



PROCESO DE CERTIFICACION PARA PROGRAMAS SOCIALES

La información que se detalla, es entregada a cada Programa Social que comience un proceso de Autoevaluación, para el posterior proceso de Auditoria y postulación a la obtención del sello de Calidad Social UC.

Incluye las etapas, los compromisos entre la Agencia de Calidad Social y los Costos por el proceso.

La Agencia de certificación de calidad de Programas Sociales CEES UC: es la instancia que se hace responsable del proceso de certificación, desde la provisión de auditores y auditorías, la revisión de los procesos de auditoría y la asignación de los sellos a los programas que postulan a la certificación.

Programas que pueden acogerse a la certificación Se pueden incorporar al sistema todos los programas sociales, privados o públicos, que tienen como propósito ofrecer servicios sociales o prestaciones a grupos desfavorecidos, en situación de diversos tipos de exclusión, discriminaciones, vulnerabilidades de derechos, carencias de oportunidades o de pobreza.

No se considera certificar la calidad de programas que se encuadran en actividades del ámbito de la salud y de la educación, puesto que en ellos ya se dispone de sistemas de acreditación y certificación.

Requisitos que deben cumplir los programas y requisitos excluyentes: Para incorporarse al sistema de certificación el programa (no la organización que lo contiene), debe tener al menos dos años de existencia continua de una operación verificable que ha sido realizada.

Para todos los programas hay seis situaciones que el modelo de certificación de calidad CEES-UC considera condiciones de impedimento para que se incorporen al sistema de certificación, o para mantenerse en alguna de sus fases en caso de haberse ya incorporado al proceso de certificación, así como también faculta a la Agencia para retirar el sello de calidad social una vez otorgado:

1. Falta de compromiso de la Organización, es decir, la sustentabilidad del programa no está garantizada.
2. Vulneraciones graves a los derechos de usuarios o trabajadores del programa.
3. Irregularidades financieras.
4. Cambios de personal en la organización que alteran el proceso de autoevaluación y/o modifican sustancialmente su misión o que puedan implicar que la continuidad del programa esté en riesgo.
5. Alto porcentaje de rotación no planificada de miembros de la organización y del programa.
6. Visión del programa que atente contra un enfoque de derechos.



Condiciones de uso del Sello de Calidad Social UC:

El Sello de Calidad Social UC podrá ser exhibido por el Programa en su difusión pública, indicando expresamente la duración y el nivel alcanzando de la certificación y sólo para fines que tengan relevancia directa con la certificación. No puede usarse para inducir a creer que la organización está certificada, u otros usos inadecuados, que serán tipificados en el contrato de entrega de la Certificación alcanzada.

Costos del Proceso

El proceso de certificación de calidad significa para la agencia de Calidad Social UC incurrir en gastos de administración, de mantención de la página web, de copias de los documentos de autoevaluación, del plan de mejoras, del informe de auditoría, para el Comité Técnico y el Consejo de Calidad UC, del sello y del certificado de calidad y los *overhead* definidos institucionalmente.

Costos totales por proceso es de UF 98.6 por programa, al valor de la UF al momento de realizar los pagos que serán cancelados en un 50% al incorporarse el programa al proceso y un 50% contra entrega del resultado del Consejo de Certificación, independiente del resultado.

Los costos corresponden a programas en la Región Metropolitana. En regiones los costos de traslado, alojamiento y alimentación son por cuenta del programa, resguardando los estándares que fijará el la Agencia para cada caso.

En cuanto a los costos por concepto de línea programática, se auditarán simultáneamente no más de 4 programas de una institución, proceso en que participarán dos auditores. Se realizará un 25% de descuento por los 4 programas, por lo que la institución, cancelará 3 procesos de certificación y se realizarán 4 procesos de certificación. En el caso de líneas programáticas similares que una organización quiera certificar, la Agencia no recomienda auditar simultáneamente más de cuatro programas.

Si el programa desiste de continuar el proceso de certificación, cancelará el 100% de los costos, si ya se ha asignado al auditor y en un 50 % de los pagos pendientes, si esto ocurriere antes del proceso de auditoría.



1. Fases de la certificación

El proceso principal que contempla este sistema es la certificación de calidad de los programas sociales. Sus fases se detallan a continuación:

(1) Fase de incorporación.

Actividad. La dirección del programa, en su instancia más alta, presenta su solicitud de incorporación al sistema, tras la firma por parte de la más alta dirección de la organización que lo contiene del compromiso solemne y formal de incorporación y de permanencia en el proceso de certificación.

Propósito. Incorporar al programa al sistema, comprometerse con las actividades y recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Resultado: Divulgación pública de que el programa se ha incorporado al sistema.

(2) Fase de auto-observación de procesos y diseño del plan de mejoras

Actividad.

