

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

**Taller de Formación
Diseño e Implementación
del Plan de Mejoras**

Plan de Mejoras

Introducción

Introducción

“Estamos en el camino de la mejora...pero aún no hemos mejorado.

Tenemos un diagnóstico, conocemos nuestras fortalezas y las oportunidades de mejora...pero aún no hemos mejorado.

Con esta información vamos a diseñar un buen plan de mejora...pero aún no hemos mejorado.

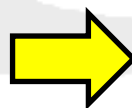
*Sólo si ejecutamos el plan rigurosamente y medimos el avance, podremos decir **¡hemos mejorado!**”*

¿Qué es un Plan de Mejoras?

“Son todas aquellas acciones emprendidas por una entidad con el fin de mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de sus procesos.”

Un Plan de Mejoras busca abordar las oportunidades de mejoramiento detectadas en la etapa de autoevaluación.

Preocupación



Ocupación

¿Qué es un Plan de Mejoras?

“El Plan de Mejoras o de Fortalecimiento Institucional, es un instrumento de visión global del Gobierno Regional, que articula los distintos esfuerzos de la organización por mejorar su gestión, da sentido estratégico a las acciones emprendidas y se hace cargo del resultado de las brechas emanadas del proceso de Autoevaluación ”

El Plan incluye todas las actividades necesarias para lograr alcanzar el siguiente nivel de Acreditación

Algunas preguntas que responderemos:

- ¿Por dónde empezar?
- ¿Se abarca de todo un poco?
- ¿Nos concentramos en algunos criterios?
- ¿Cuáles son los criterios más importantes?
- ¿A cuanto tiempo el Plan?
- ¿A quiénes se involucra?
- ¿Qué se hace con los puntajes más bajos?
- ¿Y con los más altos?

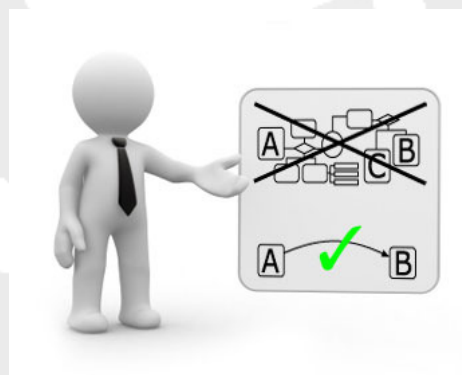
→ Depende de cada organización. A continuación se revisarán los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar e implementar un Plan de Mejoras.

Plan de Mejoras

“Si algo se hace siempre de la misma forma, se van a obtener siempre los mismos resultados”

“Si se quiere mejorar los resultados, hay que cambiar la forma en que hacemos las cosas”

(de lo contrario estamos locos, dijo Einstein)

