



Informe técnico

## **Etapa 4**

### **SISTEMA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLADECO**

Actualización Plan de Desarrollo Comunal

Quillón 2014-2019

Quillón, Mayo de 2015



## **“SISTEMA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLADECOS”**

ELEVA Consultores - [www.elevaconsultores.cl](http://www.elevaconsultores.cl)  
[elevabiobio@gmail.com](mailto:elevabiobio@gmail.com)

### **INTRODUCCION**

Para desarrollar el sistema de seguimiento y evaluación del PLADECOS, se analizaron sistemas propuestos en otras comunas de nuestro país, corregida de acuerdo al manual para el desarrollo de los PLADECOS emitido por la SUBDERE, y con una modificación desarrollada por nuestro equipo en la distribución de probabilidad de los indicadores, de un sistema binario a uno terciario, incorporando un indicador global de priorización.

Además, se flexibiliza el cronograma de cumplimiento, permitiendo que cada unidad responsable asigne la priorización de cada proyecto, permitiendo así incluir, de acuerdo a la carga laboral anual, los programas dentro de los PMG municipales.

### **ANTECEDENTES GENERALES**

La medición, control, evaluación y mejoramiento es un método estándar que toda empresa pública y privada debe realizar con indicadores de gestión para ver proyectada de forma práctica y útil la forma en que se desarrolla la idónea gestión de clientes internos y externos del Plan de Desarrollo Comunal de la comuna de Quillón, siendo de vital importancia que todos los actores involucrados en este importante ecosistema donde conviven los interesados en mejorar la comuna de Quillón, como también de utilizar de forma transparente, eficaz y eficiente sus recursos municipales.

Es por eso que se utiliza este método de la medición, control, evaluación y mejoramiento para estar en retroalimentación con las personas que integran la comunidad para informar sobre los progresos que corresponden a la realización de metas cumplidas a considerar cuando deba realizarse una modificación al Plan de Desarrollo Comunal de Quillón.

Cuando el método de medición, control, evaluación y mejoramiento actúa, nos proporciona un sistema eficaz de información continua que son de mucha importancia para los funcionarios municipales como así también para los vecinos, que es capaz de informar sobre los importantes cambios en la situación real y local respecto de los avances que mediante la aplicación de este Plan de Desarrollo Comunal se logran obtener de forma sectorizada respecto a los proyectos de inversión en la comuna.

Para la comuna de Quillón, el Plan de Desarrollo Comunal necesita:



- Tener un método de medición, control, evaluación y mejoramiento que sea amplio y cuente con la participación de todo el personal municipal a fin de generar la evaluación y corrección en los actos.
- Generar canales de comunicación formal, ágil y eficiente entre los distintos departamentos de la municipalidad, de modo tal que cada miembro de la organización esté al tanto de lo que el resto de los departamentos está ejecutando o pretende ejecutar.
- Publicidad, para que todos los funcionarios municipales se encuentren en conocimiento del proceso que implica la medición, control, evaluación y mejoramiento de la institución.
- Informar de forma periódica a los vecinos de la comuna sobre los programas que aquí se llevan a cabo y de los proyectos que se ejecutan.
- Retroalimentarse de forma constante con los principales clientes o usuarios del sistema, pues son los vecinos de la comuna quienes miden en el terreno y en su vida los impactos de los planes que se ejecutan, siendo capaces de detectar también los errores y los aciertos en las obras o programas que se realizan en la comuna, debiendo para ello existir un canal de retroalimentación formal y ágil que permita mejorar el inconveniente que sea detectado.
- Comunicarse formal y eficientemente entre vecinos y municipio, mediante la utilización de canales adecuados, que permita generar indicadores que ayuden a medir el impacto real de las decisiones que la autoridad comunal toma por Quillón.