En esta fase la organización o el programa realiza la auto observación con protocolos de apoyo y guías asociadas a los aspectos fundamentales del proyecto. Pueden también recibir orientación especializada por parte de consultores acreditados del modelo, que van facilitando, orientando y acompañando el proceso de análisis y planteamiento de las mejoras que se desprenden del análisis.

Propósito.

El propósito de esta fase es que el programa identifique y reflexione sobre la forma en que está realizando sus principales procesos o sobre la posibilidad de establecerlos como nuevas rutinas en la organización, así como fijar un rumbo de progreso de esos procesos con el fin de diseñar un plan de mejora. Con ello se busca aumentar la calidad de los servicios que reciben sus usuarias y usuarios. La consultoría provee los insumos para esta tarea en base al conocimiento acumulado en estas materias, con experiencias de relevancia nacional e internacional.

Producto o resultado.

En esta fase participan la mayor cantidad de personas que trabajan en el programa. En torno a un protocolo de auto-observación se analiza el estado de cada variable, se aporta la evidencia correspondiente al estado actual en que se encuentran, y se reflexiona respecto del estado deseado que se aspira a alcanzar y se identifican mejoras y cambios necesarios para llevarlos a cabo. Esta reflexión sienta las bases de la elaboración del informe de auto-observación y de los



planes de mejora que resultan en la consolidación de las proyecciones del programa en un horizonte de mejora continua.

Este plan de mejora cuenta con los siguientes aspectos:

- Definición de estándares en los procesos. Elaboración de indicadores de contenido y de proceso y formulación de la evidencia auditable respecto de la adopción de nuevos estándares.
- Implementación de Estándares Operativos. Formulación de cronogramas auditables de implementación de procedimientos.
- Formación de instancias que asegure Sustentabilidad de Estándares Operativos. Se espera que cada programa desarrolle ciertos dispositivos internos de administración *ad hoc* de la calidad. Esto permitirá que este proceso sea el inicio (pero no el fin) del desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo, a la que se propende de manera institucionalizada. Esta instancia puede asumir diversas formas, pero tiene por objetivo acoger y compendiar la reflexión que los actores en los programas hacen sobre el estado y futuro de sus procesos.

El Plan de mejoras así diseñado cuenta con indicadores de verificación, plazos y resultados esperados.

(3) Fase de implementación del plan de mejora.

Actividad.

La organización o el programa implementan los cambios necesarios, refuerzan las fortalezas identificadas, y va tomando las decisiones necesarias para alcanzar el estado esbozado en el plan de mejora.

Propósito.

Mejorar la calidad de los servicios y de los procesos desempeñados por el programa o la organización.

Producto o resultado.

El plan de mejoras se ejecuta y lleva a cabo a través de las decisiones y el funcionamiento regular del programa. De este nuevo funcionamiento debe registrarse evidencia que sea auditable en el proceso de auditoría posterior.



(5) Fase de Auditoría.

Actividad.

El programa es auditado sobre la base de los protocolos de auto-observación del sistema en torno a los cuatro componentes y sobre el plan de mejoras. La Agencia de Calidad Social CEES-UC, asigna al Auditor o Auditores para la realización de este proceso. La Agencia, cuenta con un manual de procedimientos para la realización de la Auditoría.

Propósito.

Verificar y constatar que el programa se encuentra en un determinado nivel de funcionamiento en relación a los componentes clave del sistema, con lo cual el programa da cuenta pública del estado en que se encuentran los procesos que constituyen su programa.

(6) Fase de revisión por parte del Comité Técnico

El Comité Técnico está constituido por académicos de la PUC, que no pertenecen al CEES-UC y que corresponden a dos académicos de la Escuela de Psicología, dos de la Escuela de Trabajo Social y dos del Instituto de Sociología, además, por la Directora Ejecutiva del CEES-UC, en su calidad de Secretaria Ejecutiva de la Agencia.

Actividad.

El sistema contempla una instancia de revisión por un Comité Técnico conformado por académicos, expertos de las Ciencias Sociales, todos docentes de la Pontificia universidad Católica de Chile y que no sean integrantes del CEES-UC, que evalúan los informes de auditoría y emiten una resolución acerca de éste en términos de sus requisitos. Este Consejo está conformado por seis miembros, y basta la presencia de tres de ellos para llevar a cabo la sesión de revisión de antecedentes de auditoría antes descrita. El Comité Técnico estará conformado además, por la Directora Ejecutiva del CEES-UC, en su calidad de Secretaria Ejecutiva de la Agencia de Certificación y participa en ambas instancias presentando la información relevante de la auditoría, con voz, pero sin voto.

Propósito.

Hacer un análisis técnico del informe de auditoría para recomendar al Consejo de Certificación de la PUC, una decisión de certificación de calidad.

Resultado.

Informe técnico de la auditoría realizada al programa respecto del estado en que se encuentra en torno al sistema de gestión de calidad.



(7) Fase de certificación.

