



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

Gobierno de Chile

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

05
GUÍA

REVISIONES INTERNAS: METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

MINISTERIO DEL INTERIOR



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

Gobierno de Chile

DIVISIÓN MUNICIPALIDADES

05
GUÍA

REVISIONES INTERNAS: METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

MINISTERIO DEL INTERIOR

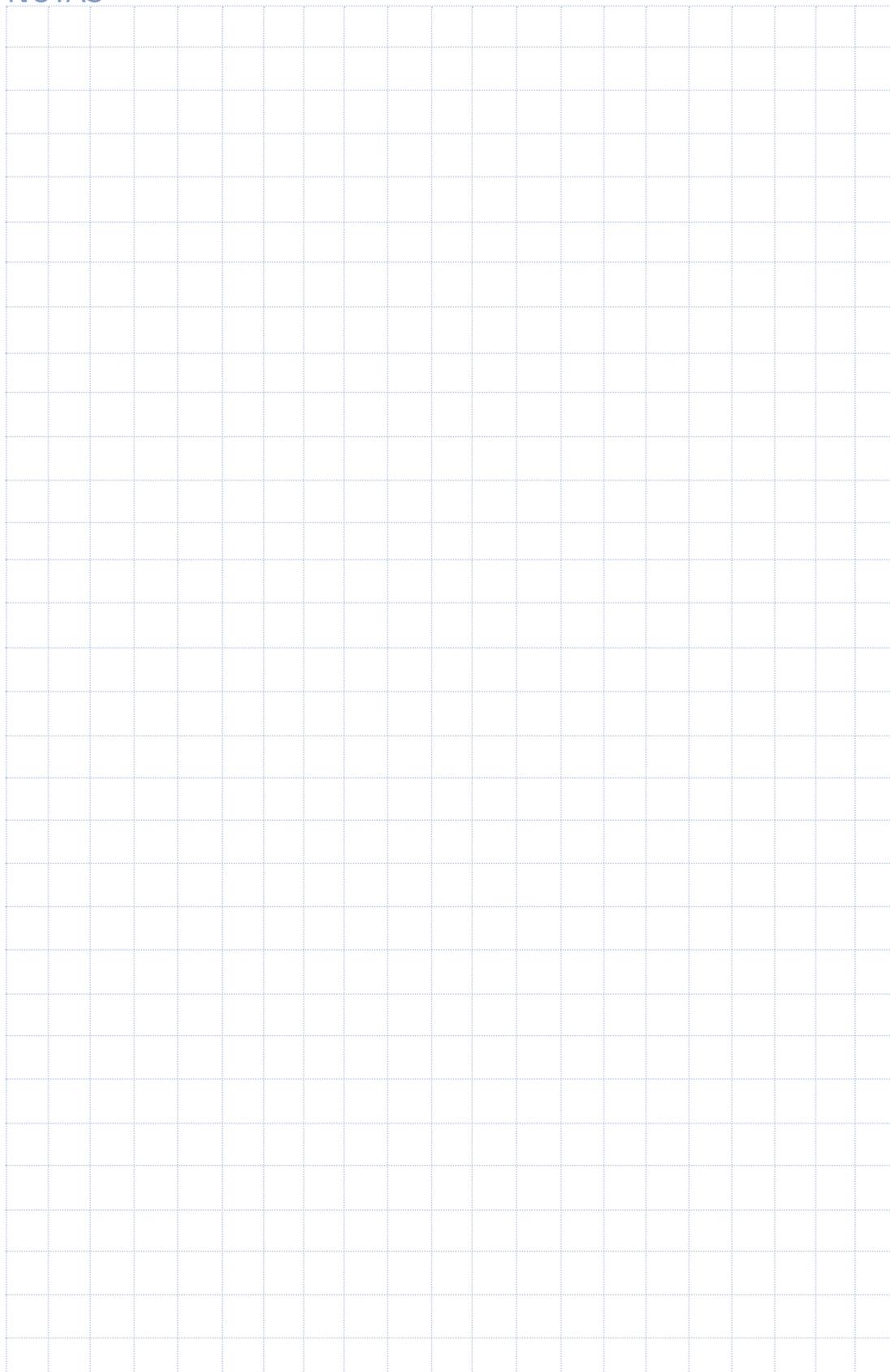
© Ministerio del Interior
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Impreso en Chile
1ª Edición, enero 2011, 300 ejemplares

ÍNDICE

Antecedentes	5
1. La naturaleza de las Revisiones Internas	7
1.1 Objetivo de las Revisiones Internas	7
1.2 Objetivos específicos de las Revisiones Internas	7
2. Facilitadores y Condiciones para la aplicación de las Revisiones Internas	9
3. Recursos necesarios para las Revisiones Internas	11
3.1 Recursos Humanos	11
3.2 Recursos Materiales	12
3.3 Incentivos	12
4. Organización para las Revisiones Internas	13
4.1 Funciones y responsabilidades para las revisiones	14
4.2 Perfil del Equipo Revisor	17
5. Metodología de Revisiones Internas	19
5.1 Planificación	20
5.2 Implementación	21
5.3 Análisis	27
5.4 Ajustes	28
6. Actualización de la Autoevaluación	29
7. Flujo del Proceso	31
8. Anexos : Formatos propuestos	33
8.1 Anexo N°1 Programa de Revisiones Internas	33
8.2 Anexo N°2 Notificación de Revisión Interna	34
8.3 Anexo N°3 Informe de Revisión Interna	35
8.4 Anexo N°4 Planilla de Revisión de las Consultorías	36
8.5 Anexo N°5 Planilla asociada a la Revisión del Plan de Mejora	37
8.6 Anexo N°6 Planilla asociada a la Mejora de Procesos	38
8.7 Anexo N°7 Planilla asociada a la Revisión de Resultados	39

NOTAS



ANTECEDENTES

Considerando que la fase de implementación del Plan de Mejoras es la más extensa en el proceso de acreditación y de exclusiva responsabilidad de los municipios, se hace necesario contar con una metodología que les permita revisar el grado de avance en sus mejoras y verificar las brechas que aún persisten para acceder a niveles de gestión superiores. Esta propuesta generará insumos para verificar el estado de implementación de los Planes de Mejora en la calidad de los servicios que se entregan a la comunidad.

En su desarrollo participaron profesionales de SUBDERE y ChileCalidad, conjuntamente con un grupo de contrapartes municipales, quienes, a través de talleres, entrevistas y observaciones, plantearon mejoras que permitieron construir una metodología apropiada para los municipios.

La Guía de Revisiones Internas, Metodología de Seguimiento a la Implementación de Mejoras que se presenta a continuación, es complementaria de la Serie “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales”, que en su conjunto busca apoyar el mejoramiento de los servicios municipales:

- Guía N°1: Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales
- Guía N°2: Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales
- Guía N°3: Instrumento de Autoevaluación
- Guía N°4: Plan de Mejoras: Metodología para el Diseño e Implementación

1. LA NATURALEZA DE LAS REVISIONES INTERNAS

Si asimilamos los esfuerzos organizacionales de mejoramiento de la gestión como un proceso, comprenderemos que es posible realizar revisiones de éste en diversos momentos de su ejecución y en distintas partes del mismo. La idea central es entregar al municipio la capacidad para revisar, consistentemente, sus avances respecto a la implementación de las mejoras programadas. Del mismo modo, tal como a un proceso es posible asignarle indicadores intermedios y de resultados, el proceso de mejoramiento o el proceso de implementación de las mejoras, tiene similar potencial.

La práctica de evaluación intermedia, de seguimiento o de control, está presente en diversas metodologías y con diversos propósitos. La metodología contenida en la presente guía, se inspira en el proceso de "auditoría interna" desarrollado por la familia de Normas ISO 9.000, 14.000 y la Norma para el Desarrollo de Auditoría de Sistemas de Gestión ISO 19.011, así como de otras experiencias más cercanas al sector público, como el ejercicio de auditoría o rol contralor de diversas instituciones.

