



Subsecretaría  
de Desarrollo  
Regional y  
Administrativo

Gobierno de Chile

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

03  
GUÍA

# INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

MINISTERIO DEL INTERIOR





Subsecretaría  
de Desarrollo  
Regional y  
Administrativo

Gobierno de Chile

**DIVISIÓN MUNICIPALIDADES**

03  
GUÍA

# INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

MINISTERIO DEL INTERIOR

© Ministerio del Interior  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Inscripción:  
ISBN: 978-956-7808-71-7

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. Orientaciones generales para el Proceso de Autoevaluación	7
3. Método de Evaluación	9
3.1 Planificación de la Autoevaluación	9
3.2 Identificación de los procesos a evaluar	10
3.3 Levantamiento de la información y redacción de la evidencia	11
3.4 Evaluación de la evidencia	14
3.4.1 Método Enfoque y Despliegue	14
3.4.2 Método de Análisis de Resultados	18
3.5 Cálculo del puntaje de un Subcriterio	20
3.6 Cálculo de Puntaje Total	23
3.7 Interpretación de Resultados	26
4. Instrumento de Autoevaluación	27
4.1 PARTE I: GESTIÓN GLOBAL DE LA MUNICIPALIDAD	28
1. Liderazgo y Planificación Estratégica	29
2. Compromiso y Desarrollo de las Personas	50
3. Recursos Financieros y Materiales	74
7.A Resultados de la Gestión Municipal	83
4.2 PARTE II: GESTIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES	91
4. Relación con Usuarios y Usuarías	92
5. Prestación de Servicios Municipales	104
6. Información y Análisis de los Servicios	125
7.B Resultados en Calidad de Servicios	131
4.3 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN	140
5. Glosario	143
6. Índice de Tablas y Cuadros	147
7. Anexos: Matriz de Evaluación Enfoque y Despliegue	149



# 1. INTRODUCCIÓN

Este es el tercer documento de la serie “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”, el cual contiene el instrumento para que las municipalidades Autoevalúen su gestión, respecto al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Esta guía fue desarrollada en conjunto por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad), utilizando como referencia el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales<sup>1</sup>.

La Autoevaluación tiene como objetivos:

- tener una medición cuantificable y objetiva de la gestión de los servicios que entrega la municipalidad,
- identificar las áreas de gestión destacables y aquéllas que requieren ser mejoradas,
- entregar información para el desarrollo de un Plan de Mejoras que permita fortalecer la capacidad de gestión de los servicios municipales, e
- instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de los servicios municipales.

Para contribuir a los objetivos planteados, la presente guía aborda los siguientes contenidos:

- Orientaciones generales para el Proceso de Autoevaluación.
- El Método de Evaluación.
- El Instrumento de Autoevaluación.

Para facilitar la comprensión del texto, a lo largo de la presente guía se encuentran insertas definiciones destacadas en recuadros. Asimismo, al final del documento se encuentra un glosario con los términos utilizados en este instrumento.

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 4: Plan de Mejoras. Metodología para el Diseño e Implementación.
- Guía 5: Revisiones Internas. Metodología de Seguimiento a la Implementación de Mejoras.

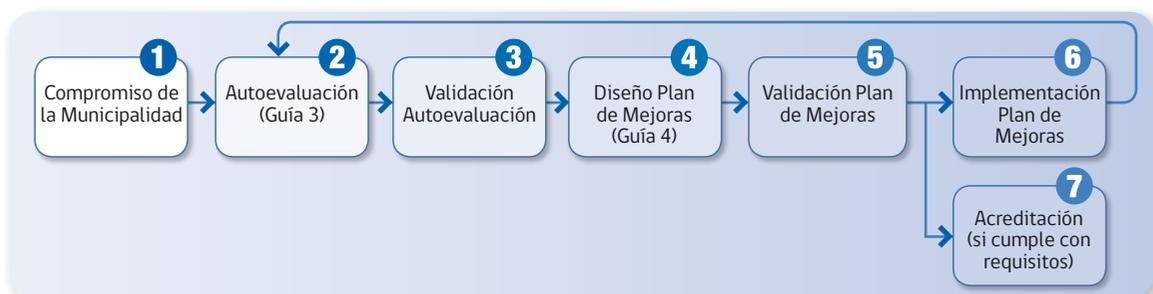
---

1. Guía 2: Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.



## 2. ORIENTACIONES GENERALES PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

El primer paso para el mejoramiento de la calidad de la gestión de los servicios municipales es el compromiso de la municipalidad para emprender el camino hacia la excelencia. El segundo paso lo constituye la Autoevaluación:



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

Un buen trabajo de Autoevaluación debe ser liderado por el Alcalde o Alcaldesa y los directivos de la municipalidad, con el respaldo del Concejo, quienes deben liderar un diagnóstico fiel a la realidad de la municipalidad y generar adecuadas condiciones institucionales para la aplicación de la Guía de Autoevaluación. Esto significa comunicar a las personas de la organización que se ha iniciado un proceso de mejoramiento continuo que le permitirá incrementar progresivamente sus resultados, para lo cual se requiere la colaboración de todo el personal.

Es fundamental que se involucre a todas las personas relacionadas desde las primeras fases del proceso, quienes deben estar informados respecto de la actividad de Autoevaluación, para qué sirve y cómo se lleva a cabo este proceso. En la medida que aumenten los niveles de participación en las acciones que se desarrollen, habrá mayor compromiso y responsabilidad por los cambios que se emprendan.

La Autoevaluación comienza con la identificación de los servicio a evaluar<sup>2</sup> y concluye con el resultado de la Autoevaluación, que es el insumo que requiere para el diseño del Plan de Mejoras.

2. Guía 1: Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.



## 3. MÉTODO DE EVALUACIÓN

Las actividades para desarrollar la Autoevaluación son las siguientes:

- Planificación de la Autoevaluación.
- Levantamiento y descripción de los servicios a evaluar y sus procesos asociados.
- Levantamiento de la información.
- Redacción y evaluación de la evidencia.

### 3.1. Planificación de la Autoevaluación

El alcalde o alcaldesa y los directivos acuerdan y planifican con antelación los días en los cuales se desarrollará la Autoevaluación, considerando que el diagnóstico requerirá de tiempo del personal involucrado y levantamiento de información, que no siempre esta disponible para su uso en forma inmediata.

Para esta planificación se debe:

- **Conformar el Comité de Mejora:** tiene como objetivo liderar el proceso de Autoevaluación, para lo cual es necesario un trabajo riguroso, responsable y realizar el seguimiento del programa de la Autoevaluación. Éste debe ser liderado por el alcalde o alcaldesa y está conformado por los directivos municipales.
- **Programar la Autoevaluación:** mediante el uso de un cronograma u otro instrumento, se deben definir: las etapas y actividades de la Autoevaluación, los productos, plazos y responsables. En este programa deben quedar definidas al menos: la identificación de los procesos, levantamiento de la información, redacción y evaluación de la evidencia, análisis de resultados, diseño y aplicación del Plan de Mejoras.
- **Conformar los grupos de trabajo:** es recomendable formar grupos dentro de los cuales se distribuya el trabajo. Estos grupos son liderados por el Comité de Mejora y reportan a él. Es necesario asegurarse que quienes realizan la Autoevaluación y su posterior análisis, tengan un conocimiento adecuado de las materias que se están evaluando. Los equipos pueden constituirse por cada uno de los siete criterios a evaluar. En cada grupo se designa a un líder de equipo para efectos de coordinación de los trabajos.
- **Estudiar el Instrumento de Autoevaluación:** una de las medidas necesarias para realizar de manera óptima el proceso de Autoevaluación es que quienes participen de ésta conozcan el Instrumento de Autoevaluación, el método a aplicar

y comprendan el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. Para ello, es recomendable que tanto el grupo de trabajo como el Comité de Mejora reciban capacitación al respecto, lean y analicen las Guías 2 y 3 de la serie de documentos “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”, se les explique la metodología de trabajo, las categorías de evaluación, la evidencia que debe recopilarse y la puntuación asignada a los elementos de gestión, con el objeto de aclarar eventuales dudas y facilitar el proceso de Autoevaluación.

Respecto a la duración del proceso de Autoevaluación, la primera vez puede tomar un tiempo que se estima entre un mes y medio y dos meses, sobre todo en lo que se refiere a la recolección de información en las distintas áreas y unidades. Las siguientes veces que se aplique la guía será sólo una actualización, por lo que el tiempo a invertir en el proceso de Autoevaluación será menor. Además, con las experiencias anteriores, el ejercicio debiera convertirse en un proceso amigable y fluido.

### 3.2. Identificación de los procesos a evaluar

Si bien todos los servicios que presta la municipalidad son importantes, es necesario priorizar por algunos de ellos para instalar los mecanismos de mejora continua. Es por ello que el Sistema de Acreditación Municipal define ciertos servicios municipales para comenzar el camino hacia la excelencia<sup>3</sup>.

Los métodos a aplicar en este camino se basan en la relación entre los procesos y sus resultados, ya que la mejora de los resultados se logra a través de la intervención en los procesos que generan esos resultados. Por ello, para cada servicio municipal que se va a evaluar se deben identificar los procesos que los afectan.

**Proceso:**

Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para lograr un objetivo.

**Proceso de apoyo:**

Procesos que dan solución a las necesidades de los procesos principales.

Los procesos son todas aquellas actividades que se relacionan entre sí para el desarrollo y prestación de un servicio municipal. Estos se pueden categorizar en dos tipos:

- **Procesos principales:** aquellos directamente relacionados con el servicio.
- **Procesos de apoyo:** aquellos que, sin ser directamente parte de la cadena del servicio, son necesarios para el desarrollo y prestación del mismo.

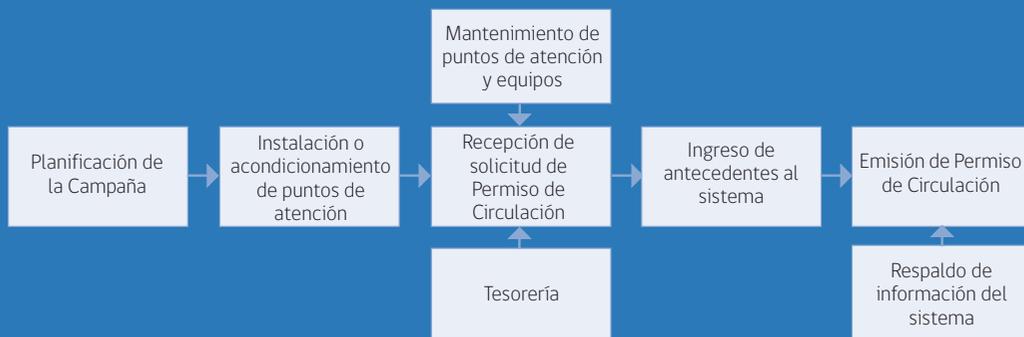
3. La forma de identificar los servicios a incluir en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales están descritos en la Guía 1, del mismo nombre.

**Cuadro1:** ejemplo de representación de un proceso.

**Ejemplo:**

Si tomamos el servicio de “entrega de permisos de circulación”, los procesos principales serían: planificación de la campaña, instalación o acondicionamiento de puntos de atención, recepción de solicitud de permisos de circulación, ingreso de antecedentes al sistema y emisión del permiso de circulación. Asimismo, los procesos de apoyo podrían ser: mantenimiento de los puntos de atención y equipos, Tesorería, respaldo de información del sistema.

