

# Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales

## Formación para la Autoevaluación 2010



GOBIERNO DE  
**CHILE**

MINISTERIO DEL INTERIOR  
**SUBDERE**



# Redacción de Evidencias

# Redacción de la Evidencia

## ¿Qué se entiende por evidencia?

Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.



# Redacción de la Evidencia

La evidencia se redacta para cada elementos de gestión:

- **lea** atentamente el elemento de gestión
- en el cuadro de “evidencia” **describa** cómo el GORE aborda la práctica o resultado solicitado.

# Redacción de la Evidencia

## criterios de procesos

De acuerdo al método de evaluación **enfoque y despliegue**, la evidencia de los criterios 1 al 7 debe dar cuenta de:

- qué mecanismos se aplican y cómo.
- desde cuándo se usan estos mecanismos.
- cuantas veces se ha aplicado y cada cuánto tiempo.
- dónde se aplican.
- método de evaluación de los mecanismos.
- mejoras hechas a los mecanismos.
- efectos de la aplicación de los mecanismos.

# Redacción de la Evidencia

## criterios de procesos

No olvidar las buenas costumbres del lenguaje al redactar la evidencia:

- Puntuación
- Redacción
- Gramática

# Ejemplo

## 1.2.e) Cómo se negocia con los actores clave y se da seguimiento y acompañamiento de las acciones clave para la región.

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.

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%.

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.

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%.

En 2009 se establece la nueva meta de 98%, en ambos indicadores.

# Redacción de la Evidencia

## criterio de resultados

De acuerdo al método de evaluación análisis de resultados, la evidencia del criterio 8 debe dar cuenta de:

- cuáles son los indicadores relevantes para el elemento de gestión.
- datos comparables para los 3 últimos años.



# Redacción de la Evidencia

## criterio de resultados

Esta evidencia podría ser presentada, por ejemplo, como:

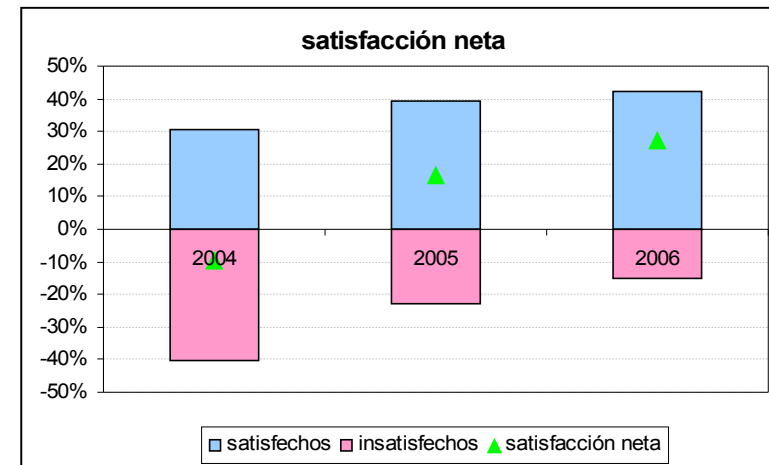
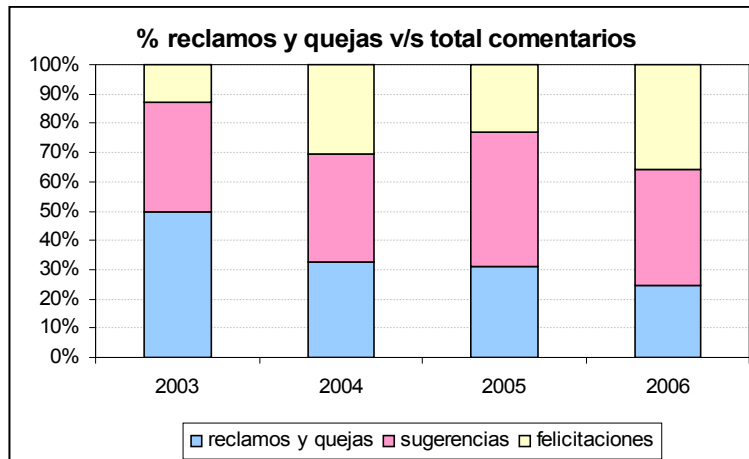
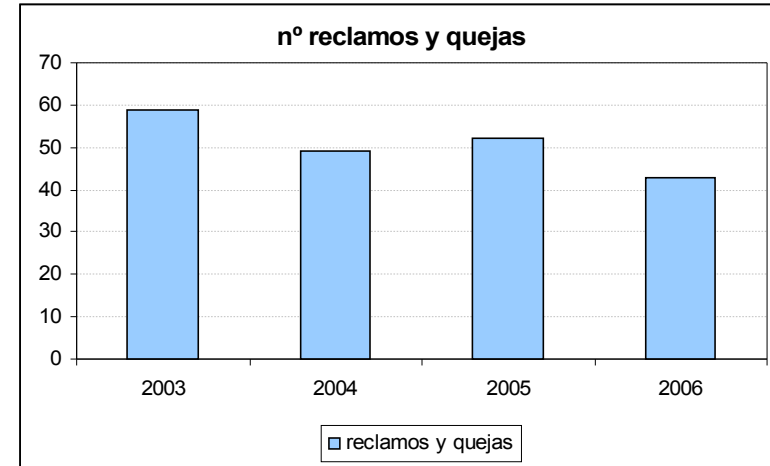
- Cifras
- Gráficos
- Tablas

# Ejemplo

8.1.a) Cuáles son los resultados en los indicadores de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores.