Actividad. El Consejo de Certificación de Calidad de Programas Sociales UC, que otorga el Sello de Calidad UC a los programas sociales analiza el informe del Comité Técnico pudiendo acudir a revisión de los antecedentes aportados por la auditoría en caso de considerarlo necesario.

El Consejo está integrado por las siguientes personas (o cargos)

El Pro Rector de la Universidad

El Director del Centro de Políticas Públicas UC

El Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

Dos académicos nombrados por el comité directivo de la Agencia y que no tengan relación con el CEES-UC.

Sistema de puntuación y cálculo de puntajes

Con el fin de establecer el grado de calidad que ha alcanzado un programa considerando los cuatro ámbitos de procesos de su gestión, así como permitir la comparabilidad con momentos posteriores y con otros programas en la misma organización, se ha diseñado un sistema de puntaje para asignar valor al grado de avance en un continuo de la calidad en cada componente.

Componentes	Puntajes totales
Gestión de la intervención social	300 puntos
Gestión de la capacidad organizacional	300 puntos
Gestión de cuidado y fortalecimiento de los equipos	300 puntos
Gestión de información	100 puntos
Total	1000 puntos

Los valores por componente se obtienen de la evaluación de los ítems de auto-observación correspondientes a las variables de cada dimensión. El puntaje total obtenido, corresponde a la suma de puntajes de todos los ítems que el componente incorpora.

Asignación de puntajes en un ítem

La evaluación de los ítems es resultado de un análisis que lleva a cabo el equipo de personas que desarrolla el programa, e indican el nivel de complejidad en la manera en que se lleva a cabo ese proceso. Esta evaluación, sin embargo, no es arbitraria sino que se basa en las evidencias disponibles que sustentan esta decisión. En la fase de auditoría, es la evidencia disponible la que



se observa respecto al avance logrado en la implementación de los planes de mejora y al estado en que se encuentran dichas dimensiones y sus variables.

Esa descripción de la evidencia en cada ítem será la base de una clasificación, alcanzada mediante una auto-observación por parte de los miembros del equipo, en cuatro niveles posibles de despliegue, que expresa grados diferenciados en la manera de estructurar y ejecutar el proceso: un nivel menor indica la incorporación de menos criterios que permitan ajuste y adaptación de la gestión del proceso que el ítem señala. Los niveles de mayor despliegue suponen que un proceso se lleva a cabo de manera de aumentar la posibilidad de producir ajuste de los procesos a las necesidades de los usuarios bajo el modo específico que las entiende la organización.

En una fase posterior, y sobre la base de esa auto-observación realizada, será el auditor quien contraste la evidencia provista y evaluará a qué nivel de despliegue en el ítem corresponde esa evidencia. Es con esa información con la que asignará el puntaje efectivamente obtenido en cada uno de los ítems.

El Sello de Calidad UC: niveles de certificación

El proceso de certificación bajo el modelo de gestión de calidad de programas sociales está orientado a la obtención de un “Sello a la Calidad Social UC”. Ese sello, que representa el respaldo de la Pontificia Universidad Católica de Chile al proceso de certificación, tiene cinco niveles que se refieren a niveles de calidad diferenciada.

El sistema contempla los siguientes niveles de certificación:

Nombre del Sello	Desde	Hasta
Básico	100	203
Básico Avanzado	204	354
Medio	356	570
Medio Avanzado	571	880
Superior	881	1000

Como se expresa en la tabla, el sello que se obtiene es función del puntaje que el programa alcanza en el proceso de auditoría.



Sobre la vigencia de los Sellos de calidad UC

Cada uno de los Sellos de Calidad UC que se otorgan a través de sistema de gestión de calidad de programas sociales tiene una duración determinada. Si un programa desea mantener en vigencia su sello, o postular a un sello mayor, deberá realizar un nuevo proceso de certificación (auditoría, revisión del panel de expertos y resolución del consejo de certificación).

Sello	Duración
Básico	1 año
Básico avanzado	2 años
Medio	3 años
Medio avanzado	4 años
Superior	5 años



El proceso de certificación de calidad requiere que el programa entregue a la Agencia de Calidad Social CEES-UC:

- Formulario del compromiso y de la organización que lo respalda (en Anexo).
- Ficha de la Organización y del Programa.
- Informe de auto observación, con las cuatro de protocolos de auto observación, una por componente, con el desarrollo de auto observación por protocolo y una síntesis reflexiva de las mismas, así como un análisis de la relación entre los componentes y del proceso de auto observación.
- Informe del Plan de Mejoras, su fundamentación e implementación, como también el análisis del proceso de elaboración y de monitoreo del mismo.
- Documentos que dan cuenta del proceso y que se adjuntan.
- Estados financieros auditados o, si no se auditan, el informe oficial de ejecución presupuestaria validada por el Directorio, para los últimos dos años.