Esto se podría representar gráficamente de la siguiente forma:



El ejercicio de identificación de los procesos que intervienen debe ser realizado para cada uno de los servicios municipales solicitados por el Sistema de Acreditación Municipal. Los resultados de este análisis deben ser registrados en la primera parte del Instrumento de Autoevaluación, “Antecedentes generales del municipio”.

### 3.3. Levantamiento de la información y redacción de la evidencia

Consiste en recopilar la información de cada uno de los procesos levantados en el punto anterior.

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.

**Elemento de Gestión:** Práctica o procedimiento definido como deseable en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

**Evidencia:** Información cuya veracidad puede demostrarse por medio de la observación, medición, ensayo u otros medios.

El desarrollo de una evidencia debe responder precisamente lo solicitado en cada elemento de gestión. Por ello, es indispensable leer detenidamente la pregunta de cada 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 mostrar cómo se aborda el tema en la municipalidad y cómo, a través de su aplicación, se da cuenta de los objetivos del subcriterio.

Para redactar la evidencia se debe utilizar 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.

**Cuadro 2:** ejemplo del contenido de una evidencia de procesos.

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	Ejemplo: 4.2.f) ¿Cómo se reciben y tratan los reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias, y cómo usa esta información para la toma de decisiones y para el rediseño o mejora de la atención o de los propios servicios?
¿Desde cuándo se usan estas prácticas?	Desde 2003,
¿Cuál es el objetivo de su aplicación?	Con el objetivo de tratar los comentarios (reclamos, quejas o sugerencias) de usuarios y usuarias, y usar esta información para la mejora,
¿Qué prácticas se aplican?	<p>Las maneras de recibir los comentarios de todos los usuarios de la municipalidad son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vía telefónica (se registra en formulario 23).</li> <li>• Reclamo presentado en la OIRS (formulario 23).</li> <li>• Carta reclamo presentada en la OIRS.</li> </ul>
¿Cómo se aplican las prácticas?	<p>Los formularios y cartas se centralizan en la OIRS, donde se le asigna un correlativo y se ingresaban en una planilla de control de comentarios de los usuarios. Ésta distribuye a las distintas direcciones y unidades los comentarios para que sean contestados. Cuando las direcciones y unidades lo contestan, le mandan copia de la respuesta a la OIRS. La OIRS lleva un catastro del estado de los comentarios y le hace seguimiento semanal junto con el Alcalde.</p> <p>Una vez al mes la OIRS envía un informe a todas las unidades y direcciones con un análisis de los comentarios más recurrentes y sus causas. En cada dirección o unidad se analiza el informe en las reuniones mensuales de planificación para ir ajustando sus procesos.</p>
¿Cuántas veces se ha aplicado y cada cuánto tiempo?	Esto se aplica mensualmente desde el año 2003,
¿Dónde se aplican?	En todas las direcciones y unidades de la municipalidad.
¿Cuál es el método de evaluación de las prácticas?	La municipalidad definió como un indicador para el proceso de tratamiento de comentarios el tiempo de respuesta, la cantidad y el porcentaje de reclamos y quejas respecto al total de comentarios recibidos.

¿Qué mejoras se han hecho con las prácticas?	A partir de enero de 2004, cada año se hace un análisis de los indicadores en una reunión donde participa el Alcalde y los directivos. En el 2004 el tiempo de respuesta de los reclamos variaba entre 5 y 3 semanas. La meta del municipio propuesta fue llegar a un tiempo de respuesta promedio de 48 hrs. Para ello, en enero del 2007 se compró un software que permite realizar la distribución de los comentarios y el seguimiento en forma automática, lo cual mejoró el tiempo de respuesta el 2005 llegando a 72 horas promedio con una dispersión de $\pm 1$ día.
¿Qué efectos y logros se han obtenido con la aplicación de las prácticas?	El 2006 el promedio fue de 36 horas $\pm 4$ horas. Ahora la nueva meta para el año 2007 es de 24 horas.

El desarrollo de una evidencia para el criterio de resultados (Criterio 7) debe incluir los datos de los indicadores solicitados, en cualquier formato, por ejemplo una tabla, un gráfico o texto:

**Cuadro 3:** ejemplo del contenido de una evidencia de resultados.

ANTECEDENTES DE LOS RESULTADOS	Ejemplo: 7.2.B. a) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias?																				
Identificación de los indicadores relevantes para cada elemento de gestión	<p>Los indicadores de satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Número de reclamos y quejas.</li> <li>· % de reclamos y quejas respecto al total de comentarios.</li> <li>· Promedio satisfacción neta de usuarios y usuarias.</li> </ul>																				
Los datos de los resultados de los indicadores disponibles para 1, 2 ó 3 años	<p>Los datos obtenidos para los últimos tres (3) años son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· El año 2003 las quejas y reclamos llegaban a cerca de 60 anuales. El año siguiente se recibieron cerca de 50, lo que se mantuvo el 2005. El año 2006 se bajó a 42 quejas y reclamos al año.</li> <li>· Respecto al % de reclamos y quejas respecto al total de comentarios, los datos obtenidos fueron:</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Comentarios</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>2006</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reclamos y quejas</td> <td>50%</td> <td>33%</td> <td>31%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Sugerencias</td> <td>38%</td> <td>37%</td> <td>46%</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Felicitaciones</td> <td>13%</td> <td>31%</td> <td>23%</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>· La satisfacción neta se comenzó a medir el año 2004, con los siguientes resultados:</li> </ul>	Comentarios	2003	2004	2005	2006	Reclamos y quejas	50%	33%	31%	25%	Sugerencias	38%	37%	46%	39%	Felicitaciones	13%	31%	23%	36%
Comentarios	2003	2004	2005	2006																	
Reclamos y quejas	50%	33%	31%	25%																	
Sugerencias	38%	37%	46%	39%																	
Felicitaciones	13%	31%	23%	36%																	

**Recopilación y revisión del trabajo:** 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 la Autoevaluación refleje el real funcionamiento de la municipalidad y que las evidencias levantadas sean consecuentes con el puntaje asignado.

### 3.4. Evaluación de la evidencia

Para evaluar la evidencia entregada para cada elemento de gestión, existen dos métodos que se aplican, de acuerdo al criterio que se está revisando:

- **Método de Enfoque y Despliegue:** es aplicable a los elementos de gestión de los criterios 1 al 6 del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, es decir a los criterios asociados a procesos.
- **Método Análisis de Resultados:** es aplicable a los elementos de gestión del Criterio 7 Resultados, del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

A continuación se describen en detalle cada uno de los métodos de evaluación:

#### 3.4.1. Método Enfoque y Despliegue

El enfoque y el despliegue son dos aspectos que se analizan en conjunto para cada elemento de gestión de los criterios 1 al 6 del Modelo.

La lógica del mejoramiento continuo de la gestión de procesos indica que cuando se aborda un proceso en una organización, se establece una práctica o forma de llevarlo a cabo. Esto responde a una necesidad organizacional. Para saber si el proceso cumple con su objetivo, es necesario establecer un mecanismo de medición que permita evaluar cuán cerca se está de dicho objetivo, para luego analizar los resultados y mejorar la práctica establecida con miras a mejorar sus resultados.

**Enfoque:** Práctica con que la municipalidad aborda un determinado elemento de gestión.

**Despliegue:** Amplitud o alcance que tiene una práctica utilizada por la municipalidad para abordar un elemento de gestión.

### ENFOQUE

Desde esta perspectiva, el Enfoque analiza el nivel de desarrollo de la práctica con la que se aborda determinado elemento de gestión. Lo anterior significa que al evaluar el enfoque de un Elemento de Gestión, éste puede ser calificado como:

- **No hay enfoque:**
  - no hay prácticas que respondan a lo solicitado, o

- la(s) práctica(s) descrita(s) no es(son) pertinente(s), es decir, no responde(n) a lo que se está solicitando evaluar.
- **Enfoque incipiente:** se ha(n) desarrollado práctica(s):
  - pero está(n) recién partiendo, o
  - no se ha(n) aplicado pero está(n) incorporada(s) en la planificación: se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla.
- **Enfoque sistemático:** la(s) práctica(s) es(son) aplicada(s) periódicamente, con una frecuencia conocida y tiene(n) establecido el objetivo para el cual se creó.
- **Enfoque evaluado:** la(s) práctica(s) ha(n) sido evaluada(s), es decir, hay resultados de los indicadores que dan cuenta del objetivo buscado para conocer su nivel de logro.
- **Enfoque mejorado:** en base a las mediciones y análisis realizados, se han establecido acciones de mejora, las que han sido implementadas con éxito y hay mediciones que dan cuenta de ello.
- **Enfoque efectivo:** se puede demostrar que la(s) práctica(s) cumple(n) con el o los objetivos para los que fue o fueron implementada(s). Esto se ve a través del cumplimiento de sus metas. Además, se han establecido nuevas metas.

## DESPLIEGUE

Por otra parte, se entiende por Despliegue la amplitud o alcance que tiene un enfoque, en el sentido de abarcar las distintas personas, servicios, actividades, usuarios y usuarias, unidades, según corresponda. Se trata, por tanto, de la extensión con que son aplicados en los ámbitos relevantes para cada elemento de gestión.

El despliegue de un elemento de gestión puede ser calificado como:

- **No hay despliegue:** no hay práctica(s) o ésta(s) no se aplica(n) en las áreas importantes.
- **Despliegue parcial:** la(s) práctica(s) se aplica(n) en algunas áreas importantes.
- **Despliegue total:** la(s) práctica(s) se aplica(n) en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en una etapa inicial.

Para asignar un puntaje objetivo en la evaluación se utiliza una tabla con niveles del 0 al 5. La asignación del puntaje correspondiente al Elemento de Gestión, se realiza comparando la evidencia redactada con los descriptores de la Tabla 1.

El asignar un nivel implica que la(s) práctica(s) aplicada(s) por la municipalidad cumple(n) completamente con el descriptor de ese nivel y con los anteriores.