Fundamentalmente, se reconoce la capacidad predictiva basada en la rigurosidad y pertinencia de mediciones y análisis de evidencias respecto a actividades previamente programadas. La apuesta central, es que los municipios puedan integrar sistemáticamente en su práctica, formas de trabajo que permitan adelantarse a resultados futuros y hacer más eficiente y efectiva la implementación de las mejoras.

1.1 Objetivo de las Revisiones Internas

Apoyar a los municipios en el proceso de revisión y análisis de la implementación de las mejoras, identificar desviaciones, diseñar acciones que permitan corregir las brechas y avanzar en los niveles de gestión del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

1.2 Objetivos específicos de las Revisiones Internas

- Establecer un procedimiento interno sistemático para llevar a cabo un Programa de Revisiones Internas,
- Analizar el grado de incorporación de las prácticas de mejora planificadas por la municipalidad,
- Levantar observaciones y oportunidades de mejora (brechas) identificadas en los informes de revisión, y
- Generar insumos para medir el impacto de los Planes de Mejora en el puntaje y recomendar, si corresponde, una nueva Autoevaluación.

2. FACILITADORES Y CONDICIONES PARA LA APLICACIÓN DE LAS REVISIONES INTERNAS

Para la aplicación de esta metodología es necesario contar con las siguientes condiciones mínimas:

- **Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección.** Es fundamental un liderazgo comprometido con la mejora continua de sus procesos. Sólo así es posible motivar el trabajo en esta instancia de revisión y comprometer los esfuerzos de todos los niveles de la organización en la búsqueda de la excelencia.
- **Organización dispuesta a mejorar.** Se requiere que los funcionarios y funcionarias participen activamente en el proceso de mejoramiento continuo, basado en la Autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente.
- **Planes de Mejora diseñados e implementándose.** Requieren tener diseñada esta herramienta que contiene la planificación de actividades, plazos, objetivos, metas y responsables, además de estar en proceso de implementación de la misma.
- **Revisores y revisoras capacitados.** Es necesario generar competencias técnicas, procedimentales y conductuales al interior del municipio para implementar esta metodología basada en la revisión, contraste y análisis, técnica que se debe aprender, aplicar e integrar sistemáticamente en la gestión municipal.

3. RECURSOS NECESARIOS PARA LAS REVISIONES INTERNAS

Para la correcta implementación de esta metodología se requiere que la municipalidad cuente con los siguientes recursos a lo largo del proceso:

3.1 Recursos Humanos

Los funcionarios y funcionarias de la municipalidad son el recurso más importante a considerar para aplicar la metodología. Serán los encargados de ejercer diferentes roles en este proceso, por lo que es importante la motivación y el compromiso, además de una serie de elementos que se mencionan a continuación.

3.1.1 Capacitación

La capacitación tiene por objeto que la municipalidad adquiera la técnica y capacidad para autogestionar los procesos de revisión, desde su planificación anual, hasta la entrega de los informes respectivos y su seguimiento permanente.

Es fundamental capacitar al personal para que cumpla con las actividades y etapas de la metodología, ya que deben tener conocimientos en materias como el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y aquellos que son propios del rol a desempeñar en el proceso de revisiones internas.

3.1.2 Personal para la revisión

Cada municipio debe disponer y conformar, con personal interno, un Equipo de Revisores¹ para cumplir con esta función, los que deben ser capacitados para desempeñar este rol. Éstos deben:

- Ser designados por la Alta Dirección de la Municipalidad,
- Haber cursado el programa de capacitación asociado, y
- Cumplir con el Perfil de Revisor².

3.1.3 Personal a entrevistar

Los responsables de los servicios, áreas o procesos, así como los funcionarios y funcionarias involucrados en la revisión, deben atender las solicitudes del Equipo Revisor, según se establezca la Notificación de la Revisión³. Cada funcionario(a) deberá destinar el tiempo necesario para demostrar cómo se están trabajando las mejoras a través de los diferentes medios de verificación.

1. Ver punto 4.1 Funciones y Responsabilidades de la Organización para las Revisiones.

2. Ver punto 4.2 Perfil del Equipo Revisor.

3. Notificación de la Revisión: Planilla donde se detalla la programación del día en que se realizará la revisión, incluyendo personas a entrevistar, horarios, lugar, fecha, objetivo de la revisión, etc. (Ver Anexo N°2)

A considerar:

La dedicación de tiempo de cada funcionario(a) dependerá de la extensión del Programa de Revisiones. El municipio deberá cautelar que las actividades sean eficientemente distribuidas, para que sea una práctica permanente y no demande un trabajo excesivo a las unidades.

3.2 Recursos Materiales

Los Revisores(as) contarán con todas las especificaciones metodológicas del proceso de revisión, que incluye: la Guía de Revisiones Internas, formatos, planillas tipo y documentos relacionados (Serie Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, Informe de Autoevaluación, Informe de Retroalimentación, Plan de Mejoras de la Municipalidad, entre otros). A estos documentos se les denomina Referente⁴.

Adicionalmente, el municipio debe disponer de la infraestructura y los espacios necesarios para desarrollar este proceso. Entre estos se consideran: salas de reuniones, equipamiento audiovisual, material de oficina, acceso a archivos, etc.

Recuerde:

Este proceso no implica destinar recursos adicionales a los ya existentes en el municipio. Se requiere básicamente voluntad, organización interna y trabajo conjunto.

3.3 Incentivos

Es recomendable que la municipalidad cuente con una política de incentivos y reconocimiento a los funcionarios y funcionarias para motivar su participación e involucramiento en el proceso de mejoramiento continuo.

Por ejemplo, se sugiere el establecimiento de estímulos para aquellas unidades que implementen las acciones propuestas en las Conclusiones de la Revisión⁵ o bien, hayan implementado las mejoras de manera eficiente según el Plan de Mejoras.

A considerar:

Algunos municipios han vinculado sus Planes de Mejora a las metas del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM). De este modo, han establecido incentivos al cumplimiento de objetivos, el que también se puede extender a los procesos de Revisiones Internas.

4. Ver punto 5.2.1 Notificación de la Revisión Interna.

5. Ver Anexo N°3 Informe de Revisión Interna.

4. ORGANIZACIÓN PARA LAS REVISIONES INTERNAS

Las Revisiones Internas serán efectuadas por el personal de la propia municipalidad que fue capacitado desempeñar esta función o por personas externas que cumplan con el perfil del revisor.

En este proceso participarán tanto el Alcalde(sa) como los directivos y funcionarios(as), cuyo compromiso será determinante para el éxito de las revisiones. Se sugiere que todo el municipio participe, involucrando especialmente al Comité de Mejoras, Contraparte Técnica y aquellas personas que tengan responsabilidades en alguno de los servicios o áreas que se han sometido previamente a Autoevaluación. Por esta razón, es necesario que se capacite en esta metodología no sólo las contrapartes municipales del Programa, sino que se convoque a un universo mayor de personas dispuestas a agregar valor en su función.

Cuadro 1 Organización para las Revisiones Internas



Cada uno de los actores involucrados en el proceso de revisión tendrá un rol y responsabilidades específicas, siendo uno de los más importantes el del Equipo Revisor. Este equipo de trabajo será designado para desempeñar una revisión particular y puede incluir expertos técnicos y revisores(as) en formación.

A considerar:

Se sugiere que el municipio mantenga siempre vigente un proceso de formación continua para un grupo de nuevos funcionarios(as), en los temas metodológicos y operativos de revisión. Así por ejemplo, la experiencia adquirida determinará los tipos de revisores: Junior, Senior y Líder.

Este equipo debe ser independiente del proceso que busca revisar, esto es, que no cumple funciones directas, o tenga responsabilidades en los procesos, áreas o líneas de acción del Plan de Mejoras bajo análisis.