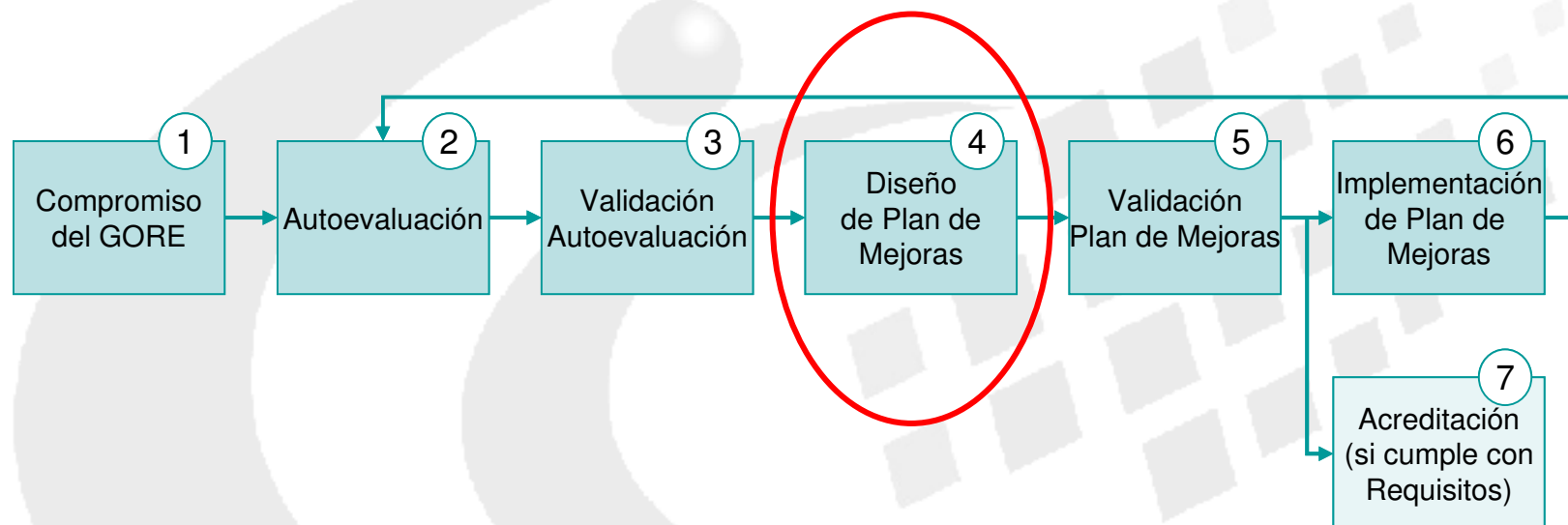




Diseño de un Plan de Mejoras

Diseño de un Plan de Mejoras

Flujo del Proceso de Mejora y Acreditación

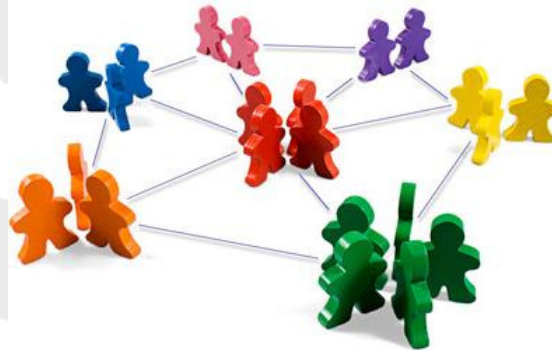


Características de un Plan de Mejoras

- Es un instrumento que orienta el mejoramiento continuo, identificando la magnitud y el sentido de los cambios.
- Es un instrumento articulador de todas las acciones prioritarias que el GORE debe emprender, para mejorar aquellas prácticas que tendrán mayor impacto en los procesos y resultados de su gestión.



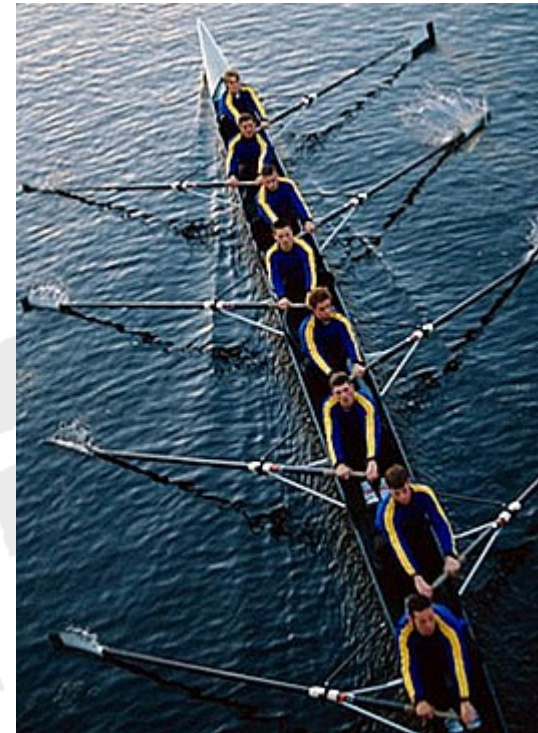
- Es un instrumento dinámico, que permite revisar las estrategias que se implementan en la organización, evaluando su efectividad y, por lo tanto, verificando si se han alcanzado los objetivos para los cuales fueron diseñados.
- Al igual que en el caso de la aplicación de la Guía de Autoevaluación, el Plan de Mejoras también es un instrumento de aprendizaje institucional.