El programa hará entrega de dicha documentación a la agencia de Calidad CEES-UC-UC, acompañándolo de un formulario que indicará fechas y material entregado.

Para la realización del informe de Autoevaluación e Informe de Plan de mejoras y toda la documentación requerida, la Agencia hará entrega al Programa del material requerido en formato digital.

Proceso de Auditoría:

El proceso de auditoría del Modelo de Certificación de Calidad de Programas Sociales se constituye como una instancia de aprendizaje para los Programas. Su objetivo es realizar una revisión exhaustiva y calificación de las evidencias que cada Programa Social presenta en relación a su Informe de Autoevaluación, considerando los cuatro componentes del Modelo y sus respectivas dimensiones, para posteriormente continuar con el proceso de certificación.

a) Fase de Planificación:

El Proceso de Auditoría comienza una vez que la Agencia Acreditadora UC, solicita un auditor, una vez que un Programa social ha presentado su Informe de Auto-evaluación y su Plan de Mejoras y requiere de la certificación. De esta forma, las fases que deben seguirse son:

1. Reunión de la Agencia con el Auditor. La Agencia de Certificación de Calidad U.C. se reúne con el Auditor y le informa oficialmente el Programa que auditará, con el fin de otorgarle el Sello de Calidad. La Agencia se obliga en este acto a entregar al auditor el los Informes de Auto-observación y el Plan de Mejoras de dicho Programa y toda la documentación requerida.



2. 1° Reunión del Programa Social con el Auditor. Esta actividad tiene como primer objetivo que las partes tengan un conocimiento personal y el Programa presente a los interlocutores para el proceso de auditoría y el auditor recuerde los objetivos de la auditoría, los requisitos para ella y los requerimientos de información necesaria, establecimiento una hoja de ruta del proceso en las instalaciones del Programa. De esta reunión debe obtenerse una minuta que contiene:
 - a. Actores que formarán parte del Proceso y sus respectivas responsabilidades.
 - b. Objetivos y alcance de la auditoría.
 - c. Presentar un resumen de los métodos y procedimientos que se van a utilizar para realizar la auditoría.
 - d. Establecer la forma oficial de comunicación entre el auditor y el equipo auditado.
 - e. Confirmar la disponibilidad de los medios e instalaciones que precise el auditor.
 - f. Confirmar hora y fecha para la reunión del Informe Previo y para otras reuniones que requieran agendarse.
 - g. Clarificar los puntos del Plan de auditoría que pudieran haber quedado ambiguos o inadecuadamente comprendidos en la reunión.

El Plan de auditoría contiene:

1. Objetivos y alcances de la auditoría;
2. Identidad de las personas que tienen responsabilidades directas relativas al objetivo y al alcance de la auditoría;
3. Identificación de los documentos de referencia;
4. Identificación del auditor y su equipo, si corresponde;
5. Fecha y lugar en que ha de realizarse;
6. Identificación de las áreas que se van a auditar;
7. Fecha y duración prevista para cada actividad principal de la auditoría;
8. Calendario de reuniones;
9. Requisitos de confidencialidad;
10. Lista de distribución del Informe Preliminar de Auditoría y la fecha de emisión prevista.

Una vez realizada esta reunión, debe aprobarse por parte de la Agencia el Plan de auditoría consensuado con el Programa, con el fin de que el auditor comience con la implementación del Plan.

b) Fase de Ejecución:

Una vez acordado el Plan de Auditoría corresponde comenzar con la revisión del Informe de Auto-Observación. Para esta revisión se dispondrá de los siguientes documentos:



- Lista de comprobación sobre documentación pertinente por componente a auditar.
- Formulario de consignación de las evidencias por componentes.
- Formulario de inspección física.
- Diversos instrumentos, pautas para entrevista, entre otros, aplicados a diferentes actores del Programa.
- Documentos de trabajo o reportes.

Lista de comprobación sobre documentación pertinente por componente a auditar: Se dispondrá de una lista de chequeo de documentación en relación a las evidencias presentadas por cada programa.

Formulario de consignación de las evidencias por componentes: El Auditor completará un Formulario para la revisión de evidencias.

Diversos instrumentos, pautas para entrevista, entre otros, de diferentes actores del Programa: El auditor podrá diseñar y/o utilizar otros instrumentos para la recolección de información, mediante los que se obtenga evidencia testimonial del Programa.