**Tabla 1:** niveles de evaluación con método de Enfoque y Despliegue.

PUNTAJE	DESCRITORES
0	<p><b>No hay enfoque:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>no hay una práctica que responda a lo solicitado en el Elemento de Gestión evaluado, o</li> <li>la práctica descrita no es pertinente, es decir, no responde a lo que se está solicitando evaluar.</li> </ul> <p><b>No hay despliegue:</b> no hay una práctica o no se aplica en las áreas importantes.</p>
1	<p><b>Enfoque incipiente:</b> se ha desarrollado una práctica pero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>está recién partiendo, o</li> <li>se ha incorporado en la planificación: se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla.</li> </ul> <p><b>Despliegue parcial:</b> se aplica en al menos un área importante.</p>
2	<p><b>Enfoque sistemático:</b> 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.</p> <p><b>Despliegue parcial:</b> se aplica en algunas áreas importantes.</p>
3	<p><b>Enfoque evaluado:</b> la(s) práctica(s) para abordar el Elemento de Gestión han sido evaluadas, es decir hay indicadores definidos que dan cuenta del objetivo, metas establecidas y mediciones para observar su efectividad.</p> <p><b>Despliegue total:</b> se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.</p>
4	<p><b>Enfoque mejorado:</b> en base a las mediciones y análisis realizados, se han establecido Planes de Mejora, los que han sido implementados con éxito. Es decir, se ha analizado la información de los sistemas de medición, se han establecido e implementado Plan de Mejoras, los que han tenido éxito, o sea, ha habido un acercamiento al cumplimiento de metas. Hay mediciones que dan cuenta de ello.</p> <p><b>Despliegue total:</b> se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.</p>
5	<p><b>Enfoque efectivo:</b> se puede demostrar que la(s) práctica(s) cumple(n) con los objetivos para los que fue(ron) implementada(s). Esto se ve a través del cumplimiento de sus metas. Además, se han establecido nuevas metas.</p> <p><b>Despliegue total:</b> se aplica en todas las áreas importantes.</p>

Cuando se haya definido el nivel de un Elemento de Gestión, marcar el puntaje obtenido en la escala de 0 a 5 del elemento evaluado<sup>4</sup>. Por ejemplo:

**Cuadro 4:** ejemplo de evaluación de una evidencia por Método Enfoque Despliegue.

4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad construye relaciones con sus usuarios y usuarias para asegurar el cumplimiento de las expectativas de éstos.	No hay despliegue	Despliegue Parcial		Despliegue Total		
	No hay Enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
f) ¿Cómo se reciben y tratan los reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias, y cómo usa esta información para la toma de decisiones y para el rediseño o mejora de la atención o de los propios servicios?	<p><b>Evidencia:</b></p> <p>Desde 2003, las maneras de recibir los comentarios (reclamos, quejas o sugerencias) de todos los usuarios de la municipalidad son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Vía telefónica (se registra en formulario 23).</li> <li>▸ Reclamo presentado en la OIRS (formulario 23).</li> <li>▸ Carta reclamo presentada en la OIRS.</li> </ul> <p>Los formularios y cartas se centralizan en la OIRS, donde se le asigna un correlativo y se ingresaban en una planilla de control de comentarios de los usuarios. La OIRS distribuye a las distintas direcciones y unidades los comentarios para que sean contestados. Cuando las direcciones y unidades lo contestan, le mandan copia de la respuesta a la OIRS. La OIRS lleva un catastro del estado de los comentarios y le hace seguimiento semanal junto con el Alcalde o Alcaldesa.</p>					

4. En anexos hay una matriz resumen para la asignación de los puntajes.

### 3.4.2. Método de Análisis de Resultados

Los resultados de un indicador pueden ser calificados como:

- no existen datos,
- hay datos de un año o período,
- hay datos de más de un año, que permiten evaluar tendencia (positiva o negativa).

Al igual que en el método de Enfoque y Despliegue, para definir objetivamente el nivel de los datos, se utiliza una tabla con puntajes del 0 al 5. Para conocer el puntaje que corresponde a los datos presentados, se comparan éstos con los descriptores de la Tabla 2 y se define el puntaje correspondiente.

El definir un puntaje implica que los datos presentados por la municipalidad cumplen completamente con el descriptor de ese nivel y con los anteriores.

**Tabla 2:** niveles de evaluación con método de Análisis de Resultados.

PUNTAJE	DESCRIPTORES
0	No hay datos sobre los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión, o los indicadores presentados no responden a lo solicitado por el Elemento de Gestión.
1	Hay datos de un año para al menos la mitad de los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión.
2	Hay datos de un año para todos los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión.
3	Hay datos de los últimos tres años para al menos la mitad de los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión.
4	Hay datos de los últimos tres años para todos los indicadores relevantes para ese Elemento de Gestión y una tendencia positiva para al menos la mitad de ellos.
5	Hay datos de los últimos tres años y una tendencia positiva para todos ellos.

Cuando se haya definido el puntaje para un Elemento de Gestión determinado, al igual que en el caso de los criterios de procesos, marque el puntaje obtenido en la escala de 0 a 5 del elemento evaluado. Por ejemplo:

**Cuadro 5:** ejemplo de evaluación de una evidencia por método Análisis de Resultados.

7.B.1 Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios: resume los resultados operacionales clave de la municipalidad que contribuyen a su efectividad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres meses																		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes																
f) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de satisfacción de proveedores?	0	1	2	3	4	5																
<p>Evidencia:</p> <p>Los indicadores relevantes en satisfacción de proveedores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de reclamos de proveedores recibidos.</li> <li>• Satisfacción de proveedores, donde se les solicita que evalúen: claridad en los requisitos para el producto o servicio, disposición para resolver consultas, cumplimiento de compromisos.</li> <li>• N° de reclamos de proveedores.  Año 2002: 153  Año 2003: 122  Año 2004: 93  Año 2005: 75</li> <li>• Satisfacción de Proveedores</li> </ul>																						
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de satisfacción de proveedores</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Satisfacción (%)</th> <th>Insatisfacción (%)</th> <th>Satisfacción Neta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Claridad en requisitos</td> <td>40</td> <td>40</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Disposición consultas</td> <td>70</td> <td>10</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento de compromisos</td> <td>30</td> <td>30</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>							Categoría	Satisfacción (%)	Insatisfacción (%)	Satisfacción Neta (%)	Claridad en requisitos	40	40	0	Disposición consultas	70	10	60	Cumplimiento de compromisos	30	30	0
Categoría	Satisfacción (%)	Insatisfacción (%)	Satisfacción Neta (%)																			
Claridad en requisitos	40	40	0																			
Disposición consultas	70	10	60																			
Cumplimiento de compromisos	30	30	0																			

### 3.5. Cálculo del puntaje de un Subcriterio

Para conocer el puntaje de un Subcriterio se debe operar de la siguiente manera:

- a) Se suman los puntajes obtenidos en cada Elemento de Gestión del Subcriterio, obteniéndose los puntos del Subcriterio. Por ejemplo:

2.2 Desempeño y reconocimiento de las personas: cómo los procesos de evaluación de desempeño apoyan el cumplimiento de los resultados globales de la municipalidad	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se asegura que los objetivos asignados a los funcionarios y funcionarias están alineados con los objetivos de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
	<p>Evidencia: La municipalidad cuenta desde 2004 con un sistema de evaluación de desempeño para fijar objetivos a funcionarios y funcionarias el que incluye la definición de tres tipos de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos: que son los derivados de la misión y de objetivos estratégicos.</li> <li>• Operativos: que son los de desarrollo de competencias y habilidades.</li> <li>• De equipo: que son los objetivos por unidad.</li> </ul> <p>Éstos se definen aualmente una vez que se han revisado los objetivos estratégicos de la municipalidad y bajados a las áreas. Se definen en conjunto entre el directivo correspondiente y cada persona en la instancia de evaluación de desempeño. El directivo debe velar por que todos los objetivos de las personas estan alineados o los de las municipalidades. Luego son revisados por el Alcalde.</p>					
b) ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la municipalidad para el desarrollo organizacional?	0	1	2	3	4	5
	<p>Evidencia: Para conocer el desempeño del personal el sistema de evaluación de desempeño se comenzará a implementar el año 2004. El método está documentado en el Manual de Evaluación de Desempeño de la Municipalidad. Este desarrollo de acuerdo a la ley y se complementó para abordar otros aspectos necesarios para la municipalidad. El proceso lo hace cada equipo de trabajo pero es apoyado por la unidad de Personal. Éste contempla una evaluación anual en 360°. En ésta se identifican aspectos destacados y otros a mejorar. Los resultados son procesados por Personal y entregados a cada directivo. Éste se junta personalmente con cada miembro de su equipo y le entrega retroalimentación. Juntos establecen fortalezas y compromisos para el próximo periodo, así como objetivos tanto personales como de equipo.</p>					
c) ¿Cómo se refuerza, motiva y reconoce al personal de la municipalidad para que éstos desarrollen sus potencialidades?	0	1	2	3	4	5
	<p>Evidencia: Si bien aún no está del todo implementado, desde el año pasado se está aplicando un programa de capacitación basado en las habilidades de desempeño. Este se está aplicando como piloto en el Departamento de Obras. A fines de este año se van a hacer los ajustes y comenzaría a aplicar al resto de la municipalidad. Por ello fue incluido en el presupuesto un ítem especial de capacitación.</p>					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						5 puntos
Porcentaje de logro [(puntos del subcriterio / 15) x 100]						%

En este ejemplo, los puntos del Subcriterio 2.2 son 5 (cinco) que corresponde a la suma del Subcriterio 2.2: a) 2 puntos b) 2 puntos c) 1 punto.

Total Subcriterio: 5 puntos.

- b) Los puntos del Subcriterio calculado en el paso anterior, se dividen por el puntaje máximo que se puede obtener en ese Subcriterio (puntaje máximo de cada Elemento de Gestión, es decir 5, multiplicado por el número de elementos de gestión del Subcriterio). En el ejemplo anterior, como el Subcriterio tiene tres elementos de gestión, el puntaje máximo a obtener es 15 ( $3 \times 5 = 15$ ). De este modo, el resultado de la división sería ( $5 / 15 = 0,33$ ).

Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)	5 puntos
Porcentaje de logro ( $(\text{puntos del subcriterio} / 15) \times 100$ )	%

- c) El Porcentaje de Logro del Subcriterio corresponde a cuánto cumple la municipalidad de lo definido por el Modelo en ese Subcriterio. Para obtener el Porcentaje de Logro del Subcriterio, multiplique por 100 el valor obtenido en el paso anterior y expréselo en términos de porcentaje. Siguiendo el ejemplo, se tendría un Porcentaje de Logro del Subcriterio de 33% ( $0,33 \times 100 = 33$ ).

Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)	5 puntos
Porcentaje de logro ( $(\text{puntos del subcriterio} / 15) \times 100$ )	→ 33%

- d) Finalmente, se multiplica el Porcentaje de Logro del Subcriterio por el factor correspondiente del Subcriterio (ver Tabla 3) para obtener el puntaje del Subcriterio.

En el ejemplo se tomó el Subcriterio 2.2. Si se ve en la Tabla 3, su factor es 12. Entonces, el puntaje del Subcriterio corresponde a 4, ya que el 33% de 12 es 4 ( $12 \times 33 / 100 = 4$ ).