A considerar:

Es recomendable que las municipalidades tipo A cuenten con cuatro (4) o más personas, para cumplir el rol de revisores(as); mientras que las de tipo B, deben disponer de al menos tres (3).

Cada municipalidad, de acuerdo a su propia realidad, podrá conformar sus equipos con el número de personas que determine, pudiendo incorporar funcionarios(as) de las unidades de control interno, bienestar del personal, etc.

4.1 Funciones y responsabilidades para las revisiones

Cada uno de los actores involucrados tendrá funciones y responsabilidades específicas en el proceso.

Alcalde(sa)

- Aprobar, apoyar y garantizar la implementación y desarrollo del Programa de Revisiones Internas⁶,
- Ratificar en sus funciones al Equipo de Revisiones Internas,
- Garantizar las condiciones para el desarrollo de las revisiones in situ,
- Comunicar y difundir a toda la organización el proceso de Revisión Interna,
- Notificar a quienes corresponda de las revisiones,
- Participar en la instancias de análisis, y
- Aprobar las acciones tendientes a la corrección de brechas detectadas.

Comité de Mejoras

- Definir, en conjunto con el Alcalde(sa), el Programa de Revisiones Internas,
- Proponer la nómina de personas que conformarán el Equipo de Revisores(as) Internos(as),

6. Programa de Revisiones Internas: Planilla donde se detalla la planificación de un periodo de tiempo determinado donde se realizarán revisiones internas (Ver Anexo N° 1)

- Velar por el cumplimiento del Programa de Revisiones Internas,
- Informar al Alcalde(sa) los resultados del proceso de revisión,
- Analizar los resultados de las Revisiones Internas,
- Analizar, en conjunto con los responsables de los procesos revisados, las causas de las brechas detectadas en los Informes de Revisión,
- Coordinar reuniones para la toma de decisiones,
- Archivar el Informe de Revisión Interna⁷,
- Definir y proponer las acciones tendientes a disminuir las brechas detectadas a través de un Plan de Acción, y
- Hacer el seguimiento de la realización de las acciones definidas para la disminución de brechas.

Contraparte Técnica del Programa

- Facilitar al Equipo de Revisores(as) la información del proceso de Autoevaluación y Diseño del Plan de Mejoras,
- Analizar los resultados de las Revisiones Internas en conjunto con el Comité de Mejoras, y
- Apoyar la implementación de las acciones que se definan para disminuir las brechas detectadas.

Revisor(a) Líder

- Representar al Equipo Revisor,
- Asegurar una conducta eficiente y efectiva de la revisión dentro del alcance de la misma,
- Coordinar y dirigir al Equipo Revisor,
- Prevenir y solucionar posibles conflictos entre los actores durante el proceso de revisión,
- Planificar y elaborar la Notificación de Revisión,
- Llevar a cabo la Revisión de acuerdo a lo planificado,

7. Informe de Revisión Interna: Informe donde se recoge el resultado de la revisión, las brechas detectadas, recomendaciones y conclusiones. (Ver Anexo N°3).

- Exponer y analizar los hallazgos con el responsable del servicio o área revisado, y
- Presentar el Informe de Revisión y sus conclusiones al Comité de Mejoras y responsable del área o servicio.

Equipo Revisor

- Llevar a cabo la Revisión de acuerdo a lo planificado (realizar las entrevistas),
- Comunicar los resultados al Revisor(a) Líder, y
- Elaborar el Informe de Revisión, sus conclusiones, y apoyar su presentación.

Responsable del área o servicio revisado

- Facilitar el proceso de Revisión para lograr el cumplimiento de los objetivos,
- Coordinar con el Revisor(a) Líder el ajuste de horarios para la revisión,
- Analizar, en conjunto con el Comité de Mejoras, las causas de las brechas detectadas en los Informes de Revisión, e
- Implementar las acciones definidas para la disminución de brechas.

Personal a entrevistar: funcionarios(as) que trabajan en los servicios, procesos o áreas definidas

- Proporcionar evidencias,
- Colaborar y cooperar para la entrega de información fluida.

A considerar:

Una buena práctica en materia de roles es la alternancia, lo que promueve que funcionarios y funcionarias desarrollen sus tareas como parte de un proceso en el cual todos aprenden y colaboran proactivamente en cualquiera de los roles que les correspondan actuar. Así, un funcionario o funcionaria que durante el año anterior fue parte del Comité de Mejoras o contraparte municipal, al año siguiente podría desempeñar la función de revisor o revisora y viceversa.

4.2 Perfil del Equipo Revisor

Todos los integrantes del Equipo Revisor deben poseer una combinación apropiada de conocimientos, habilidades y experiencias para cumplir con sus responsabilidades.

- **Conocimientos y habilidades.** Los Revisores(as) deben saber aplicar, en cada caso, los procedimientos y técnicas de revisión. Es indispensable que conozcan los documentos de la organización, el contexto municipal y comprendan el alcance del proceso.
- **Formación y experiencia.** Cada Revisor(a) debe aprobar el curso de formación respectivo y contar con la experiencia laboral que contribuya al desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarias.
- **Atributos personales:** el Equipo Revisor debe comportarse de acuerdo a los siguientes principios:
 - **Conducta ética.** Ante todo evento, deben tener un comportamiento ecuánime e imparcial y una conducta asociada con la ética. Es imperativo que en el desempeño de sus funciones actúen de manera diplomática, siendo observadores, perceptivos y atentos. Estos atributos serán puestos a prueba a la hora de efectuar las entrevistas en la revisión en terreno o in situ,
 - **Presentación ecuánime.** Los hallazgos, conclusiones e informes de una revisión deberán ser imparciales, no contener juicios y calificativos de ninguna índole, refiriéndose siempre a hechos o situaciones constatables y demostrables.
 - **Enfoque basado en la evidencia.** La evidencia de una revisión debe ser verificable, aún cuando se seleccione una muestra de la información disponible.

5. METODOLOGÍA DE REVISIONES INTERNAS

Es una herramienta o procedimiento que puede ser referenciado como un examen metódico que realiza la propia municipalidad para determinar si las actividades, prácticas y líneas de acción del Plan de Mejoras se están implementando y provocando mejoras. El propósito fundamental es verificar, durante el proceso de implementación de éstas, si la organización accederá a nuevos niveles de gestión.

La metodología usada en la Revisión Interna es muestral, es decir que se toma una selección representativa de la evidencia para determinar el nivel de implementación de los Planes de Mejora. En consecuencia, hay desviaciones o brechas que pueden no salir a la luz en una Revisión Interna. Por otro lado, cuando hay evidencia de una desviación, es responsabilidad de las personas que trabajan en el proceso, identificar si es un problema puntual o algo sistemático en el proceso.

Recuerde:

Las Revisiones Internas son un proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva. Su propósito es obtener y evaluar la evidencia de la revisión y determinar cómo y qué prácticas de la gestión municipal están siendo mejoradas.

El foco de las revisiones siempre debe estar puesto en las mejoras y la prevención, más que en la detección de problemas y permitir la toma de decisiones basándose en hechos (evidencias) y no en hipótesis.

