.

PUNTAJES MÁXIMOS Y MÍNIMOS DE VALIDACIÓN		
Nivel	Puntaje Máximo de Validación por Nivel	Puntaje Mínimo de Validación por Nivel
Plan	19	11
Áreas	9	5
Líneas de Acción	34	20

## 6.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### A. PLAN

De acuerdo a lo observado, seleccione la afirmación que más se acerca a lo presentado por el municipio y consigne las observaciones que sustentan su selección:

A.1 Que el municipio esté abocado a la mejora durante todo el año de implementación, al menos en lo que respecta a gestión global.

El municipio estará abocado a la ejecución del Plan durante todo el año	5
El municipio estará abocado a la ejecución del Plan durante más de 10 meses	4
El municipio estará abocado a la ejecución del Plan durante más de 7 meses	3
El municipio estará abocado a la ejecución del Plan durante más de 5 meses	2
El municipio estará abocado a la ejecución del Plan durante menos de 5 meses	1

Observaciones:

A.2 Que el Plan incorpore a todos los actores involucrados en la mejora.

Están todos los incorporados en la ejecución del Plan	5
Están todos los involucrados clave incorporados en la ejecución del Plan	4
Están buena parte de los involucrados clave incorporados en la ejecución del Plan	3
Hay algunos involucrados clave incorporados en la ejecución del Plan	2
No están los involucrados clave incorporados en la ejecución del Plan	1

Observaciones:

A.3 Que el Plan esté claramente enfocado (foco).

El municipio definió claramente un foco que es capaz de englobar todas las Áreas de Mejora (gestión global y gestión servicios)	5
El municipio definió un foco que es capaz de englobar todas las Áreas de Mejora (gestión global y gestión servicios), sin embargo no es expresado con claridad	4
El municipio definió claramente un foco, sin embargo éste no engloba todas las Áreas de Mejora (gestión global y gestión servicios)	3
El municipio definió un foco que no engloba todas las Áreas de Mejora y no está claramente definido	2
El municipio no ha definido un foco con claridad	1
Observaciones:	

A.4 Que la articulación de áreas contribuya a impactar el foco definido.

La articulación de las Áreas se visualiza vigorosa y hace presumir un impacto en el foco definido	4
La articulación de las Áreas se visualiza débil, sin embargo se presume impacto en el foco definido	3
La articulación de las Áreas se visualiza débil, sin embargo se presume impacto en el foco definido	2
No existe articulación de las Áreas, por lo que se presume no habrá impacto en el foco definido	1
Observaciones:	

Comentarios Globales y Recomendaciones

## B. ÁREAS

De acuerdo a lo observado, seleccione la afirmación que más se acerca a lo presentado por el municipio:

B.1 Que cada Área de Mejora incorpore a todos los actores involucrados.

Están todos los involucrados clave incorporados en la ejecución del Área	5
Están todos los involucrados clave incorporados en la ejecución del Área	4
Están buena parte de los involucrados clave incorporados en la ejecución del Área	3
Hay algunos involucrados clave incorporados en la ejecución del Área	2
No están los involucrados clave incorporados en la ejecución del Área	1

Observaciones:

B.2 Que cada Área de Mejora incorpore a todos los actores involucrados.

La articulación de las Líneas se visualiza vigorosa y hace presumir un impacto en el Área	4
La articulación de las Líneas se visualiza débil, sin embargo se presume impacto en el Área	3
La articulación de las Líneas se visualiza débil y hace presumir un bajo impacto en el Área	2
No existe articulación de las Líneas, por lo que se presume no habrá impacto en el Área	1

Observaciones:

Comentarios Globales y Recomendaciones

### C. LÍNEAS DE ACCIÓN

De acuerdo a lo observado, seleccione la afirmación que más se acerca a lo presentado por el municipio:

C.1 Las actividades contenidas en la Línea, generan una estructura para la instalación de las prácticas a implementar o mejorar.

Las actividades contenidas en la Línea, generan una sólida estructura para la instalación de las prácticas a implementar o mejorar	4
Las actividades contenidas en la Línea, generan una estructura para la instalación de las prácticas a implementar o mejorar	3
Las actividades contenidas en la Línea, generan una estructura que no asegura la instalación de las prácticas a implementar o mejorar	2
Las actividades contenidas en la Línea, no generan una estructura para la instalación de las prácticas a implementar o mejorar	1

Observaciones:

Para las siguientes afirmaciones, asigne una nota, siendo 5 "muy de acuerdo" y 1 "muy en desacuerdo"

C.2 El conjunto de actividades presentadas permiten el cumplimiento de la Línea.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Observaciones:

C.3 Las actividades contenidas en la línea están lógicamente concatenadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Observaciones:

C.4 La asignación de responsabilidades de las actividades contenidas en la línea, aseguran una efectiva instalación o mejora de las prácticas.