**Tabla 3:** factores de los subcriterios.

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	FACTOR
<b>1. Liderazgo y Planificación Estratégica</b>	
1.1 Desarrollo de la estrategia.	15
1.2 Implementación de la estrategia.	16
1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia.	16
1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales.	16
<b>2. Compromiso y Desarrollo de las Personas</b>	
2.1 Gestión del personal.	15
2.2 Desempeño y reconocimiento de las personas.	12
2.3 Formación y desarrollo de las personas.	12
2.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad.	12
2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo.	12
<b>3. Recursos Financieros y Materiales</b>	
3.1 Planificación y gestión del presupuesto municipal.	33
3.2 Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura.	30
<b>4. Relación con Usuarios y Usuarias</b>	
4.1 Conocimiento de los usuarios y usuarias.	21
4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias.	21
4.3 Medición de la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias.	21
<b>5. Prestación de Servicios Municipales</b>	
5.1 Diseño y adecuación de servicios municipales.	10
5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales.	16
5.3 Gestión de los procesos de apoyo.	10
5.4 Gestión de la relación con organismos asociados.	15
5.5 Gestión de la calidad de los proveedores.	12
<b>6. Información y Análisis de los Servicios</b>	
6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales.	30
6.2 Análisis del desempeño de los servicios municipales.	30
<b>7. Resultados</b>	
<b>7. A Resultados de la Gestión Municipal</b>	
7.A.1 Resultados de la gestión municipal.	30
7.A.2 Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales.	35
<b>7. B Resultados en Calidad de Servicios</b>	
7.B.1 Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios.	30
7.B.2 Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales.	30

### 3.6. Cálculo del Puntaje Total

Para facilitar el levantamiento y redacción de evidencia, el Instrumento de Autoevaluación se divide en dos partes, de acuerdo a los ámbitos de análisis:

- **Parte I:** evaluación de la Gestión Global Municipal. Son criterios transversales a la gestión de todos los servicios municipales (criterios 1, 2, 3 y 7.A) y son evaluados a nivel de municipalidad. Esta parte debe ser contestada una vez, independiente del número de servicios a acreditar.
- **Parte II:** evaluación de la Gestión de los Servicios Municipales. Son criterios específicos para la gestión de cada servicio municipal (criterios 4, 5, 6 y 7.B). Esta parte debe ser evaluada para cada servicio a acreditar, es decir, habrán tantas Partes II como servicios a acreditar.

Considerando el mecanismo de cálculo del puntaje de cada Subcriterio y la estructura del Instrumento de Autoevaluación, entonces para conocer el Puntaje Total de la Autoevaluación se opera de la siguiente forma:

- a) Se suman los puntajes de todos los Subcriterios de la Parte I para obtener el Puntaje Total de dicha parte. Por ejemplo, si se tiene los siguientes resultados en la Parte I:

SUBCRITERIO	PUNTAJE SUBCRITERIO
<b>1. Liderazgo y Planificación Estratégica</b>	
1.1 Desarrollo de la estrategia de los servicios municipales.	5
1.2 Implementación de la estrategia de los servicios municipales.	3
1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia.	5
1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales.	7
<b>2. Compromiso y Desarrollo de las Personas</b>	
2.1 Gestión del personal.	4
2.2 Desempeño y reconocimiento de las personas.	7
2.3 Formación y desarrollo de las personas.	2
2.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad.	3
2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo.	5
<b>3. Recursos Financieros y Materiales</b>	
3.1 Planificación y gestión del presupuesto municipal.	12
3.2 Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura.	20
<b>7. Resultados de la Gestión Municipal</b>	
7.A.1 Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales.	5
7.A.2 Resultados de efectividad municipal.	9
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>

En este ejemplo el Puntaje Parte I sería 87 puntos.

- b) Ya que la Parte II se trabaja por Servicio, como resultado de la Autoevaluación se va a tener tantas Partes II como servicios evaluados, entonces para cada uno de los servicios evaluados se suman los puntajes de los subcriterios que pertenecen a la Parte II de la Guía de Autoevaluación. Se obtendrán puntajes parciales para la Parte II tantos como servicios se hayan evaluados. Por ejemplo, considerando tres servicios se podría obtener lo siguiente:

i) Desarrollo de Organizaciones Comunitarias:

SUBCRITERIO	PUNTAJE SUBCRITERIO
<b>4. Relación con Usuarios y Usuarías</b>	
4.1 Conocimiento de los usuarios.	7
4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias.	5
4.3 Medición de la satisfacción de usuarios y usuarias.	2
<b>5. 5. Prestación de Servicios Municipales</b>	
5.1 Diseño y adecuación de servicios municipales.	2
5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales.	8
5.3 Gestión de los procesos de apoyo.	5
5.4 Gestión de la relación con organismos asociados.	5
5.5 Gestión de la calidad de los proveedores.	3
<b>6. Información y Análisis</b>	
6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales.	10
6.2 Análisis del desempeño de los servicios municipales.	12
<b>7. Resultados en Calidad de Servicio</b>	
7.B.1 Resultados de la prestación de servicios municipales.	10
7.B.2 Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales.	1
<b>SUB TOTAL</b>	<b>70</b>

El puntaje para este Servicio en la Parte II sería 70 puntos.

ii) Gestión de Subsidios y Becas Estatales y apoyo para la Postulación a la Vivienda:

SUBCRITERIO	PUNTAJE SUBCRITERIO
<b>4. Relación con Usuarios y Usuarías</b>	
4.1 Conocimiento de los usuarios.	3
4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias.	5
4.3 Medición de la satisfacción de usuarios y usuarias.	12
<b>5. Prestación de Servicios Municipales</b>	
5.1 Diseño y adecuación de servicios municipales.	2
5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales.	5
5.3 Gestión de los procesos de apoyo.	4
5.4 Gestión de la relación con organismos asociados.	10
5.5 Gestión de la calidad de los proveedores.	2
<b>6. Información y Análisis</b>	
6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales.	12
6.2 Análisis del desempeño de los servicios municipales.	7
<b>7. Resultados en Calidad de Servicio</b>	
7.B.1 Resultados de la prestación de servicios municipales.	15
7.B.2 Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales.	0
<b>SUB TOTAL</b>	<b>77</b>

El puntaje para este servicio en la Parte II sería 77 puntos.

iii) Entrega y Renovación de Permisos de Circulación.

SUBCRITERIO	PUNTAJE SUBCRITERIO
<b>4. Relación con Usuarios y Usuarías</b>	
4.1 Conocimiento de los usuarios.	12
4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias.	10
4.3 Medición de la satisfacción de usuarios y usuarias.	5
<b>5. Prestación de Servicios Municipales</b>	
5.1 Diseño y adecuación de servicios municipales.	8
5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales.	8
5.3 Gestión de los procesos de apoyo.	5
5.4 Gestión de la relación con organismos asociados.	3
5.5 Gestión de la calidad de los proveedores.	10
<b>6. Información y Análisis</b>	
6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales.	19
6.2 Análisis del desempeño de los servicios municipales.	25
<b>7. Resultados en Calidad de Servicio</b>	
7.B.1 Resultados de la prestación de servicios municipales.	14
7.B.2 Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales.	9
<b>SUB TOTAL</b>	<b>128</b>

El puntaje para este servicio en la Parte II sería 128 puntos.

- c) Se promedian los puntajes calculados en el punto anterior, obteniéndose el Puntaje Parte II. En el ejemplo, éste se calcula promediando los puntajes obtenidos en i), ii) y iii). En consecuencia, el Puntaje de la Parte II sería 92 puntos  $[(70 + 77 + 128) / 3]$
- d) El Puntaje Total de la Autoevaluación se calcula con la suma el Puntaje Parte I (87 puntos) y el Puntaje Parte II (92 puntos). Siguiendo el ejemplo, esto correspondería a 179 puntos.

### 3.7. Interpretación de resultados

El máximo puntaje a obtener es 500 puntos. Los puntajes totales obtenidos reflejan el nivel global de la municipalidad respecto a la gestión de sus servicios municipales, los cuales se indican en la Tabla 4.

**Tabla 4:** descripción de los niveles de gestión, según el puntaje.

RANGO DE PUNTAJES	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
0 a 200 puntos	<p>La municipalidad realiza acciones preliminares tendientes a prácticas de gestión de calidad.</p> <p>No es posible identificar si los resultados de la organización provienen directamente de las prácticas adoptadas.</p>
201 a 300 puntos	<p>La municipalidad presenta inicios de prácticas sistemáticas de gestión, aun cuando todavía existen deficiencias significativas en el sistema de gestión.</p> <p>Sus prácticas se han desplegado en la mayoría de las áreas claves, particularmente en las que tienen relación directa con el entrega de servicios municipales.</p>
301 a 400 puntos	<p>La municipalidad presenta prácticas de gestión sistemáticas y pertinentes, aun cuando la aplicación de éstas puede ser reciente en algunas áreas importantes.</p> <p>Tendencia de mejoría en algunos resultados relevantes; aunque ésta también puede ser reciente.</p> <p>Existen procesos sistemáticos los cuales además han sido evaluados y mejorados, es decir, se han medido los indicadores de desempeño y luego se han mejorado, cumpliendo con los objetivos para los que fue implementado.</p>
Sobre 400 puntos	<p>La municipalidad tiene prácticas de gestión con énfasis en la prevención, con uso sistemático en algunas áreas o servicios.</p> <p>Los resultados de los principales indicadores de desempeño, tienen integración con las prácticas adoptadas.</p> <p>Hay procesos sistemáticos de evaluación y mejora basados en datos que han cumplido varios ciclos y generado resultados comparativamente buenos.</p> <p>Cuenta con procesos sistemáticos para compartir los aprendizajes al interior de la organización. Pueden existir evidencias de comparación con otras municipalidades u organizaciones afines.</p> <p>Los procesos están desplegados en todas las áreas en que la municipalidad ha definido como claves.</p>

## 4. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

Tal como se indicó anteriormente, este instrumento se divide en dos partes:

- Parte I:** evaluación de la Gestión Global Municipal. Debe ser contestada una vez, en base a la gestión de la municipalidad (Criterios 1, 2, 3 y 7.A).
- Parte II:** evaluación de la Gestión de los Servicios Municipales. Debe ser contestada por cada servicio a acreditar (Criterios 4, 5, 6 y 7.B).

#### 4.1 PARTE I: GESTIÓN GLOBAL DE LA MUNICIPALIDAD

##### ANTECEDENTES GENERALES DEL MUNICIPIO

Este capítulo no se evalúa, solamente busca contextualizar las prácticas a analizar en el resto del documento.

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	
¿Cuántas personas trabajan en la municipalidad (planta, contrata y honorarios)?	
¿Cuántos de ellos son profesionales?	
¿En qué dependencias funciona la municipalidad y cuál es su infraestructura?	
¿Qué dependencia tiene la municipalidad del Fondo Común Municipal?	
Metodología de Autoevaluación: una vez finalizada la Autoevaluación describa la metodología que se usó para realizarla, la planificación, los integrantes del Comité de Mejora, pasos y etapas, tiempos, etc.	

## 1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este criterio examina:

- La forma en que la municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción de corto y largo plazo, y se organiza para alcanzarlos. También examina cómo se despliegan estos planes en la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.
- Cómo la dirección de la municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización, con miras a desarrollar y mantener un municipio competitivo.

1.1 Desarrollo de la estrategia: cómo la municipalidad establece su estrategia.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se realiza la planificación estratégica de la municipalidad para que permita guiar sus acciones hacia el cumplimiento de su misión y visión?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: la planificación estratégica es un plan a 3 ó 5 años que incluye aquello que la municipalidad va a realizar para acercarse al cumplimiento de su visión. La planificación estratégica contiene los siguientes componentes: visión, misión, objetivos, indicadores, metas, plazos y planes de acción. En algunas municipalidades se traduce en un plan anual.						

1.1 Desarrollo de la estrategia: cómo la municipalidad establece su estrategia.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
b) ¿Cómo la municipalidad alinea la planificación estratégica con su misión, visión, valores y su Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)?	Evidencia:					

1.1 Desarrollo de la estrategia: cómo la municipalidad establece su estrategia.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se consideran en la planificación estratégica de la municipalidad las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.1 Desarrollo de la estrategia: cómo la municipalidad establece su estrategia.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se consideran en la planificación estratégica de la municipalidad las capacidades de la organización?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: las capacidades de la organización consideran al menos las necesidades de los recursos humanos, las capacidades operacionales de la organización y la disponibilidad de recursos.						