- Permite alinear los focos estratégicos que tiene el GORE, los resultados de la autoevaluación y las acciones de mejoramiento a ejecutar.
- En su diseño general se deben explicitar objetivos, procedimientos y acciones previstas, se deben identificar los responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, definiendo plazos para su cumplimiento e indicadores para el seguimiento permanente.

Características de un Plan de Mejoras

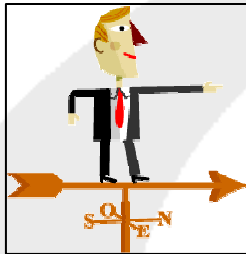
- Tanto en su diseño como en la ejecución y seguimiento, se deben considerar a los diferentes actores del GORE, es decir, con una orientación participativa y asociado a un liderazgo efectivo por parte del Intendente, Directivos y funcionarios.



Diseño de un Plan de Mejoras

Información de Entrada Relevante

Lineamientos Estratégicos Regionales



Lineamientos Estratégicos SUBDERE



Programa de Gobierno



Informe de Retroalimentación

INFORME DE RETROALIMENTACIÓN.	
SISTEMA DE ACREDITACIÓN, MEJORA CONTINUA E INCENTIVOS DE LOS GOBIERNOS REGIONALES.	
Entidad Regiona	12 de mayo de 2014, Valparaíso
Integrantes	Dr. Carlos Valdovinos
Coordinador	Dr. Carlos Valdovinos
Cooperador	Dr. Carlos Valdovinos
Elaborador	Dr. Carlos Valdovinos
Fecha	2014-05-12

Componentes de un Plan de Mejoras

- **Foco Estratégico**
- **Acciones de Mejora Inmediata (AMI)**
- **Áreas de Mejora**
- **Áreas de Mejora Seleccionadas**
- **Líneas de Acción**
- **Sistema de Seguimiento y Apoyo**

Definiciones

Foco Estratégico: es un conjunto de argumentos contundentes que permiten visualizar y comprender el sentido de las acciones propuestas en el Plan de Mejoras, considerando objetivos estratégicos de la institución, objetivos de desarrollo territorial contenidos en planes regionales y/o en anuncios presidenciales o programa de gobierno pertinentes a la región.

La presentación del Foco es una explicación sintética en la que se argumenta el Qué y Por Qué el Gobierno Regional se abocará a lo que ha definido como mejora.

Definiciones

Acciones de Mejora Inmediata (AMI) : 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 (decisión). Ejemplo de ello son: la formalización de un procedimiento, diseño y aplicación de un formulario, conformación de un equipo de tarea, etc.

Una **Acciones de Mejora Inmediata (AMI)** debe estar asociado a un Elemento de Gestión del Modelo de Calidad de los Gobiernos Regionales y si bien es una medida inmediata, debe tener un impacto directo en la mejora de la práctica indicada en el Elemento relacionado, entendido como una mejora en el puntaje.



Las **Acciones de Mejora Inmediata (AMI)** tienen un efecto positivo en la organización, ya que generan las primeras señales de cambio (“victorias tempranas”) y estimulan a las personas a seguir con las acciones de mejoras que tienen una mayor complejidad.



Características del Proceso

Acciones de Mejora Inmediata:

Las resuelve el Comité de Calidad, de acuerdo a los resultados de la autoevaluación, la estrategia y a la situación del GORE.