Los indicadores de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores son:

- Número de reclamos y quejas.
- % de reclamos y quejas respecto al total de comentarios.
- Promedio satisfacción neta de la ciudadanía, socios y colaboradores.



# Cálculo de Puntajes

# Calculo de Puntajes

Para conocer el puntaje de un subcriterio:

- se suman los puntajes obtenidos en cada elemento de gestión del subcriterio.

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	
a) Cómo se diseña la identidad del GORE y su posicionamiento, o sea, la forma en que pretende ser percibido por la sociedad en su conjunto y ser diferenciado de otros Servicios.	0	1	2	3	4	5	
Evidencia:							
b) Cómo se desarrolla la estrategia de gestión de la identidad, 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.	0	1	2	3	4	5	
Evidencia:							
c) Cómo se evalúa la percepción de la identidad e imagen del GORE entre los actores relevantes y toda la ciudadanía.	0	1	2	3	4	5	
Evidencia:							
<b>Puntos del subcriterio</b> (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						<b>9</b>	<b>puntos</b>
<b>Porcentaje de logro</b> ([puntos del subcriterio / 15] %)							<b>%</b>

3+2+4=9

# Calculo de Puntajes

Para conocer el puntaje de un subcriterio:

- se calcula el “porcentaje de logro” del subcriterio: divide el “puntaje obtenido” por el puntaje máximo esperado para el subcriterio.

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
a) Cómo se diseña la identidad del GORE y su posicionamiento, o sea, la forma en que pretende ser percibido por la sociedad en su conjunto y ser diferenciado de otros Servicios.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) Cómo se desarrolla la estrategia de gestión de la identidad, 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.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) Cómo se evalúa la percepción de la identidad e imagen del GORE entre los actores relevantes y toda la ciudadanía.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
<b>Puntos del subcriterio</b> (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						<b>9</b> puntos
<b>Porcentaje de logro</b> ([puntos del subcriterio / 15] %)						<b>60</b> %

9/15=60%

# Calculo de Puntajes

Para conocer el puntaje de un subcriterio:

- se multiplica el “porcentaje de logro” por el factor del subcriterio para obtener el “puntaje del subcriterio”.

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
a) Cómo se diseña la identidad del GORE y su posicionamiento, o sea, la forma en que pretende ser percibido por la sociedad en su conjunto y ser diferenciado de otros Servicios.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
b) Cómo se desarrolla la estrategia de gestión de la identidad, 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.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
c) Cómo se evalúa la percepción de la identidad e imagen del GORE entre los actores relevantes y toda la ciudadanía.	0	1	2	3	4	5
Evidencia:						
<b>Puntos del subcriterio</b> (suma de los puntos obtenidos en cada elemento de gestión)						<b>9 puntos</b>
<b>Porcentaje de logro</b> [(puntos del subcriterio / 15) %]						<b>60 %</b>

60% \* 20 = 12,0

Criterios y subcriterios	% de	factor	puntaje
1. Liderazgo			
1.1 Liderazgo de la Alta Dirección / Interno		15	
1.2 Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas		15	
1.3 Gestión de la Transparencia, rendición de cuentas 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	60%	20	12,0

# Calculo de Puntajes

Para conocer el puntaje total obtenido en la Autoevaluación, se suman los puntajes de cada uno de los subcriterios:

Criterios y subcriterios	% de	factor	puntaje
<b>1. Liderazgo</b>			
1.1 Liderazgo de la Alta Dirección / Interno		15	
1.2 Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas		15	
1.3 Gestión de la Transparencia, rendición de cuentas y supervigilancia		15	
<b>2. Ciudadanía, socios y colaboradores</b>			
2.1 Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores		20	
2.2 Gestión de la identidad e imagen de marca del GORE		20	
<b>3. Personas</b>			
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	
<b>4. Gestión de la Planificación Estratégica Regional</b>			
4.1 Formulación, Aprobación y Seguimiento de la, Estrategia Regional de Desarrollo		18,75	
4.2 Planificación y Ordenamiento Territorial		18,75	
4.3 Formulación de Políticas Regionales, Planes y Programas		18,75	
4.4 Gestión de la información regional		18,75	
<b>5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial</b>			
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	
<b>6. Gestión de Recursos</b>			
6.1 Administración, soporte y asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación		12,5	
6.2 Gestión de los recursos Financieros		12,5	
6.3 Administración de bienes y servicios		12,5	
6.4 Gestión de Proveedores y asociados		12,5	
<b>7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento</b>			
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	
<b>8. Resultados</b>			
8.1 Resultados en la satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores		20	
8.2 Resultados de desempeño financiero		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	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			