1.1 Desarrollo de la estrategia: cómo la municipalidad establece su estrategia.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se consideran las condiciones de entorno, los requerimientos de los organismos asociados, y los proveedores en la planificación estratégica de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
<p>Nota 1: Las condiciones del entorno se refieren a aquéllas en la que está inserta la municipalidad, que ésta no controla pero afectan su gestión.</p> <p>Nota 2: Los organismos asociados son organizaciones relacionadas con la gestión municipal.</p>						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro ((puntos del Subcriterio / 25) x100)						%

1.2 Implementación de la estrategia: cómo la municipalidad despliega su estrategia.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo hace la municipalidad para que los funcionarios y funcionarias conozcan, adopten e incorporen en su trabajo su misión, visión y valores?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.2 Implementación de la estrategia: cómo la municipalidad despliega su estrategia.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se desarrollan los planes de acción para alcanzar las metas definidas?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: Los planes de acción contienen las actividades a realizar, metodologías, programa de trabajo, recursos y responsables para su aplicación.						

1.2 Implementación de la estrategia: cómo la municipalidad despliega su estrategia.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo da a conocer a los funcionarios y funcionarias las metas y los planes de acción para su implementación?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.2 Implementación de la estrategia: cómo la municipalidad despliega su estrategia.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se comunica a los funcionarios y funcionarias el avance respecto a las metas, para el alineamiento de la organización?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 20] \times 100)$						%

1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia: cómo la municipalidad evalúa su desempeño.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo evalúan el Alcalde o Alcaldesa y los directivos, el desempeño de la municipalidad respecto a sus metas?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia: cómo la municipalidad evalúa su desempeño.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo evalúan, el Alcalde o Alcaldesa y los directivos, el desempeño financiero de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia: cómo la municipalidad evalúa su desempeño.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se levanta, analiza y revisa la información referente al estado de avance de los planes de acción y metas derivados de la estrategia?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia: cómo la municipalidad evalúa su desempeño.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se aseguran, el Alcalde o Alcaldesa y los directivos, del cumplimiento de las metas establecidas?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia: cómo la municipalidad evalúa su desempeño.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se usan los resultados de las evaluaciones de desempeño para mejorar la gestión municipal?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia: cómo la municipalidad evalúa su desempeño.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
f) ¿Cómo se involucra y da acceso a las oportunidades de mejora a todos los involucrados?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: los involucrados considera al menos al personal de la municipalidad, sus proveedores, organismos asociados y los habitantes de la comuna.						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						Puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 30] \times 100)$						%

1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales: cómo la municipalidad despliega su liderazgo.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa y los directivos, hacen que los funcionarios y funcionarias reconozcan el foco de atención en los usuarios y usuarias?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales: cómo la municipalidad despliega su liderazgo.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
b) ¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa y los directivos, estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización y la coordinación entre las distintas unidades?	Evidencia:					

1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales: cómo la municipalidad despliega su liderazgo.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo el Alcalde o Alcaldesa y los directivos, promueven la proactividad en su personal, estimulan la iniciativa y el desarrollo de nuevas ideas?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales: cómo la municipalidad despliega su liderazgo.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo la municipalidad hace reconocimiento al personal y/o equipos de trabajo por buenos rendimientos alcanzados, adhesión a los valores y compromiso con los usuarios y usuarias, u otros factores relevantes para la organización?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales: cómo la municipalidad despliega su liderazgo.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Qué instancias formales de comunicación interna hay en la municipalidad para que los funcionarios y funcionarias tengan acceso al Alcalde o Alcaldesa y directivos?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa y de los directivos municipales: cómo la municipalidad despliega su liderazgo.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
f) ¿Qué instancias se tienen establecidas para el trabajo con el Concejo y cómo se le mantiene informado de los resultados de la gestión de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						Puntos
Porcentaje de logro $(\text{puntos del Subcriterio} / 30) \times 100$						%

## 2. COMPROMISO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Este criterio examina cómo la municipalidad permite a los funcionarios y funcionarias desarrollar y utilizar su máximo potencial, mantener y apoyar un ambiente de trabajo y un clima laboral que conduzca a rendimientos de excelencia.

2.1 Gestión del personal: cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se identifican las competencias y habilidades del personal, requeridas para el desarrollo de sus labores?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.1 Gestión del personal: cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se recluta, selecciona y contrata al personal, de acuerdo a las necesidades de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.1 Gestión del personal: cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se mantiene actualizada la información respecto a las características de funcionarios y funcionarias de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerando las competencias de las personas, año de ingreso, tipo de contrato, entre otros.						

2.1 Gestión del personal: cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se consideran en el desarrollo de planes y políticas de gestión de personal los objetivos, planes de acción, compromisos y metas de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.1 Gestión del personal: cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se organiza y administra el trabajo de las personas que participan en la municipalidad de acuerdo con las necesidades de ésta?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						Puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 25] \times 100)$						%

2.2 Desempeño y reconocimiento de las personas: cómo los procesos de evaluación de desempeño apoyan el cumplimiento de los resultados globales de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se asegura que los objetivos asignados a los funcionarios y funcionarias están alineados con los objetivos de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.2 Desempeño y reconocimiento de las personas: cómo los procesos de evaluación de desempeño apoyan el cumplimiento de los resultados globales de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la municipalidad para el desarrollo organizacional?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.2 Desempeño y reconocimiento de las personas: cómo los procesos de evaluación de desempeño apoyan el cumplimiento de los resultados globales de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se refuerza, motiva y reconoce al personal de la municipalidad para que éstos desarrollen sus potencialidades?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 15] \times 100)$						%

2.3 Formación y desarrollo de las personas: cómo la capacitación apoyan el logro de los objetivos de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.3 Formación y desarrollo de las personas: cómo la capacitación apoyan el logro de los objetivos de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se asegura que el plan de capacitación recoge tanto los intereses del personal como las necesidades de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.3 Formación y desarrollo de las personas: cómo la capacitación apoyan el logro de los objetivos de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se prioriza y planifica la entrega de la capacitación y determinan los recursos necesarios para su desarrollo?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.3 Formación y desarrollo de las personas: cómo la capacitación apoyan el logro de los objetivos de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se imparte y evalúa la capacitación del personal de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerando educación, formación, capacitación y aprendizaje formal e informal, según corresponda, en las distintas áreas, incluyendo prevención de riesgos.						

2.3 Formación y desarrollo de las personas: cómo la capacitación apoyan el logro de los objetivos de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se refuerzan los conocimientos y habilidades de los funcionarios y funcionarias?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 25] \times 100)$						%

2.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad: cómo se facilita y provee de medios al personal para que contribuyan al logro de los objetivos y resultados globales de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo los funcionarios y funcionarias presentan sus ideas y sugerencias para la mejora de los procesos de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					

2.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad: cómo se facilita y provee de medios al personal para que contribuyan al logro de los objetivos y resultados globales de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se incentiva el trabajo en equipo del personal de la municipalidad, para el mejoramiento de los procesos?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					

2.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad: cómo se facilita y provee de medios al personal para que contribuyan al logro de los objetivos y resultados globales de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se comparten los conocimientos entre el personal de la municipalidad y otras municipalidades?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					

2.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad: cómo se facilita y provee de medios al personal para que contribuyan al logro de los objetivos y resultados globales de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se asignan las facultades y atribuciones para la toma de decisiones a los funcionarios y funcionarias?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					

2.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad: cómo se facilita y provee de medios al personal para que contribuyan al logro de los objetivos y resultados globales de la municipalidad.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se involucran en el proceso de mejoramiento de calidad y sus resultados a las organizaciones de funcionarios y funcionarias (formales e informales)?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro ( $[\text{puntos del Subcriterio} / 25] \times 100$ )						%

2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo: 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.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se determinan los factores clave que afectan al bienestar, satisfacción y motivación del personal de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo: 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.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
b) ¿Cómo participan los funcionarios y funcionarias en la identificación y mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad?	Evidencia:					

2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo: 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.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se mejoran las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad del personal de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia					

2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo: 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.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se conoce el nivel de satisfacción y la motivación del personal de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5

2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo: 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.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se conoce y mejora el clima de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5

2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo: 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.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
f) ¿Cómo se planifica y mide la participación de los funcionarios y funcionarias y los directivos en materias de prevención de riesgos de acuerdo a la Ley 16.744 u otros?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: La Ley 16.744 que establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $(\text{puntos del Subcriterio} / 30) \times 100$						%

### 3. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Este criterio examina cómo la municipalidad gestiona los recursos financieros y materiales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos, la transparencia en el uso de recursos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas municipales.

3.1 Planificación y gestión del presupuesto municipal: cómo la municipalidad planifica y gestiona sus recursos financieros y materiales.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se identifican las necesidades de recursos financieros de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: Nota: considerando las necesidades de las distintas unidades involucradas, la planificación estratégica y las metas de los servicios.						

3.1 Planificación y gestión del presupuesto municipal: cómo la municipalidad planifica y gestiona sus recursos financieros y materiales.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se desarrolla la planificación, optimización y programación de los recursos financieros, incluyendo el presupuesto de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: el presupuesto considera los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos, compromisos y Plan de Mejoras de los servicios municipales.						

3.1 Planificación y gestión del presupuesto municipal: cómo la municipalidad planifica y gestiona sus recursos financieros y materiales.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se realiza el seguimiento y ajustes al presupuesto?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: este Elemento de Gestión se enfoca en el control y análisis del presupuesto del año en curso.						

3.1 Planificación y gestión del presupuesto municipal: cómo la municipalidad planifica y gestiona sus recursos financieros y materiales.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se analiza la información referente al presupuesto y se presenta al alcalde o alcaldesa y directivos para la toma de decisiones?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: este elemento de gestión se enfoca en el análisis de la gestión presupuestaria de los últimos años para la toma de decisiones respecto a futuras acciones.						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $(\text{puntos del Subcriterio} / 20) \times 100$						%

3.2 Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura: cómo la municipalidad planifica y gestiona los recursos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se identifican las necesidades de recursos materiales, equipos e infraestructura para el funcionamiento de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

3.2 Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura: cómo la municipalidad planifica y gestiona los recursos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se planifica la adquisición de recursos materiales, equipos e infraestructura de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

3.2 Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura: cómo la municipalidad planifica y gestiona los recursos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se controla que los recursos adquiridos respondan a las necesidades de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

3.2 Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura: cómo la municipalidad planifica y gestiona los recursos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se hace el seguimiento y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					

3.2 Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura: cómo la municipalidad planifica y gestiona los recursos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se analiza la información referente a recursos materiales, equipos e infraestructura y se presenta al alcalde o alcaldesa y directivos para la toma de decisiones?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro ( $[\text{puntos del Subcriterio} / 25] \times 100$ )						%

## 7.A. RESULTADOS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Este criterio examina los niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados de la municipalidad. Se consideran los resultados globales, de satisfacción de personas y de gestión de recursos. Se consideran los valores de los últimos tres años.