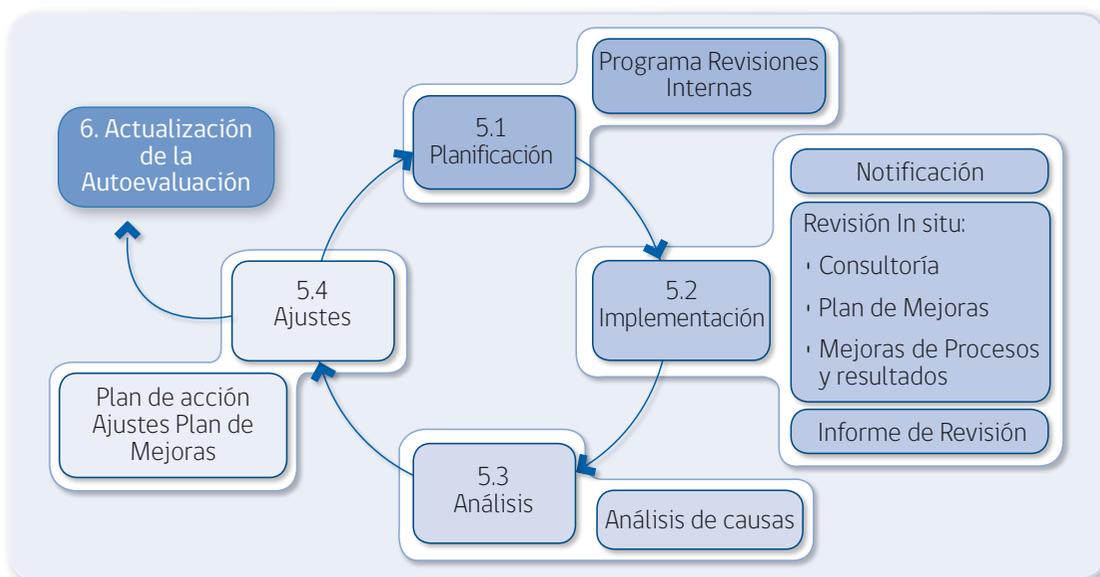
Las Revisiones Internas son una herramienta de importancia en tres (3) situaciones:

- Para monitorear la correcta ejecución del Plan de Mejoras y plantear las modificaciones y/o prevenciones necesarias,
- Facilitar la revisión y mejora continua de las prácticas y procesos de la organización, y
- Detectar las brechas existentes para alcanzar el reconocimiento en alguno de los niveles del Sistema de Acreditación.

En el Cuadro 2, Proceso de la Metodología de Revisión Interna, se establecen las cuatro (4) etapas de desarrollo, que se ejecutan secuencial y progresivamente: 1) Planificación, 2) Implementación, 3) Análisis, y 4) Ajustes.

Una vez trabajada esta metodología y finalizada la implementación del Plan de Mejoras, el municipio estará en condiciones de efectuar la Actualización de la Autoevaluación, que determinará si es factible hacer una nueva Autoevaluación para acceder a la Acreditación, o bien, mantener los esfuerzos implementando nuevas iniciativas de mejora.

Cuadro 2 Proceso de la Metodología de Revisiones Internas.



Recuerde:

La metodología de las revisiones internas NO corresponde a un método prescriptivo y su fortaleza dependerá del grado de implementación e importancia que se le atribuya en la municipalidad.

5.1 Planificación

Al menos una vez al año, el municipio efectúa la planificación de las Revisiones Internas que se llevarán a cabo en dicho período. Esta planificación quedará estipulada en el Programa de Revisiones Internas, donde se define la cantidad de revisiones, sus períodos de tiempo, los servicios, áreas, procesos a revisar, quiénes las efectuarán, con qué objetivo, etc.

El Programa debe ser comunicado previamente al municipio y establecer aspectos tales como:

- **Alcance:** extensión y límites de una revisión. Se refiere a los servicios o áreas de mejora con todos los elementos definidos en el Plan de Mejora que serán sometidos a revisión. También es posible incorporar la revisión del desempeño de consultorías, que en algunos casos son consideradas como actividades en el Plan de Mejoras.

- **Objetivos:** corresponde a las especificaciones de la realización y su propósito durante el proceso de revisión.
- **Fechas:** generalmente el Programa de Revisiones se define para un año calendario y se sugiere que su realización en terreno se efectúe trimestralmente.
- **Referente de revisión:** conjunto de políticas, procedimientos, requisitos o criterios que sirven para comparar los resultados obtenidos con lo planificado. (Ejemplo: Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, Instrumento de Autoevaluación, Plan de Mejoras, Términos Técnicos de Referencia, etc.).
- **Equipo de Revisores designado:** cada revisión en particular tendrá asignada un equipo compuesto por un Líder y los respectivos Revisores.
- **Fechas:** considera la fecha prevista y la de su realización efectiva.

Este Programa es elaborado por el Comité de Mejoras y aprobado por el alcalde o alcaldesa, quienes firmarán el documento para dar formalidad y será de conocimiento público para los funcionarios(as).

En el **Programa de Revisiones Internas** se establecen los requerimientos de la Planificación.

5.2 Implementación

La implementación es la etapa donde interactúan revisores y funcionarios(as) que se desempeñan en las áreas bajo análisis. Es un trabajo de gabinete y terreno donde se requerirán las competencias y destrezas para cumplir con los objetivos del proceso.

Recuerde:

Es necesario destacar que los Revisores(as) designados deben conocer con antelación tanto el Plan de Mejoras como cada uno de los Referentes y estar empoderados del proceso.

La implementación de las Revisiones Internas tiene tres etapas:

- 1) Notificación de la Revisión,
- 2) Revisión en terreno, y
- 3) Informe de Revisión o conclusiones.

5.2.1 Notificación de la Revisión

Cada revisión debe ser notificada por el alcalde o alcaldesa con al menos una semana de anticipación a la Unidad, Departamento o Servicio donde se realizará, según lo definido en el Programa de Revisiones Internas.

Los requisitos o elementos de la notificación son los siguientes:

- Alcance
- Objetivo
- Referente
- Lugar
- Fecha
- Equipo Revisor
- Programación (horario, proceso a revisar, responsable del servicio, área o proceso y Revisor)

La elaboración de la Notificación es responsabilidad del Revisor(a) Líder e informada posteriormente por el Alcalde(sa), quien debe informar a los involucrados manteniendo los plazos antes mencionados, para que todos los responsables estén enterados de la actividad.

En el Anexo N°2 Notificación de Revisión, se propone un formato estándar.

5.2.2 Realización en terreno

La Revisión en terreno considera tres fases:

1. **Reunión de inicio:** presentación de los propósitos, alcance y programa a los participantes del proceso,
2. **Investigación:** búsqueda y evaluación de evidencias objetivas proporcionadas por el servicio, área revisada o por su responsable, principalmente a través de la revisión de documentos y registros, entrevista y observación de los procesos,
3. **Reunión de cierre:** presentación de los resultados al Comité de Mejora, Alcalde(sa) y a las Unidades/Departamentos/Servicios revisados, aclarando eventuales puntos divergentes y asegurando en los participantes el entendimiento de las brechas detectadas.

La principal herramienta de las Revisiones en terreno, en su fase de investigación, son las ENTREVISTAS, entendidas como la instancia de indagación y búsqueda de información para verificar el cumplimiento de los elementos contenidos en el referente respectivo.

En las entrevistas se debe tener en cuenta:

- Trato respetuoso con el entrevistado y mantener un clima de colaboración.
- Hacer una pregunta a la vez
- Si el entrevistado no entiende la pregunta, debe reformularla de otra manera y no repetir lo mismo otra vez.
- Ceñirse a los tiempos establecidos en la notificación.
- Respalda las declaraciones de los entrevistados con evidencia, y
- Tomar notas claras y precisas de lo observado.

Cada revisión, según el objetivo definido para cada una de ellas, puede tener enfoques diferentes, que están dados por a) Desarrollo de las Consultorías, b) Implementación del Plan de Mejoras y c) Mejoras de Procesos de Procesos y Resultados.

Estos enfoques no son excluyentes, siendo factible que un Programa de Revisiones los pueda abarcar en su conjunto para dar cuenta del real impacto del proceso de implementación de las mejoras en el puntaje obtenido con la implementación del Modelo de Calidad de los Servicios Municipales.