Planilla 1

ACCIÓN DE MEJORA INMEDIATA (AMI)						
Nombre de la AMI						
Responsable	Implementación					
	Mantenimiento					
Caracterización						
Criterio(s)						
Subcriterio(s)						
Elemento de Gestión		Puntaje actual		Puntaje esperado		ΔP Ponderado
Medio de Verificación						
Fecha de Ejecución						

Ejemplo de AMI

ACCIÓN DE MEJORA INMEDIATA (AMI)							
Nombre de la AMI		INSTRUCTIVO QUE FIJA PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA					
Responsable	Implementación	Luis Pérez Jefe División de Planificación y Desarrollo Regional					
	Mantención	Antonia Quintanilla – Encargada de Departamento de Planificación Estratégica					
Caracterización	<p>Realizar un instructivo que fija los procedimientos a seguir para la elaboración de la Cuenta Pública, en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalidad para el envío de la información. • Contenidos. • Formato. • Plazos. <p>Una vez elaborado el instructivo se procederá a su envío a los distintos servicios públicos mediante oficio. Además, se utilizará una planilla que permita indicar la fecha de recepción de los antecedentes como la calidad de la información, de tal modo, de realizar una evaluación del proceso. Considerar en el instructivo las instrucciones del gobierno central en materia de Cuentas Públicas participativas (CPP).</p>						
Criterio(s)	1. LIDERAZGO						
Subcriterio(s)	1.3. GESTIÓN DE LA TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y SUPERVIGILANCIA.						
Elemento de Gestión	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?	Puntaje actual	0	Puntaje esperado	2	ΔP Ponderado	1,2
Medio de Verificación		Instructivo y oficio.					
Plazo de Ejecución		Agosto 2011					

Ejemplo de AMI

ACCIÓN DE MEJORA INMEDIATA (AMI)							
Nombre de la AMI		BOLETÍN DEPARTAMENTO DE PERSONAL (BDP)					
Responsable	Implementación	Ricardo Zarate, Jefe de División de Administración y Finanzas					
	Mantención	Ludmila Torres, Profesional Departamento de Finanzas					
Caracterización	<p>En el mes de marzo de 2011 el Departamento de Personal publicó su primer Boletín Informativo Trimestral, el cual incluye fechas de pago de remuneraciones, información de utilidad sobre instituciones en convenio, cumpleaños y nacimientos del trimestre.</p> <p>Esta AMI incorporará en este boletín noticias referentes al trabajo realizado por las divisiones o departamento del GORE, reconociendo a los responsables de los logros obtenidos, incentivando de este modo el compromiso con las metas institucionales.</p>						
Criterio(s)	3. PERSONAL						
Subcriterio(s)	3.2. DESEMPEÑO COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO						
Elemento de Gestión	c) ¿Cómo se refuerza, motiva y reconoce al personal del GORE para que éstos desarrollen sus potencialidades?	Puntaje actual	1	Puntaje esperado	2	ΔP Ponderado	0.80
Medio de Verificación	Boletín Informativo Trimestral						
Plazo de Ejecución	Junio de 2011						

Ejemplo de AMI

ACCIÓN DE MEJORA INMEDIATA (AMI)							
Nombre de la AMI		ENCUESTA SOBRE REUNIONES (ESR)					
Responsable	Implementación	Inés Muñoz, Profesional Departamento de Personal					
	Mantención	Pía González, Profesional Departamento de Personal					
Caracterización	<p>Actualmente se realizan permanentemente reuniones de trabajo en las tres Divisiones del GORE, esta AMI considera la necesidad de que éstas sean evaluadas para saber si sirven como una herramienta de ayuda a la gestión y a la planificación; por lo cual la idea es aplicar una encuesta a los Jefes de División, la cual considere preguntas como: ¿Cuál es la periodicidad de las reuniones?, ¿Quiénes participan?, ¿Cuáles son los principales temas tratados?, ¿Abarcan además temas referentes al bienestar, seguridad y calidad de vida?, ¿En dichas reuniones se fijan metas y plazos? Y, por último, ¿Definen responsables?. Una vez tabulada se determinarán las fortalezas y debilidades de estas reuniones y se generará un informe que proponga mejoras al sistema.</p> <p>Incluye al equipo directivo.</p>						
Criterio(s)	3. PERSONAS						
Subcriterio(s)	3.1. GESTIÓN DEL PERSONAL 3.5. CALIDAD DE VIDA Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN EL TRABAJO						
Elemento de Gestión	3.1.e ¿Cómo se organiza y administra el trabajo de las personas que participan en el GORE, de acuerdo con las necesidades de la organización?	Puntaje actual	2	Puntaje esperado	3	Δ P Ponderado	0.48
Elemento de Gestión	3.5.c ¿Cómo participa el personal incluyendo sus directivos, en la identificación de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad?	Puntaje actual	2	Puntaje esperado	3	Δ P Ponderado	0.60
Medio de Verificación		Informe de Resultados Encuesta					
Plazo de Ejecución		Junio 2011					