## METODOLOGIA

### *Modelo de seguimiento y control del plan de desarrollo comunal.*

El sistema de control y evaluación del Plan de Desarrollo Comunal se efectúa sobre el asiento del monitoreo del Plan de Acción, que se elabora en dos niveles:

1. Aquella que se realiza en el mundo de las instancias ejecutoras respecto de las iniciativas es el primer nivel. Esto se traduce en que funcionarios municipales que sean responsables de forma indirecta o directa sobre los planes, iniciativas, estudios, proyectos o programas.



Es en esta etapa en que se realizará la evaluación de las iniciativas de carácter semestral donde se le asigna un porcentaje de éxito, de modo tal que se registre su avance y la efectividad de su ejecución.

A este primer nivel le atañe al departamento de la municipalidad que está encargada de gestar cada iniciativa. De este modo es el departamento encargado de la municipalidad el que deba promover la calificación de la ejecución propiamente tal, ya sea en sus estados de avance como en su conclusión, considerando que la clasificación se fundamenta en un criterio de opinión de los vecinos que resultan beneficiados puedan tener de aquella.

De este modo un proyecto puede tener porcentaje de éxito y cumplimiento, según lo califiquen los vecinos involucrados, ya sea en la ejecución propiamente tal del proyecto, como también de los servicios prestados por terceros.

2. En el Segundo Nivel y de modo tal de introducir un plano que sea capaz de medir de forma empírica y cuantitativa el desarrollo del Plan de Desarrollo Comunal se debe gestionar una ficha computacional capaz de consignar información básica donde se incluyan las características técnicas del proyecto con responsables, coberturas, fechas junto a metas esperadas, que incluyan etapas de ejecución y financiamiento, siendo todo aquello administrado por la SECPLAN de la institución municipal.

Para lograr controlar y administrar de forma eficiente las iniciativas se debe mantener actualizada la ficha, de forma particular si se decide incorporar la totalidad de los proyectos y gestiones que realiza hacia la comunidad el municipio.

| Nombre<br>Iniciativa | Unidad<br>Municipal<br>Responsable | Año de<br>ejecución | Meta<br>esperada | Fuente de<br>Financiamiento | Estado<br>de avance |
|----------------------|------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------------------|---------------------|
|                      |                                    |                     |                  |                             |                     |

### Indicadores de seguimiento.

La constitución y fundación de indicadores de seguimiento para velar por el eficiente desarrollo para el sistema de seguimiento y evaluación son elementos fundamentales para lograr monitorear la realización de objetivos que se plantean en el Plan de Desarrollo Comunal.

La realización material del Plan de Desarrollo Comunal se esboza en el escenario del desarrollo y puesta en marcha de aquellos proyectos, planes y programas que se traducen en el hilo conductor encargado de dar sentido a esta vital herramienta de planificación comunal, lo cual se exhibe en los programas y propuestas de proyectos que colaboren a impulsar la comuna hacia el desarrollo.



Para efectuar el seguimiento se deben establecer indicadores que son resumidos en dos puntos:

1. **Indicadores de efectividad:** Son aquellos que entregan los estados de cumplimiento y avance de cada proyecto.
2. **Indicadores de eficiencia:** Son los indicadores destinados a medir la calidad de las iniciativas de proyectos ejecutadas para los vecinos de la comunidad y el municipio.

De este modo se evaluarán las iniciativas cuanti y cualitativamente de forma que:

Los indicadores de efectividad: Son aquellos indicadores que miden de forma cuantitativa el avance de cumplimiento de los objetivos que se ha fijado el PLADECO, para alcanzar los objetivos de las decisiones del plan de acción. Para eso se utilizará una medición indicadora de la realización para cada una de las iniciativas de gestión.

| Nivel de cumplimiento          | Valor |
|--------------------------------|-------|
| No se realiza la iniciativa    | 0     |
| Realizada parcialmente (>50%)  | 1     |
| Actividad Realizada totalmente | 2     |

Según esta control se establecerá si se efectúa (2) o no la iniciativa (0) o se desarrolla parcialmente en el período determinado, lo cual representa la etapa de avance del Plan de Desarrollo Comunal.