7.A.1. Resultados de la gestión municipal: resuma los principales resultados de desempeño global de la municipalidad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
a) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores financieros de la municipalidad? Por ejemplo: ingresos propios, ejecución presupuestaria entre otros.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.A.1. Resultados de la gestión municipal: resume los principales resultados de desempeño global de la municipalidad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
b) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de aumento de la autonomía financiera del municipio? Por ejemplo: dependencia del Fondo Común Municipal entre otros.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.A.1. Resultados de la gestión municipal: resume los principales resultados de desempeño global de la municipalidad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
c) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores del cumplimiento de la planificación estratégica de la municipalidad?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro ( $[\text{puntos del Subcriterio} / 15] \times 100$ )						%

7.A.2. Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales: resume los principales resultados de la gestión del personal de la municipalidad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
a) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de bienestar y satisfacción / insatisfacción de funcionarios y funcionarias?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.A.2. Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales: resume los principales resultados de la gestión del personal de la municipalidad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
	0	1	2	3	4	5
b) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de seguridad en el trabajo? Por ejemplo: tasa de accidentabilidad, gravedad, entre otros.	Evidencia:					

7.A.2. Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales: resuma los principales resultados de la gestión del personal de la municipalidad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
c) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de participación de funcionarios y funcionarias en procesos de mejora? Por ejemplo: sugerencias, toma de decisiones, participación de asociación de funcionarios municipales entre otros.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.A.2. Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales: resume los principales resultados de la gestión del personal de la municipalidad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
d) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de capacitación y formación de funcionarios y funcionarias? Por ejemplo: horas de formación, capacitación, eficacia de la capacitación, entre otros.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.A.2. Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales: resuma los principales resultados de la gestión del personal de la municipalidad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
e) ¿Cuáles son los resultados de los indicadores de formación y capacitación los funcionarios y funcionarias y los directivos en materias de prevención de riesgos en los últimos tres años por parte de organismos a cargo de la Ley 16.744 u otros?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro ( $[\text{puntos del Subcriterio} / 25] \times 100$ )						%

## 4.2 PARTE II: GESTIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

### ANTECEDENTES DEL SERVICIO MUNICIPAL

Este capítulo no se evalúa, solamente busca contextualizar las prácticas a analizar en adelante.

Antecedentes del servicio	
Nombre del Servicio:	
¿Cuál es la unidad responsable de este servicio municipal?	
¿Quién es el máximo responsable de esta unidad?	
¿Quiénes son los usuarios y usuarias de este servicio municipal?	
¿Cuáles son los principales procesos que involucra este servicio municipal? (incluya o anexe diagrama de flujo para la descripción)	
¿Cuáles son los principales procesos de apoyo de este servicio municipal?	
	Nota: Los procesos de apoyo son aquellos que dan solución a las necesidades de los procesos principales.
¿Cuáles son los organismos relacionados de este servicio municipal?	
	Nota: dependiendo de la naturaleza de cada servicio, incluir tanto los organismos estatales como otros, por ejemplo: asociaciones municipales, otras municipalidades, fundaciones, empresas, entre otros.
¿Quiénes son los principales proveedores de productos y servicios del este servicio municipal?	

#### 4. RELACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS

Este criterio examina cómo la municipalidad determina los requerimientos y las expectativas de sus usuarios y usuarias, para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y de acceso, cómo construye relaciones con sus usuarios y usuarias y determina su satisfacción.

4.1 Conocimiento de los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias actuales y potenciales, para abordar nuevas oportunidades de desarrollo.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se caracteriza y agrupa a los usuarios y usuarias del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: la caracterización considera, entre otros aspectos, la situación socioeconómica, educación, sexo, territorialidad, personas con discapacidad, de los usuarios y usuarias, dependiendo de las necesidades y características del servicio.						

4.1 Conocimiento de los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias actuales y potenciales, para abordar nuevas oportunidades de desarrollo.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se identifican las principales necesidades de los distintos grupos de usuarios y usuarias actuales?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

4.1 Conocimiento de los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias actuales y potenciales, para abordar nuevas oportunidades de desarrollo.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se identifica a los usuarios y usuaria potenciales y sus necesidades?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						Puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 15] \times 100)$						%

4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad construye relaciones con sus usuarios y usuarias para asegurar el cumplimiento de las expectativas de éstos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cuáles y cómo son las prácticas que tiene la municipalidad para la participación y consulta hacia la comunidad, de modo que aseguren que se toma en cuenta la opinión de usuarios y usuarias en la priorización de iniciativas y en la toma de decisiones respecto al servicio?	Evidencia:					

4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad construye relaciones con sus usuarios y usuarias para asegurar el cumplimiento de las expectativas de éstos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cuáles y cómo son los canales de comunicación para entregar información oportuna y completa sobre el servicio a los usuarios y usuarias?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: la información para los usuarios incluye compromisos adquiridos por la municipalidad, horarios de atención, deberes y derechos de usuarios y usuarias.						

4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad construye relaciones con sus usuarios y usuarias para asegurar el cumplimiento de las expectativas de éstos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se asegura que los funcionarios y funcionarias conozcan los principales requerimientos de los usuarios y usuarias del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad construye relaciones con sus usuarios y usuarias para asegurar el cumplimiento de las expectativas de éstos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se asegura el acceso y atención a todos los usuarios y usuarias que requieren del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad construye relaciones con sus usuarios y usuarias para asegurar el cumplimiento de las expectativas de éstos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se identifican y gestionan los puntos de contacto claves con los usuarios y usuarias?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
<p>Nota: los "puntos de contacto" son las instancias durante el proceso de prestación del servicio donde hay relación directa con el usuario o usuaria. Por ejemplo: atención telefónica, mesón de atención a público, ventanilla de trámites, etc.</p>						

4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias: cómo la municipalidad construye relaciones con sus usuarios y usuarias para asegurar el cumplimiento de las expectativas de éstos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
f) ¿Cómo se reciben y tratan los reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias, y cómo usa esta información para la toma de decisiones y para el rediseño o mejora de la atención o del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						Puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 30] \times 100)$						%

4.3 Medición de la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias: cómo la municipalidad determina la satisfacción de sus usuarios y usuarias y cómo se usa dicha información.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se mide la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

4.3 Medición de la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias: cómo la municipalidad determina la satisfacción de sus usuarios y usuarias y cómo se usa dicha información.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se utiliza la información de satisfacción e insatisfacción de sus usuarios y usuarias para el mejoramiento del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

4.3 Medición de la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias: cómo la municipalidad determina la satisfacción de sus usuarios y usuarias y cómo se usa dicha información.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
c) ¿Cómo se mantienen actualizados los instrumentos de medición de satisfacción de los usuarios y usuarias del servicio?	Evidencia:					
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						Puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 15] \times 100)$						%

## 5. PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES

Este criterio examina los aspectos clave de la prestación de los servicios municipales que entrega la municipalidad.

5.1 Diseño y adecuación de servicios municipales: cómo la municipalidad diseña y adecua sus servicios y sus procesos asociados.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cómo se diseñan innovaciones (por ejemplo los cambios tecnológicos, mejora en organización del trabajo, entre otros) en la prestación del servicio para mejorarlo o cambiarlo?	Evidencia:					

5.1 Diseño y adecuación de servicios municipales: cómo la municipalidad diseña y adecua sus servicios y sus procesos asociados.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se prueban los cambios tecnológicos antes de implementarlos para asegurar la prestación del servicio a tiempo y libre de falla?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.1 Diseño y adecuación de servicios municipales: cómo la municipalidad diseña y adecua sus servicios y sus procesos asociados.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se evalúa la incorporación de nueva tecnología en el servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $(\text{puntos del Subcriterio} / 15) \times 100$						%

5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales: cómo se controla la eficiencia y eficacia de los procesos principales asociados al servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se identifican y definen los procesos principales asociados a la entrega del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales: cómo se controla la eficiencia y eficacia de los procesos principales asociados al servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se determinan los objetivos e indicadores de desempeño del servicio y sus procesos?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales: cómo se controla la eficiencia y eficacia de los procesos principales asociados al servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se controla que la operación diaria del servicio cumple con los estándares comprometidos?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales: cómo se controla la eficiencia y eficacia de los procesos principales asociados al servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo es el sistema de documentación del servicio u otras formas de conservación y transferencia de conocimientos?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales: cómo se controla la eficiencia y eficacia de los procesos principales asociados al servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se mejoran continuamente los procesos relacionados con la entrega del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $(\text{puntos del Subcriterio} / 25] \times 100)$						%

5.3 Gestión de los procesos de apoyo: cómo la municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo a los procesos principales.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se identifican y definen los procesos de apoyo asociados al servicio?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					

5.3 Gestión de los procesos de apoyo: cómo la municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo a los procesos principales.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
b) ¿Cómo se coordinan y acuerdan con las unidades responsables de los procesos de apoyo, los objetivos de éstos y se determinan los estándares de desempeño requeridos por el servicio?	Evidencia:					

5.3 Gestión de los procesos de apoyo: cómo la municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo a los procesos principales.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se controla que la operación diaria de los procesos de apoyo cumple con los estándares acordados?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.3 Gestión de los procesos de apoyo: cómo la municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo a los procesos principales.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se retroalimenta a los procesos de apoyo para su mejora continua?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro ( $[\text{puntos del Subcriterio} / 20] \times 100$ )						%

5.4 Gestión de la relación con organismos asociados: cómo la municipalidad gestiona la relación con sus asociados clave y/o asociados externos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se identifica a los organismos asociados relacionados con el servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.4 Gestión de la relación con organismos asociados: cómo la municipalidad gestiona la relación con sus asociados clave y/o asociados externos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
b) ¿Cuáles y cómo son los canales de comunicación con los organismos asociados para recibir y retroalimentar información del servicio?	Evidencia:					

5.4 Gestión de la relación con organismos asociados: cómo la municipalidad gestiona la relación con sus asociados clave y/o asociados externos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se trabaja con los organismos asociados para la mejora del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.4 Gestión de la relación con organismos asociados: cómo la municipalidad gestiona la relación con sus asociados clave y/o asociados externos.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se evalúa la satisfacción de los organismos asociados?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro ( $[\text{puntos del Subcriterio} / 20] \times 100$ )						%

5.5 Gestión de la calidad de los proveedores: cómo se gestiona la relación con los proveedores de productos o servicios.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se identifican los principales productos o servicios adquiridos a los proveedores para el desarrollo del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.5 Gestión de la calidad de los proveedores: cómo se gestiona la relación con los proveedores de productos o servicios.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se selecciona a los proveedores del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.5 Gestión de la calidad de los proveedores: cómo se gestiona la relación con los proveedores de productos o servicios.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se evalúa a los proveedores una vez recibido el producto o servicio contratado?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.5 Gestión de la calidad de los proveedores: cómo se gestiona la relación con los proveedores de productos o servicios.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se da a conocer a los proveedores el método de evaluación y sus resultados, para la mejora de sus productos o servicios?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

5.5 Gestión de la calidad de los proveedores: cómo se gestiona la relación con los proveedores de productos o servicios.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo se evalúa la satisfacción de los proveedores?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $(\text{puntos del Subcriterio} / 25) \times 100$						%

## 6. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS

Este criterio examina el sistema de medición del rendimiento del servicio y cómo se analizan los datos de rendimiento y la información.