Ejemplo de Resumen de AMI

ACCIONES DE MEJORA INMEDIATA DEL GORE					
Nombre de la AMI	Criterio(s) / Subcriterio(s)	Responsable		Plazo de Ejecución	ΔP Ponderado
		Implementación	Mantención		
Instructivo que fija procedimientos para la elaboración de la Cuenta Pública.	1.3	Luis Pérez - Jefe División Planificación	Antonia Quintanilla Encargada Depto. de Planificación	Agosto 2011	1,20
Boletín Departamento de Personal	3.2	Ricardo Zarate Jefe Administración y Finanzas	Ludmila Torres Profesional Dpto. Finanzas	Junio 2011	0.80
Encuesta sobre Reuniones	3.1	Inés Muñoz Profesional Dpto. Personal	Pía González Profesional Dpto. Personal	Junio 2011	0.48
	3.5				0.60

Ejercicio 1

- **Objetivo:** Identificar componentes de un Plan de Mejoras
- **Tiempo:** 20 minutos
- **Modalidad:** grupal
- **Actividad:** Identificar **Acciones de Mejora Inmediata**. Utilice el Informe de Retroalimentación del GORE
- Luego se revisará el ejercicio en conjunto.



Definiciones

Áreas de Mejora: son aquellos Criterios y/o Subcriterios del Modelo que, tras un análisis de los diversos instrumentos estratégicos del GORE y del resultado de la Autoevaluación y del Informe de Retroalimentación son determinados como críticos o prioritarios.

La identificación de las Áreas de Mejora será realizada por el Comité de Calidad, en una reunión de análisis y revisión de la información indicada.

Definiciones

Áreas de Mejora Seleccionadas: son aquellas Áreas de Mejora que el Gobierno Regional ha decidido abordar en el Plan de Mejoras, luego de la aplicación de mecanismos de selección y priorización.

Estas Áreas de Mejora Seleccionadas adquieren sentido desde el punto de vista estratégico y operativo para le GORE y se abordarán mediante un conjunto de actividades.

