



DOCUMENTO DE TRABAJO N° 1

Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales

“En el camino hacia la gestión de excelencia”

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo - SUBDERE
Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile

Octubre, 2010

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	3
1. El proceso de descentralización en Chile	5
2. El camino hacia la excelencia de los gobiernos regionales	11
3. Sistema de Acreditación	12
4. Diseño del Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales	20
5. Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales.....	24
6. Orientaciones Generales para el proceso de Autoevaluación	29
II. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN	44
1 Liderazgo	45
2 Ciudadanía, socios y colaboradores	49
3 Personas	52
4 Gestión de la Planificación Estratégica Regional	57
5 Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial	61
6 Gestión de recursos	66
7 Planificación Institucional, Información y Conocimiento	70
8 Resultados	73

I. INTRODUCCIÓN

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) del Ministerio del Interior ha definido entre sus prioridades desarrollar un Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos para los gobiernos regionales. Este sistema tiene por objetivo instalar un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión de los gobiernos regionales que les permita alcanzar estándares cada vez más exigentes, de una manera sistemática, logrando satisfacer crecientemente las necesidades y expectativas de todos sus destinatarios, entre otros, actores clave, ciudadanía, socios y colaboradores.

En este documento se presenta la versión actual del sistema y la guía para la aplicación de la etapa de autoevaluación, que son parte integrante de los productos del Convenio de Colaboración suscrito entre SUBDERE y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (CHILECALIDAD), de CORFO para la implementación del sistema en los 15 gobiernos regionales durante 2010 y 2011.

Previamente, el año 2009, la SUBDERE y CHILECALIDAD llevaron a cabo la etapa piloto del sistema que consistió, entre otras materias, en la revisión completa del modelo de gestión y en la aplicación del autodiagnóstico en los gobiernos regionales de Antofagasta, Valparaíso y Aysén. Todo lo anterior, con la participación activa de los funcionarios de estos gobiernos regionales, representantes de sus asociaciones de funcionarios, representantes de los consejos regionales y los intendentes con sus equipos directivos.

Adicionalmente, SUBDERE contó con la colaboración del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, que durante 2008 y 2009, llevó a cabo los siguientes productos: a) Estudio Preliminar del Sistema; b) Ejecución de un Diplomado en "Gerencia Pública Regional", que contempló la asistencia de funcionarios de todos los Gobiernos Regionales, y c) Revisión de las Normas Internacionales ISO 9001: 2000, el sistema EFQM¹ de excelencia, el sistema CAF², el esquema original del Modelo de excelencia Baldrige y el modelo Chileno de Gestión de excelencia, difundido por ChileCalidad. Todo lo anterior permitió trazar el primer esbozo del sistema y del modelo de gestión de los gobiernos regionales, que fue perfeccionado con la aplicación del piloto del año 2009.

La implementación del sistema en los 15 gobiernos regionales durante 2010 y 2011 considera, en una primera fase, realizar el autodiagnóstico y formular los planes de mejoramiento de gestión, para ello es necesario: a) suscribir un Convenio de Colaboración con cada uno de ellos; b) implementar el proceso de capacitación a los participantes; c) proveer asistencia técnica y profesional para realizar el autodiagnóstico y los planes de mejoramiento de gestión; d) validar externamente dichos instrumentos; e) acompañar todo el proceso para lograr la participación plena de todos los involucrados.

¹ EFQM: European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

² Modelo organizativo destinado a obtener un rápido diagnóstico organizativo para, a partir de éste, elaborar un plan de acción con el objetivo de lograr organizaciones públicas excelentes

Se trata, en consecuencia, de un esfuerzo de coordinación muy relevante entre los diversos actores que participarán de este proceso: los funcionarios de los gobiernos regionales y sus asociaciones, consejeros regionales, directivos, intendentes. Además, los equipos técnicos de SUBDERE y CHILECALIDAD, y los profesionales consultores acreditados para apoyar y validar externamente. Por esta razón, la lectura atenta del documento técnico que se presenta a continuación es el primer paso para garantizar el éxito del proceso.

El documento ha sido elaborado para apoyar específicamente la etapa de autodiagnóstico y aborda los siguientes contenidos:

- i. Un resumen del proceso de descentralización en Chile y la constitución de los Gobiernos Regionales, exponiendo brevemente sus funciones y atribuciones.
- ii. La descripción del Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales como camino hacia la excelencia.
- iii. La descripción del Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales
- iv. El instrumento técnico de autoevaluación de la gestión de los Gobiernos Regionales.

Para facilitar la comprensión del texto, a lo largo del presente documento se encuentran insertas definiciones destacadas en un recuadro con el símbolo  . Asimismo, al final del documento se encuentra un glosario con los términos utilizados en el documento.

1. EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN CHILE

Chile ha experimentado desde mediados de la década de los años sesenta transformaciones significativas en la institucionalidad subnacional, así como de los procesos administrativos y de la modalidad de gestión, mediante sucesivas adaptaciones del marco legal. Ello, con el propósito de avanzar en los procesos de descentralización y lograr un desarrollo más equitativo en los ámbitos económico, social y cultural de los territorios, con una distribución y uso más eficiente y oportuno de los recursos.

En 1992, se promulga la Ley Orgánica Constitucional N° 19.175, sobre Gobierno y Administración Regional (LOCGAR), mediante la cual se crean los gobiernos regionales en las 13 regiones que tenía el país en esa época. En la Ley se establece que la administración superior de cada región del país estará radicada en un gobierno regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ella. Para el ejercicio de sus funciones los gobiernos regionales gozarán de personalidad jurídica de derecho público, tendrán patrimonio propio y estarán investidos de las atribuciones que esta ley les confiere.

El gobierno interior de cada región reside en el Intendente, quien es el representante natural e inmediato del Presidente de la República, siendo nombrado por éste y manteniéndose en sus funciones mientras cuente con su confianza; en tanto la "Administración de la región", está a cargo de los Gobiernos Regionales, cuya estructura está dada por el Intendente y el Consejo Regional.

El Intendente es el órgano ejecutivo del Gobierno Regional. Para el cumplimiento de las funciones que le asigna la ley cuenta con una estructura administrativa, que se denomina Servicio Administrativo del Gobierno Regional (SAGORE). El intendente es el jefe superior del SAGORE. La instalación del SAGORE se efectuó en 1995 con la creación de las plantas regionales.

El consejo regional tiene por finalidad hacer efectiva la participación de la comunidad regional y está investido de facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras. El consejo regional está integrado, además del intendente, por consejeros que son elegidos por los concejales de la región, constituidos para estos efectos en colegio electoral por cada una de las provincias respectivas³.

El SAGORE, está constituido por dos divisiones y últimamente se incluyó en su planta el cargo de un tercer jefe de división⁴, a saber:

✓ División de Administración y Finanzas: esta división está encargada de la gestión administrativa y financiera, de la formulación y ejecución del presupuesto y de la provisión de

³ De acuerdo a lo establecido en la reforma constitucional de 2009, el consejo regional estará integrado por consejeros elegidos por sufragio universal en votación directa, de conformidad con la ley orgánica constitucional respectiva.

⁴ La Ley 20.035 de 2005, crea el cargo de Jefe de División, más cuatro profesionales, sin denominación ni descripción de funciones. En el Proyecto de Ley que modifica la LOCGAR, ingresado para su discusión en el Parlamento en junio de 2008, y aún en trámite legislativo.

los servicios generales del Gobierno Regional, de manera de asegurar la correcta utilización de los recursos del servicio y su efectivo funcionamiento.

✓ División de Análisis y Control de Gestión⁵: esta división, por ley, está encargada de colaborar en la elaboración del proyecto de presupuesto en lo relativo a la inversión del Gobierno Regional y en su seguimiento y control. En consecuencia su función principal es velar por la oportuna ejecución del presupuesto de inversión del Gobierno Regional, supervisando su programación y los requisitos técnicos en base a los cuales se aprobó el financiamiento de cada programa y proyecto de inversión.

✓ División de Planificación y Desarrollo Regional⁶:

Aunque su constitución se encuentra en trámite legislativo, se considera que estará orientada a colaborar con las funciones de planificación que la ley reconoce al Gobierno Regional.

Bajo estas divisiones, los gobiernos regionales pueden crear los departamentos que estimen convenientes para el cumplimiento de sus funciones, en el marco de la dotación de cargos que permita su planta.

Si se analizan los organigramas de los diversos gobiernos regionales se puede comprobar que cada uno de ellos, en materia de organización de sus departamentos, ha adoptado la distribución de funciones y las denominaciones que ha estimado conveniente. Sin perjuicio de lo anterior, existe mucha coincidencia en la distribución de funciones específicas que son necesarias para la buena marcha administrativa del servicio. De este modo, los gobiernos regionales combinan cierta similitud – en la forma como organizan los departamentos encargados de las funciones financieras y de apoyo administrativo- y variedad – en la organización de los departamentos que cumplen funciones vinculadas a la planificación, la gestión y control de los proyectos de inversión y los mandatos que le encarga el Intendente.

Desde el punto de vista del gasto público, un aspecto necesario de destacar ha sido el impulso a la descentralización en la asignación de recursos. Al ya tradicional Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) se han venido agregando nuevos fondos de inversión de decisión regional, lo que ha reforzado el papel de los Gobiernos Regionales como articuladores del desarrollo en el territorio y en la coordinación de la inversión pública en su jurisdicción.

i) A partir de 1992 el FNDR se reestructura agregándose un ítem llamado provisiones. Las provisiones son recursos adicionales que se incorporan al FNDR con una orientación específica. Surgen con el objeto de permitir que algunas inversiones propiamente sectoriales que aparecen como prioritarias a nivel nacional, sean sancionadas desde una perspectiva regional. El nivel central direcciona el ámbito de acción al cual se destinan los recursos, pero es la región la que

⁵ En el Proyecto de Ley actualmente en trámite legislativo, esta División cambia su nominación por "De Presupuesto e Inversión Regional", adecuando igualmente sus actuales funciones.

⁶ Por Resolución N° 215 del 2 de febrero de 2007, se aprueba Convenio entre SUBDERE Y MIDEPLAN para transferir competencias en materia de planificación regional.

decide como utilizarlos. La responsabilidad por la distribución interregional de los recursos recae en el ministerio de origen, que determina los criterios de distribución de acuerdo con sus propias orientaciones programáticas.

ii) La Inversión Sectorial de Asignación Regional (ISAR) - 1992: corresponde a aquellas inversiones relacionadas con estudios preinversionales, programas y proyectos, que siendo responsabilidad de un ministerio o de sus servicios, deben materializarse en una región específica y cuyos efectos económicos se concentran principalmente en ella. Estos programas operan a través de la asignación de recursos a las regiones por parte de un Ministerio o servicio para que el Consejo Regional lo distribuya entre los proyectos sometidos a su consideración por el Intendente. Tales proyectos deben ajustarse a las bases y criterios del ministerio o servicio del cual depende el programa. La responsabilidad por la definición de los contenidos y procedimientos técnicos para la distribución interregional de los recursos corresponde a los ministerios de que depende cada programa. Los ministerios o servicios definen también cuáles son las normas de elegibilidad y de evaluación técnica de los proyectos. A la fecha, sólo mantienen vigencia los ISAR del Programa de Agua Potable Rural (APR), dependiente del Ministerio de Obras Públicas y del Instituto nacional del Deporte (IND).

iii) La Inversión Regional de Asignación Local (IRAL) - 1996: son proyectos de inversión de claro acento local que se distribuyen a las comunas. El nivel sectorial, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) y SUBDERE, determina los montos de inversión que corresponden a cada región. El gobierno regional distribuye estos recursos en determinadas comunas. En las comunas priorizadas, el concejo municipal determina a que proyectos asignar los recursos.

iv) Los Convenios de Programación (1994): son acuerdos formales entre uno o más gobiernos regionales y uno o más ministerios, en los cuales se definen acciones relacionadas con los proyectos de inversión que concuerdan realizar en un plazo determinado. A los convenios de programación se les puede incorporar otras entidades públicas o privadas, nacionales, regionales o locales, cuyo concurso o aporte se estime necesario para la mayor eficiencia en la ejecución del referido convenio de programación. Estos convenios articulan objetivos sectoriales y regionales sumando recursos de ambos niveles para la realización de proyectos de mutuo interés. Permiten emprender mega proyectos de inversión de carácter plurianual con una duración de uno a cinco años.

Cabe destacar que la reforma constitucional regional, promulgada y publicada en octubre de 2009⁷, amplía la celebración de estos convenios entre gobiernos regionales, entre éstos y uno o más ministerios, o entre gobiernos regionales y municipalidades, además de elevar a rango constitucional la obligatoriedad de su cumplimiento. La reforma constitucional señalada en esta materia, entrará en vigencia una vez modificada la norma orgánica constitucional respectiva.

⁷ Ley N° 20.390, publicada en el Diario Oficial 28 de octubre.

Por último, se promovió la formulación de un Plan Regional de Desarrollo⁸, conocido como Estrategia de Desarrollo Regional (EDR), la elaboración del Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI)⁹ y la sistematización del gasto público, tanto sectorial como del gobierno regional, en un Programa Público de Inversiones en la Región (PROPIR)¹⁰, creado por ley y por lo tanto obligatorio para los Gobiernos Regionales, en cuanto su información, sistematización y difusión.

Durante los últimos años, en el ámbito de la institucionalidad regional, es destacable la reciente promulgación de la Reforma Constitucional (octubre de 2009) que entre sus principales contenidos destacan la elección por sufragio universal en votación directa de los consejeros regionales, la separación de las figuras de Ejecutivo del Gobierno Regional y Presidente del Consejo Regional, la transferencia temporal o definitiva de competencias a Gobiernos Regionales.¹¹ La eliminación del texto constitucional referencia a que las regiones de Chile deben ser individualizadas mediante un número, la ampliación de la celebración de convenios de programación entre gobiernos regionales, entre éstos y uno o más ministerios, o entre gobiernos regionales y municipalidades, además de elevar a rango constitucional la obligatoriedad de su cumplimiento, y la regulación a través de la LOCGAR de la administración de las áreas metropolitanas y el establecimiento de las condiciones y formalidades que permitan conferir dicha calidad a determinados territorios.

⁸ Art 16, Ley Orgánica Constitucional N°19.175 sobre Gobierno y Administración Regional.

⁹ Art 71, Ley Orgánica Constitucional N°19.175 sobre Gobierno y Administración Regional. Se establece que el Intendente, con la participación de representantes del consejo regional, de los SEREMI y los directores regionales de los servicios públicos, elaborará el ARI correspondiente al año siguiente. El ARI es una estimación financiera de las iniciativas (programas, proyectos, estudios u otra acción específica) que han de realizar las instituciones públicas para llevar a cabo sus objetivos institucionales. Una vez elaborado el ARI se envía al nivel central a objeto que sea considerado en la formulación de los presupuestos de las instituciones que se encuentran contempladas en la Ley de Presupuestos del Sector Público.

¹⁰ Art 73, Ley Orgánica Constitucional N°19.175 sobre Gobierno y Administración Regional.

¹¹ Entenderemos a las competencias de los organismos estatales, como: "el conjunto de funciones atribuidas a un ente o a un órgano por el ordenamiento jurídico, frente a otros entes u otros órganos, en atención a los intereses que su titular debe satisfacer, en un territorio definido". Las dimensiones que están presentes en el concepto se pueden resumir de la siguiente manera:

- Las funciones, se refiere al ámbito de actuación del ente u órgano.
 - Las atribuciones, representan aquello que le corresponde hacer para cumplir con la o las funciones encomendadas.
 - El territorio, o ámbito geográfico donde tiene jurisdicción la autoridad.
- Estas dimensiones a su vez pueden ser operacionalizadas en un segundo nivel, hasta identificar las variables que componen cada una de ellas.