6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales: cómo se establece un sistema de medición, para el mejoramiento del desempeño del servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se miden los indicadores de desempeño del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales: cómo se establece un sistema de medición, para el mejoramiento del desempeño del servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se usan los resultados de las mediciones de los indicadores en la planificación y la mejora continua del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales: cómo se establece un sistema de medición, para el mejoramiento del desempeño del servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
c) ¿Cómo se actualizan los indicadores de acuerdo con las necesidades del municipio y del entorno?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales: cómo se establece un sistema de medición, para el mejoramiento del desempeño del servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
d) ¿Cómo se da acceso a la información sobre el desempeño del servicio al Alcalde o Alcaldesa, directivos, funcionarios, funcionarias, usuarios y usuarias?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 20] \times 100)$						%

6.2 Análisis del desempeño de los servicios municipales: cómo se analizan los datos e información para evaluar y mejorar el desempeño del servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se analiza la información del desempeño del servicio para apoyar al Alcalde o Alcaldesa y directivos en la toma de decisiones?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
<p>Nota: "la información" a analizar se refiere al menos a los resultados de los servicios municipales, satisfacción de usuarios y usuarias, satisfacción de funcionarios y funcionarias, formación, capacitación y objetivos estratégicos, entre otros.</p>						

6.2 Análisis del desempeño de los servicios municipales: cómo se analizan los datos e información para evaluar y mejorar el desempeño del servicio.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
b) ¿Cómo se comunica al personal, unidades o equipos de los distintos niveles, los resultados del análisis de la información sobre el desempeño del servicio, para apoyar la toma de decisiones y las acciones de mejoramiento?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 10] \times 100)$						%

## 7.B. RESULTADOS EN CALIDAD DE SERVICIOS

Este criterio examina los niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados del servicio. Se consideran los resultados de eficacia y eficiencia del servicio, de satisfacción de usuarios y usuarias y de proveedores y organismos asociados. Se evalúan los valores para los últimos tres años.

7.B.1. Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios: presente los resultados operacionales clave del servicio que contribuyen a su efectividad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
a) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de desempeño del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerar dentro del desempeño de los procesos su eficacia y eficiencia.						

7.B.1. Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios: presente los resultados operacionales clave del servicio que contribuyen a su efectividad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
b) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de los principales procesos de apoyo?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.B.1. Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios: presente los resultados operacionales clave del servicio que contribuyen a su efectividad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
c) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de cumplimiento del Plan de Mejoras del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.B.1. Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios: presente los resultados operacionales clave del servicio que contribuyen a su efectividad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
d) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de satisfacción de organismos asociados?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.B.1. Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios: presente los resultados operacionales clave del servicio que contribuyen a su efectividad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
e) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de desempeño de los proveedores (evaluación de proveedores)?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.B.1. Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios: presente los resultados operacionales clave del servicio que contribuyen a su efectividad.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
f) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de satisfacción de proveedores?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $(\text{puntos del Subcriterio} / 30) \times 100$						%

7.B.2. Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales: presente los resultados del servicio en la orientación a usuarios y usuarias, incluyendo su satisfacción y calidad de servicios.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
a) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores del servicio en satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.B.2. Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales: presente los resultados del servicio en la orientación a usuarios y usuarias, incluyendo su satisfacción y calidad de servicios.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
b) ¿Cuáles son los resultados en los indicadores de la calidad del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

7.B.2. Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales: presente los resultados del servicio en la orientación a usuarios y usuarias, incluyendo su satisfacción y calidad de servicios.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
c) ¿Cuáles son los resultados de participación de la comunidad en la gestión del servicio?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del Subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada Elemento de Gestión)						puntos
Porcentaje de logro $([\text{puntos del Subcriterio} / 15] \times 100)$						%

### 4.3. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

PARTE I: GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD			
CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	% DE LOGRO	FACTOR	PUNTAJE SUBCRITERIO
1. Liderazgo y Planificación Estratégica			
1.1 Desarrollo de la estrategia.		15	
1.2 Implementación de la estrategia.		16	
1.3 Liderazgo para el desempeño de la excelencia.		16	
1.4 Liderazgo del Alcalde o Alcaldesa, y de los directivos municipales.		16	
2. Compromiso y Desarrollo de las Personas			
2.1 Gestión del personal.		15	
2.2 Desempeño y reconocimiento de las personas.		12	
2.3 Formación y desarrollo de las personas.		12	
2.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad.		12	
2.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo.		12	
3. Recursos Financieros y Materiales			
3.1 Planificación y gestión del presupuesto municipal.		33	
3.2 Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura.		30	
7. A Resultados de la Gestión Global			
7.A.1 Resultados de la gestión municipal.		30	
7.A.2 Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales.		35	

PARTE II: GESTIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES			
CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	% DE LOGRO	FACTOR	PUNTAJE SUBCRITERIO
4. Relación con Usuarios y Usuarías			
4.1 Conocimiento de los usuarios y usuarias.		21	
4.2 Gestión de la relación con los usuarios y usuarias.		21	
4.3 Medición de la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias.		21	
5. Prestación de Servicios Municipales			
5.1 Diseño y adecuación de servicios municipales.		10	
5.2 Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales.		16	
5.3 Gestión de los procesos de apoyo.		10	
5.4 Gestión de la relación con organismos asociados.		15	
5.5 Gestión de la calidad de los proveedores.		12	
6. Información y Análisis			
6.1 Medición del desempeño de los servicios municipales.		30	
6.2 Análisis del desempeño de los servicios municipales.		30	
7. Resultados en Calidad de Servicio			
7.B.1 Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios.		30	
7.B.2 Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales.		30	



## 5. GLOSARIO

<b>Actividad</b>	Es el conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, el curso de un proceso.
<b>Alineamiento</b>	Es el conjunto de procesos o funciones que muestra la mayor cantidad de correspondencias o sincronía respecto a un objetivo común.
<b>Buena práctica</b>	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 exitosa, replicable y sostenible en el tiempo. Es un enfoque innovador que merece ser compartido con otras organizaciones.
<b>Conducta</b>	Acciones de una organización que pueden observarse y medirse objetivamente.
<b>Corto plazo</b>	Período establecido en el ámbito de la operación diaria, semanal y/o mensual. En términos económicos se considera corto plazo hasta un año.
<b>Despliegue de una práctica</b>	Amplitud o alcance que tiene una práctica utilizada por la municipalidad para abordar un elemento de gestión.
<b>Documentación de un proceso</b>	Medio de soporte y evidencia que pueden ser consultadas para dar cuenta de un proceso o actividad (por ejemplo: papel, archivo digital, afiche, etc.).
<b>Efectividad</b>	Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia. Consiste en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.
<b>Eficacia</b>	Grado en que un proceso o actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.
<b>Eficiencia</b>	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.
<b>Elemento de gestión</b>	Práctica o procedimiento definido como deseable en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.
<b>Enfoque</b>	Práctica con que la municipalidad aborda un determinado elemento de gestión.

<b>Estrategia</b>	Determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la organización y los planes de acción a seguir para alcanzarlos.
<b>Evidencia</b>	Información cuya veracidad puede demostrarse por medio de la observación, medición, ensayo u otros medios.
<b>Factores críticos de éxito</b>	Aquéllos que permiten a la organización cumplir con los objetivos y metas propuestas.
<b>Foco de atención al cliente o usuario</b>	Alineamiento organizacional hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios actuales y potenciales.
<b>Fortaleza</b>	Elementos de gestión en los que la municipalidad presenta sus evaluaciones más altas, siendo prácticas totalmente desplegadas con un enfoque mejorado o efectivo.
<b>Gestión de calidad</b>	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.
<b>Indicador de desempeño</b>	Parámetro de medición que permite dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de una actividad o un proceso en particular.
<b>Largo plazo</b>	Período establecido para el cumplimiento de la estrategia. En términos económicos se considera largo plazo un período igual o superior a cinco años.
<b>Mediano plazo</b>	Período establecido en el ámbito de los objetivos tácticos. En términos económicos se considera mediano plazo superior a uno año e inferior a cinco años.
<b>Mejora continua</b>	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.
<b>Misión</b>	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.

<b>Modelo de gestión</b>	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.
<b>Objetivos estratégicos</b>	Son los propósitos organizacionales a alcanzar en el mediano o largo plazo en coherencia con su misión.
<b>Oportunidad de mejora</b>	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.
<b>Organismos asociados</b>	Organizaciones relacionadas con la gestión para la entrega de servicios municipales. Por ejemplo: SUBDERE, MIDEPLAN, Ministerio de Educación, Contraloría, AChM, ASEMUCH, Ministerio de Salud, Tesorería, etc.
<b>Plan de Mejoras</b>	Son todas aquellas acciones emprendidas por una entidad con el fin de mejorar la eficacia y/o eficiencia de sus procesos.
<b>Planificación estratégica</b>	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, costo, plazos y su evaluación.
<b>Práctica</b>	Método, mecanismo, procedimiento o forma establecida de desarrollar un proceso o actividad.
<b>Procedimiento</b>	Manera específica de realizar una actividad o proceso.
<b>Proceso</b>	Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para lograr un objetivo.
<b>Procesos principales</b>	Procesos directamente relacionados con la cadena u operativos de valor, la misión o el quehacer de la organización. Se relacionan con la realización del producto o servicio sustantivo de la organización.
<b>Procesos de apoyo</b>	Procesos que resuelven las necesidades y dan soporte tanto a los procesos operativos como a los estratégicos o directivos.

<b>Procesos estratégicos</b>	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.
<b>Sistema</b>	Conjunto de procesos interrelacionados entre sí que operan con un objetivo común.
<b>Sistema de calidad</b>	Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de calidad en la organización.
<b>Valores</b>	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.
<b>Visión</b>	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.