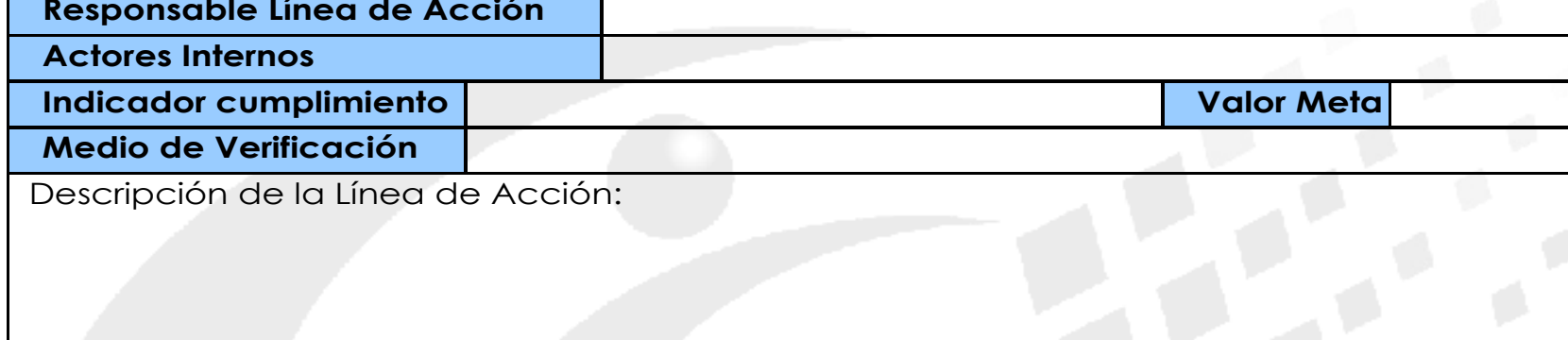


Definiciones

Líneas de Acción: constituyen una desagregación de las Áreas de Mejora Seleccionadas, formando un conjunto de actividades o acciones que requieren coordinación de recursos humanos, físicos y financieros.

Las Líneas de Acción son la programación de iniciativas que el Gobierno Regional deberá ejecutar en un plazo determinado para cubrir la brecha a abordar en algunas de sus prácticas de gestión, desde su situación actual hasta la deseada.

Planilla 3

REGISTRO DE LÍNEA DE ACCIÓN:									
Línea de Acción									
Área de Mejora									
Período de Ejecución									
Responsable Línea de Acción									
Actores Internos									
Indicador cumplimiento							Valor Meta		
Medio de Verificación									
Descripción de la Línea de Acción:									
									
Elemento de Gestión		Puntaje actual		Puntaje esperado		ΔP Ponderado			
Actividad			Ejecución		Indicador	Meta	Recursos M\$		Responsable
			Inicio	Término			Propios	AGES	
Totales									

Planilla 4

ÁREAS DE MEJORA SELECCIONADAS DEL GORE		
Área de Mejora	Responsable	Línea de Acción

Un ejemplo de Línea de Acción

REGISTRO DE LÍNEA DE ACCIÓN:								
Línea de Acción	Diseño de un sistema de identificación de competencias y habilidades del personal							
Área de Mejora	3.1 Gestión del Personal							
Período de Ejecución	Junio de 2011 a Diciembre de 2011							
Responsable Línea de Acción	Osvaldo Pérez, Jefe DAF							
Actores Internos	María Henríquez, Jefa DAGC, José Ortiz, Jefe DIPLADER, Juan Reyes, Jefe de Personal.							
Indicador cumplimiento	Porcentaje de descripción de funciones y cargos para el Gobierno Regional.					Valor Meta	100% a Diciembre 2011	
Medio de verificación	Manuales de funciones y descripciones de cargos.							
<p>Descripción de la Línea de Acción:</p> <p>Sistema o metodología para identificar competencias y habilidades del personal. Esta iniciativa responde a la necesidad de contratar una asesoría que diseñe un sistema de identificación de competencias y habilidades del personal para la totalidad del personal y que permita ser utilizado para otras mejoras como capacitaciones y nuevas contrataciones.</p>								
Elemento de Gestión	3.1.a	Puntaje actual	0	Puntaje esperado	1	ΔP Ponderado	0.48	

Un ejemplo de Línea de Acción

Actividad	Ejecución		Indicador	Meta	Recursos M\$		Responsable
	Inicio	Término			Propios	AGES	
1 Diseño de Términos Técnicos de Referencia.	Junio 2011	Junio 2011	TTR aprobado	Dcto. TTR a Junio 2011	200		Juan Reyes, Jefe de Personal
2 Licitación y adjudicación de Consultoría.	Julio 2011	Julio 2011	Procesos de licitación y Adjudicación desarrollados	Consultoría Adjudicada a julio de 2011			Juan Reyes, Jefe de Personal
3 Participación del Equipo Directivo en las aprobaciones / observaciones /validaciones de informes de avances de la Consultoría. Se exigirá revisión y análisis de estructura y funciones; adecuaciones a requerimientos reales con pruebas de campo.	Agosto 2011	Noviembre 2011	Informes de Avance de Consultoría entregados.	Consultoría entrega informes de avances y son validados por el equipo directivo a noviembre de 2011.		10.000	Oswaldo Pérez (Sec. Ejec. Comité de Calidad), DAF
4 Validación del Informe Final, que incluye el producto de Manuales de Funciones y Descripción de Cargos	Diciembre 2011	Diciembre 2011	Informe Final entregado	Informe Final Aprobado a diciembre de 2011.		5.000	Oswaldo Pérez (Sec. Ejec. Comité de Calidad), DAF
Totales					200	15.000	