PRINCIPALES FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL GOBIERNO REGIONAL

En materia de ejecución presupuestaria:

- Resolver la inversión de los recursos que a la región correspondan en la distribución del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y de aquellos que procedan de acuerdo al artículo 74 de la ley N°19.175, en conformidad con la normativa aplicable.
- Participar, en coordinación con las autoridades nacionales y comunales competentes, en programas y proyectos de dotación y mantenimiento de obras de infraestructura y de equipamiento en la región.
- Fomentar y propender al desarrollo de áreas rurales y localidades aisladas en la región, procurando la acción multisectorial en la dotación de la infraestructura económica y social.
- Participar, en coordinación con las autoridades competentes, en acciones destinadas a facilitar el acceso de la población de escasos recursos o que viva en lugares aislados, a beneficios y programas en el ámbito de la salud, educación y cultura, vivienda, seguridad social, deportes y recreación y asistencia judicial.
- Determinar la pertinencia de los proyectos de inversión que sean sometidos a la consideración del consejo regional, teniendo en cuenta las evaluaciones de impacto ambiental y social que se efectúen en conformidad a la normativa aplicable.
- Distribuir entre las municipalidades de la región los recursos para el financiamiento de beneficios y programas sociales administrados por éstas, en virtud de las atribuciones que les otorgue la ley.
- Convenir, con los ministerios, programas anuales o plurianuales de inversiones con impacto regional.
- Disponer, supervisar y fiscalizar las obras que se ejecuten con cargo a su presupuesto.

En materia de Planificación:

- Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación.
- Aplicar las políticas definidas en el marco de la estrategia regional de desarrollo.
- Establecer políticas y objetivos para el desarrollo integral y armónico del sistema de asentamientos humanos de la región, con las desagregaciones territoriales correspondientes.
- Participar en coordinación con autoridades nacionales y comunales competentes, en programas y proyectos de dotación y mantenimientos de obras de infraestructura y equipamiento en la región.
- Contribuir a la formulación de las políticas nacionales de fomento productivo, de asistencia técnica y de capacitación laboral, desde el punto de vista de cada región, y desarrollar y aplicar las políticas nacionales así definidas en el ámbito regional.

- Establecer prioridades de fomento productivo en los diferentes sectores, preocupándose especialmente por una explotación racional de los recursos naturales, coordinando a los entes públicos competentes y concertando acciones con el sector privado en los estamentos que corresponda.
- Promover la investigación científica y tecnológica y preocuparse por el desarrollo de la educación superior y técnica en la región.
- Fomentar el turismo en los niveles regional y provincial, con arreglo a las políticas nacionales.
- Establecer prioridades regionales para la erradicación de la pobreza, haciéndolas compatibles con las políticas nacionales sobre la materia.
- Realizar estudios relacionados con las condiciones, nivel y calidad de vida de los habitantes de la región.
- Fomentar las expresiones culturales, cautelar el patrimonio histórico, artístico y cultural de la región y velar por la protección y el desarrollo de las etnias originarias.
- Asesorar a las municipalidades, cuando éstas lo soliciten, especialmente en la formulación de sus planes y programas de desarrollo.
- Fomentar y velar por el buen funcionamiento de la prestación de los servicios en materia de transporte intercomunal, interprovincial e internacional fronterizo en la región, cumpliendo las normas de los convenios internacionales respectivos, y coordinar con otros gobiernos regionales el transporte interregional, aplicando para ello las políticas nacionales en la materia, sin perjuicio de las facultades que correspondan a las municipalidades
- Fomentar y velar por la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente.
- Aprobar los planes regionales de desarrollo urbano, los planes reguladores metropolitanos e intercomunales, y los planes reguladores comunales y seccionales, conforme a lo establecido en la Ley General de Urbanismo y Construcción.
- Participar en acciones de cooperación internacional en la región, dentro de los marcos establecidos por los tratados y convenios que el Gobierno de Chile celebre al efecto y en conformidad a los procedimientos regulados en la legislación respectiva.
- Proponer criterios para la distribución y distribuir, cuando corresponda, las subvenciones a los programas sociales, de acuerdo con la normativa nacional correspondiente.

2. EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

El mejoramiento de la gestión de los gobiernos regionales está estrechamente relacionado con instalar un enfoque de gestión que apunte a maximizar sus resultados y la satisfacción de sus destinatarios, sobre la base de la optimización de todos sus procesos de una manera integrada. En otras palabras, con concebir a la organización como un sistema que está en permanente adaptación a los desafíos del entorno. A esta tarea están convocados todos los que integran la organización, así como sus socios, colaboradores y partes interesadas.

El desafío que tienen los gobiernos regionales de mejorar su desempeño, es particular en cuanto a sus exigencias y características específicas, pero muy similar al que tienen todas las organizaciones. En la actualidad, el enfoque de gestión de excelencia ha integrado las herramientas y prácticas de gestión que han demostrado su eficacia y eficiencia en empresas y organizaciones exitosas en todo el mundo. En todas estas experiencias se muestran criterios de gestión muy similares que se estructuran en modelos de gestión. En Chile, CHILECALIDAD ha desarrollado un modelo de gestión de excelencia especialmente adaptado a la realidad y desafíos de las empresas y organizaciones del país. No obstante, la realidad de los gobiernos regionales es muy particular y requería trazar un modelo propio, que especifique sus procesos de gestión y recoja sus desafíos más relevantes.

Entre estos últimos, y sólo por mencionar algunos, cada vez es más necesario que los gobiernos regionales se constituyan en auténticos y eficientes articuladores de intereses, necesidades, recursos y oportunidades de su territorio. En su calidad de administración superior de la región, la ciudadanía espera que lideren una visión y gestión integrada del desarrollo regional.

Para lograr lo anterior requieren desplegar todos sus procesos de gestión, aunque especialmente su liderazgo regional y los procesos fundamentales de planificación del territorio y gestión de la inversión, evaluando sistemáticamente sus resultados y generando nuevas soluciones a los demandas y expectativas de sus destinatarios. Lo señalado obliga a pensar en un gobierno regional con una profunda mirada en el futuro y en las competencias que aún no tiene pero que espera obtener a partir de la acreditación de sus resultados y del consecuente proceso de transferencia de competencias.

De esta forma, se espera que los gobiernos regionales, a través del sistema de acreditación, mejora continua e incentivos, potencien también la transferencia de competencias, en la medida que acrediten sus capacidades de gestión y estén en condiciones óptimas para recibir cada vez mayores responsabilidades y recursos.

3. SISTEMA DE ACREDITACIÓN

El camino hacia la excelencia se llevará a cabo a través de un “**Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales**”, el cual contiene la descripción del proceso mediante el cual el GORE se autoevalúa y diseña sus planes de mejora, en base a un Modelo de Gestión de Calidad definido.

Los principales componentes del Sistema son:

- **Subsistema Modelo de Gestión de la Calidad:** es un conjunto de prácticas definidas como claves para la gestión de un GORE de excelencia. En base a este modelo, los GORES pueden evaluar el estado de avance en que se encuentra su gestión actual e identificar las brechas a mejorar. La medición está basada en una escala de cero a 500 puntos, donde el máximo puntaje corresponde al total cumplimiento del Modelo de gestión de referencia.
- **Subsistema de Fortalecimiento Institucional** identifica los apoyos técnicos y financieros para el desarrollo de los planes de mejoramiento de gestión.
- **Subsistema de Acreditación y Certificación:** es un mecanismo de evaluación externo y de reconocimiento público a los gobiernos regionales que alcancen determinados niveles de gestión, en comparación con las prácticas de gestión del Modelo. Incluye los procedimientos para acreditar consultores y auditores externos que apoyan el proceso.
- **Subsistema de Incentivos:** consiste en una serie de actividades de apoyo y seguimiento desarrolladas por SUBDERE para el acompañamiento a los gobiernos regionales en su camino a la excelencia. Asimismo, considera los incentivos que son entregados a aquellos gobiernos regionales que van superando las distintas etapas y alcanzando la acreditación, como medio para alcanzar mejores niveles de gestión.

4.1. ¿Qué se acredita?

Se acredita el nivel de gestión alcanzado por un GORE, es decir la capacidad que tiene un GORE para gestionar sus procesos y obtener resultados de calidad, respecto del Modelo de Gestión de Calidad definido.

El Sistema de Acreditación busca incentivar a los Gobiernos Regionales a iniciar y mantener un proceso permanente y continuo de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia.

El Sistema de Acreditación reconoce 3 niveles de gestión en un GORE:

- **Nivel Calidad:** El GORE está en el inicio del uso de prácticas sistemáticas de gestión¹². Ha identificado y establecido formalmente sus principales procesos, los cuales se han desplegado en la mayoría de las áreas importantes.

¹² Prácticas sistemáticas de gestión: forma de llevar a cabo un proceso que se aplica en forma programada, con métodos, responsables, recursos plazos establecidos y que pueden preverse sus resultados.

- **Nivel Calidad Avanzada:** El GORE tiene uso sistemático de prácticas de gestión, aún cuando la aplicación de éstas puede ser reciente en áreas importantes. Se observa una tendencia de mejoría en algunos resultados relevantes. Existen procesos sistemáticos, los cuales además han sido evaluados y mejorados, es decir, se han medido los indicadores de desempeño y luego se han perfeccionado, cumpliendo con los objetivos para los que fueron implementados.
- **Nivel Excelencia:** El GORE tiene prácticas de gestión con énfasis en anticipar posibles problemas, con uso sistemático en la prestación de sus servicios. Los resultados de los principales indicadores de desempeño, tienen tendencia positiva en los últimos años. Hay procesos sistemáticos de evaluación y mejora basados en datos, que han cumplido varios ciclos y generado resultados comparativamente buenos. Los procesos están desplegados en todas las áreas importantes.

Para conocer el nivel de gestión del GORE, el Sistema de Acreditación evalúa, en base al Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales, la capacidad **global de gestión** del Gobierno Regional.

4.2. ¿Quién acredita?

Los modelos de gestión de excelencia exigen que la entidad acreditadora, es decir aquella que evalúa a las organizaciones participantes y valida su nivel de gestión, sea externa y que cuente con las facultades que le permitan certificar los distintos niveles de excelencia que alcancen. En la etapa de marcha blanca del sistema, que comprende los dos primeros años de aplicación del sistema, esta tarea le corresponderá a CHILECALIDAD, en su condición de referente de la gestión de excelencia en el país, y acreditador de los profesionales que evaluarán externamente los instrumentos del sistema. Durante este tiempo, se estudiarán las opciones institucionales posibles, de modo que al término del proceso de marcha blanca se cuente con la configuración definitiva de la entidad acreditadora.

El Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales es el proceso mediante el cual se establece el nivel de gestión del GORE, se evalúa, y se reconoce e incentiva su mejoramiento hasta niveles de excelencia. Este proceso está concebido como un camino con sucesivos ciclos de mejora de la gestión, que comprende tres actividades centrales:

- **Autoevaluación** periódica del nivel de gestión del GORE respecto al Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales.
- Identificación de **oportunidades de mejora** o brechas de gestión respecto del modelo y priorización para abordarlas.
- Desarrollo e implementación de **planes o iniciativas de mejora**, que permitan cerrar las brechas y mejorar los niveles de gestión.

Este ciclo se repite periódicamente, volviendo a autoevaluarse, lo que permite verificar el impacto de la ejecución de los planes de mejora en el tiempo, e identificar nuevas oportunidades, que lleven a la gestión a niveles de excelencia, en el mediano o largo plazo.

El proceso de acreditación de los Gobiernos Regionales se desarrolla en siete pasos, los cuales se repetirán secuencialmente, en tanto el GORE vaya avanzando en el Sistema:

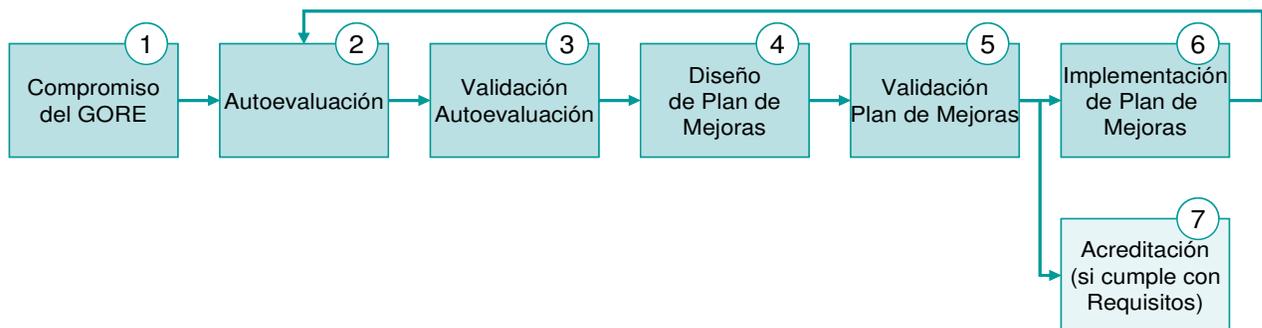


Figura 1: flujo del proceso de acreditación.

Cada paso del proceso de Acreditación es requisito del siguiente, excepto el paso ⑦, que se desarrolla en paralelo al paso ⑥ (Implementación del Plan de Mejoras), cuando el GORE cumpla con los requisitos para Acreditar.

4.3. Paso ①: compromiso del GORE

Para ingresar al Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales, cada GORE debe establecer un compromiso explícito y formal (Convenio suscrito entre SUBDERE y cada Gobierno Regional) con la mejora continua de sus procesos hasta llegar a la excelencia.

Para asegurar un buen trabajo es necesario generar condiciones institucionales adecuadas, entre las cuales se pueden destacar:

1. Que el GORE constituya **un Comité de Calidad** que tendrá como objetivo liderar el proceso de autoevaluación y velar por un trabajo riguroso, responsable y realizar el seguimiento del programa de la Autoevaluación. Este comité podrá estar liderado por el Intendente, e integrado al menos por los jefes de división del GORE, un representante del Consejo Regional y un representante de la Asociación de funcionarios. Sus funciones son planificar la formación de las personas al interior del GORE para poder enfrentar los desafíos del Sistema de Acreditación, establecer y asegurar la comunicación necesaria para el proceso, definir métodos de seguimiento e indicadores de los avances del procesos y sus resultados,

implementar la cultura de la mejora continua al interior del Gobierno Regional, levantar información de buenas prácticas y darlas a conocer en la organización.

2. Que desarrolle una estratégica comunicacional interna que considere a lo menos: un lanzamiento del programa, mecánicas de motivación a lo largo de todo el proceso, canales de información e instancias de retroalimentación. Esta estrategia debe considerar las necesidades de información y retroalimentación en todos los niveles de la organización.
3. Que desarrolle un plan de trabajo que incluya las actividades que el GORE desarrollará para mejorar sostenidamente su gestión, incluyendo al menos las actividades de: Autoevaluación, priorización de oportunidades de mejora, diseño e implementación de Plan de Mejoras (plazos, responsables, metodología general y recursos).

4.4. Paso ②: autoevaluación

La autoevaluación es un proceso mediante el cual el Gobierno Regional evalúa la calidad actual de su gestión respecto de los requerimientos del Modelo de Gestión de Calidad de Gobiernos Regionales. Este proceso debe ser liderado por el Intendente y el Comité de Calidad.

La importancia de la autoevaluación radica en la toma de conciencia por parte del GORE respecto de las fortalezas y brechas que presenta su gestión con relación al Modelo de Gestión de Calidad de Gobiernos Regionales. De esta forma, el propio proceso de autoevaluación facilita el aprendizaje, el compromiso y el involucramiento de los actores con el proceso de mejora continua.

Es fundamental el liderazgo que ejerza el Comité de Calidad y que se involucre, desde la primera fase del proceso, a todo el personal del GORE, debiendo estar informados respecto de qué es lo que se está evaluando, para qué sirve y cómo se desarrolla este proceso. En la medida que se aumenten los niveles de participación en las acciones que se desarrollen, habrá mayor compromiso y responsabilidad por los cambios que se emprendan.

La autoevaluación comienza con la planificación de los trabajos a realizar y concluye con el Informe de Autoevaluación. Este informe debe contener las evidencias y resultados levantados por el GORE, los puntajes que le han asignado a cada una de éstas, los porcentajes de logro y los puntajes totales calculados.