1	2	3	4	5
Observaciones:				

C.5 La articulación de actividades y recursos contribuyen a la consecución de la instalación o mejora diseñada.

1	2	3	4	5
Observaciones:				

C.6 La definición de indicadores es metodológicamente correcta.

1	2	3	4	5
Observaciones:				

C.7 La definición de indicadores, sus metas y periodicidad de la medición, contribuyen a realizar un seguimiento de la Línea.

1	2	3	4	5
Observaciones:				



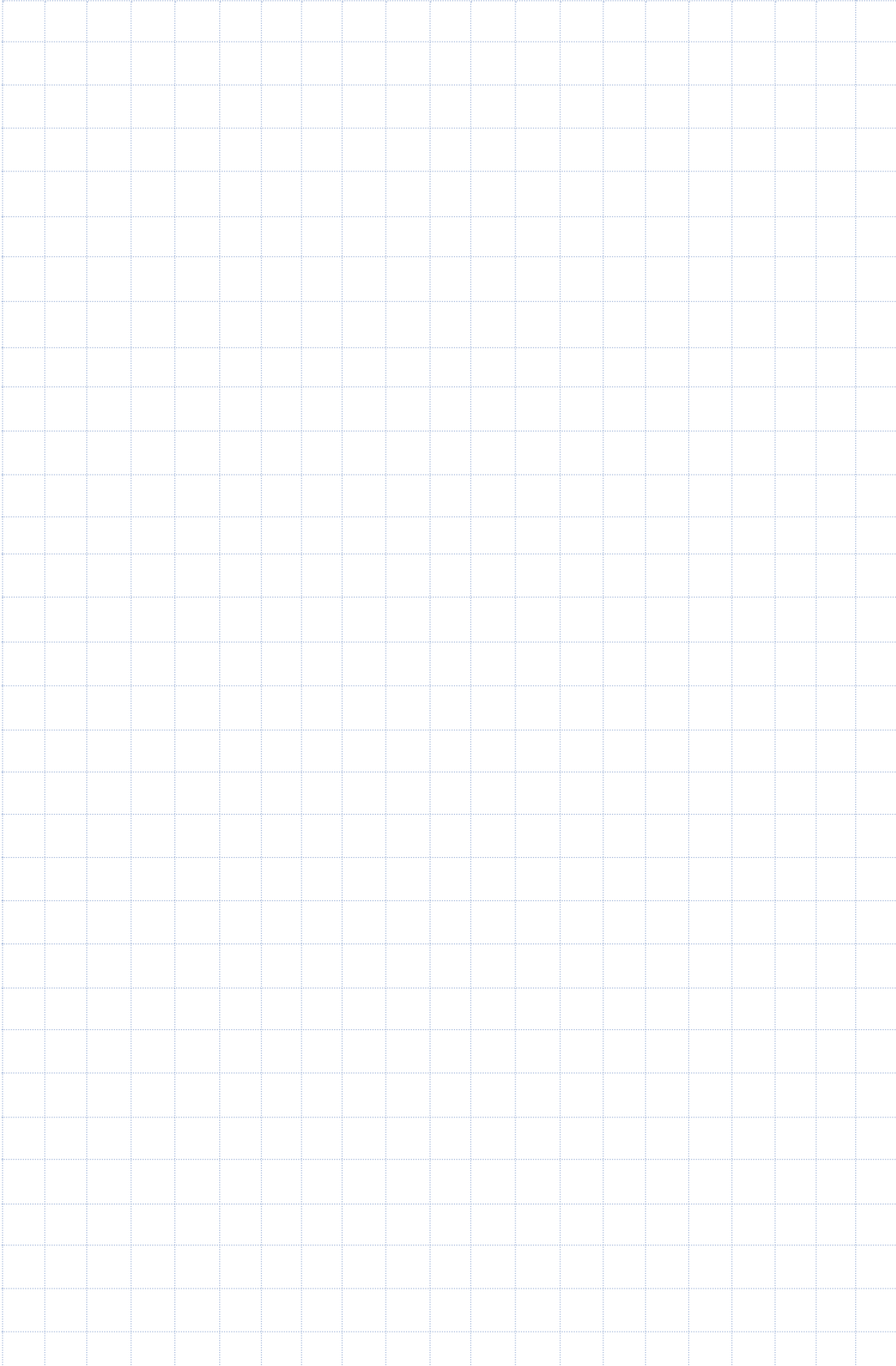
## TABLA RESUMEN

Complete el cuadro siguiente, sumando los puntajes obtenidos en cada nivel de evaluación.

Este se logra con una suma simple de los puntajes asociados a las alternativas seleccionadas.

PUNTAJE DE VALIDACIÓN	
Nivel	Puntaje Obtenido
Plan	
Áreas	
Líneas de Acción	

## NOTAS







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