Un ejemplo de Línea de Acción – Área de Mejora Seleccionada

ÁREAS DE MEJORA SELECCIONADAS DEL GORE		
Área de Mejora	Responsable	Línea de Acción
3.1 Gestión del Personal	Osvaldo Pérez, Jefe DAF	Diseño de un sistema de identificación de competencias y habilidades del personal
4.4 Gestión de la información regional	Bernardo Muñoz, Jefe DIPLADER	Diseño de un Sistema de gestión de información regional

Áreas de Mejora:

Las establece el Comité de Calidad, de acuerdo a la estrategia y resultados de la Autoevaluación.

En principio, son todos los subcriterios del Modelo de Gestión de los Gobiernos Regionales.

Características del Proceso

La selección de las Áreas de Mejora es responsabilidad del Comité de Calidad, con el apoyo de equipos de procesos.

Los equipos a partir de las Áreas de Mejora, el resultado del proceso de Autoevaluación, la Estrategia del GORE y las prioridades gubernamentales, generarán Ideas de Líneas de Acción asociados a cada Área de Mejora, que impacten directamente a uno o más elementos de gestión del Modelo.

Estas Ideas de Líneas de Acción serán las principales iniciativas que se convertirán en las Líneas de Acción definitivas de las Áreas de Mejora Seleccionadas.

Características del Proceso

Como una primera selección de las Ideas de Líneas de Acción, que representan a las Áreas de Mejora se debe tener presente su:

- Relevancia
- Pertinencia
- Factibilidad

Posteriormente, el equipo responsable debe aplicar una metodología de priorización, Matriz de Priorización, para fundamentar cualquier decisión y optimizar el análisis.

El resultado de la Matriz forma parte del Plan de Mejoras y, por tanto, debe completarse en la documentación respectiva.

Ejercicio 2

- **Objetivo:** Desarrollo de un Plan de Mejoras.
- **Tiempo:** 30 minutos
- **Modalidad:** grupal
- **Actividad:** Identificar las **Áreas de Mejora**.
Seleccionar dos de ellas y proponer **Ideas de Líneas de Acción** para cada una de ellas.
- Luego se revisará el ejercicio en conjunto.





Matriz de Priorización

Selección de Áreas de Mejora

La selección de las Áreas de Mejora se realiza en base al análisis y discusión que el Comité de Calidad desarrolla, de acuerdo a lo surgido en la Autoevaluación, Informe de Retroalimentación y los lineamientos estratégicos del GORE, y que considera de mayor prioridad.

Una vez realizado este análisis el equipo responsable debe aplicar una metodología de priorización para ayudar a determinar cuales serán las Áreas de Mejora seleccionadas.

Aplicación Matriz de Priorización

La Matriz de Priorización es una herramienta que facilita un ordenamiento jerárquico de las Ideas de Líneas de Acción, es una decisión de intervenir que se fundamenta en asignar valor, en base a criterios relevantes para el Gobierno Regional. De esta forma podrá ver con mayor claridad cuáles son las áreas de mejora más importantes sobre los que se debe trabajar primero.