Documentos de trabajo o reportes: En el Proceso de Auditoría el auditor podrá requerir de la confección de reportes o documentos de trabajo, especialmente para el análisis de evidencia testimonial y/o en ocasiones que se requiere triangulación de evidencia.

c) Informe Previo

Luego de la revisión acabada de evidencia por componente, debe confeccionarse el Informe Previo. Este Informe tiene la siguiente estructura:

1. Título.
2. Destinatarios.
3. Los estados e información auditada.
4. El objetivo.
5. Las responsabilidades en la elaboración de la información y en la auditoría.
6. Descripción del alcance y proceso de la auditoría, así como el modelo utilizado. (Formulario de consignación de las evidencias por componentes, Formulario de inspección física, los diversos instrumentos, pautas para entrevista, entre otros, de diferentes actores del Programa y Documentos de trabajo o reportes. Debe incluirse la revisión del Plan de Mejoras.
7. Fecha y datos del auditor

El Informe Previo no tiene asignación de puntaje, sólo considera la revisión de evidencia por componente y la recolección de evidencia complementaria. Una vez confeccionado este Informe, el auditor efectúa la segunda reunión con el Programa, con el fin de establecer que la recolección y clasificación de evidencia corresponde suficientemente con la expresada por el Programa en el



Informe de Auto-observación. Esta reunión debe originar un acta con las firmas correspondientes de lectura y conformidad con el Informe Previo.

El auditor deberá presentar el acta y el Informe Preliminar a la Agencia, que tras su análisis decidirá si es aprobado para continuar con la fase siguiente o si presenta algún aspecto susceptible de ser completado y por tanto el auditor deberá volver al Programa a realizar las actividades necesarias para su completación.

d) El Informe Final

Para la realización del Informe Final el Auditor completa un Formulario diseñado para tales efectos.



Proceso y documentación Informe de Auto Observación y Plan de Mejoras

Se describen los protocolos que el programa debe completar para desarrollar la auto observación de los componentes del modelo, en base a la aplicación reflexiva de los protocolos, analizando sus propios procesos, así como también, las oportunidades de mejora utilizando para ello el protocolo respectivo.

En el informe, el programa deberá entregar los resultados de la aplicación de los cuatro protocolos de auto observación.

Para la realización de esta parte del informe, el programa deberá entregar:

1. Los cuatro protocolos.

Se debe responder la totalidad de los ítems, estableciendo qué evidencia será puesta a disposición del auditor en la etapa de auditoría. La respuesta a cada ítem no sólo debe contemplar la calificación del programa en las categorías A, B, C o D (como lo muestra el encabezado en Tabla 1), sino que también debe considerar el “Desarrollo de la Auto Observación del Programa”, como lo indica la Tabla 2:

Tabla 1: Encabezado matriz Protocolo de Auto observación

Dimensión N°: *Incorporar nombre de la Dimensión*

N°	VARIABLE	ÍTEM	A	B	C	D	EVIDENCIAS
----	----------	------	---	---	---	---	------------

Después de cada ítem, incluya la fundamentación de su respuesta, según lo descrito en la tabla 2.

Tabla 2: Desarrollo de la Auto Observación del Programa

Describa y fundamente su respuesta, efectuando un análisis de la situación del programa frente a las alternativas señaladas.

Registre sus resultados, señalando los disensos entre los participantes e involucrados y sus razones.

Señale claramente la evidencia que presentará para dar consistencia a su respuesta.

Otras observaciones que crea pertinente para el proceso de certificación.



1.2 Síntesis reflexiva de cada uno de los cuatro componentes por separado.

A partir de lo indicado en el Informe de Auto Observación, elaborar una síntesis reflexiva de cada uno de los cuatro componentes. Ella debe contener una apreciación de los principales resultados de cada componente y sus nudos críticos, tal como lo señala la Tabla 3, la que se completará para cada uno de los componentes

Tabla 3: Síntesis reflexiva por componente.

Componente:

1.3 Análisis conjunto de la relación entre dichos componentes.

Utilizando como base el punto anterior, se espera que los programas realicen un análisis de la relación que tienen los componentes entre sí, como se vinculan, utilizando para ello el formato de la Tabla 4.

Tabla 4: Análisis de la relación entre componentes

Análisis de la relación entre componentes:

1.4 Análisis del proceso de auto observación:

Aquí se espera que el programa describa y analice críticamente su propio proceso de auto observación detallando las actividades llevadas a cabo, los recursos y participantes involucrados, como también los facilitadores y obstaculizadores enfrentados durante este proceso. Para la



realización de esta parte del informe, el programa deberá elaborar un análisis que al menos incluya los siguientes aspectos:

- a. Participantes, criterios ocupados para incorporarlos y en qué actividades y etapas del proceso se involucraron.
- b. Apoyos externos recibidos en el proceso de auto observación (expertos, consultor, recursos). Señalar los criterios ocupados para recibir el apoyo. Evaluar el aporte de dicho apoyo recibido.
- c. Actividades realizadas, descripción, periodicidad.
- d. Aprendizajes y desafíos del proceso de auto observación, relacionados con aspectos propios del equipo, del proceso mismo y del apoyo institucional.
- e. Disensos generados y forma de abordarlos.
- f. Actividades de negociación realizadas con la organización.
- g. Comentarios y observaciones relevantes.

Para realizar el análisis del proceso de auto observación, el programa deberá utilizar el formato contenido en la Tabla 5.