Las consideraciones y recomendaciones para llevar a cabo un buen proceso, actividades y materiales para realizar la Autoevaluación se encuentra en el documento "Guía de Autoevaluación".

4.5. Paso ③: Validación de la Autoevaluación

La validación de la Autoevaluación consiste en una revisión externa que se realiza para asegurar que la información levantada refleje el real nivel de calidad de la gestión del GORE.

Para ello el GORE deberá presentar el Informe de Autoevaluación y en base a éste, la revisión externa realiza el siguiente proceso:

- **Revisión documental:** se analiza la información contenida en el Informe de Autoevaluación para verificar que los puntajes asignados correspondan a las evidencias presentadas. En caso de no corresponder se identifica la puntuación adecuada.
- **Visita en terreno:** se realiza una visita en terreno para contrastar, a través de un muestreo de antecedentes, la evidencia presentada por el GORE de acuerdo a las necesidades identificadas en la revisión documental. Para esta visita, se debe enviar un Programa de Visita que contenga las actividades a realizar, duración y los nombres de las personas que realizarán la tarea. Durante la visita en terreno, el GORE debe poner a disposición toda la información y recursos que aborda el Programa de Visita.
- **Retroalimentación:** posterior a la visita, el GORE recibirá un Informe de Retroalimentación con los resultados obtenidos en la validación externa.

4.6. Paso ④: Diseño del Plan de Mejoras

Esta etapa consiste en la elaboración de un Plan de Mejoras que permitirá al GORE abordar las brechas que hayan sido detectadas en la etapa de Autoevaluación.

El Plan de Mejoras debe desarrollarse en base a un análisis del Informe de Autoevaluación y el de Retroalimentación generados en las etapas anteriores, cuyo principal producto es la información objetiva y de primera fuente, que da cuenta de la calidad de la gestión del GORE

Para el desarrollo del Plan de Mejoras se debe hacer un análisis que permita identificar cuáles áreas de mejora de las detectadas, serán prioridad, en base a las brechas detectadas y a la estrategia de desarrollo del Gobierno Regional.

Los componentes del Plan de Mejoras son:

- **Las Acciones de Mejora Inmediata:** son aquellas acciones que no requieren un proceso de análisis exhaustivo ni una programación detallada. Son acciones que se desprenden por la sola aplicación del Instrumento de Autoevaluación, que no necesitan recursos adicionales y que pueden llevarse a cabo en el plazo inmediato. Sólo requieren la determinación de realizarse. Ejemplo de ello son el registro de reuniones, levantamiento de actas, ordenamiento de archivos, etc.

- **Áreas de Mejora:** Son aquellos criterios del Modelo, que tras un análisis de los diversos instrumentos estratégicos del GORE, del resultado de la Autoevaluación y del Informe de Retroalimentación, son definidos como *críticos* o *prioritarios*.
- **Oportunidades Priorizadas:** son aquellas que perteneciendo a las Áreas de Mejora que define el GORE, son reconocidas como prioritarias de abordar. Las Oportunidades de mejora se entregan de manera detallada, criterio a criterio en el Informe de Retroalimentación.
- **Líneas de Acción:** es aquel conjunto de actividades que requieren coordinación de recursos humanos, físicos y financieros. Responden a una programación y para su diseño han estado involucrados el Comité de Calidad y representantes de los procesos directamente relacionados con las Oportunidades Priorizadas. Su programación se registra en una planilla y se realiza un seguimiento sistemático de su implementación. El principal propósito de las Líneas de Acción es mejorar la calidad de la gestión de los procesos, lo que impactará los resultados del GORE.
- **Sistema de Seguimiento y Apoyo:** es el conjunto de dispositivos con los que cuenta el GORE para asegurar la correcta y oportuna implementación de las Líneas de Acción definidas. Con ello, el Plan de Mejoras cuenta con los instrumentos necesarios para hacer seguimiento a la ejecución del Plan y tomar las medidas correctivas o preventivas que garanticen el éxito del mismo.

4.7. Paso ⑤: Validación del Plan de Mejoras

La validación del Plan de Mejoras consiste en una revisión externa para asegurar que éstos sean coherentes con los resultados de la Autoevaluación y con la estrategia del GORE.

Para ello, el GORE deberá presentar su Plan de Mejora. En base a éste, la revisión externa realiza el siguiente proceso:

- **Revisión documental:** se analiza la información contenida en el Plan de Mejoras presentado y se compara con los resultados de la Autoevaluación del GORE. En base a este análisis, se determina la coherencia entre ambos documentos.
- **Retroalimentación:** cada GORE recibirá un Informe de Retroalimentación con los resultados obtenidos en la validación externa de su Plan de Mejoras.

Si el Plan de Mejoras no es validado, el GORE, en un plazo a determinar, podrá hacer las correcciones que permitan asegurar la coherencia con la Autoevaluación y volver a presentarlo para revalidación.

Con el Plan de Mejoras validado, el GORE está en condiciones de implementarlo, considerando las recomendaciones del paso ⑥ del proceso.

Si los resultados obtenidos al final de esta etapa cumplen con los requisitos para la acreditación, en alguna de los niveles establecidos, el GORE en paralelo a la implementación del Plan de Mejoras, podrá optar a la acreditación de su nivel de gestión, de acuerdo a lo descrito en el paso ⑦.

4.8. Paso ⑥: Implementación de Plan de Mejoras

Esta etapa consiste en la implementación del Plan de Mejoras por parte del GORE para mejorar sus prácticas e ir mejorando sus niveles de gestión, hacia la excelencia.

El objetivo del Plan de Mejoras es cubrir las brechas entre las prácticas de gestión actuales del GORE y aquellas establecidas en el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales. Es por lo tanto, un proyecto de mejora de la gestión, un conjunto de acciones o iniciativas concretas que permiten instalar nuevas prácticas en el GORE, y por ende, mejorar los resultados.

Independiente si se ha obtenido o no un nivel de acreditación, es necesario que el GORE aplique las disposiciones establecidas en el Plan de Mejoras, como medio para mejorar la calidad de su gestión.

Para asegurar la implementación del Plan de Mejoras, es fundamental que el GORE implemente el método de seguimiento de los avances.

Una vez implementado el Plan de Mejoras, el GORE estará en condiciones de volver a medir su nivel de gestión respecto al Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales. Por lo tanto, debe aplicarse nuevamente el Instrumento de Autoevaluación, de acuerdo a lo establecido en el paso ② y diseñar y ejecutar un nuevo Plan de Mejoras. Asimismo, una vez alcanzados los requisitos para el siguiente nivel de gestión, puede postular a una acreditación de acuerdo a lo descrito en el paso ⑦.

De lo que se trata, entonces, es de instalar en el GORE, una práctica de evaluación y mejora continua como mecanismo para estar en permanente reflexión sobre cómo se hacen las cosas, cómo mejorarlas, hasta alcanzar los niveles de calidad y excelencia que están expresados en el Modelo de Gestión de Calidad.

4.9. Paso ⑦: Acreditación

La Acreditación busca hacer un reconocimiento público de los niveles de gestión alcanzado por el Gobierno Regional.

El GORE, al estimar que cumple con los requisitos de la Acreditación, en alguno de sus niveles, debe postular a ella y optar a obtener un reconocimiento del nivel de gestión alcanzado.

Requisitos para la Acreditación

Los requisitos para cada nivel del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales están determinados por el nivel de gestión alcanzado por el GORE. Éstos se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: requisitos para la Acreditación.

Nivel de gestión	Requisitos para la acreditación
Nivel Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Haber obtenido un puntaje validado igual o superior a 200 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales. • Presentar un Plan de Mejoras validado y desarrollado en base a la Autoevaluación con las medidas necesarias para llegar a 300 puntos, incluyendo: medidas inmediatas y planes de acción a mediano y largo plazo, responsables, metodología general y costos.
Nivel Calidad Avanzada	<ul style="list-style-type: none"> • Haber obtenido un puntaje validado igual o superior a 300 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales. • Presentar un Plan de Mejoras validado y desarrollado en base a la Autoevaluación con las medidas necesarias para llegar a 400 puntos, incluyendo: medidas inmediatas y planes de acción a mediano y largo plazo, responsables, metodología general y costos.
Nivel Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Haber obtenido un puntaje validado igual o superior a 400 puntos en el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales. • Presentar un Plan de Mejoras validado y desarrollado en base a la Autoevaluación que incluya medidas inmediatas y planes de acción a mediano y largo plazo, responsables, metodología general y costos.

4. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

El modelo de gestión de los gobiernos regionales es una herramienta que ha integrado: a) el enfoque y teoría de sistemas; b) la normativa legal del gobierno regional, considerando las funciones y atribuciones que la LOCGAR establece¹³; c) la relación con municipalidades, ministerios, servicios públicos y otros, y d) los instrumentos y procesos de planificación regional y operativa¹⁴.

El enfoque de sistemas permite visualizar al gobierno regional integrado a su entorno, lo que facilitará examinar la consistencia de sus acciones con los desafíos que proceden del entorno. De esta forma se observará con nitidez si son efectivas sus fuentes de apoyo, de información y recursos, si se logra satisfacer con estas acciones las expectativas de la ciudadanía, socios, colaboradores o partes interesadas, lo cual implica dar una mirada más amplia a su realidad institucional que una simple lectura y repetición de las atribuciones y funciones estipuladas por ley. Por eso, el modelo destaca en primer lugar el liderazgo, que se traduce en la necesidad de contar con líderes regionales que asuman en forma creciente la responsabilidad de la conducción estratégica del desarrollo regional.

El modelo se organiza en función de sus procesos de gestión, es decir, en las actividades que utilizan recursos para transformar elementos de entrada en resultados. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. Por lo tanto, la optimización continua de los procesos de gestión, es un mecanismo fundamental para mejorar el desempeño y generar confianza en los clientes en la capacidad y consistencia de la organización.

Los principios básicos que deben observar los Gobiernos Regionales en su gestión son impulsar el desarrollo armónico y equitativo de los territorios, tanto en aspectos de desarrollo económico, como social y cultural¹⁵. Por lo tanto, requiere convocar a muchos actores en su territorio, sean privados o públicos; para eso debe crear vínculos de confianza y cooperación, relaciones cuya intensidad y reciprocidad creciente favorecerán fuertemente la probabilidad de éxito de la organización. Por ejemplo, el desarrollo regional no puede construirse sólo movilizándolo los actores públicos, ya que cerca del 90% de la formación bruta de capital fijo en una región, corresponde a la realizada por el sector privado, de modo que tiene poco sentido concentrar la atención del gobierno regional solo en gestionar el 10% del aporte público. Lo mismo ocurre en el desarrollo productivo y las innovaciones para la mayor competitividad de la región en los rubros con potencial de desarrollo.

Por eso el modelo de gestión apunta a fortalecer la capacidad del gobierno regional para construir entendimientos, acuerdos y convenios con una mayor variedad de actores con el fin

¹³ En los artículos 16 al 20.

¹⁴ LOCGAR art. 16, 24, 36 y otros.

¹⁵ Artículos 13 y 14 de LOCGAR.

de maximizar su colaboración a los procesos de desarrollo, y por lo mismo a que preste mayor atención a la planificación territorial, la formulación de políticas públicas regionales y a la decisión y asignación de recursos, que a la prestación directa de servicios públicos y ejecución de proyectos.

Un proceso esencial que reconoce el modelo, es la gestión de inversiones. El proceso está compuesto por múltiples subcriterios y elementos de gestión. En cada uno de ellos el gobierno regional podrá evaluar y optimizar sus prácticas de gestión y procedimientos. En todo caso, existen muchas prácticas sistemáticas y efectivas, por ejemplo, en la contabilidad gubernamental, la administración presupuestaria, la gestión de recursos financieros, el manejo de tesorería, las adquisiciones, las licitaciones, contratos, la incorporación de personal especializado, etc. Lo mismo ocurre con los avances en sistemas informáticos y operaciones por internet o con el acceso directo a sistemas nacionales que ahorran trámites y tiempo. También es el caso de los procesos y sistemas de soporte, que han sido ampliamente regulados en normas y procedimientos para todo el sector público, haciéndolos comparables en toda su extensión y diversidad. En muchos subcriterios el gobierno regional no parte de cero y el modelo de gestión hará más visibles estas buenas prácticas, resultando más simple su despliegue y optimización.

En suma, el modelo es un referente esencial para el mejoramiento continuo de la gestión de los Gobiernos Regionales, y dado que se basa en el enfoque de sistemas y en los modelos de excelencia su diseño es esencialmente dinámico, sujeto a una constante revisión y actualización.

Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

Para el desarrollo del Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales se tuvo en cuenta el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia¹⁶, que es un instrumento de apoyo a las organizaciones que quieren alcanzar resultados de excelencia. Entrega un marco de referencia que ayuda a las organizaciones a planificar y evaluar su desempeño o rendimiento en una amplia variedad de procesos e indicadores, orientar y alinear los recursos e iniciativas organizacionales para avanzar en el mejoramiento de la gestión y el logro de las metas estratégicas.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia es flexible y no prescriptivo, es decir, permite a cualquier tipo de organización utilizar las prácticas y herramientas de gestión que cada una estime más convenientes. Esto lo hace aplicable a cualquier tipo de organización, sean del sector público o privado, con o sin fines de lucro, pequeña, mediana y grande.

¹⁶ El Modelo Chileno de Excelencia en la Gestión está basado en el Modelo Malcolm Baldrige, desarrollado en Estados Unidos el año 1987 con el objeto de difundir prácticas de excelencia y mejoramiento entre organizaciones, tanto públicas como privadas. Actualmente, este modelo ha sido adaptado y es usado como referencia en más de 170 países en el mundo. Los modelos de excelencia se difunden a través de los premios a la calidad, como por ejemplo, el Premio Nacional a la Calidad y el Premio Iberoamericano de la Calidad.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia se apoya en los siguientes principios:

- Liderazgo y compromiso de la dirección superior, los líderes deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización y deben tener la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero. La participación personal, activa y continua de la dirección crea claridad y unidad en relación a los objetivos de la organización, que sirve de ejemplo para todos. La acción de la dirección y de todos los líderes de la organización deben conducir al equilibrio y armonía relacionado con todas las partes interesadas, de forma que la organización concrete su visión.
- Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes¹⁷, escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los servicios. La calidad es intrínseca al servicio y es el cliente quién la juzga a partir de sus percepciones. Asimismo, la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto o servicio, pues son estos los que le entregan el valor agregado a los clientes, intensifican su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca, al producto o a la organización. Una organización con foco en el cliente busca satisfacer las necesidades actuales y anticipar las expectativas de los clientes y mercados potenciales.
- Apreciación de las personas como el principal factor estratégico, valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo y, complementariamente, privilegiando su calidad de vida y clima laboral. La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación y bienestar de la fuerza laboral, crea un ambiente de trabajo propicio en participación y desarrollo de las personas. El desarrollo de las personas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable, donde desarrollar sus capacidades y potencialidades. La participación en todos los aspectos del trabajo es fundamental para desarrollar todo su potencial, lo que contribuirá a lograr los resultados de la organización.
- Considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad de los procesos y el enfoque preventivo en la gestión, integrados en la planificación estratégica y operativa, como base de una gestión de calidad sustentable.
- Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes y a las condiciones cambiantes del entorno, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la organización, la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.
- Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión, mediante una mayor precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio

¹⁷ Cuando el Modelo señala "Cliente" debe entenderse de igual forma el concepto "Usuarios y Usuarías", empleado en los Servicios Públicos.

sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos. La base para la toma de decisiones, en todos los niveles de la organización, es el análisis de los datos generados en cada uno de los procesos internos, así como de otras referencias de importancia. El análisis de los datos entrega información relacionada con aspectos importantes para la organización, sea clientes, entorno, finanzas, personas, proveedores, productos, proceso entre otros.

- Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización. El éxito de los intereses de largo plazo de una organización depende de la conducta ética en sus actividades, de la superación de los requisitos legales y de las regulaciones asociadas a sus productos, procesos e instalaciones. Esta superación significa proactividad de forma de anticipar las necesidades y expectativas de la sociedad. Una organización de excelencia busca el desarrollo sustentable, identifica los impactos sobre la sociedad que producen sus instalaciones y procesos productivos y de servicios y ejecuta acciones preventivas para eliminar o minimizar esos impactos en todo el ciclo de vida de los productos o servicios.
- Orientación de la gestión a los resultados, compromiso con la obtención de resultados que apuntan en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización. Para atender dichas necesidades y concretar la visión de futuro, son formuladas estrategias y se establecen planes de acción y metas que deben ser eficazmente comunicados a todas las partes interesadas. La obtención del compromiso e involucramiento de las personas con los objetivos de la organización contribuye a la implementación de estrategias.
- Adhesión a la no-discriminación por razones de género, edad, raza, credo o eventuales discapacidades.

5. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

El Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales es una aplicación específica del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia a la gestión de los GORES. Constituye una guía de apoyo a los Gobiernos Regionales para alcanzar los niveles de excelencia que requiere el país en materia de gestión del desarrollo social, cultural y económico de las regiones.

a) Principios del Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales

El Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales se basa en los siguientes principios:

- **Autonomía:** tiende hacia mayores grados de autonomía, para que los GORES cuenten con más competencias, atribuciones y recursos.
- **Equidad entre los Gobiernos Regionales:** Reconoce la diversidad y contribuye a la reducción de brechas de inequidad en el desarrollo de sus territorios.
- **Eficiencia y eficacia:** Vincula la eficiencia y eficacia con la calidad de la gestión. Liderazgo y compromiso vinculado al mejoramiento continuo de la calidad en la gestión de los Gobiernos Regionales y mayor logro en la obtención de resultados.
- **Transparencia, probidad y participación:** Instalación de prácticas que faciliten el control institucional interno y externo, generando información de gestión oportuna y transparente.
- **Gestión orientada hacia la satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores:** en tanto ciudadanos: reconocimiento como portadores de derechos por medio de prácticas sensibles a sus necesidades y demandas; así como mecanismos de información, participación y consulta para un óptimo desarrollo regional. Socios y colaboradores: como parte complementaria de la gestión del GORE, para cumplir sus objetivos.
- **Apreciación de las personas como principal factor estratégico:** Valoración del personal del GORE, sus habilidades, creatividad y motivación para el éxito de la gestión, velando por su desarrollo y bienestar.

b) Contenidos del Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales

Los conceptos y principios esenciales del Modelo están incorporados en ocho categorías o criterios. Estos criterios agrupan un conjunto de prácticas que debiera aplicar un GORE para mejorar su gestión integral:

1. Liderazgo
2. Ciudadanía, socios y colaboradores
3. Personas
4. Gestión de la planificación estratégica regional

5. Gestión de inversiones y desarrollo regional y territorial
6. Gestión de recursos
7. Planificación institucional, información y conocimiento
8. Resultados

Si bien todos estos criterios se interrelacionan, los primeros siete aluden a los procesos de gestión del GORE, y los otros criterios, procesos de apoyo o complementarios. El criterio 8 por su parte, representa los resultados obtenidos por la ejecución de los procesos de los primeros siete criterios.

La siguiente figura ilustra el Modelo:

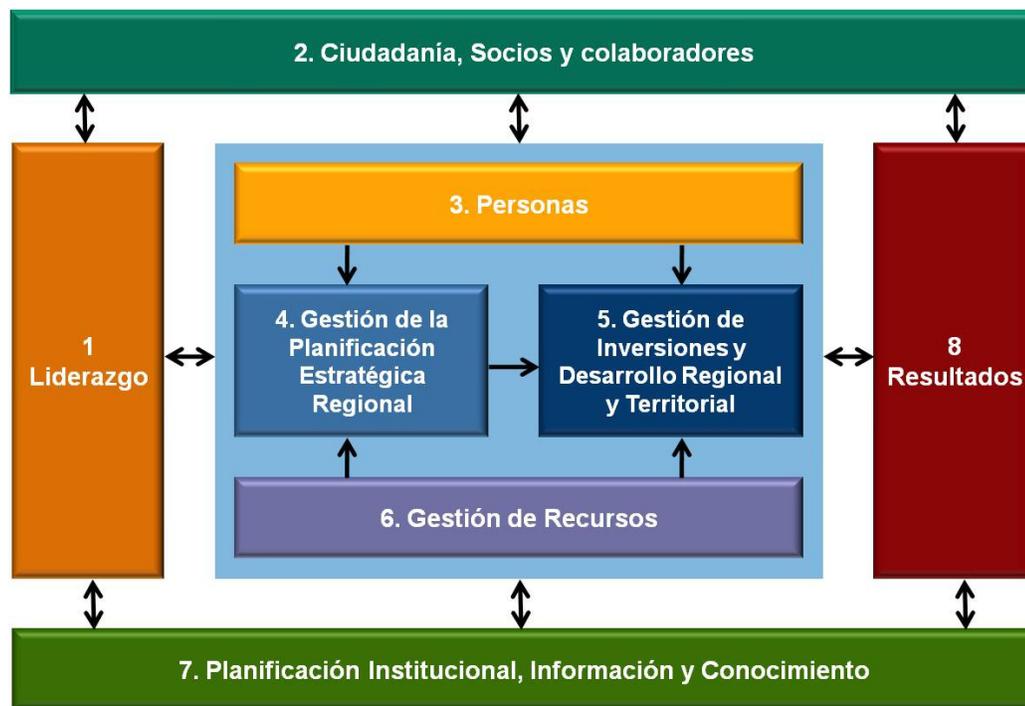


Figura 2: esquema del Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales considera los procesos de gestión del GORE como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. Los elementos del Modelo se relacionan en forma sistémica e integrada, volcados a la generación de los resultados de la organización, en forma tal que éstos pueden ser mejorados en la medida que se aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

Los conceptos y relaciones que existen entre los elementos del modelo se pueden explicar de la siguiente manera:

- i) Para tener un **liderazgo** de excelencia es necesario que el Intendente, junto a sus jefaturas de división, motive y genere un “qué hacer” y un “para qué hacer” dentro del Gobierno Regional, que sea compartido por todos y respaldado por el Consejo Regional. Los líderes deben ser garantes del futuro de la gestión de la calidad, fomentando con su ejemplo la cultura de excelencia en la organización e impulsando los cambios necesarios para mantener y mejorar la coherencia del GORE con su entorno. El éxito organizacional depende de cómo se alinee y comprometa a todo el personal con los objetivos.
- ii) El éxito de la gestión del GORE está directamente relacionado con su capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de la **ciudadanía, socios y colaboradores**, lo que requiere un conocimiento profundo de quiénes son, qué es lo que quieren y necesitan y cuán satisfechos están con los servicios que se les están entregando. La identificación de necesidades y expectativas permite un mejor diseño e implementación de los servicios a otorgar, creando el valor necesario para entregarlos con transparencia, oportunidad y equidad.
- iii) Las **personas** que trabajan en el GORE tienen una gran capacidad para mejorar los procesos de trabajo y aportar con su máximo potencial al logro de los objetivos, en la medida que estén estimulados y comprometidos con los objetivos y con el futuro del Gobierno Regional y el desarrollo de ellos mismos. Está demostrado que las personas motivadas con su trabajo tienen un mejor rendimiento y mayores posibilidades de contribuir a tener, en este caso, una ciudadanía, socios y colaboradores más satisfechos que aquellas que no lo están. Para ello, el GORE debe procurar un ambiente de trabajo propicio para consolidar una cultura de excelencia, en un clima de respeto e innovación, con reglas claras, conocidas y compartidas, incentivos y reconocimientos al buen desempeño, dando facultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento, de forma tal que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente.
- iv) El futuro de una región no es predecible, por ello su **planificación estratégica** es de suma importancia para lograr el desarrollo armónico y equitativo de sus territorios, tanto en aspectos de desarrollo económico, como social y cultural. El GORE debe elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, ajustándose a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación.
- v) Para el **desarrollo regional y territorial** es fundamental gestionar la **inversión** de los recursos que a la región correspondan, ya sea del FNDR de acuerdo al artículo 74 de la Ley Orgánica Constitucional N° 19.175 y, de otras fuentes, ante lo cual debe coordinar y ejecutar una serie de actividades como parte de sus procesos estratégicos.

- vi) Para una gestión adecuada es fundamental la disposición de los **recursos** físicos, materiales y financieros. Por ello es necesario la identificación de necesidades, planificación de recursos, uso racional y seguimiento de su disposición y utilización de éstos.
- vii) Para estar mejor preparados para los continuos cambios y nuevos requerimientos es fundamental una **planificación institucional**. El GORE necesita definir con claridad cuáles son los objetivos que persigue, de qué manera prevé alcanzarlos, y cómo sabrá si los ha o no logrado. Pero no basta con formular planes para alcanzar el futuro, hay que implementarlos. Numerosos estudios han demostrado que la principal causa de fracaso en las organizaciones no es una mala o inadecuada estrategia, sino los errores de ejecución o el abandono de la estrategia diseñada. Por ello, tan importante como tener los planes, es la coherencia de éstos con los objetivos y la forma como estos planes se desarrollan, cómo se involucra al máximo de actores en su formulación y en el compromiso con los resultados buscados, finalmente, como los resultados se monitorean para prevenir desviaciones y ajustar los planes. La existencia de **información** adecuada para la toma de decisiones no es obvia al interior del Gobierno Regional. La labor de convertir datos en información fiable para la toma de decisiones y de como ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales, pasa a ser un factor clave de éxito para la organización.
- viii) Finalmente, los líderes de la organización tienen como principal responsabilidad la obtención de **resultados** que aseguren la creación de valor de la organización y esto depende no sólo de los resultados financieros y operacionales, sino también de los resultados obtenidos en la satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores, la satisfacción del personal y resultados en la gestión de las unidades técnicas y otros proveedores/asociados clave.

c) Estructura del Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales

Cada uno de los criterios del Modelo de Gestión de la Calidad de los Gobiernos Regionales está dividido en subcriterios y estos a su vez en elementos de gestión o prácticas específicas de la gestión de un GORE. La estructura del Modelo cuenta con 8 criterios, 30 subcriterios y 133 elementos de gestión.

Los siete primeros criterios abordan las principales actividades o procesos de gestión global del Gobierno Regional y el último criterio, el ámbito de los resultados.

- Criterios: son los ámbitos más relevantes de la gestión del GORE, mencionados anteriormente, y que en conjunto dan cuenta de los procesos que son susceptibles de ser evaluados: 1. Liderazgo, 2. Ciudadanía, socios y colaboradores, 3. Personas, 4.

Gestión de la planificación estratégica regional, 5. Gestión de inversiones y desarrollo regional y territorial, 6. Gestión de recursos, 7. Planificación institucional, información y conocimiento y, 8. Resultados.

- Subcriterios: son ámbitos más acotados y dan cuenta y caracterizan a cada uno de los criterios. Los subcriterios expresan el contenido del criterio en forma desagregada.
- Elemento de gestión: son prácticas propias de un subcriterio.

6. ORIENTACIONES GENERALES PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo¹⁸. En este sentido cuando se construye un modelo de gestión es importante, no solo definir la referencia, si no también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo, es decir, cuanto falta (brecha) para alcanzar lo que el modelo propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto. Es por ello, que el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales se complementa con un método de evaluación que se detalla a continuación bajo el título de “Autoevaluación”.

La autoevaluación tiene como objetivos: a) tener una **medición cuantificable y objetiva** de la gestión integral de los GORES, b) identificar las **áreas de la gestión destacables** y aquellas que requieren **ser mejoradas** y, c) entregar información para el desarrollo de planes de mejora que permitan fortalecer las **capacidades de gestión** de los GORES, instalar una cultura de **mejoramiento continuo** de los procesos de gestión de los GORES.

El primer paso para el mejoramiento de la calidad de la gestión de los Gobiernos Regionales es su compromiso para emprender el camino hacia la excelencia. El segundo paso lo constituye la Autoevaluación.

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

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

La Autoevaluación comienza con la identificación de los procesos a evaluar y concluye con el resultado de la Autoevaluación, que es el insumo que se requiere para el diseño del plan de mejoras.

¹⁸ Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.

Las actividades para desarrollar la Autoevaluación son las siguientes:

- i. Planificación de la Autoevaluación.
- ii. Levantamiento y descripción de los procesos a evaluar y sus procesos de apoyo.
- iii. Levantamiento de la información.
- iv. Redacción y evaluación de la evidencia.

i) Planificación de la Autoevaluación.

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

Para esta planificación se requiere:

- **Conformar un comité de calidad:** que tendrá como objetivo liderar el proceso de autoevaluación y velar por un trabajo riguroso, responsable y realizar el seguimiento del programa de la Autoevaluación y de la ejecución de los planes de mejoramiento. Es recomendable que este comité sea liderado por el Intendente, y que esté integrado por, al menos, los jefes de división del GORE, representante (s) del Consejo Regional y representante (s) de la Asociación de funcionarios. Un secretario ejecutivo, que puede ser un directivo de nivel intermedio, aunque con fácil acceso a cada uno de los integrantes, puede asumir las funciones de coordinación general, sistematización de la información y cumplimiento de los acuerdos. Dado que el trabajo del comité de calidad puede llegar a ser intenso se sugiere que la convocatoria al Intendente se haga cuando se requiera aprovechar su liderazgo en la conducción y toma de decisiones.
- **Programar la Autoevaluación:** mediante el uso de un cronograma u otro instrumento, se debe definir: las etapas y actividades de la Autoevaluación, productos, plazos y responsables. En este programa debe quedar definidas al menos las siguientes etapas: identificación de los procesos, levantamiento de la información, redacción y evaluación de la evidencia, análisis de resultados y diseño y aplicación de los planes de mejora.
- **Conformar los grupos de trabajo:** es recomendable formar grupos dentro de los cuales se distribuya el trabajo. Estos grupos deben ser liderados por el Comité de Calidad y reportar a éste. Es necesario asegurarse que quienes realizan la Autoevaluación y su posterior análisis, tengan un conocimiento adecuado de las materias que se están evaluando. Es recomendable que los equipos se constituyan por criterios a evaluar e igualmente sean interdisciplinarios e interdivisionales. En

cada grupo se recomienda designar a un líder de equipo para efectos de coordinación de los trabajos.

- **Estudiar el Instrumento:** una de las medidas necesarias para realizar de manera óptima el proceso de Autoevaluación es que, quienes participen, conozcan la Guía de Autoevaluación y comprendan el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales. Para ello, tanto el equipo de trabajo como el Comité de Calidad reciben capacitación que les permitirá comprender la metodología de trabajo, las categorías de evaluación, la evidencia que debe recopilarse y la puntuación asignada a los elementos de gestión, con el objeto de aclarar eventuales dudas y facilitar el proceso de Autoevaluación.

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

ii) Identificación de los procesos a evaluar.

Si bien todos los servicios que presta el GORE son importantes, es necesario priorizar por algunos de ellos para instalar los mecanismos de mejora continua. Es por esto el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales establece los procesos¹⁹ para comenzar el camino hacia la excelencia.

Los métodos a aplicar en este camino se basan en la relación entre estos procesos y sus resultados, según las siguientes premisas:

- Los procesos producen resultados
- Los resultados dan cuenta de los procesos

Por lo tanto, la mejora de los resultados se logra a través de la intervención en los procesos que generan esos resultados. Por ello, para cada elemento de gestión que se va a evaluar se debe identificar los procesos que los afectan.



Proceso: Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para lograr un objetivo. Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre si que transforman elementos entrantes en resultados.

¹⁹ Se trata de un sistema basado principalmente en procesos, cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan, a menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. De esta forma, para una mejora continua se van mejorando los procesos que finalmente logran los resultados esperados.