Los énfasis de revisión son los siguientes: a) Desarrollo de las Consultorías, b) Implementación del Plan de Mejoras y c) Mejoras de Procesos y Resultados.

a. Desarrollo de las Consultorías

Una de las primeras acciones para mejorar los niveles de gestión, recurrentemente, es la contratación de consultorías externas que generan productos que impactan en las prácticas y -con ello- se espera mejorar los niveles de gestión.

Lo importante es que las consultorías deben ser incorporadas siempre como actividades dentro de una Línea de Acción, la que abarcará otras tareas, como el despliegue de los productos y su mejora, lo que involucra actividades que son responsabilidad del municipio.

Por lo tanto, el enfoque en la revisión de las consultorías es fundamental para verificar mejoras potenciales. En este ámbito se recomienda revisar:

- **Etapas:** las comprometidas en el Plan de Trabajo,
- **Productos comprometidos:** solicitados en los Términos Técnicos de Referencia,
- **Criterios de Evaluación:** revisando la existencia de los productos; el cumplimiento de los plazos; su validación; la participación del municipio en su generación; entre otros aspectos.

Es deber del equipo revisor tomar notas detalladas de los hallazgos⁸ de la revisión, de tal manera que les permita trabajar, en una fase posterior, el informe de la revisión que debe incluir Brechas. Por ejemplo, las desviaciones con respecto a los TTR, en este caso, y las Recomendaciones, que corresponde a las sugerencias de mejora.

A considerar:

Es recomendable hacer la revisión de las consultorías en cualquiera de sus etapas, para detectar desviaciones, y al finalizar, para verificar su calidad y la satisfacción del municipio con su proveedor.

b. Implementación del Plan de Mejoras

Se puede revisar también el grado de implementación de las Líneas de Acción, para lo cual el Equipo Revisor debe incorporar a su enfoque, las actividades y los indicadores planteados en el Plan de Mejora, con la finalidad de analizar su cumplimiento.

c. Centrada en la Mejora de Procesos y Resultados

Por último se pueden distinguir enfoques de revisión de las mejoras en dos ámbitos distintos: en los Procesos, y en los Resultados.

c.1. En los Procesos (Criterios N°1 al N°6)

El énfasis de este análisis son las Mejoras⁹ de procesos o avances que el municipio ha trabajado, para abordar uno o varios subcriterios o particularmente un elemento de gestión del Modelo de Calidad de los Servicios Municipales. De este modo, las mejoras que se analizan en esta etapa pueden ir desde Acciones de Mejora Inmediata (AMI), hasta aquellas nuevas prácticas que no necesariamente fueron previstas en el Plan de Mejoras.

A continuación, algunas definiciones:

- **Acciones de Mejora Inmediata (AMI)**¹⁰. Son actividades que se desprenden por la sola aplicación del Instrumento de Autoevaluación, que no requieren recursos adicionales y pueden llevarse a cabo inmediatamente. Ejemplo: difusión de metas y planes de acción, comunicación a los funcionarios(as) del avance respecto de las metas, reuniones de coordinación entre los distintos estamentos de la organización y/o con el alcalde(sa), registro de actas y minutas, etc.

8. Un hallazgo es el resultado de la comparación entre un requisito definido en el Referente y la Realidad.

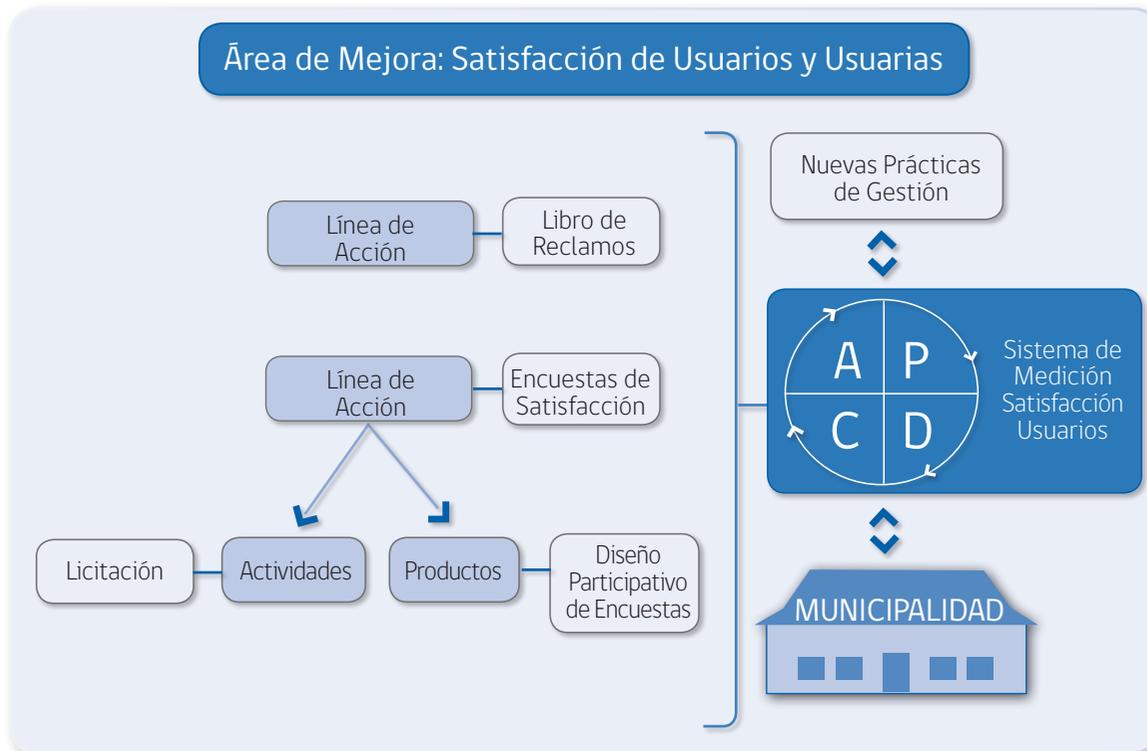
9. Juran (1988) define las mejoras como la creación voluntaria y organizada de un cambio ventajoso, resultado directo de la iniciativa y liderazgo de la alta dirección, pudiendo también ser producto de los niveles inferiores de la organización.

10. Guía N°4 Plan de Mejoras: Metodología para el Diseño e implementación. Serie Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. (SUBDERE)

- **Líneas de Acción:** Hace referencia al conjunto de actividades programadas destinadas a cubrir las brechas de gestión: Ejemplo: participación del personal en materias de prevención de riesgo, formación continua en liderazgo y trabajo en equipo, metodología de planificación estratégica alineada con misión, visión y valores, etc. De este modo, la línea de acción contendrá una serie de actividades que pueden transformarse en nuevas prácticas, si se planifican, implementan, evalúan y mejoran.
- **Productos:** Son aquellas herramientas que surgen de las consultorías y que deben ser puestas en marcha por la municipalidad. Ejemplo: reglamento de capacitación, perfiles de cargo, misión, visión y valores, indicadores de desempeño, objetivos estratégicos y metas, encuesta de satisfacción de usuarios (as), etc.
- **Nueva Práctica de Gestión:** Son aquellos nuevos procesos o procedimientos que la municipalidad ha incorporado, pero que no están necesariamente incluidos en el Plan de Mejoras y que pueden ser gestionados a través del ciclo de mejoramiento continuo. Ejemplo: evaluar el desempeño en base a perfiles ocupacionales, evaluar los indicadores de desempeño, utilización del cuadro de mando integral, entre otros.

A continuación, se presenta un gráfico explicativo basado en un ejemplo asociado al Área de Mejora de Satisfacción de Usuarios y Usuarías, donde se distinguen las aristas que pueden presentarse en las diversas acciones que toma un municipio para llegar, aplicando el ciclo de mejora continua, a instaurar una nueva práctica de gestión.