Tabla 5: Análisis del proceso de auto observación

Señale quiénes participaron del proceso de auto observación, los criterios utilizados para incorporarlos. Indique en qué actividades y etapas del proceso se involucraron
Señale si recibió apoyos externos en el proceso de auto observación (expertos, consultor, recursos), el criterio para decidir la pertinencia o no del apoyo. Describa cuáles fueron y evalúe el aporte de dicho apoyo
Describa las actividades realizadas para el auto observación y señale su periodicidad.



Identifique los aprendizajes y los desafíos enfrentados en el proceso de auto observación, relacionados con aspectos propios del equipo, del proceso mismo y del apoyo institucional.
Describa los disensos generados durante el proceso de auto observación y la forma en la que éstos fueron abordados
Refiérase a las actividades realizadas en conjunto y/o que requirieron algún tipo de negociación o participación de las autoridades de la organización para el proceso de auto observación
Comentarios y observaciones que considere relevante mencionar

2. Plan de Mejoras

El Plan de Mejoras es un documento escrito que el programa confecciona para planificar y organizar los cambios que considera relevante efectuar en la operación del programa con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia de su gestión. Es por tanto, una herramienta que servirá para orientar y programar las acciones de mejora de la calidad de la gestión del programa.

En vista de la importancia que tiene para el Sistema de Certificación, es necesario que el Plan de Mejoras sea socializado y por tanto conocido por las personas que trabajan en el programa, y también sea conocido por los directivos de la organización. Es preciso, por tanto, programar las actividades de socialización y difusión del Plan de Mejoras en la organización y programa y disponer de la evidencia de realización de dichas actividades.



El Plan de Mejoras es un producto coherente con los resultados del proceso de auto observación. Se confecciona en base a la autoobservación previamente realizada por el programa a través de la aplicación de los protocolos y elaboración del Informe de Auto Observación.

Las principales características que deben considerar las acciones contenidas en el Plan de Mejoras son:

- Estar asociadas a los componentes críticos del modelo de gestión de calidad: dado que el modelo de gestión de calidad ha definido cuatro áreas críticas, el plan de mejora debe definir procesos o herramientas a mejorar o a crear que se encuentren en el ámbito de estos cuatro componentes. Eso quiere decir que si bien es posible y deseable que el programa implemente mejoras en otras áreas relevantes para la organización, sólo las asociadas a los componentes críticos del modelo serán la base de la auditoría que da lugar al nivel de calidad certificado.
- Ser posibles de realizar en un plazo determinado: cada uno de los elementos del plan de mejora del programa debe poder implementarse en un plazo definido, que tiene como hito final la presentación del programa a un proceso de auditoría externa. Este proceso tiene por fin el verificar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos a través del plan de mejoras declarado. Este criterio alude a la necesidad de plantearse metas realistas, factibles y plausibles, asumiendo que el tiempo en que el plan debe implementarse es un criterio relevante al priorizar y definir qué mejoras escoger dentro de una amplia gama de posibilidades.
- Generar evidencias: dado que el modelo de gestión de calidad de programas sociales encuentra su sentido en un sistema de información público, cada mejora que el programa sea capaz de implementar debe contar con evidencias auditables. Eso significa que instancias externas al programa (un auditor) deben ser capaces de observarlas en su materialidad y trazabilidad.

El criterio de materialidad se refiere a la generación de evidencia física o digital del cumplimiento de un determinado estándar en un proceso o de la creación de un proceso o herramienta de trabajo. Por ejemplo, si se ha comprometido analizar casos más complejos en un grupo de trabajo, es necesario dejar registro de la asistencia y de los elementos decididos o acordados en esas reuniones de trabajo. Es importante enfatizar que ese registro encuentra sentido en la posibilidad de consultar a los asistentes sobre las decisiones asumidas o para acudir a consultar el material generado cuando el paso del tiempo lo haga necesario; no tiene sentido si implica la creación de más documentación que, como muchas otras, nunca más vuelven a ser utilizados por las personas que trabajan en estos programas.

La segunda característica, la trazabilidad de la evidencia, se refiere a la posibilidad de aportar evidencia concreta de los distintos pasos o subprocesos que debían cumplirse para que la



implementación de la mejora se lleve a cabo. Con ello tanto el auditor, pero principalmente el personal que trabaja en el programa, pueden determinar en qué fase de un proceso se ha incurrido en acierto o en error, pudiendo así llevar a cabo correcciones o aportando a que en el futuro esos nuevos procesos o herramientas sean replicables.