Los procesos son todas aquellas actividades que se relacionan entre sí para el desarrollo y prestación de un servicio, incluyendo los procesos principales (aquellos directamente relacionados con el servicio) y de apoyo (aquellos que, sin ser directamente parte de la cadena del servicio, son necesarios para el desarrollo y prestación del mismo).



Proceso de apoyo: Procesos que resuelven las necesidades y dan soporte tanto a los procesos operativos como a los estratégicos o directivos.

iii) Levantamiento de la información

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

Cada grupo de trabajo tiene las siguientes responsabilidades:

- recopilar la información solicitada por los elementos de gestión, incluidos los datos de resultados, para cada área o servicio y sus procesos,



Elemento de gestión: práctica o procedimiento definido como deseable en el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales.

- ordenar la información y redactarla como evidencia (de acuerdo al capítulo "sistema de evaluación" del presente documento),



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

- asignar el puntaje a cada elemento de gestión de acuerdo a la evidencia levantada (de acuerdo al capítulo "sistema de evaluación" del presente documento);
- identificar las fortalezas correspondientes a cada subcriterio evaluado;



Fortalezas: elementos de gestión en los que el GORE presenta sus evaluaciones más altas, siendo prácticas totalmente desplegadas con un enfoque mejorado o efectivo.

- identificar las oportunidades de mejora correspondientes a cada subcriterio evaluado;



Oportunidades de mejora: Son los elementos de gestión en los que el GORE presenta sus evaluaciones más bajas y, por lo tanto, son los aspectos a mejorar.

- desarrollar planes de mejora para los criterios evaluados,

- registrar, ordenar y preparar la información para la visita de los evaluadores o auditores del sistema, si corresponde;
- participar en las reuniones de coordinación;
- revisar el trabajo realizado.

Se requiere que durante y al final del trabajo de los equipos, el Comité de Calidad, que conoce el Modelo y el funcionamiento del GORE, debe recopilar y revisar el trabajo realizado para asegurar que la Autoevaluación refleje el real funcionamiento del Gobierno Regional y que las evidencias levantadas son consecuentes con el puntaje asignado y viceversa.

iv) Evaluación de la evidencia

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

- **Método de Enfoque y Despliegue:** es aplicable a los elementos de gestión de los criterios 1 al 7 del Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales, es decir a los criterios asociados a procesos, y tiene como unidad de análisis la práctica con la que se aborda cada elemento de gestión y su nivel de desarrollo.
- **Método Análisis de Resultados:** es aplicable a los elementos de gestión del Criterio 8 Resultados, del Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales. Consiste en identificar el nivel alcanzado por los indicadores reportados para cada uno de los elementos.

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

Método Enfoque y Despliegue

El enfoque y el despliegue son dos aspectos que se analizan en conjunto para cada elemento de gestión de los criterios 1 al 7 del Modelo.

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

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

- **No hay enfoque:**
 - no hay una práctica que responda a lo solicitado, o

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

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

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

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

Para poder evaluar el enfoque y el despliegue de un elemento de gestión, el primer paso es describir, en forma objetiva y detallada, la práctica utilizada en el cuadro de "evidencia" del Instrumento de Autoevaluación.

El desarrollo de una evidencia debe responder precisamente lo solicitado, incluyendo los antecedentes respecto a:

Cuadro 2: contenido de una evidencia de procesos.

¿ Qué prácticas se aplican y cómo ?
¿Cuál es el objetivo de su aplicación?
¿ Desde cuándo se usan estas prácticas?
¿ Cuántas veces se ha aplicado y cada cuánto tiempo?
¿ Dónde se aplican?
¿Cuál es el método de evaluación de los mecanismos?
¿Qué mejoras se han hecho a los mecanismos?
¿Qué efectos y logros se han obtenido con la aplicación de las prácticas?

Por ejemplo, la evidencia de una práctica para abordar un elemento de gestión podría redactarse de la siguiente forma:

Cuadro 3: ejemplo de redacción de una evidencia de procesos.

<p>1.2.e) ¿Cómo se negocia con los actores clave y se da seguimiento y acompañamiento de las acciones clave para la región?</p>	<p>La negociación con los actores clave, desde hace varios años, se determina mediante la importancia y la relevancia social de los proyectos a ejecutar en conjunto para el desarrollo de los territorios (El Gobierno Regional forma alianzas y suscribe convenios de compromisos con los actores relevantes). El seguimiento y acompañamiento se realiza mediante la concertación de las acciones por ejecución de proyectos, los programas, las planificaciones y del gasto ejecutado.</p> <p>Desde 2003 este proceso se revisa anualmente y en 2005, debido a la evaluación correspondiente se incorporó la suscripción de convenios con todos los actores relevantes. Anteriormente, se realizaba de manera informal y los compromisos se cumplían en menos del 50%.</p> <p>Ese año, el GORE definió los indicadores para el proceso: el porcentaje de cumplimiento de compromisos suscritos en convenios y el porcentaje de avance en las acciones claves para la región.</p> <p>A partir de enero de 2006, en las evaluaciones anuales se hace un análisis de los indicadores en una reunión donde participa el Intendente y los Directivos. En ese momento, el cumplimiento de compromisos suscritos en convenios era de 48% y el porcentaje de avance en las acciones claves para la región de un 72%. La meta del GORE propuesta fue llegar a un 80% y 90%, respectivamente. Para ello, en enero de 2008 se compró un software, que permite realizar el seguimiento en forma automática de los compromisos, lo que impactó positivamente el cumplimiento de acuerdos, en 2008 llega a 88% y el avance en las acciones claves para la región a un 92%.</p> <p>En 2009 se establece la nueva meta de 98%, en ambos indicadores.</p>
---	--

Para objetivizar la evaluación se utiliza una tabla con puntajes del 0 al 5. La asignación del puntaje correspondiente al elemento de gestión, se realiza comparando la evidencia redactada con los descriptores de la Tabla 1.

El definir un nivel implica que la práctica aplicada por el GORE cumple completamente con el descriptor de ese nivel y con los anteriores.

Tabla 1: niveles de evaluación con método de enfoque y despliegue.

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

Cuando se haya definido el puntaje para un elemento de gestión determinado, hay que marcar el puntaje obtenido en la escala de 0 a 5 del elemento evaluado. Por ejemplo:

Cuadro 4: ejemplo de evaluación de una evidencia por método enfoque despliegue.

1.2 Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas y Colaboradores: cómo el Equipo Directivo "impulsa y anima" la determinación y comunicación de definiciones estratégicas para la región, y generar las acciones que contribuyan al involucramiento de los actores clave, en pos del desarrollo regional.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
1.2.e) ¿Cómo se negocia con los actores clave y se da seguimiento y acompañamiento de las acciones clave para la región?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: La negociación con los actores claves, desde hace varios años, se determina mediante la importancia y la relevancia social de los proyectos a ejecutar en conjunto para el desarrollo de los territorios (El Gobierno Regional forma alianzas y suscribe convenios de compromisos con los actores relevantes). El seguimiento y acompañamiento se realiza mediante la concertación de las acciones por ejecución de proyectos, los programas, las planificaciones y del gasto ejecutado.					

Método de Análisis de Resultados

Los resultados de un indicador pueden ser calificados como:

- **no existen** datos,
- hay **datos de un año** o período,
- hay **datos para los últimos tres años**,
- los datos tienen **tendencias positivas**.

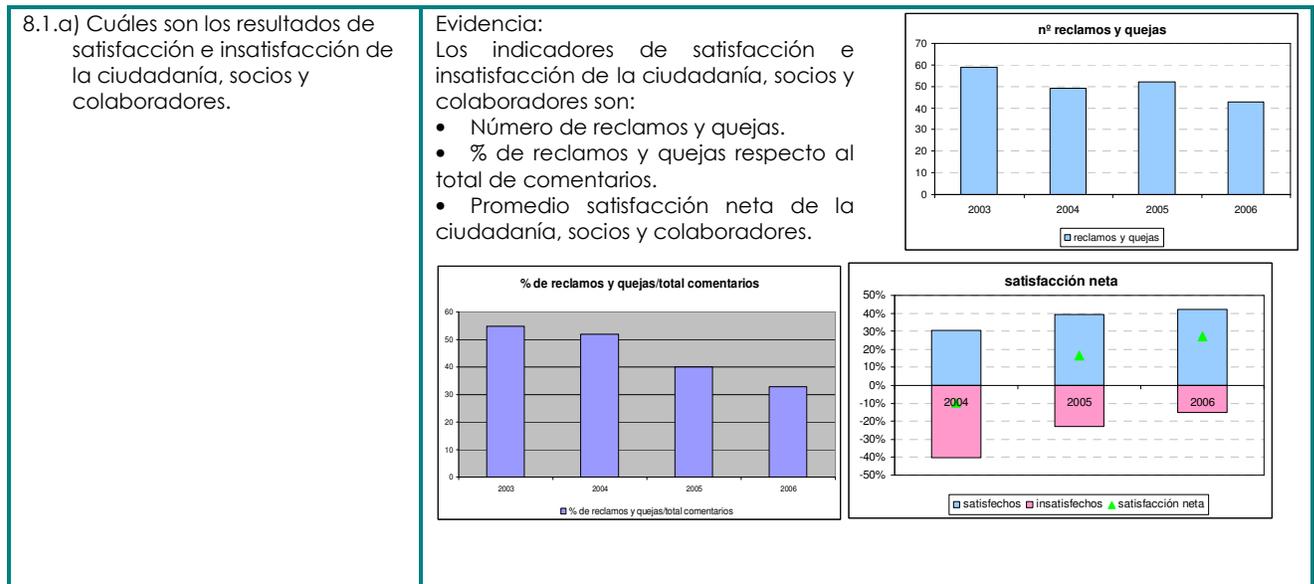
El desarrollo de una evidencia para el criterio de resultados debe incluir:

Cuadro 5: contenido de una evidencia de resultados.

identificación de los indicadores relevantes para cada elemento de gestión,
los datos de los resultados de los indicadores disponibles para los últimos tres años. Pueden ser presentados en tablas, gráficos, etc.

Por ejemplo, la evidencia de una práctica para abordar un elemento de gestión podría redactarse de la siguiente forma:

Cuadro 6: ejemplo de una evidencia de resultados.



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

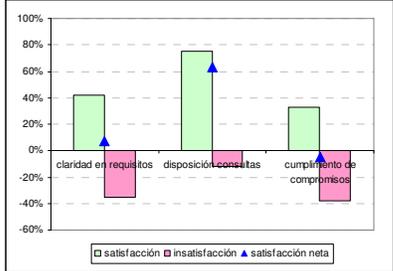
El definir un puntaje implica que los datos presentados por el GORE cumplen completamente con el descriptor de ese nivel y con los anteriores.

Tabla 2: niveles de evaluación con método de análisis de resultados.

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

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

Cuadro 7: ejemplo de evaluación de una evidencia por método análisis de resultados.

8.5 Resultados en la calidad de los proveedores: resume los resultados del desempeño y la satisfacción de las Unidades Técnicas y otros proveedores y Asociados clave.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años																		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes																
	0	1	2	3	4	5																
8.5.b) ¿Cuáles son los resultados de indicadores clave de satisfacción de las Unidades Técnicas?. También pueden incluir a otros proveedores y asociados, si corresponde.	<p>Evidencia:</p> <p>Los indicadores relevantes en satisfacción de proveedores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº de reclamos de proveedores recibidos. Satisfacción de proveedores, donde se les solicita que evalúen: claridad en los requisitos para el producto o servicio, disposición para resolver consultas, cumplimiento de compromisos. <p>Los resultados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº de reclamos de proveedores: <ul style="list-style-type: none"> Año 2002: 153 Año 2003: 122 Año 2004: 93 Año 2005: 75 Satisfacción de proveedores: 																					
	 <table border="1"> <caption>Data from Satisfaction Chart</caption> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Satisfacción</th> <th>Insatisfacción</th> <th>Satisfacción Neta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>claridad en requisitos</td> <td>40%</td> <td>20%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>disposición consultas</td> <td>75%</td> <td>10%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>cumplimiento de compromisos</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>						Indicador	Satisfacción	Insatisfacción	Satisfacción Neta	claridad en requisitos	40%	20%	20%	disposición consultas	75%	10%	65%	cumplimiento de compromisos	30%	30%	0%
Indicador	Satisfacción	Insatisfacción	Satisfacción Neta																			
claridad en requisitos	40%	20%	20%																			
disposición consultas	75%	10%	65%																			
cumplimiento de compromisos	30%	30%	0%																			

Cálculo del puntaje de un subcriterio

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

- se suman los puntajes obtenidos en cada elemento de gestión del subcriterio, obteniéndose un puntaje total del subcriterio.
- El puntaje total del subcriterio, calculado en el paso anterior, se divide por el puntaje máximo esperado para el subcriterio (puntaje máximo de cada elemento de gestión, es decir 5, multiplicado por el número de elementos de gestión del subcriterio), expresado en porcentaje, obteniendo así el “**porcentaje de logro**” del subcriterio.
- Finalmente se multiplica el “porcentaje de logro” por el **factor** correspondiente del subcriterio (ver tabla 3) para obtener el “**puntaje del subcriterio**”.

Tabla 3: factores de los subcriterios.

Criterios y subcriterios	factor
1. Liderazgo	
1.1 Liderazgo interno de la alta dirección	15
1.2 Liderazgo regional y gestión de alianzas y colaboradores	15
1.3 Gestión de la transparencia, rendición de cuentas, fiscalización y supervigilancia	15
2. Ciudadanía, socios y colaboradores	
2.1 Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores	20
2.2 Gestión de la identidad e imagen de marca del GORE	20
3. Personas	
3.1 Gestión del personal	12
3.2 Desempeño, compensación y reconocimiento	12
3.3 Capacitación y desarrollo	12
3.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad	12
3.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo	12
4. Gestión de la Planificación Estratégica Regional	
4.1 Formulación / actualización, aprobación y seguimiento de la Estrategia Regional de	18,75
4.2 Planificación y ordenamiento territorial	18,75
4.3 Formulación, aprobación y seguimiento de Políticas Públicas, Planes y Programas	18,75
4.4 Gestión de la información regional	18,75
5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial	
5.1 Gestión de inversiones	22,5
5.2 Programa de desarrollo social y cultural	22,5
5.3 Programa de desarrollo económico y fomento productivo	22,5
5.4 Programa de cooperación internacional	22,5
6. Gestión de Recursos	
6.1 Administración, soporte y asesoría en tecnologías de información y comunicación	12,5
6.2 Gestión financiera - contable	12,5
6.3 Administración de bienes y servicios	12,5
6.4 Gestión de proveedores y asociados	12,5
7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento	
7.1 Planificación del desarrollo institucional y control de gestión corporativo	13,4
7.2 Evaluación de la gestión de la organización	13,3
7.3 Gestión del conocimiento organizacional	13,3
8. Resultados	
8.1 Resultados en la satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores	20
8.2 Resultados de desempeño financiero y de impacto	20
8.3 Resultados de la efectividad organizacional	20
8.4 Resultados en la satisfacción del personal	20
8.5 Resultados en la calidad de los proveedores	20

▪ **Puntaje Total de la Autoevaluación:**

- Se suma el Puntaje obtenido en cada subcriterio.

El máximo puntaje a obtener es de 500 puntos. El puntaje total obtenido refleja el nivel global de gestión del Gobierno Regional respecto al Modelo. La interpretación de los niveles se indica en la tabla 4.

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

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

II. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

ANTECEDENTES GENERALES DEL GORE

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

Antecedentes territoriales del GORE	
¿Cuál es la extensión territorial de la gestión del GORE?	
¿Cuáles son las principales características geográficas del territorio?	
¿Cuántos habitantes tiene el territorio?	
¿Cuáles son sus principales actividades económicas?	
¿Cuál es su porcentaje de ruralidad?	
¿Cuáles son los principales centros poblados?	
Antecedentes del GORE	
¿Cuántas personas trabajan en el GORE (planta, contrata y honorarios, código del trabajo) Incorpore número de consejeros regionales y organigrama.	
¿Cuántos de ellos son profesionales?	
¿En que edificios e infraestructura funciona el GORE?	
Metodología de Autoevaluación: describa la metodología que se usó para la Autoevaluación, la planificación, los integrantes del comité de calidad, pasos y etapas, tiempos, etc.	
Nota: este punto se completa una vez realizada la Autoevaluación.	