Cuadro 3 Ejemplos de Mejoras en los Procesos



Fuente: Elaboración propia

Es posible que una Acción de Mejora Inmediata (AMI) o una actividad de alguna de las Líneas de Acción se transformen en una Nueva Práctica, si éstas se convierten en un proceso o procedimiento arraigado en la gestión de la municipalidad.

En cada uno de estos casos, el Equipo de Revisión analizará el grado de madurez de las mejoras, pudiendo asumir alguno de los valores (métrica) utilizados en la evaluación de la evidencia del Instrumento de Autoevaluación (Enfoque y Despliegue).

Así, mientras las observaciones se refieren a los hallazgos de la revisión, las brechas se relacionan con la diferencia entre lo esperado y la práctica existente.

c.2 En los Resultados (Criterios del N°7.A al N°7.B del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales)

En este caso se recomienda que la revisión se enfoque a la verificación de la existencia de datos, los períodos de medición de los indicadores y sus tendencias.

Al término de la Revisión en terreno, y tal como se mencionó en el punto 5.2.2 del presente documento, se debe mantener una Reunión de Cierre entre el Equipo Revisor, el Comité de Mejora y los responsables de la Unidad revisada, con el fin de exponer los resultados y aclarar posibles dudas.

Si existe detección de brechas, los responsables de la Unidad revisada determinan y programan, previo acuerdo con el Equipo Revisor, las medidas correctivas apropiadas, estableciendo un plazo para su aplicación y seguimiento. Si existiesen discrepancias, prevalece la opinión del Comité de Mejora.

5.2.3 Informe de Revisión

En este punto cobra especial relevancia las anotaciones y apuntes que realiza cada uno de los revisores durante la revisión. Éstos deben ser precisos, claros y ordenados.

Si se detecta una brecha, se debe anotar cual es el incumplimiento; a qué Servicio se asocia si corresponde y con respecto a qué se produce. Ejemplo: "En el Departamento de Permisos de Circulación no es posible evidenciar las actas de las reuniones de la unidad, tal como lo establecía la AMI asociada a este punto definida en el Plan de Mejoras 2008 de la municipalidad".

En un plazo no mayor a una semana, el Equipo Revisor debe elaborar un Informe de Revisión Interna, cuyos resultados presentan al Comité de Mejoras y es archivado por la misma entidad. Es responsabilidad del Revisor Líder aunar los criterios del equipo y redactar la versión final del informe que se entregará.

Este informe contiene, a lo menos, un resumen de las actividades realizadas, las brechas detectadas, observaciones, recomendaciones para la mejoras y conclusiones generales.

5.3 Análisis

Para analizar las brechas u observaciones detectadas en el Informe de Revisión Interna, es fundamental reflexionar sobre cuáles son las causas y los efectos generados.

Esta tarea debe ser compartida entre el Comité de Mejoras y los responsables de las áreas, servicio o procesos en revisión, para lo cual se recomienda que se defina una instancia diferente a la Reunión de Cierre para hacer estos análisis, ya que esto permite enfocar el trabajo en buscar soluciones y definir inmediatamente las acciones que se deben tomar para minimizar las brechas.

Los resultados de este análisis deben quedar por escrito para facilitar su seguimiento, sea en el mismo informe de revisión interna o en un acta a parte.

5.4 Ajustes

Los resultados de cualquier Revisión Interna deberán ser considerados como un insumo de información para la actualización de la Autoevaluación del Departamento/ Unidad o Servicio revisado. Estos serán analizados por el Alcalde (sa) y el Comité de Mejora en las reuniones definidas para tal efecto.

Es responsabilidad del Comité de Mejoras definir un Plan de Acción que permita abordar las brechas detectadas y trabajar en disminuirlas.

Para el desarrollo de este Plan de Acción, se propone la utilización del mismo formato ya establecido para la formalización de los Planes de Mejora, considerando también la definición de la oportunidad de mejora detectada, las líneas de acción a las que aplica, las actividades a implementar, indicadores para evaluar su desempeño y su frecuencia de medición, medio de verificación, presupuesto si corresponde y responsable de la actividad.

Para el seguimiento de los resultados de las Revisiones Internas se debe designar a un responsable proveniente del Comité de Mejora y se trabaja en conjunto con la(s) persona(s) responsable(s) de la Unidad, Departamento o Servicio respectivo.

Analizadas las brechas detectadas y las áreas donde se puede mejorar, el Comité de Mejora –en conjunto con el Alcalde (sa)-, trabajará en priorizar las acciones a implementar y definirán la factibilidad de aplicación de las mismas. Si estas acciones no conllevan mayores recursos y son de fácil implementación, podrán convertirse en una Acción de Mejora Inmediata (AMI). Si, por el contrario, es necesario planificar su desarrollo e implica recursos y tiempo de aplicación, se convertirá en una actualización del Plan de Mejoras.

6. ACTUALIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

La aplicación sucesiva de ciclos de mejoramiento continuo en una organización, agrega experiencia y aprendizaje que necesariamente debe ser aprovechado para optimizar los desafíos de mejoramiento. La etapa de Autoevaluación siempre debe ser visualizada como aquel instante en que la organización describe y cuantifica su estado de gestión, en este caso en función del Modelo.

La verificación, evaluación o validación de agentes externos, agrega valor desde la perspectiva que incorpora una mirada nueva y reconoce públicamente los logros alcanzados pero no es necesariamente un momento imprescindible.

Lo que se pretende con el ejercicio de Actualización de la Autoevaluación, es que el municipio tenga la posibilidad de predecir cuándo la validación externa agrega suficiente valor al mejoramiento de la gestión. En otras palabras, si la organización tiene la certeza de no haber alcanzado niveles de gestión que ameriten el público reconocimiento (acreditación), puede invertir esfuerzos y recursos en desarrollar aquellas mejoras que efectivamente conduzcan a tal propósito.

La propuesta metodológica, consiste en abreviar la etapa de Autoevaluación revisando exhaustivamente el impacto de las mejoras en cada Elemento de Gestión, definiendo si el municipio destinará recursos financieros, materiales y humanos para desarrollar un nuevo proceso de Autoevaluación o, en caso contrario, continuar ejecutando Líneas de Acción para corregir las brechas.

Este método abreviado de Autoevaluación surge de las complejidades propias de un nuevo ciclo de mejora, considerando que:

- Los recursos financieros del municipios son limitados,
- El proceso de Autoevaluación es complejo y requiere la activa participación de todos los funcionarios(as) de los servicios incorporados,
- La implementación del Plan de Mejoras tiene un horizonte mínimo de 18 meses, y
- Es preferible invertir en nuevas mejoras, cuando aún no existe certeza de cumplir con los requisitos para la Acreditación.