2.1 Diseño del Plan de Mejoras

El diseño del Plan de Mejoras se realiza en base a una matriz (Tabla 6), que contiene los siguientes aspectos:

- a. Nombre del componente del Modelo al que corresponden las acciones de mejora, indicando si corresponde a la gestión de la capacidad organizacional, gestión de la intervención social, gestión de los equipos de trabajo o gestión de la información
- b. Nombre de la dimensión del componente al que corresponden las acciones de mejora, de acuerdo a las dimensiones contenidas en el protocolo número 3.
- c. Objetivo(s) de mejora, orientado a describir el resultado esperado de la mejora del programa
- d. Acciones de mejora, identificando claramente las acciones necesarias de llevar a cabo por parte del programa
- e. Evidencias de la mejora que podrán ser observadas para determinar en qué medida se logró la implementación de las acciones incluidas en el plan de mejoras
- f. Responsables de la implementación de las acciones y logro de los objetivos. Pueden ser equipos o personas.
- g. Tiempo destinado para la implementación de las acciones, en cuanto a días, semanas o meses, el programa lo puede presentar como una Carta Gantt (ver Tabla 8)
- h. Recursos necesarios para implementar la mejora: financieros, humanos, materiales, etc.

Se debe repetir la matriz tantas veces como componentes sean contemplados para la elaboración del Plan de Mejoras.

Tabla 6: Matriz para el diseño del Plan de Mejoras

Participantes: **Fecha:**

Componente:						
Dimensión del componente	Objetivo de mejora	Acciones de mejora	Evidencias de la mejora	Responsables	Tiempo	Recursos



2.2 Fundamentación del Plan de Mejoras

Es preciso señalar que no es suficiente con el llenado de la matriz. También es necesario exponer la fundamentación acerca de la relevancia de las acciones de mejora. La relevancia de la acción propuesta, se consigue con una comparación de la importancia de esta acción en relación con otras acciones posibles. Es decir, al programa le deben quedar claras las razones para optar y seleccionar esta acción de entre las demás que son posibles. Cada acción seleccionada debe ser vista como un elemento clave para el diseño general del plan de mejora, que debe resultar adecuadamente coordinado con los resultados de la auto observación. La fundamentación de las acciones se realiza completando el siguiente cuadro:

Tabla 7: Fundamentación de las acciones de mejora

Nota: la relevancia se puede incluir en la matriz del plan de mejoras

Acciones de Mejora	Relevancia

Adicionalmente, el programa puede elaborar una Carta Gantt para programar la implementación de las acciones de mejora en función del tiempo disponible. De esta manera, se recomienda utilizar el siguiente formato:

Tabla 8: Carta Gantt del Plan de Mejoras

Actividades de mejora	Unidad temporal (día, mes, año)						
	1	2	3	4	5	6	7

Nota: las tablas N° 7 y 8 pueden agregarse a la tabla N° 6 del plan de mejoras.



En esta etapa se espera que el programa describa y analice críticamente el proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras, detallando las actividades llevadas a cabo, los recursos y participantes involucrados, como también los facilitadores y obstaculizadores enfrentados durante este proceso. Para la realización de esta parte del informe, el programa deberá elaborar un análisis que al menos incluya los siguientes aspectos:

- a. Participantes, criterios ocupados para incorporarlos y en qué actividades y etapas del proceso se involucraron.
- b. Apoyos externos recibidos en el proceso de auto observación (expertos, consultor, recursos). Señalar los criterios ocupados para recibir el apoyo. Evaluar el aporte de dicho apoyo recibido.
- c. Actividades realizadas, descripción, periodicidad.
- d. Aprendizajes y desafíos del proceso de auto observación, relacionados con aspectos propios del equipo, del proceso mismo y del apoyo institucional.
- e. Disensos generados y forma de abordarlos.
- f. Actividades de negociación realizadas con la organización.
- g. Comentarios y observaciones relevantes.

El programa deberá utilizar el formulario contenido en la Tabla 9 para realizar el análisis del proceso de elaboración del plan de mejoras.

Tabla 9: Análisis del proceso elaboración del plan de mejoras

Señale quiénes participaron del proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras y los criterios utilizados para incorporarlos. Indique en qué actividades y etapas del proceso se involucraron
Señale si recibió apoyos externos en el proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras, el criterio para decidir la pertinencia o no del apoyo. Describa cuáles fueron y evalúe el aporte de dicho apoyo
Describa las actividades realizadas para la elaboración e implementación del plan de mejoras



Identifique los aprendizajes y los desafíos enfrentados en el proceso elaboración del plan de mejoras, relacionados con aspectos propios del equipo, del proceso mismo y del apoyo institucional.
Identifique los aprendizajes y los desafíos enfrentados en el proceso implementación del plan de mejoras, relacionados con aspectos propios del equipo, del proceso mismo y del apoyo institucional.
Describa los disensos generados durante el proceso elaboración e implementación del plan de mejoras y la forma en la que éstos fueron abordados
Refiérase a las actividades realizadas en conjunto y/o que requirieron algún tipo de negociación o participación de las autoridad de la organización para el proceso de elaboración e implementación del plan de mejoras
Comentarios y observaciones que considere relevante mencionar

2.4 Implementación y monitoreo del Plan de Mejoras

La implementación del plan de mejoras depende de los plazos que se fije la organización en conjunto con el programa. En todo caso ese plazo no debe exceder de un año calendario, desde que se presenta al CEES-UC el formulario del compromiso del Programa y de la Organización y del Acta de entrega de la documentación para el inicio del proceso de certificación. Sin embargo, no



debe tener una extensión excesiva, ya que no hay que perder de vista que un sistema de mejoramiento continuo avanza por ajustes incrementales, de modo que produzca versiones mejoradas de diversos aspectos del programa.