1 LIDERAZGO

Este criterio examina la forma en que el GORE conduce y evalúa el desempeño de la institución. La manera en que lidera la región, gestiona la transparencia de los procesos institucionales, rendición cuentas y ejerce fiscalización y supervigilancia.

1.1. Liderazgo Interno de la Alta Dirección: ¿Cómo el Equipo Directivo conduce y evalúa el desempeño del GORE?.	No hay despliegue		Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo	
a) ¿Cómo el Equipo Directivo establece/actualiza y comunica la misión, visión y valores a la organización?.	0	1	2	3	4	5	
Evidencia:							
Nota: Se entiende por Equipo Directivo al menos el Intendente y todos los Jefes que reportan directamente a él (Jefes de División y otros cargos claves)							
b) ¿Cómo el Equipo Directivo gestiona la relación con el Consejo Regional (CORE)?.	0	1	2	3	4	5	
Evidencia:							
c) ¿Cómo el Equipo Directivo desarrolla e implementa un sistema para gestionar la organización, establece las metas, comunicarlas y medir el desempeño?.	0	1	2	3	4	5	
Evidencia:							
d) ¿Cómo el Equipo Directivo se comunica con el personal y equipos de trabajo, motiva su participación y reconoce sus aportes?.	0	1	2	3	4	5	
Evidencia:							
e) ¿Cómo el Equipo Directivo crea y/o refuerza un ambiente de entrega de facultades (empowerment) e innovación, así como el aprendizaje individual y de la organización?.	0	1	2	3	4	5	
Evidencia:							
Nota: Se entiende por entrega de facultades (Empowerment) al hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Es la expansión en la libertad de escoger y de actuar.							

1.1. Liderazgo interno de la Alta Dirección: ¿Cómo el Equipo Directivo conduce y evalúa el desempeño del GORE?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
f) ¿Cómo el Equipo Directivo evalúa los aspectos clave del desempeño de la organización?. ¿Cómo utiliza estos resultados y la retroalimentación del personal, para mejorar la efectividad de su propio liderazgo y de la gestión en general?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota 1: Se entiende por los aspectos claves del desempeño de la organización a los resultados del cumplimiento de los procesos y objetivos estratégicos del Gobierno Regional.						
Nota 2: La retroalimentación del personal incluye toda información proveniente de instancias formales de contacto entre estos y el equipo directivo.						
g) ¿Cómo el Equipo Directivo genera un ambiente propicio para la búsqueda de excelencia en las prácticas de gestión y en los resultados de la organización?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: Se entenderá por ambiente propicio a las condiciones laborales que estimula la ejecución de un trabajo bien hecho, en concordancia con los principios de la excelencia.						
h) ¿Cómo el equipo directivo promueve el trabajo en equipo, la colaboración y la coordinación dentro de la organización?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
i) ¿Cómo la organización evalúa el desempeño del Equipo Directivo y cómo utiliza dicha información para mejorar su efectividad?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						puntos
Porcentaje de logro ((puntos del subcriterio / 45) %)						%

1.2. Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas y Colaboradores: ¿Cómo el Equipo Directivo "impulsa y anima" la determinación y comunicación de orientaciones estratégicas del desarrollo regional y genera las acciones que contribuyan al involucramiento de los actores clave, en pos del desarrollo regional?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se definen las orientaciones estratégicas para el desarrollo regional?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: Las orientaciones estratégicas estas establecidas en la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD).						
b) ¿Cómo se definen los actores clave para el desarrollo y gobernabilidad de la región?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: Para la definición de los actores claves es posible utilizar herramientas como sociogramas, mapas conceptuales u otros.						
c) ¿Cómo se realizan las actividades de coordinación y se les da atención privilegiada a actores clave?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
d) ¿Cómo se comunican y consensúan las orientaciones estratégicas con los actores clave?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
e) ¿Cómo se negocia con los actores clave y se da seguimiento y acompañamiento a las acciones clave para la región?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ((puntos del subcriterio / 25) %)					%	

1.3. Gestión de la Transparencia, rendición de cuentas, fiscalización y supervigilancia: ¿Cómo se gestiona la transparencia interna, probidad, reportes de rendición de cuentas, y cómo se fiscaliza y supervigila a los servicios públicos creados por ley que operan en la región?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se diseñan políticas internas, prácticas recurrentes o estándares de gestión en relación a la transparencia en la gestión del GORE o a la rendición de cuentas?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: La transparencia de la gestión incluye al CORE.						
b) ¿Cómo se controlan, se hace seguimiento y mejoran las políticas internas, prácticas recurrentes o estándares de gestión en relación a la transparencia en la gestión del GORE o la rendición de cuentas?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: La transparencia de la gestión incluye al CORE.						
c) ¿Cómo se mide la situación actual de las políticas internas, prácticas recurrentes o estándares de gestión asociados a la transparencia en la gestión del GORE o la rendición de cuentas?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: La transparencia de la gestión incluye al CORE.						
d) ¿Cómo el Equipo Directivo estimula y asegura el comportamiento ético a nivel directivo y como lo promueve en toda la organización y entre sus socios y colaboradores?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
e) ¿Cómo se ejerce fiscalización y/o supervigilancia a los servicios públicos creados por ley que cumplen funciones administrativas en la región? (pudiendo solicitar informes, antecedentes u otro dato que requiera para dicho fin).	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					Puntos	
Porcentaje de logro ($[(\text{puntos del subcriterio} / 25)] \%$)					%	

2 CIUDADANÍA, SOCIOS Y COLABORADORES

Este criterio examina cómo el GORE gestiona la participación ciudadana, la relación con socios y colaboradores y su identidad e imagen.

2.1. Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores: ¿Cómo el Gobierno Regional gestiona la participación ciudadana, sus socios y colaboradores?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo el Gobierno Regional obtiene la opinión de la ciudadanía, respecto a los canales y formas deseables de participación ciudadana, en los ámbitos de competencia del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se utiliza esta información para identificar los canales y formas que permitan promover, incentivar y asegurar la participación ciudadana?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo se determinan los socios y colaboradores del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: Los socios y colaboradores son personas, grupos de personas y/u organizaciones, del sector público o privado, que apoyan al GORE en el desarrollo regional y la participación ciudadana. Por ejemplo: municipios.						
d) ¿Cómo se mide la percepción de la ciudadanía, socios y colaboradores respecto a su participación en los canales y formas emprendidas por el GORE, la intención de participar nuevamente y su satisfacción e insatisfacción en general?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						

2.1. Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores: ¿Cómo el Gobierno Regional gestiona la participación ciudadana, sus socios y colaboradores?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
e) ¿Cómo utiliza la información sobre la satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores, para incrementar los niveles de satisfacción de estos y superar sus expectativas?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
f) ¿Cómo la organización gestiona las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía, socios y colaboradores? ¿Cómo se asegura que sean resueltas de manera eficaz y oportuna? ¿Cómo agrupa y analiza esta información para el uso del mejoramiento global de la organización, implementa acciones y las comunica al personal así como a la ciudadanía, socios y colaboradores?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 30] %)						

2.2. Gestión de la identidad e imagen de marca del GORE: ¿Cómo se difunden y comunican los resultados del GORE, para generar una identidad e imagen diferenciadora de la institución?	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cómo se diseña la identidad e imagen del GORE y su estrategia de posicionamiento?, o sea, la forma en que pretende ser percibido por la sociedad en su conjunto y ser diferenciado de otros Servicios.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
b) ¿Cómo se desarrolla y gestiona la identidad y su posicionamiento, considerando la difusión y comunicación del concepto estratégico que está detrás de la identidad del GORE, así como también la imagen que se pretende exteriorizar?	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
c) ¿Cómo se evalúa la percepción de la identidad e imagen del GORE entre los actores clave y la ciudadanía?	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 15] %)					%	

3 PERSONAS

Este criterio examina cómo el GORE permite a su personal desarrollar y utilizar su máximo potencial, mantener y apoyar un ambiente de trabajo y un clima laboral que conduzca a rendimientos de excelencia.

3.1. Gestión del personal: ¿Cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes del GORE?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se identifican las competencias y habilidades del personal, requeridas para el desarrollo de sus labores?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se recluta, selecciona y contrata al personal, de acuerdo a las necesidades del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo se mantiene actualizada la información respecto a las características del personal del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerando las competencias de las personas, año de ingreso, tipo de contrato, entre otros						
d) ¿Cómo se consideran los objetivos, planes de acción, compromisos y metas del GORE en el desarrollo de planes y políticas de gestión de personal?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
e) ¿Cómo se organiza y administra el trabajo de las personas que participan en el GORE, de acuerdo con las necesidades de la organización?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 25] %)						

3.2. Desempeño, compensación y reconocimiento: ¿Cómo los procesos de evaluación de desempeño apoyan el cumplimiento de los resultados globales del GORE?	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se asegura que los objetivos y funciones asignadas al personal están alineados con los objetivos del GORE?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
b) ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del GORE para el desarrollo organizacional?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
c) ¿Cómo se refuerza, motiva y reconoce al personal del GORE para que éstos desarrollen sus potencialidades?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 15] %)					%	

3.3. Capacitación y desarrollo: ¿Cómo la capacitación apoya el logro de los objetivos del GORE?	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal del GORE?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se asegura que el plan de capacitación recoge, tanto los intereses del personal como las necesidades del GORE?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo se prioriza y planifica la entrega de la capacitación y determinan los recursos necesarios para su desarrollo?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
d) ¿Cómo se imparte y evalúa la capacitación del personal del GORE?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerando educación y aprendizaje formal e informal, según corresponda, en las distintas áreas, incluyendo prevención de riesgos						
e) ¿Cómo se refuerzan los conocimientos y habilidades del personal?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 25] %)					%	

3.4. Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad: ¿Cómo se facilita y provee de medios al personal para que contribuyan al logro de los objetivos y resultados globales del GORE?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo el personal presenta sus ideas y sugerencias para la mejora de los procesos del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se incentiva el trabajo en equipo del personal del GORE, para el mejoramiento de los procesos?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo se comparten los conocimientos entre el personal del GORE, otros Gobiernos Regionales y Servicios Públicos?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: Servicios Públicos de la región, de otras regiones del país y/o regiones de otros países.						
d) ¿Cómo se asignan las facultades y atribuciones para la toma de decisiones del personal?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
e) ¿Cómo se involucran en el proceso de mejoramiento de calidad y sus resultados a las organizaciones del personal? (formales e informales).	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						puntos
Porcentaje de logro ((puntos del subcriterio / 25] %)						%

3.5. Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo: ¿Cómo el GORE mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar de todo su personal; cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se determinan los factores críticos de éxito que afectan al bienestar, satisfacción y motivación del personal del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se evalúa y mejora el nivel de bienestar, satisfacción y la motivación del personal del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo participa el personal, incluyendo sus directivos, en la identificación de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
d) ¿Cómo se evalúa y mejoran las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad del personal del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerando entre otros indicadores tales como rotación de personal, ausentismo y productividad, entre otros. (REVISAR)						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 20] %)					%	

4 GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REGIONAL

Este criterio examina cómo se orientan las decisiones estratégicas y tácticas del GORE y de los Organismos Públicos de la Región, para el desarrollo social, económico y cultural.

4.1. Formulación/ Actualización, Aprobación y Seguimiento de la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD): ¿Cómo el GORE planifica y hace seguimiento a la ERD?	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se formula/ actualiza y aprueba la Estrategia Regional de Desarrollo?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
b) ¿Cómo se asegura en la formulación de la ERD, el enfoque territorial, los intereses de toda la ciudadanía, el enfoque de género, la protección del medioambiente y los recursos naturales y otros propios de la región?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
c) ¿Cómo se asegura la articulación de la ERD con los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO)?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
d) ¿Cómo se hace seguimiento y evaluación de la ERD, en cuanto a su consistencia con las operaciones del GORE, la dinámica regional, y el cumplimiento de metas definidas?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 20] %)					%	

4.2. Planificación Y Ordenamiento Territorial: ¿Cómo el GORE orienta "territorialmente" las acciones públicas y aprueba los planes reguladores metropolitanos, intercomunales, comunales y seccionales?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se formulan los instrumentos indicativos de ordenamiento territorial y se establece su relación con la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) y las políticas públicas regionales?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: Se entiende por instrumento indicativo de ordenamiento territorial a todo aquel que sirve para orientar la toma de decisiones en este ámbito (por ejemplo: Zonificación del Borde Costero)						
b) ¿Cómo el gobierno regional participa en la elaboración, y aprueba los instrumentos de planificación urbana? (Ej. Planes Reguladores).	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo el gobierno regional considera en su planificación el desarrollo de los territorios definidos y afectados por normas legales específicas? (ej. Zona de Interés turístico (ZOIT), Área de Desarrollo Indígena (ADIS), entre otras).	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
d) ¿Cómo se incorporan los riesgos naturales del territorio en los instrumentos de planificación de su competencia?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
e) ¿Cómo se hace seguimiento y evaluación a los planes reguladores metropolitanos, intercomunales, comunales y seccionales?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 25] %)					%	

4.3. Formulación, aprobación y seguimiento de Políticas Públicas, Planes y Programas Regionales: ¿Cómo el GORE formula, aprueba y hace seguimiento a estos instrumentos?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se formulan / actualizan y aprueban las políticas públicas, planes y programas regionales?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se asegura el financiamiento de los planes y programas regionales?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo en estas formulaciones se toma en cuenta los lineamientos del Gobierno Central, de la Estrategia Regional de Desarrollo y de los requerimientos de las Municipalidades y Ciudadanía?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
d) ¿Cómo se definen los indicadores y metas de los planes y programas?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
e) ¿Cómo se asegura en la formulación de las políticas públicas, planes y programas regionales; el enfoque territorial, los intereses de toda la ciudadanía, el enfoque de género, la protección del medioambiente y los recursos naturales y otros propios de la región?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
f) ¿Cómo se asegura que el presupuesto de la región sea coherente con los instrumentos de planificación regional?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
g) ¿Cómo se hace Seguimiento/Control de las políticas públicas, planes y programas regionales y se definen acciones correctivas y preventivas, si corresponde?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 35] %)					%	

4.4. Gestión de la información regional: ¿Cómo el GORE gestiona la documentación e intercambio de buenas prácticas y de la información clave al interior de la región con otras fuentes de referencias relevantes a nivel nacional e internacional?	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se levanta y recopila información clave para el desarrollo regional?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
b) ¿Cómo se analiza, evalúa y utiliza la información recopilada?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
c) ¿Cómo se genera información estructurada, ya sea, mediante estadísticas, informes, estudios, investigaciones, etc.?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
d) ¿Cómo se publica, difunde y comunica la información generada: al interior del GORE, a los actores clave y a la comunidad en general, tanto dentro como fuera de la región?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 20] %)					%	

5 GESTIÓN DE INVERSIONES Y DESARROLLO REGIONAL Y TERRITORIAL

Este criterio examina las acciones ejecutivas que realiza el GORE para el logro del desarrollo regional.