243

# Calculo de Puntajes

Rango de puntajes	Interpretación de resultados
0 a 200 puntos	<p>El Gobierno Regional realiza acciones preliminares tendientes a prácticas de gestión de calidad. 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. 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. Tendencia de mejoría en algunos resultados relevantes; aunque ésta también puede ser reciente. 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. Los resultados de los principales indicadores de desempeño, tienen integración con las prácticas adoptadas. Hay procesos sistemáticos de evaluación y mejora basados en datos que han cumplido varios ciclos y generado resultados comparativamente buenos. 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. Los procesos están desplegados en todas las áreas en que el GORE ha definido como claves.</p>



# Ejercicio



## Redacción y evaluación de evidencia:

- Trabajo en grupo de 4 personas.
- Tarea:
  - Leer el subcriterio asignado.
  - Redactar la evidencia que corresponda.
  - Identificar el método de evaluación a usar: enfoque y despliegue o análisis de resultados.
  - Poner el puntaje que corresponda a la evidencia redactada.
- Tiempo 30 minutos.
- Luego, se analizarán los resultados en conjunto (15 minutos).

# Organización para la Autoevaluación

## Planificación:

- Etapas: identificación de los procesos a evaluar, levantamiento de la información, evaluación de la evidencia, análisis de resultados.
- Para cada etapa definir: productos, plazos y responsables.
- Duración: la primera vez toma un tiempo aproximado de 1 mes. Las siguientes veces se actualiza la información y hay más experiencia en el equipo, por lo tanto puede durar menos tiempo.
- Se recomienda dejarla por escrito y darla a conocer a los participantes.

## Equipos de trabajo:

- Definir a un líder de equipos, responsable del seguimiento de la planificación y revisión de todo el documento de Autoevaluación.
- Formar grupos dentro de los cuales se distribuya el trabajo. Participantes deben ser actores con un conocimiento adecuado de las materias que se están evaluando.
- Es recomendable que, al menos, uno de los integrantes del equipo esté capacitado en el uso de la Guía de Autoevaluación.
- Es recomendable que los equipos se constituyan por temas.
- Es recomendable que en cada grupo se designa un líder de equipo para efectos de coordinación de los trabajos.
- Los equipos deben tener responsabilidades y plazos bien definidos y consensuados.

# Directrices para la Autoevaluación

**Involucramiento de funcionarios y funcionarias:** es importante involucrar en las actividades de la Autoevaluación a todos los integrantes del GORE, con el fin de que:

- Puedan contribuir en las reflexiones y observaciones que se realicen a las distintas áreas de la gestión del GORE.
- Se sientan comprometidos con el proceso y entreguen su apoyo y trabajo para llevarlo a cabo.

# Directrices para la Autoevaluación

**Conocimiento del instrumento de autoevaluación:** es necesario que quienes participen, conozcan la Guía de Autoevaluación y comprendan el Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales. Para ello, se recomienda:

- La lectura de la Guía.
- Explicar la metodología de trabajo, sus categorías de evaluación.
- Desarrollar actividades con el objeto de aclarar eventuales dudas, significados, ordenar y facilitar el proceso de Autoevaluación.

# Directrices para la Autoevaluación

**Revisión de la Autoevaluación:** se recomienda que al terminar el trabajo de los grupos una persona revise el documento completo para:

- Asegurar que la evidencia está bien redactada y responde a la realidad del GORE.
- Los puntajes están asignados de acuerdo a los métodos establecidos.
- Haya coherencia y concordancia en todo el documento.

# Directrices para la Autoevaluación

Para el caso de esta marcha blanca se ha considerado una disponibilidad de tiempo aproximado de 4 horas semanales por cada equipo, la cuál se podrá distribuir en una o dos jornadas.

Les recordamos que en este proceso serán apoyados por un profesional que estará observando el proceso y aclarando dudas.

La coordinación del profesional de apoyo se realizará a través de los líderes de equipo y el comité de calidad.



# Directrices para la Autoevaluación

## ¿Y ahora que?

- Planificar la Autoevaluación.
- Hacer la Autoevaluación.
- Presentar los resultados a SUBDERE.

# Directrices para la Autoevaluación

Para ello van a a recibir:

1. Formato de la guía de autoevaluación en archivo digital modificable (Microsoft Word).
2. Formato de la guía de autoevaluación en papel con espacios para contestar.
3. Formato en planilla de cálculo (Microsoft Excel) de la tabla resumen de resultados.

# Ejercicio Revisión del Modelo

# **Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales**

## **Formación para la Autoevaluación**