Por tanto, no se trata de lograr en cada plan de mejoras un ajuste total y definitivo. Más bien, se orienta a poner en marcha un proceso sostenible de mejora continua incorporado en las rutinas del programa.

Una vez completada la fase de implementación del plan de mejoras, el programa debe en un plazo máximo de un año solicitar una auditoría, para continuar con el proceso de certificación de calidad.

Es fundamental que durante la implementación del plan de mejoras, se lleve a cabo un proceso de monitoreo, orientado a evaluar el correcto desarrollo de las acciones de mejora, especialmente en función del cumplimiento de los tiempos previamente asignados. La aplicación del monitoreo en forma periódica contribuye al éxito de la implementación del plan. Para esto se sugiere utilizar la ficha contenida en la Tabla 10. Los responsables por el monitoreo son definidos por el mismo programa.

Tabla 10: Programación del monitoreo de la implementación del Plan de Mejoras

Registro del monitoreo implementación plan de mejoras					
Fecha:					
Nombre de quién completa el registro:					
Actividad de mejora	Tiempo asignado en programación	Grado de cumplimiento: al día / atraso leve / atraso grave	Razones de retraso (si es que lo hubiere)	Tiempo de reprogramación (si es que fuese necesario)	Actividad reprogramada (si es que fuese necesario)

ENTREGADO AGENCIA	RECIBIDO PROGRAMA
DOCUMENTO 22 PÁGINAS	
FECHA _____	



Anexo: Formulario de Compromiso del Programa y Organización

El Programa de la (organización) declara conocer las condiciones que regulan el proceso de certificación de la Agencia de Calidad Social UC y declara su completa aceptación a guiarse en base a lo establecido en ellas. Nombra como responsable del proceso de certificación a quién se hará responsable de cumplir con las exigencias del Sistema.

El Programa declara conocer que los resultados del proceso de certificación son públicos y sus resultados serán difundidos a través de distintos medios. Al mismo tiempo, declara cumplir con el requisito de ingreso al Sistema, el cual es que *el programa tenga al menos dos años de existencia continua*. También declara no presentar ninguna de las condiciones de exclusión del Sistema, las cuales son:

1. Falta de compromiso de la Organización, es decir, la sustentabilidad del programa no está garantizada.
2. Vulneraciones graves a los derechos de usuarios o trabajadores del programa.
3. Irregularidades financieras.
4. Cambios de personal en la organización que alteran el proceso de autoevaluación y/o modifican sustancialmente su misión o que puedan implicar que la continuidad del programa esté en riesgo.
5. Alto porcentaje de rotación no planificada de miembros de la organización y del programa.
6. Visión del programa que atente contra un enfoque de derechos

Costos:

En el caso de líneas programáticas similares que una organización quiera certificar, la Agencia en una primera etapa de su funcionamiento, no recomienda auditar simultáneamente más de cuatro programas, por lo que en esta situación se le realizará un descuento de un 25%.

Los Costos por concepto de línea programática, ya que se auditarán simultáneamente no más de 4 programas de una institución, implica que en el proceso participarán al menos dos auditores. Se realizará un 25% de descuento por los 4 programas, por lo que la institución, cancelará 3 procesos de certificación y se realizarán 4 procesos de certificación.

Costos totales por proceso es de UF 98.6 por programa, al valor de la UF al momento de la firma del convenio. Los costos serán cancelados en un 50% al incorporarse el programa al proceso y un 50% a contra entrega del resultado del Consejo de Certificación, independiente del resultado. Si el programa desiste de continuar el proceso de certificación, cancelará el 100% de los costos, si ya se ha asignado al auditor y en un 50 % de los pagos pendientes, si esto ocurriere antes del proceso de auditoría.

Uso del Sello



El Sello de Calidad Social UC podrá ser exhibido por el Programa en su difusión pública, indicando expresamente la duración y el nivel alcanzando de la certificación y sólo para fines que tengan relevancia directa con la certificación. No puede usarse para inducir a creer que la organización está certificada, u otros usos inadecuados, que serán tipificados en el contrato de entrega de la Certificación alcanzada.

Firman en 4 copias de este ejemplar: el Director Ejecutivo de la Organización, el Director del Programa y el Director Ejecutivo del CEES-UC, responsable del programa ante la Agencia de Certificación UC.

Santiago, de de 20.....