Los indicadores de eficiencia: Miden de manera cualitativa la calidad de la iniciativa. Para realizar tales mediciones, se asignan valores a cada una de las iniciativas según su prioridad para el mejor y eficiente cumplimiento del objetivo del proyecto o programa, estableciéndose así de esta forma una importancia jerárquica en el cumplimiento de las iniciativas del Plan de Desarrollo Comunal. Serán las unidades responsables de cada iniciativa las encargadas de asignar, de acuerdo a carga anual, y en concordancia con los PMG, las prioridades valorizadas de cada una.

| Indicador de eficiencia         | Forma de medición |
|---------------------------------|-------------------|
| Iniciativa de baja prioridad    | 1                 |
| Iniciativa de mediana prioridad | 2                 |
| Iniciativa de Alta prioridad    | 3                 |

Para lograr una periódica y pronta toma de decisiones respecto a la acción del Plan de Desarrollo Comunal se han tomado indicadores preventivos que mantengan un estado de preocupación, aquellos en el avance periódico como en la ejecución misma de los



proyectos velando por la calidad de los mismos durante la extensión en el Plan de Desarrollo Comunal. Para aquello se han establecido las categorías que a continuación se presentan.

- **Indicadores de alerta temprana:** Representan las iniciativas que al no suceder se deben tomar acciones de inmediato, en este caso serán todas aquellas iniciativas que se califiquen como alta prioridad (3).
- **Indicadores de cumplimiento por Unidad Municipal Responsable:** Hace alusión a las propias metas que cada departamento del municipio que se contiene en este Plan de Desarrollo Comunal sea medida por programa en el año de su realización.
- **Indicadores de metas por programa:** Son los indicadores que miden eficiencia y calidad por programa en cada área para el desarrollo estratégico por período.

Para conseguir cuantitativamente el resultado de eficiencia y eficacia del Plan de Desarrollo Comunal se efectuará la siguiente operación:

1. Se pondrá 0, 1 o 2 si se ejecuta o no la iniciativa o si esta se desarrolla parcialmente, siempre y cuando la actividad se haya avanzado en al menos un 50% según corresponda.
2. Se establecerá, de acuerdo a lo determinado por cada unidad responsable, un puntaje a la prioridad de la iniciativa (de 1 a 3).
3. Se multiplicará la ejecución de la iniciativa por el puntaje de prioridad según el período de cumplimiento que le corresponda.
4. Se sumará el puntaje obtenido por iniciativa según el año de ejecución por programa, política y área estratégica en el Plan de Desarrollo Comunal, el que se comparará porcentualmente según el máximo de puntaje que obtendría el programa o proyecto en el año señalado por el Plan de Desarrollo Comunal, entendiéndose aquello como el porcentaje del cumplimiento conforme a la calidad y eficiencia de los proyectos y programas planteados.

De este modo se valorarán la eficiencia y eficacia de los Ejes y objetivos estratégicos, políticas, programas y Unidad Municipal Responsable:

$$\sum_{j=1}^{j=n} I * C$$

Donde:



- j = Iniciativa
- n = Iniciativa final
- l = Estado de avance de la iniciativa
- C = Nivel de prioridad

Ejemplo:

La unidad X determina que la asignación de prioridades para los proyectos A, B, C y D, durante el año 2015, corresponderá de acuerdo a la siguiente tabla:

| Proyecto | Fuente financiamiento | Priorización |
|----------|-----------------------|--------------|
| A        | FA                    | 2            |
| B        | FB                    | 1            |
| C        | FC                    | 3            |
| D        | FD                    | 3            |

Al término del año 2015, se determina, de acuerdo a la evaluación, que las actividades se desarrollaron de la siguiente forma:

| Proyecto | Priorización | Desarrollo |
|----------|--------------|------------|
| A        | 2            | 100%       |
| B        | 1            | 0%         |
| C        | 3            | >50%       |
| D        | 3            | <50%       |