5.1. Gestión de Inversiones: ¿Cómo el GORE atrae, articula, programa, ejecuta y evalúa inversiones públicas y privadas en su territorio?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cómo se estructura el proceso de Inversiones públicas y se realizan las articulaciones necesarias?.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
b) ¿Cómo se articula con las Municipalidades el proceso de inversiones públicas para la región?.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
c) ¿Cómo se asegura la participación de la ciudadanía y la inclusión de sus expectativas en el proceso de Inversiones públicas?.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
d) ¿Cómo se ejecuta la selección, evaluación y decisión de inversiones con recursos propios?.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
e) ¿Cómo se asignan, licitan y adjudican las Inversiones con recursos propios?.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
f) ¿Cómo se realiza la programación, ejecución, control y cierre de inversiones con recursos propios?.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
g) ¿Cómo se efectúa la evaluación ex-post de inversiones con recursos propios?.	Evidencia:					

5.1. Gestión de Inversiones: ¿Cómo el Gore atrae, articula, programa, ejecuta y evalúa inversiones públicas y privadas en su territorio?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
h) ¿Cómo se asegura que las inversiones con recursos propios se ejecutan en términos generales dentro de los tiempos y costos originalmente previstos?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
i) ¿Cómo se atraen recursos y articula con el sector público y/o privado, programas de inversión conjunta o complementaria en la región?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio /45] %)					%	

5.2. Programa de Desarrollo Social y Cultural: ¿Cómo el GORE ejecuta las orientaciones estratégicas expresadas en la ERD y en las Políticas públicas, Planes y Programas regionales en materias sociales y culturales para la región?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cómo se asegura que los Programas regionales en materias sociales y culturales que se ejecutan, sean coherentes con la ERD, Políticas públicas, Planes y Programas regionales?.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
b) ¿Cómo se coordina con las municipalidades, sectores y otros actores clave, el diseño y ejecución de Programas en materias sociales y culturales para la región?.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
c) ¿Cómo se implementan y difunden las acciones definidas en este ámbito?.	Evidencia:					
	0	1	2	3	4	5
d) ¿Cómo se hace seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas en este ámbito?.	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio /20] %)					%	

5.3. Programa de Desarrollo Económico y Fomento Productivo: ¿Cómo el GORE ejecuta las orientaciones estratégicas expresadas en la ERD y en las Políticas, Planes y Programas en materias de Fomento y Desarrollo económico?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cómo se asegura que los Programas asociados a los ámbitos del desarrollo económico y fomento productivo que se ejecutan, son coherentes con la ERD, Políticas públicas, Planes y Programas regionales?.	Evidencia:					
	Nota : Incluye fomento del emprendimiento, innovación, capacitación y desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Información y desarrollo económico en general.					
b) ¿Cómo se coordina con las municipalidades, sectores y otros actores clave, para el diseño y ejecución de Programas de Desarrollo Económico y Fomento Productivo para la región?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
c) ¿Cómo se implementan y difunden las acciones establecidas en este ámbito?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
d) ¿Cómo se hace seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas en este ámbito?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio /20] %)					%	

5.4. Programa de Cooperación Internacional: ¿Cómo el GORE realiza un desarrollo proactivo y eficaz de actividades de cooperación internacional, coherentes con las orientaciones estratégicas de la región y que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural?	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cómo se asegura que las acciones de cooperación internacional en la región, son coherentes con la ERD, Políticas públicas, Planes y Programas regionales?	Evidencia:					
	Nota: Las acciones pueden incluir actividades que vinculen entidades públicas o privadas de la región con otras internacionales, formalizadas mediante instrumentos tales como convenios, protocolos, acuerdos, etc.					
b) ¿Cómo se formulan las acciones de cooperación internacional?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
c) ¿Cómo se ejecutan y difunden las acciones de cooperación internacional?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
d) ¿Cómo se hace seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas en este ámbito?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 20] %)					%	

6 GESTIÓN DE RECURSOS

Este criterio examina como el GORE gestiona sus recursos. Específicamente los procesos asociados a las TIC, a las finanzas y administración del presupuesto, contabilidad, administración de bienes y servicios y, proveedores y asociados.

6.1. Administración, soporte y asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación: ¿Cómo se elabora, ejecuta y mejora continuamente el Plan Informático?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se asegura que el plan informático, documentado y formalizado, sirve como marco de referencia para los desarrollos actuales y futuros?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se asegura que los sistemas informáticos de la organización (incluyendo Intranet y sitio Web), son compatibles entre sí, están integrados, son confiables y adecuados a las necesidades del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo se asegura el cumplimiento del programa de mantenimiento de Hardware y asistencia técnica de Software?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 15] %)					%	

6.2. Gestión Financiera-Contable: ¿Cómo se administra financieramente el presupuesto de inversión regional; el presupuesto de gastos de funcionamiento y las funciones contables y de tesorería?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se asegura que los procesos y procedimientos contables están formalizados, cuentan con indicadores que permiten verificar su calidad, oportunidad y, cumplen las normas y leyes asociadas (por ejemplo registro contable en SIGFE)?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
b) ¿Cómo se planifica, optimiza y programa el presupuesto de funcionamiento del GORE, para cubrir de manera equilibrada las necesidades de todas las unidades?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
c) ¿Cómo se asegura la ejecución y seguimiento del presupuesto de funcionamiento del GORE?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
d) ¿Cómo se hace una evaluación de la ejecución del presupuesto de funcionamiento del GORE?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 20] %)					%	

6.3. Administración de bienes y servicios: ¿Cómo se registra y actualiza el inventario de bienes muebles e inmuebles institucionales y cómo se administran los servicios de las áreas de apoyo?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cómo se asegura que los procesos de Administración de bienes, se realizan de manera eficiente y según políticas existentes?.	Evidencia:					
	Nota: Los procesos de Administración de bienes incluyen la recepción, ingreso, inventariado y tramitación de pago del bien(es) adquirido(s); la generación, actualización, corrección monetaria y depreciación de bienes muebles e inmuebles y; la administración de vehículos institucionales.					
b) ¿Cómo se asegura que los procesos de Administración de servicios, se efectúan de manera eficiente, expedita, oportuna y confiable, satisfaciendo los requerimientos de las áreas solicitantes?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
	Nota: Los procesos de Administración de servicios incluyen el mantenimiento; la recepción, foliado, distribución, delegación y gestión informatizada de la correspondencia y; los seguros generales.					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ((puntos del subcriterio / 10) %)					%	

6.4. Gestión de Proveedores y asociados: ¿Cómo se gestionan los procesos relacionados a los proveedores y asociados, incluyendo a Unidades Técnicas de la región?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se identifican las necesidades y planifica la adquisición de recursos materiales, equipos, infraestructura o servicios para el funcionamiento del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se gestionan las compras de bienes y servicios para el funcionamiento del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿De qué manera se determinan los indicadores de desempeño de los proveedores y asociados y sus estándares? ¿Cómo se asegura el GORE que los proveedores y asociados cumplen con los estándares establecidos?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
d) ¿Cómo se genera comunicación permanente con los proveedores, de manera de conocer sus necesidades, expectativas y preferencias y también, entregarles retroalimentación?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
e) ¿Cómo se realiza la gestión de Unidades Técnicas? Esto incluye: conocer sus necesidades, expectativas y preferencias; generar canales y medios pertinentes de comunicación en ambos sentidos y realizar su fortalecimiento institucional, técnico y profesional.	0	1	2	3	4	
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 25] %)					%	

7 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Este criterio examina los procesos de planificación del GORE, de medición del desempeño y aprendizaje institucional.

7.1. Planificación del desarrollo institucional y control de gestión corporativo: ¿Cómo se establecen y se hace seguimiento a las actividades del GORE?	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se realiza el proceso de Planificación Institucional?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se considera en la Planificación el análisis de la situación actual, el análisis prospectivo del GORE y su entorno y las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo se asegura que el personal del GORE conoce la planificación institucional?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: Conocer implica estar informado, comprender y aplicar						
d) ¿Cómo se definen los planes de acción que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas definidas en la planificación institucional?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
e) ¿De qué manera se involucra al personal en la definición e implementación de los planes de acción?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
f) ¿Cómo se monitorean, ajustan y mejoran los planes de acción y se retroalimenta al personal?	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						puntos
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 30] %)						%

7.2. Evaluación de la Gestión de la Organización: ¿Cómo se mide y gestiona la información del desempeño del GORE, incluyendo Auditorías (internas y externas) y gestión de riesgos (matriz)?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se obtiene y recopila la información, respecto de los resultados obtenidos por la institución, para medir su desempeño?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) ¿Cómo se analiza y evalúa la información de resultados del punto anterior?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) ¿Cómo se comunica y utiliza el resultado de los análisis para establecer prioridades y diseñar planes de mejora del desempeño del GORE?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
d) ¿Cómo se asegura que el Plan de Auditoría Anual de la Institución considera la evaluación permanente del sistema de control interno del Servicio?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
e) ¿Cómo se promueve la adopción de mecanismos de autocontrol y probidad en las distintas unidades de la organización?.	0	1	2	3	4	
Evidencia:						
f) ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?.	0	1	2	3	4	
Evidencia:						
Nota: Incluye los informes de Contraloría.						
g) ¿Cómo se asegura el proceso de gestión de riesgos de la Institución, según las directrices entregadas por el Consejo de Auditoría (CAIGG)?.	0	1	2	3	4	
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 35] %)					%	

7.2. Evaluación de la Gestión de la Organización: ¿Cómo se mide y gestiona la información del desempeño del GORE, incluyendo Auditorías (internas y externas) y gestión de riesgos (matriz)?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
7.3. Gestión del conocimiento organizacional: ¿Cómo el GORE aprende de los resultados de sus acciones?.	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo se comparte el conocimiento tácito y explícito que se obtiene de las experiencias personales y de actividades formales?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
b) ¿Cómo se formaliza y documenta el conocimiento organizacional?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
c) ¿Cómo se divulgan y comunican los conocimientos generados y formalizados del GORE, con objeto de que éstos sean aplicados dentro de la organización?.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 15] %)					%	

8 RESULTADOS

Este criterio examina los niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados del GORE.

8.1. Resultados en la satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores: resume los resultados relativos a la ciudadanía, socios y colaboradores.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
a) ¿Cuáles son los resultados de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerar los resultados de indicadores de procesos descritos en 2.1						
b) ¿Cuáles son los resultados del (los) indicador(es) de desempeño relativos a la participación ciudadana?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerar los resultados de indicadores de procesos descritos en 2.1						
c) ¿Cuáles son los resultados del (los) indicador(es) de desempeño relativos a quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía, socios y colaboradores?.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerar los resultados de indicadores de procesos descritos en 2.1						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)					puntos	
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 15] %)					%	

8.2. Resultados de desempeño financiero y de impacto: resuma los resultados de desempeño financiero y de impacto.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cuáles son los resultados del (los) indicador(es) de desempeño financiero?. Incluya indicadores asociados a la gestión presupuestaria, financiera y contable.	Evidencia:					
Nota: considerar los resultados de indicadores de procesos descritos en 6.2						
b) ¿Cuáles son los resultados de indicadores de impacto de los programas desarrollados por el GORE?. Incluya indicadores asociados al desarrollo económico y la inversión pública de la región, desarrollo social y cultural, de innovación y de cooperación internacional en la región.	Evidencia:					
Nota: considerar los resultados de indicadores de procesos descritos en 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						puntos
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 10] %)						%

8.3. Resultados de la efectividad organizacional: resuma los resultados operacionales que contribuyen al logro de la efectividad del GORE.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
		0	1	2	3	4
<p>a) ¿Cuáles son los resultados del indicador(es) de desempeño de los procesos de gestión del GORE?</p> <p>Incluya indicadores para los procesos de Gestión de la Planificación Estratégica Regional, Gestión de Inversiones, Desarrollo Social y Cultural, Desarrollo Económico y Fomento Productivo, Cooperación Internacional, entre otros.</p>						
Evidencia:						
Nota: considerar los resultados de indicadores de procesos descritos en criterios 4 y 5.						
<p>b) ¿Cuáles son los resultados de los indicadores de la calidad de las acciones desarrolladas?</p> <p>Incluya indicadores para los procesos de Gestión de la Planificación Estratégica Regional, Gestión de Inversiones, Desarrollo Social y Cultural, Desarrollo Económico y Fomento Productivo, Cooperación Internacional, entre otros.</p>						
Evidencia:						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						puntos
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 10] %)						%

8.4. Resultados en la satisfacción del personal: resuma los resultados del GORE en relación al personal.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cuáles son los resultados del (los) indicador(es) de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal, incluyendo al equipo directivo?.	Evidencia:					
b) ¿Cuáles son los resultados de indicadores del personal?. Incluya en su respuesta la dotación de personal, su rotación y sus perfiles de competencia, entre otros?.	Evidencia:					
c) ¿Cuáles son los resultados de indicadores clave de clima laboral, seguridad y salud ocupacional, servicios de bienestar y beneficios para el personal?.	Evidencia:					
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						puntos
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 15] %)						%

8.5. Resultados en la calidad de los proveedores: resume los resultados del desempeño y la satisfacción de las Unidades Técnicas y otros proveedores y asociados clave.	No hay datos	Hay datos de un año		Hay datos de los últimos tres años		
		para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes	para la mitad de los indicadores relevantes	para todos los indicadores relevantes y tendencia positiva para la mitad	y tendencia positiva para todos los indicadores relevantes
	0	1	2	3	4	5
a) ¿Cuáles son los resultados de indicadores clave de desempeño de las Unidades Técnicas y otros proveedores y asociados externos?. Incluya en su respuesta cómo estos proveedores contribuyen al mejoramiento del desempeño del GORE.	Evidencia:					
Nota: considerar los resultados de indicadores de procesos descritos en 6.4						
b) ¿Cuáles son los resultados de indicadores de satisfacción de las Unidades Técnicas?. También puede incluir a otros proveedores y asociados, si corresponde.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
Nota: considerar los resultados de indicadores de procesos descritos en 6.4						
Puntos del subcriterio (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						puntos
Porcentaje de logro ([puntos del subcriterio / 10] %)						%

1 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

	% de	factor	puntaje
1. Liderazgo			
1.1 Liderazgo interno de la alta dirección			
1.2 Liderazgo regional y gestión de alianzas y colaboradores		15	
1.3 Gestión de la transparencia, rendición de cuentas, fiscalización y supervigilancia		15	
2. Ciudadanía, socios y colaboradores		15	
2.1 Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores			
2.2 Gestión de la identidad e imagen de marca del GORE		20	
3. Personas		20	
3.1 Gestión del personal			
3.2 Desempeño, compensación y reconocimiento		12	
3.3 Capacitación y desarrollo		12	
3.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad		12	
3.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo		12	
4. Gestión de la Planificación Estratégica Regional		12	
4.1 Formulación / actualización, aprobación y seguimiento de la Estrategia Regional de			
4.2 Planificación y ordenamiento territorial		18,75	
4.3 Formulación, aprobación y seguimiento de Políticas Públicas, Planes y Programas		18,75	
4.4 Gestión de la información regional		18,75	
5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial		18,75	
5.1 Gestión de inversiones			
5.2 Programa de desarrollo social y cultural		22,5	
5.3 Programa de desarrollo económico y fomento productivo		22,5	
5.4 Programa de cooperación internacional		22,5	
6. Gestión de Recursos		22,5	
6.1 Administración, soporte y asesoría en tecnologías de información y comunicación			
6.2 Gestión financiera - contable		12,5	
6.3 Administración de bienes y servicios		12,5	
6.4 Gestión de proveedores y asociados		12,5	
7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento		12,5	
7.1 Planificación del desarrollo institucional y control de gestión corporativo			
7.2 Evaluación de la gestión de la organización		13,4	
7.3 Gestión del conocimiento organizacional		13,3	
8. Resultados		13,3	
8.1 Resultados en la satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores			
8.2 Resultados de desempeño financiero y de impacto		20	
8.3 Resultados de la efectividad organizacional		20	
8.4 Resultados en la satisfacción del personal		20	
8.5 Resultados en la calidad de los proveedores		20	
1. Liderazgo		20	
1.1 Liderazgo interno de la alta dirección			

7. GLOSARIO

Acciones Preventivas	Son las acciones necesarias para prevenir potenciales no conformidades.
Acciones Correctivas	Son las acciones tomadas para dar solución a una no conformidad.
Acciones de Mejora Inmediata	Son aquellas que no ameritan un proceso de análisis exhaustivo ni una programación detallada, se desprenden por la sola aplicación del Instrumento de Autoevaluación, no necesitan recursos adicionales y pueden llevarse a cabo en el plazo inmediato. Estas acciones sólo requieren la determinación de realizarse.
Actores clave	Son personas, grupos de personas y/u organizaciones, del sector público o privado, que afectan al desarrollo de la región de acuerdo a las orientaciones estratégicas establecidas.
Actividad	Es el conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, el curso de un proceso.
Ambiente propicio	Condiciones laborales que estimula la ejecución de un trabajo bien hecho, en concordancia con los principios de la excelencia.
Aprendizaje	Es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación.
Asociados	Personas o instituciones que aportan al Gobierno Regional recursos monetarios, servicios o expertiz con el fin de lograr algún objetivo común, compartiendo las responsabilidades.
Áreas de Mejora	Son aquellos Criterios del Modelo que, tras un análisis de los diversos instrumentos estratégicos del Gobierno Regional, del resultado de la Autoevaluación y del Informe de Retroalimentación; son definidos como <i>críticos</i> o <i>prioritarios</i> .