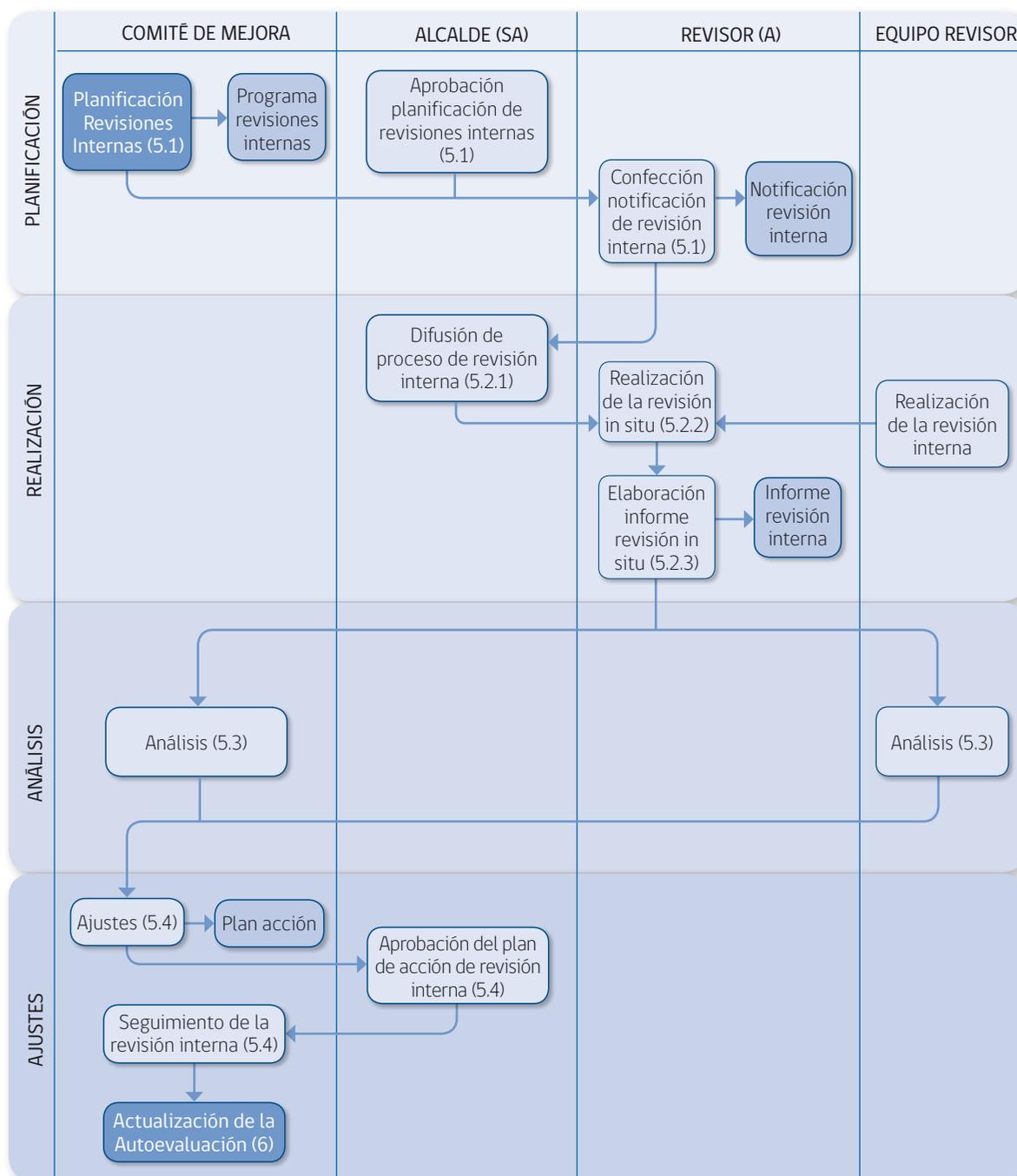
Para ejecutar esta etapa, se ha diseñado un sistema que permite:

- Visualizar las brechas,
- No requiere redactar evidencia,
- Sólo necesita explicar las prácticas que permiten mejorar los puntajes en los elementos de gestión definidos,
- Lo realiza un Equipo de Revisores en conjunto con el Comité de Mejoras,
- No requiere la participación de todo el municipio,
- Uno de sus insumos son los Informes de Revisiones Internas de las etapas anteriores.

La Actualización de la Autoevaluación puede ser efectuada una vez al año, o bien cada vez que el municipio requiera verificar, simplificadaamente, su nuevo nivel de gestión en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

7. FLUJO DEL PROCESO

A continuación, se presenta un flujograma, considerando las etapas y los diferentes actores que participan en el proceso de Revisiones Internas. Además, se muestran los productos que deben emitirse según avance el proceso.



SIMBOLOGÍA

Inicio/Término
 Actividad/Proceso
 Documento
 () Número asociado al presente procedimiento

8. ANEXOS: FORMATOS PROPUESTOS

A continuación, se presentan los formatos propuestos para el trabajo de las Revisiones Internas, con una explicación de cada uno de los conceptos presentados.

8.1 Anexo N°1 Programa de Revisiones Internas

LOGO MUNICIPALIDAD		PROGRAMA DE REVISIONES INTERNAS MUNICIPALIDAD DE.....			
Elaborado por: Equipo facultado para definir la programación de las revisiones al interior de la Municipalidad. Ej: Comité de Mejoras		Aprobado por: Cargo municipal facultado para aprobar el Programa de Revisiones Internas. Ej: Alcalde(sa)			
Período: Tiempo al que aplica el programa definido. Ej: Año 2011		Firmas: Firma de quien aprueba: Alcalde(sa), Administrador(a) Municipal, o quien corresponda.			
Alcance de Revisión	Objetivo de Revisión	Referente	Revisor	Fecha Prevista	Fecha Realización
Extensión y límites de una revisión. Acotar qué es lo que se quiere revisar. Ej: Definir las Líneas de Acción del Plan de Mejoras.	Especificar para qué se está realizando una revisión o qué es lo que se busca conocer con ésta. Ej: Evaluar el grado de implementación de las líneas de acción definidas en las áreas de mejora, conocer el grado de incorporación de las nuevas prácticas, etc.	Conjunto de políticas, procedimientos, requisitos o criterios que sirven para comparar los resultados obtenidos con lo planificado. Ej: Guía 2, Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales; Guía 3, Instrumento de Autoevaluación; Planes de Mejora de la Municipalidad, etc.	Personal escogido del Equipo Revisor de la municipalidad, asignado para esta revisión en particular.	Día(s)/mes en que se pretende llevar a cabo la revisión.	Día(s) en que efectivamente se realizó la revisión.

8.2 Anexo N°2 Notificación de Revisión Interna

LOGO MUNICIPALIDAD	NOTIFICACIÓN DE REVISIÓN INTERNA MUNICIPALIDAD DE.....		HOJA X DE X
Alcance	Extensión y límites de una revisión. Acotar qué es lo que se quiere revisar. Ej: Definir las Líneas de Acción del Plan de Mejoras que se va a revisar.		
Objetivo	Para qué se está realizando una revisión o qué es lo que se busca conocer con ésta. Ej: Evaluar el grado de implementación de las líneas de acción definidas en las áreas de mejora, conocer el grado de incorporación de las nuevas prácticas, etc.		
Referente	Conjunto de políticas, procedimientos, requisitos o criterios que sirven para comparar los resultados obtenidos con lo planificado. Ej: Guía 2, Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales; Guía 3, Instrumento de Autoevaluación; Plan de Mejoras de la Municipalidad, etc.		
Lugar	Espacio físico donde se realizará la revisión. Ej: Municipalidad de Aguas Claras, Edificio Consistorial, Avda. Piedras Abajo 428.		
Fecha	Día fijado para llevar a cabo la revisión.		
Equipo Revisor	Personal de la municipalidad a cargo de la revisión.		
Horario	Servicio - Área - Proceso a revisar	Responsable del servicio, área o proceso	Revisor
Hora definida para la entrevista/reunión	Servicio - Área - Proceso que será objeto de la revisión	Cargo (Persona) de la municipalidad responsable	Personas del equipo revisor designado para realizar la entrevista