Entonces, la evaluación correspondiente, sería de acuerdo a la siguiente tabla:

| Proyecto     | Priorización<br>(1) | Desarrollo | Indicador<br>(2) | (1)*(2)  | Esperado<br>(3) | (1)*(3)   |
|--------------|---------------------|------------|------------------|----------|-----------------|-----------|
| A            | 2                   | 100%       | 2                | 4        | 2               | 4         |
| B            | 1                   | 0%         | 0                | 0        | 2               | 2         |
| C            | 3                   | >50%       | 1                | 3        | 2               | 6         |
| D            | 3                   | <50%       | 0                | 0        | 2               | 6         |
| <b>Sumas</b> | <b>9</b>            |            |                  | <b>7</b> |                 | <b>18</b> |

El valor porcentual de las sumas de las priorizaciones, respecto del total de proyectos de todas las unidades responsables, dará el valor de priorización del PLADECO en el programa anual por departamento.

Luego, el porcentaje de cumplimiento corresponderá a el cociente entre:

$$\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{7}{18} * 100 = 38,89\%$$

El desarrollo del Plan de Desarrollo Comunal revisará, además anualmente los siguientes indicadores.



- **Indicador del estado de avance anual por ejes estratégicos de desarrollo:** Aquello comparará mediante porcentajes las metas de cada año del Plan de Desarrollo Comunal con la sumatoria de las inactivas cumplidas por proyecto o área estratégica de desarrollo.
- **Indicador del financiamiento del PLADECO:** Se pretende comparar el financiamiento anual que recibe la Municipalidad, ya sea con aportes externos o propios para la realización de las iniciativas que contempla el Plan de Desarrollo Comunal. Contemplándose que cuando los aportes externos sean mayores a los propios del municipio, se evaluará de positivamente la gestión municipal.

Este Plan de Desarrollo Comunal propone reuniones trimestrales con los Directores de unidades y encargados de la gestión con el fin de evaluar el cumplimiento de las iniciativas, siendo su convocatoria responsabilidad de la Unidad de Control y SECPLAN, responsabilizándose además del control y el seguimiento del Plan de Desarrollo Comunal conforme a los estándares en la medición de indicadores.

Además, se emitirá al consejo, anualmente, durante el mes de enero, un informe reflejando el cumplimiento del programa.





### *Retroalimentación de la comunidad.*

Una de las herramientas más apreciables y valiosas al momento de llegar a la implementación de un plan, programa o proyecto es la retroalimentación. Esto es debido a que la institución no se encuentra en un escenario de conocer toda la realidad que concierne a las actividades que se desarrollan en la comuna, con menor razón aún de otorgarle seguimiento a cada una.

Por lo tanto se utiliza y aprovecha un método de retroalimentación que permita difundir la información, permitiendo de este modo a las personas y los departamentos tomar las pertinentes y ágiles decisiones.

Para un sistema de retroalimentación efectivo los requisitos son:

- Difusión apropiada de la información a los públicos de diferentes tipos que se encuentran en la comuna y que son parte de la comunidad quillonina para el aporte al cumplimiento de los objetivos:
- Comunicar a la gente sobre el estado del Plan de Desarrollo Comunal.
- Alinear hacia los objetivos planteados la actuación de la comunidad.
- Periodicidad de la retroalimentación y el correcto seguimiento. La falta de regularidad en la retroalimentación y comunicación entre comunidad y municipio puede crear desconfianzas en que si las acciones y decisiones tomadas serán o no las apropiadas para los habitantes de la comuna.

En Quillón, el contacto permanente con la comunidad para dirigir y solucionar las necesidades junto a las demandas que tienen los vecinos en territorios de la comuna debe estar a cargo en primera línea con los dirigentes vecinales y las reuniones que tenga el municipio en cada población.