## 6. ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS:

### ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: niveles de evaluación con método de Enfoque y Despliegue.	18
Tabla 2: niveles de evaluación con método de Análisis de Resultados.	20
Tabla 3: factores de los subcriterios.	24
Tabla 4: descripción de los niveles de gestión, según el puntaje.	28

---

### ÍNDICE DE CUADROS:

Cuadro 1: ejemplo de representación de un proceso.	13
Cuadro 2: ejemplo del contenido de una evidencia de procesos.	14
Cuadro 3: ejemplo del contenido de una evidencia de resultados.	15
Cuadro 4: ejemplo de evaluación de una evidencia por método Enfoque Despliegue.	19
Cuadro 5: ejemplo de evaluación de una evidencia por método Análisis de Resultados.	21



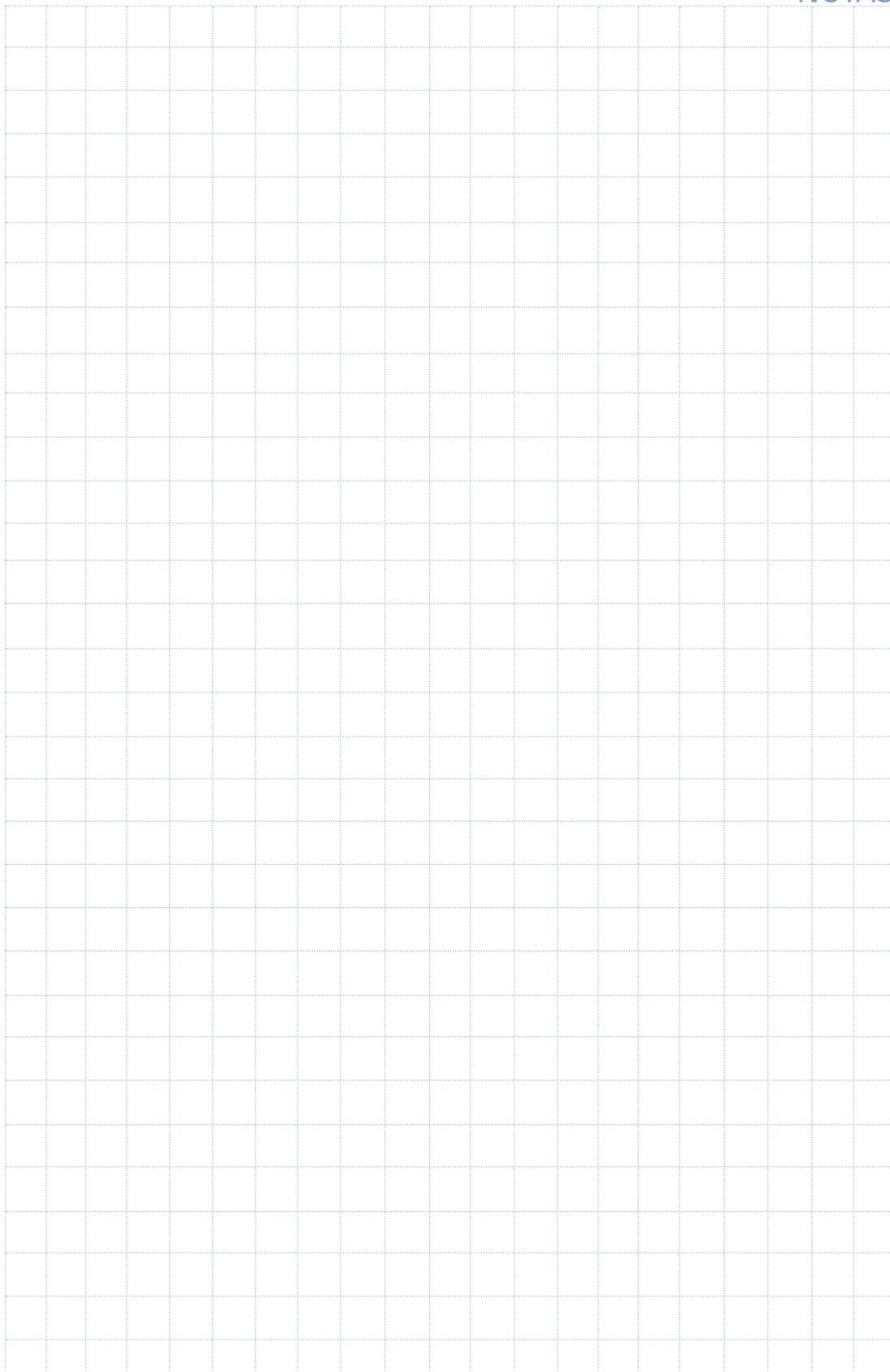
## 7. ANEXOS

Matriz de Evaluación Enfoque y Despliegue

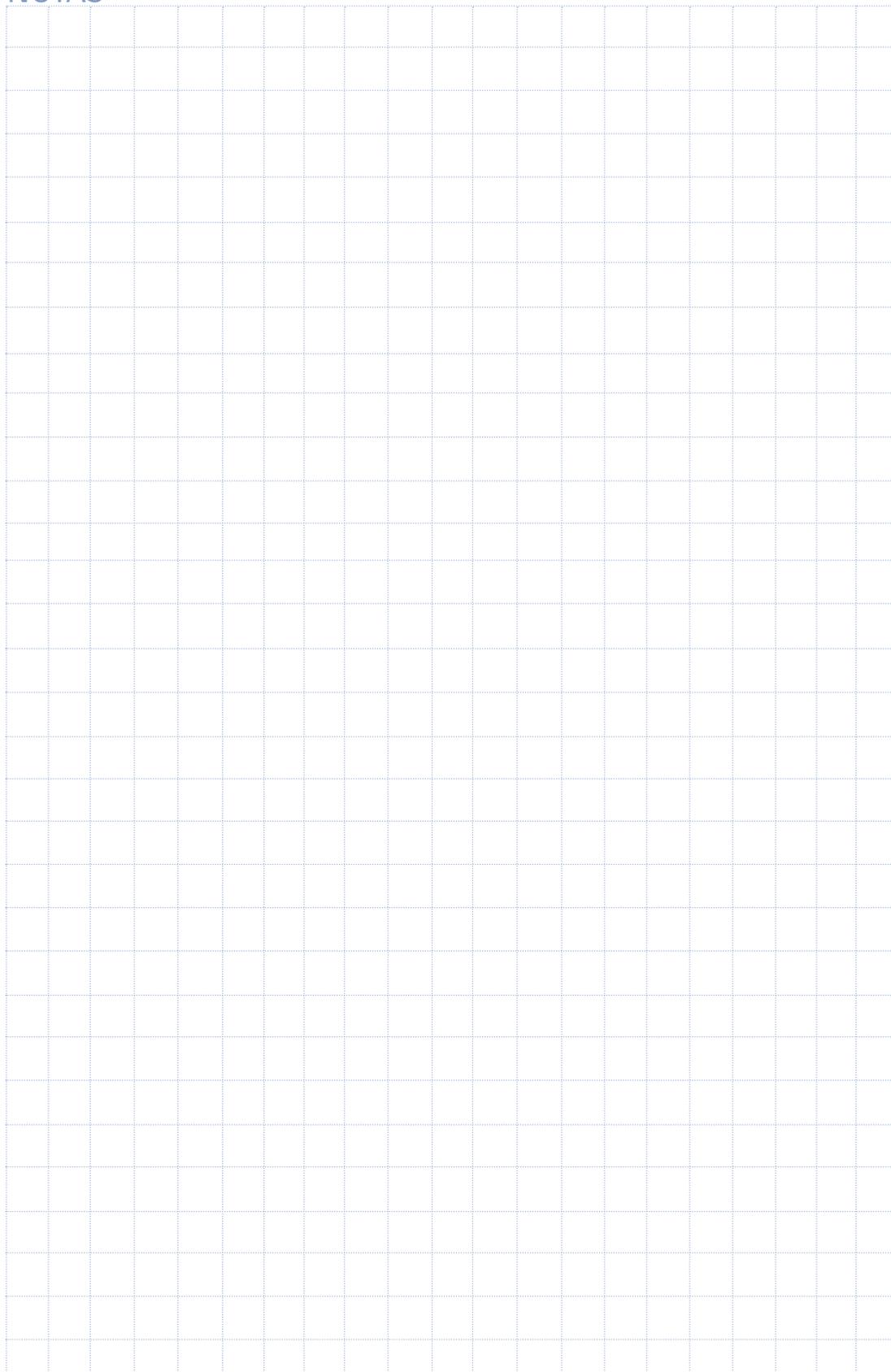
Total	0	1	2	3	4	5
Parcial	0	1	2	2	2	2
No hay	0	0	0	0	0	0
Despliegue Enfoque	No hay	Incipiente	Sistemático	Evaluado	Mejorado	Efectivo



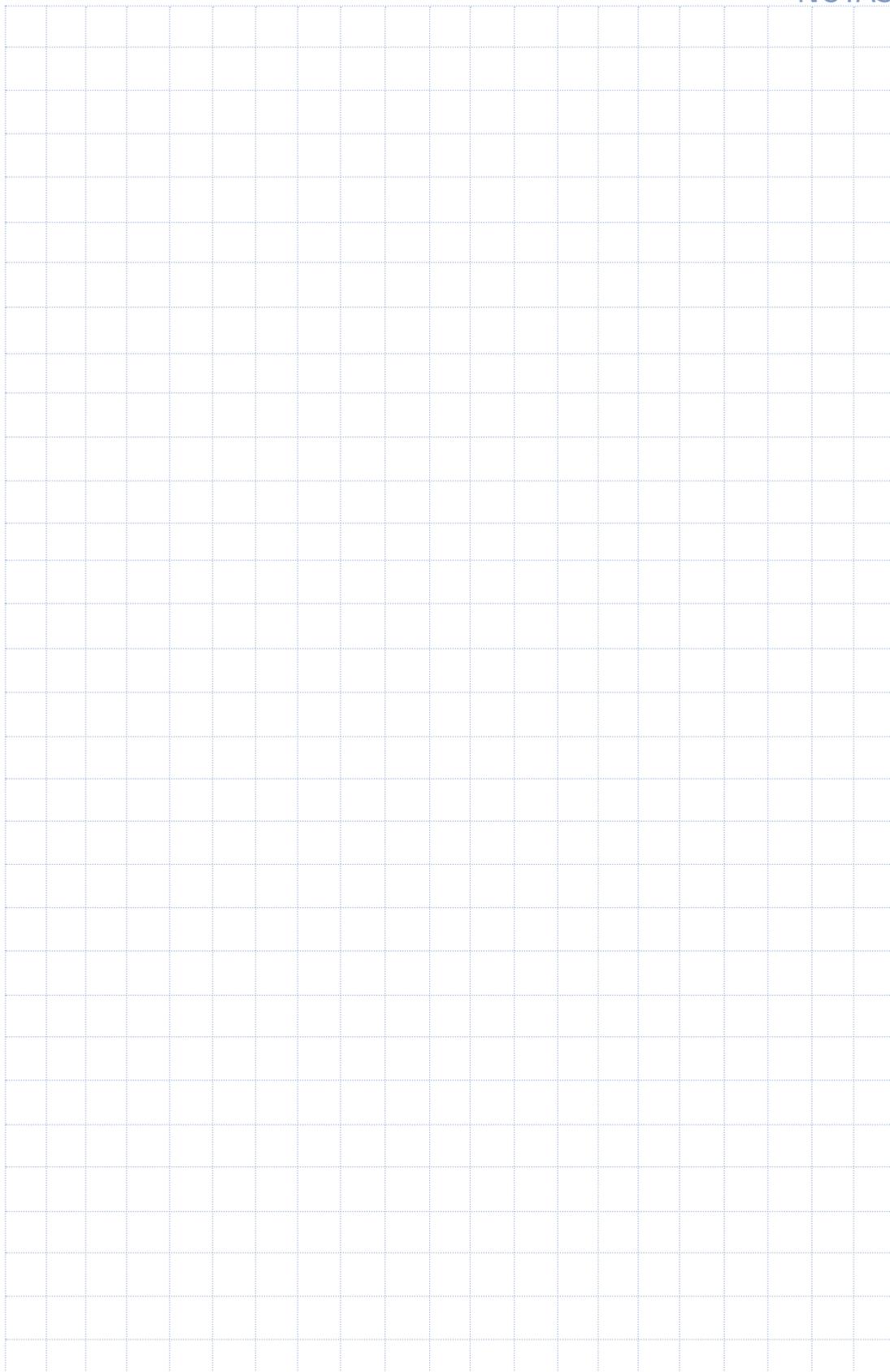
## NOTAS



## NOTAS



## 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)