8.3 Anexo N°3 Informe de Revisión Interna

LOGO MUNICIPALIDAD	INFORME DE REVISIÓN INTERNA MUNICIPALIDAD DE.....	HOJA X DE X
Antecedentes		
Alcance	Extensión y límites de una revisión. Acotar qué es lo que se quiere revisar. Ej: Definir las Líneas de Acción de los Planes de Mejora que se van a revisar	
Objetivo	Dice relación con especificar para qué se está realizando una revisión o qué es lo que se busca conocer con ésta. Ej: Evaluar el grado de implementación de las líneas de acción definidas en las áreas de mejora, conocer el grado de incorporación de las nuevas prácticas, etc.	
Referente	Conjunto de políticas, procedimientos, requisitos o criterios que sirven para comparar los resultados obtenidos con lo planificado. Ej: Guía 2, Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales; Guía 3, Instrumento de Autoevaluación; Planes de mejora de la Municipalidad, etc.	
Fecha	Día en que se llevó a cabo la revisión.	
Equipo Revisor	Personal de la Municipalidad escogido para desarrollar la revisión.	
Lugar	Lugar físico donde se realizó la revisión Ej: Municipalidad de Aguas Claras, Edificio Consistorial, Avda. Piedras Abajo 428.	
Resumen de la revisión		
<p>Detallar los aspectos administrativos de la revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Personas a las que se entrevistó. ▸ Documentos que se revisaron. ▸ Cumplimiento, o no, de la notificación de la revisión ▸ Clima en que se desarrolló la revisión. 		
Brechas detectadas		
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Brecha 1: Enumerar todas las desviaciones, incumplimientos, atrasos, errores entre lo planificado y la realidad existente en ese momento en la Municipalidad. ▸ Brecha 2: ▸ Brecha 3: ▸ Brecha 4 ▸ Brecha 5: 		
Recomendaciones		
Listar opiniones, fundadas y consensadas con el equipo revisor, sobre posibles mejoras u oportunidades de mejora detectadas en el proceso de revisiones internas.		
Conclusiones		
Desarrollar la visión general del equipo auditor con respecto al estado en que se encuentra lo revisado, comparándolo con la realidad de la municipalidad o el servicio revisado, tomando en cuenta los resultados del proceso y lo recogido en las entrevistas.		
Nombre y firma del auditor líder		

8.4 Anexo N°4 Planilla de Revisión de las Consultorías

PLANILLA DE REVISIÓN DE CONSULTORÍAS MUNICIPALIDAD		Tenga en consideración el Plan de Mejoras, los Terminos Técnicos de Referencia, Acuerdos Ténicos, Oferta Técnica, Bases Administrativas y Plan de Trabajo.					
DE.....							
Nombre Consultoría		Anotar nombre de la consultoría a analizar				Consultor	Nombre empresa consultora
Fecha Inicio		Día de inicio de la consultoría				Pagos	Nº pago que corresponde
Fecha Fin		Día previsto para el término de la consultoría				Informe Nº	Nº de informe y fecha
Etapa	Productos Comprometidos	¿Exista el producto comprometido? (0-No, 1-Si)	¿Se cumplió dentro de los plazos del contrato? (0-No, 1-Si)	¿Esta validado por la Municipalidad? (0-No, 1-Si)	¿Esta definido en los informes o manuales cómo aplicar este producto? (0-No, 1-Si)	¿Participó el Municipio? (0-No, 1-Si)	Observaciones Generales
1	Listar productos comprometidos en consultoría						Anote hallazgos más llamativos de lo detectado en análisis
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
Brechas							
Anote las desviaciones, incumplimientos, atrasos o errores entre lo comprometido en los TTR y lo ejecutado efectivamente.							
Recomendaciones							
Listar las opciones fundadas y consensuadas con el equipo revisor sobre posibles mejoras u oportunidades de mejora detectadas en el proceso de Revisiones Internas.							

8.5 Anexo N°5 Planilla asociada a la Revisión del Plan de Mejora

PLANILLA DE REVISIÓN PLAN DE MEJORAS MUNICIPALIDAD DE.....		Tenga en cuenta Planilla de seguimiento mensual del Plan de Mejoras y Planilla de Registro de Línea de Acción.		
Fecha de la revisión	Día de la realización de la revisión			
Equipo revisor	Personal escogido para la realización de la revisión			
Periodo de ejecución plan de mejoras	Período de tiempo al que corresponde la ejecución de los Planes de Mejora			
Gestión	Definir si se va analizar gestión global o de servicios			
Área de mejoras	Definición el área de mejora a revisar			
Línea de acción	Definir la línea de acción que se va a definir			
Responsable	Persona y cargo responsable del área o línea de acción antes mencionado			
Servicio	Acotar el servicio que será evaluado, si se va a revisar la gestión de servicios			
ACTIVIDADES	INDICADOR	RESULTADOS DEL INDICADOR	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
Listar las actividades propuestas en el Plan de Mejoras asociadas a la línea de acción que se va a revisar	Anotar el indicador definido en el Plan de Mejora asociado a la actividad antes mencionada	Anotar el resultado de la medición del indicador	Sí	Anote los hallazgos más llamativos de lo detectado en el análisis.
Brechas				
Anote las desviaciones, incumplimientos, atrasos, errores entre lo comprometido en los TTR y lo ejecutado efectivamente en ese momento en la Municipalidad.				
Recomendaciones				
Listar las opciones fundadas y consensuadas con el equipo revisor sobre posibles mejoras u oportunidades de mejora detectadas en el proceso de Revisiones Internas.				

8.6 Anexo N°6 Planilla asociada a la Mejora de Procesos

PLANILLA DE REVISIÓN MEJORA DE PROCESOS MUNICIPALIDAD DE.....		Tenga en cuenta el Plan de Mejora, Planilla de Registro de Línea de Acción, Las Acciones de Mejora Inmediata (AMI) e informe final de consultorias						
Fecha de la revisión	Día de la realización de la revisión							
Equipo revisor	Personal escogido para la realización de la revisión							
Período de ejecución plan de mejoras	Período de tiempo al que corresponde la ejecución de los Planes de Mejora							
Gestión	Definir si se va analizar gestión global o de servicios							
Área de mejoras/ Criterio	Definición el área de mejora a revisar							
Responsable	Persona y cargo responsable del área o Línea de acción antes mencionado							
Servicio	Acotar el servicio que será evaluado, si se va a revisar la gestión de servicios							
Productos/ nuevas prácticas AMI	Clasificación	¿Se esta aplicando? (0-No, 1-Si)	¿Todos lo aplican? (0-No, 1-Si)	¿Lo han aplicado más de una vez? (0-No, 1-Si)	¿Se ha analizado? (0-No, 1-Si)	¿ Se ha mejorado? (0-No, 1-Si)	¿ La gestión ha mejorado? (0-No, 1-Si)	Observaciones
1	Anotar el producto, nueva practica o AMI que se somete a análisis							Anote los hallazgos más llamativos de lo detectado en el análisis
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
Brechas								
Anote las desviaciones, incumplimientos, atrasos, errores entre lo comprometido en los TTR y lo ejecutado efectivamente en ese momento en la Municipalidad.								
Recomendaciones								
Listar las opciones fundadas y consensuadas con el equipo revisor sobre posibles mejoras u oportunidades de mejora detectadas en el proceso de Revisiones Internas.								

8.7 Anexo N°7 Planilla asociada a la Revisión de Resultados

PLANILLA DE REVISIÓN RESULTADOS				
MUNICIPALIDAD DE.....				
Fecha de la revisión	Día de la realización de la revisión			
Equipo revisor	Personal escogido para la realización de la revisión			
Período de ejecución Plan de Mejoras	Periodo de tiempo al que corresponde la ejecución de los Planes de Mejora			
Gestión	Definir si se va analizar gestión global o de servicios			
Servicio	Acotar el servicio que será evaluado, si se va a revisar la gestión de servicios			
Indicador		¿Para cuantos años tienen información?	¿ Tiene tendencia positiva? (0-No, 1-Si)	Observaciones
Financiera	Definir el nombre del indicador a analizar	Anotar con cuantos años de información cuenta la Municipalidad para ese indicador		Anote los hallazgos más llamativos de lo detectado en el análisis
Autonomía Financiera				
Planificación Estratégica				
Satisfacción				
Seguridad				
Brechas				
Anote las desviaciones, incumplimientos, atrasos, errores entre lo comprometido en los TTR y lo ejecutado efectivamente en ese momento en la Municipalidad.				
Recomendaciones				
Listar las opciones fundadas y consensuadas con el equipo revisor sobre posibles mejoras u oportunidades de mejora detectadas en el proceso de Revisiones Internas.				



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