Buena práctica	Aquellos procesos o procedimientos que la organización ha evaluado como fortaleza por su alto impacto en la gestión. Además, han demostrado mayor efectividad en comparación con otros procesos aplicados a la misma área o criterio. Es una práctica replicable y sostenible en el tiempo. Es un enfoque innovador que merece ser compartido con otras organizaciones.
Ciudadanía	Población sujeta de derechos políticos.
Competencias	Atributos de la conducta de un sujeto, que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonable.
Comunidad	Grupo o conjunto de individuos que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión, ubicación geográfica entre otros.
Conducta	Acciones de una organización o persona que pueden observarse y medirse objetivamente.
Corto plazo	Período establecido en el ámbito de la operación diaria. En términos económicos se considera corto plazo hasta un año.
Despliegue de una práctica	Amplitud o alcance que tiene una práctica utilizada por el GORE para abordar un elemento de gestión.
Documentación de un proceso	Medio de soporte y evidencia que pueden ser consultadas para dar cuenta de un proceso o actividad (por ejemplo: papel, archivo digital, afiche, etc.).
Efectividad	Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia. Consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.
Eficacia	Grado en que un proceso o actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.
Eficiencia	Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.

Elemento de gestión	Práctica o procedimiento definido como deseable en el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales.
Empowerment	Es el hecho de delegar, facultar, habilitar, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho. Es conferir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Es la expansión en la libertad de escoger y de actuar.
Estándares de gestión	Modelo o patrón que guía la concreción de diligencias conducentes a un logro.
Estrategia	Determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la organización y los planes de acción a seguir para alcanzarlos.
Equipo Directivo	Intendente y Jefes de División del Gobierno Regional.
Equipos de trabajo	Número reducido de personas que se reúne al interior del Gobierno Regional con un determinado método de trabajo y propósito.
Evidencia	Información cuya veracidad puede demostrarse por medio de la observación, medición, ensayo u otros medios.
Factores críticos de éxito	Aquellos que permiten a la organización cumplir con los objetivos y metas propuestas.
Fiscalización	Es la acción de vigilar, controlar, investigar, inspeccionar y perseguir el cumplimiento de determinadas obligaciones. Se trata de un principio de control interno que permite armonizar el actuar de los órganos de la Administración del Estado y conservar su unidad central; constituye una base organizacional fundamental de la Administración del Estado, dirigida por igual a todos sus órganos, sean dependientes o más o menos autónomos.
Foco de atención al cliente o usuario	Alineamiento organizacional hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios actuales y potenciales.
Fortaleza	Elementos de gestión en los que el GORE presenta sus evaluaciones más altas, siendo prácticas totalmente desplegadas con un enfoque mejorado o efectivo.
Funcionario	Se entenderá como aquel trabajador que desempeña funciones en el

	Gobierno Regional.
Género	Hace referencia a las expectativas de índole cultural respecto de los roles y comportamientos de hombres y mujeres.
Gestionar	Realizar distintas diligencias conducentes al logro de un deseo.
Gestión de calidad	Conjunto de procesos o actividades que buscan obtener la satisfacción de los clientes o usuarios. Involucra la determinación de la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implanta por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua.
Gobierno Regional	Organización político territorial, dotado de personalidad jurídica de derecho público, que cuenta con patrimonio propio e investido de atribuciones para la administración superior de cada región con el objeto de promover el desarrollo económico, social y cultural de la misma. Lo constituye el Intendente, un servicio administrativo (SAGORE) como órgano ejecutivo del Gobierno Regional y, el Consejo Regional, investido de facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras.
Gobernabilidad	Capacidad del Gobierno Regional de lograr que distintos actores logren avanzar hacia una visión común alcanzando progresivamente los objetivos y metas que se ha planteado.
Grupo de interés	Es un conjunto de personas o entidades reunidas y/u organizadas por un interés común.
Habilidades	Capacidad y disposición para algo.
Identidad	Denota todos aquellos atributos reconocibles en el GORE y que son compartidos por los miembros que pertenecen a esta instancia regional.
Imagen	Se refiere a cómo se percibe externamente la organización.
Indicador de desempeño	Parámetro de medición que permite dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de una actividad o un proceso en particular.
Innovación	Es el proceso mediante el cual ciertos procesos o productos, desarrollados en base a nuevos conocimientos o la combinación novedosa de éstos , genera

	algo nuevo, es encontrar una manera nueva de hacer las cosas.
Instrumento de planificación urbana	Herramienta que permite orientar el desarrollo de los centros urbanos de las regiones.
Instrumento indicativo	Este “concepto” se utiliza para realizar una diferencia con los instrumentos reguladores (que establecen normas), los instrumentos indicativos sirven para orientar la toma de decisiones pero no generan obligación.
Largo plazo	Período establecido para el cumplimiento de la estrategia. En términos económicos se considera largo plazo un período igual o superior a cinco años.
Lineamientos	Cursos de acción que el Gobierno Regional adopta como medio para alcanzar la visión definida.
Mediano plazo	Período establecido en el ámbito de los objetivos tácticos. En términos económicos se considera corto plazo superior a uno año e inferior a cinco años.
Mejora continua	Conducta por la cual se busca aumentar la calidad de productos, servicios o procesos, a través de progresos sucesivos. El ciclo de mejora continua considera cuatro etapas: planificación, desarrollo, control y ajustes.
Misión	Razón de ser de la organización. Específica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.
Modelo de gestión	Conjunto sistemático e integrado de procesos de gestión definidos como clave para optimizar los resultados de una organización y sobre el cual se evalúa continuamente para alcanzar estándares cada vez más exigentes.
Objetivos estratégicos	Son los propósitos organizacionales a alcanzar en el mediano o largo plazo en coherencia con su misión.
Oportunidad de mejora	Son los elementos de gestión o aspectos en los que el GORE presenta sus evaluaciones más bajas y, por lo tanto, los aspectos a mejorar.

<p>Oportunidades de Mejora Seleccionadas</p>	<p>Son aquellas Oportunidades de Mejora que el Gobierno Regional ha decidido abordar, es decir, aquellas Oportunidades que adquieren sentido desde el punto de vista operativo para el GORE y que se abordarán con un conjunto de actividades.</p>
<p>Organización</p>	<p>Se refiere a Gobierno Regional.</p>
<p>Orientaciones estratégicas</p>	<p>Ideas centrales que dirigen y encaminan a GORE al cumplimiento de sus objetivos, estas orientaciones están establecidas en la Estrategia Regional de Desarrollo.</p>
<p>Participación ciudadana</p>	<p>Corresponde a la acción a través de la cual la ciudadanía, tanto organizada como de forma individual, se hace parte de alguna forma en el proceso de la definición y/o aplicación en aquellos ámbitos de competencias del Gobierno Regional.</p> <p>Se distingue al menos cuatro niveles de participación ciudadana:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información: el GORE genera espacios para mantener a la ciudadanía informada respecto de las actividades que realizan. Puede informar también acerca de sus definiciones estratégicas y los recursos disponibles para la gestión. • Consulta: el GORE abre espacio de consulta a la opinión de la ciudadanía sobre determinadas materias a modo de audiencias públicas, cabildos, plebiscitos, etc. • Decisión: el GORE abre espacios para que los ciudadanos influyan efectivamente en las decisiones sobre cuestiones que le afectan. Se trata de superar los niveles meramente informativos y consultivos para instalar mecanismos de consulta efectiva vinculante. • Control social: El GORE rinde cuentas a la ciudadanía respecto de los compromisos establecidos, teniendo esta última alguna facultad para vetar a las autoridades en caso de incumplimiento.
<p>Plan de acción</p>	<p>Contiene todos los procesos y actividades, con fijación de tiempos y responsables, que se deben cumplir para lograr los objetivos que se ha propuesto la institución.</p>
<p>Plan de mejora</p>	<p>Son todas aquellas acciones emprendidas por una entidad con el fin de mejorar la eficacia y/o eficiencia de sus procesos.</p>
<p>Planificación estratégica</p>	<p>Proceso de planificación de una organización encaminado a alcanzar su visión, el que comprende la elaboración de un diagnóstico interno y del</p>

	ambiente externo, la formulación de objetivos y metas, y el análisis de fortalezas y debilidades, así como la formulación, selección y elección de estrategias, actividades, costo y plazos, y su evaluación.
Práctica	Método, mecanismo, procedimiento o forma establecida para desarrollar un proceso o actividad.
Práctica recurrente	Método, mecanismo, procedimiento o forma establecida para desarrollar un proceso o actividad que se repite.
Política	Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos del Gobierno Regional.
Política interna	Asuntos u orientaciones particulares del Gobierno Regional con respecto a la conducción general de la misma organización.
Política Pública Regional	Cursos de acción para abordar los problemas o para proporcionar los bienes y servicios a la población de la región, suelen contener un conjunto de intenciones de objetivos, instrumentos o medios para la consecución de éstas, una designación de entidades gubernamentales y no gubernamentales encargadas de llevarlas a cabo y una asignación de recursos para las tareas requeridas. Constituyen una respuesta o solución a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias que han sido identificadas en la región.
Posicionamiento	Gobierno Regional fortificado, ventajoso y reconocido en relación a sus pares u otros.
Procedimiento	Manera especificada de realizar una actividad o proceso.
Proceso	Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para lograr un objetivo. Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre si que transforman elementos entrantes en resultados.
Procesos principales u operativos	Procesos directamente relacionados con la cadena de valor, la misión o el quehacer de la organización. Se relacionan con la realización del producto o servicio sustantivo de la organización.
Procesos de	Procesos que resuelven las necesidades y dan soporte tanto a los procesos

apoyo	operativos como a los estratégicos o directivos.
Procesos estratégicos	Procesos vinculados a una visión global de la organización, a su desarrollo futuro y, preferentemente, a los cometidos de la alta dirección de la misma.
Programas de inversión	Conjunto de proyectos que según el Sistema Nacional de Inversiones se pueden clasificar en: Proyecto, Programa y Estudio básico.
Protección medio ambiente	Resguardar, defender o amparar el entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su vida.
Reclamo	Cualquier manifestación de insatisfacción del cliente exigiendo respuesta y/o compensación.
Recursos naturales	Aquellos elementos proporcionados por la naturaleza sin intervención del hombre y que pueden ser aprovechados por el ser humano para satisfacer sus necesidades.
Registro	Todo documento que puede presentar el GORE a terceros para demostrar que cumple con los requerimientos del sistema de Acreditación. Es una evidencia objetiva de que se está dando cumplimiento a una exigencia.
Relevancia	Aquellas Áreas de Mejora cuya intervención, durante los plazos estipulados, conlleva un impacto sustantivo en los resultados del Gobierno Regional.
Requisito	Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.
Riesgos naturales	Amenaza que suponen, en determinados territorios, el exceso o falta de lluvias, vientos, nieve y fenómenos que se deben a la energía interna de la tierra.
Sector privado	Sector ajeno al control directo del Estado.
Sector público	Conjunto de organismos, entidades, empresas que dependen del Estado.
SIGFE	El Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado, es un programa del Gobierno para desarrollar e implementar un sistema de información único, integral y uniforme, de carácter dinámico, que busca

	<p>constituirse en una herramienta de apoyo efectivo para mejorar y dar mayor transparencia a la gestión financiera en el sector público, en los niveles: estratégico, sectorial e institucional. El sistema cubre, en su diseño, aspectos operativos y gerenciales que favorecen el proceso de descentralización de la gestión.</p>
Sistema	<p>Conjunto de procesos interrelacionados entre si que operan con un objetivo común</p>
Sistema de acreditación	<p>Conjunto de procesos interrelacionados entre si que mide la capacidad que tiene un GORE para gestionar sus actividades y obtener resultados de calidad, respecto de un Modelo de Gestión de Calidad definido.</p>
Sistema de calidad	<p>Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de calidad en la organización.</p>
Sistema de Seguimiento y Apoyo	<p>Es el conjunto de dispositivos (fichas de registro, fichas de seguimiento e instancias de análisis) que aplica el Gobierno Regional para asegurar la correcta y oportuna implementación de las Líneas de Acción definidas. Para ello, el Plan de Mejoras cuenta con los instrumentos necesarios para hacer el seguimiento de su ejecución y tomar las medidas correctivas que garanticen su éxito.</p>
Socios y colaboradores	<p>Son personas, grupos de personas y/u organizaciones, del sector público o privado, que apoyan al GORE en el desarrollo regional y la participación ciudadana.</p>
Supervigilancia	<p>Se trata de un proceso de fiscalización ejercido sobre órganos no sujetos a un vínculo de subordinación y dotados de personalidad jurídica, facultados por la ley para administrarse a sí mismos con mayor o menor dependencia del poder central. Los mecanismos de supervigilancia deben estar legalmente establecidos.</p>
Transparencia en la gestión	<p>Capacidad del Gobierno Regional de transmitir a distintos grupos objetivos toda la información que se refiere a su accionar en pos de lograr los objetivos planteados.</p>
Unidades Técnicas	<p>Municipios y/o servicios sectoriales.</p>

Valores	Son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas, así mismo se busca que el sistema de valores soporte la razón de ser, la misión y le brinde dinámica a los comportamientos institucionales y a la visión de lo que se espera en el futuro.
Visión	Es la descripción de como se vería la organización si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial.
SIGLAS	
GORE	Gobierno Regional
CORE	Consejo Regional
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
SAGORE	Servicio administrativo del Gobierno Regional
DACG	División de Análisis y Control de Gestión
DAF	División de Administración y Finanzas
DIPLADE	División de Planificación y Desarrollo. En algunos Gobiernos Regionales la llaman DIPLAD, DIPLADER.
DIPRES	Dirección de Presupuestos
URS	Unidad de Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
SEREMI	Secretaría Regional Ministerial
SERPLAC	Secretarías Regionales de Planificación y Coordinación

LOGCAR	Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional
ERD	Estrategia de Desarrollo Regional
FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
FRIL	Fondo Regional de Iniciativa Local.
IDR	Inversión de Decisión Regional
ISAR	Inversión Sectorial de Asignación Regional
IRAL	Inversión Regional de Asignación Local.
ARI	Anteproyecto Regional de Inversiones
PROPIR	Programa Público de Inversiones en la Región

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

Cristóbal Leturia I., Jefe División de Desarrollo Regional

Mario Varela H, Coordinador Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional

Mónica Villablanca F., Jefa Departamento Fortalecimiento y Gestión Regional

Cristian Jara J., Jefe Programa Mejoramiento Gestión Territorial

Víctor Hernández P., Jefe Unidad Fortalecimiento Institucional

Angélica Hernández B., Profesional Departamento Fortalecimiento Regional

Elina Urrea C., Profesional Departamento Fortalecimiento Regional

Nallyb Farah G. Profesional Departamento Fortalecimiento Regional

Felipe Jorquera M., Profesional Departamento Fortalecimiento Regional

Carmen Gloria Briceño C., Profesional Departamento Fortalecimiento Regional

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD – CHILECALIDAD

Andrés Jara V., Director Ejecutivo de ChileCalidad

Renato León C., Gerente de Área Organismos Públicos

Héctor Milovic G., Profesional de Apoyo Área Organismos Públicos

Igor Dedic M., Jefe de Proyectos Área Organismos Públicos