- Al construir el listado de Ideas de Líneas de Acción es necesario "neutralizar" el lenguaje eliminando toda valorización, positiva o negativa, cuidando que resulte solo una Idea de Línea de Acción por enunciado.
- Para cada Idea de Línea de Acción deberá definir un Término clave que se representará con una sigla con el objetivo de facilitar su descripción

Metodología

Ejemplo

“El Intendente y su equipo directivo tienen y utilizan una metodología **insuficiente** para establecer y comunicar:

- * Valores de la Institución
- * Misión y visión
- * Valores”

“El Intendente y su equipo directivo presenta evidencias de una metodología para establecer y comunicar...”

Término Clave: Metodología de comunicación de valores

Sigla: MCV

Ejemplo

“En el GORE se mide la satisfacción de la ciudadanía, analiza los resultados pero, no implementan mejoras **pertinentes** a partir de la información obtenida”.

“Si bien es cierto en el GORE se mide la satisfacción de la ciudadanía y se analizan los resultados, no existe evidencia de que se implementen mejoras a partir de la información obtenida”.

Término clave: Mejoras para la ciudadanía

Sigla: MPU

Nº	Ideas de Líneas de Acción	Sigla
1	La Dirección del GORE no presenta evidencias de una metodología para establecer y comunicar TC: Metodología de comunicación de valores	MCV
2	Si bien es cierto el GORE mide la satisfacción de la ciudadanía y analiza los resultados, no existe evidencia de que se implementen mejoras a partir de la información obtenida. TC: Mejoras para la ciudadanía	MPC
3	No existen evidencias de que la Dirección evalúa el desempeño de su personal de manera objetiva. TC: Evaluación de desempeño	ED
4	No existen evidencias de que el desarrollo del plan estratégico, involucre a los funcionarios de todo el GORE. TC: Plan estratégico	PE
5	No existen antecedentes que indiquen que se hace seguimiento y evaluación de la estrategia en cuanto a cumplimiento de metas, consistencia de las operaciones del GORE y la región con la Estrategia. TC: Seguimiento Estrategia Regional	SER
6	No se encuentran antecedentes que indiquen que el GORE tenga identificado los indicadores clave del desempeño operacional de sus sistemas de trabajo. TC: Indicadores Desempeño Operacional	IDO

Metodología

- A continuación, ubique el listado de Ideas de Líneas de acción en la primera columna de la Matriz de Priorización con el propósito de ponderar cada una de ellas bajo los criterios de selección establecidos:

1	Tiene relación con las prioridades del Gobierno Regional, en cuanto gestionar el desarrollo social, cultural y económico de la Región.
2	Impacta en los criterios 4, 5 y 8 del modelo.
3	Afecta a varios elementos de gestión del Modelo
4	Es factible de implementar en el corto plazo
5	Tiene efectos positivos en toda la organización

Metodología

Ideas de Líneas de Acción	Tiene relación con las prioridades del Gobierno Regional, en cuanto gestionar el desarrollo social, cultural y económico de la Región	Impacta en los criterios 4, 5 y 8 del modelo	Afecta a varios elementos de gestión del Modelo	Es factible de implementar en el corto plazo	Tiene efectos positivos en toda la organización
MCV					
MPC					
ED					
PE					
SER					
IDO					

- Posteriormente, para cada Idea de Línea de Acción asigne un puntaje de 1 a 7 en todos los criterios de selección, donde 7 representa la condición más favorable y 1 la más desfavorable.
- Una vez que haya calificado el listado de ideas de líneas de acción, sume horizontalmente los puntajes obtenidos en cada criterio y consigne este dato en la última columna de la Matriz Resumen de Ideas de líneas de acción.
- Ordene las ideas de líneas de acción de acuerdo con el puntaje total obtenido, sabiendo que aquellas con más altos puntajes deben ser consideradas prioritarias.

Metodología

Ideas de Líneas de Acción	Tiene relación con las prioridades del Gobierno Regional, en cuanto gestionar el desarrollo social, cultural y económico de la Región	Impacta en los criterios 4, 5 y 8 del modelo	Afecta a varios elementos de gestión del Modelo	Es factible de implementar en el corto plazo	Tiene efectos positivos en toda la organización
MCV	7	7	5	7	7
MPC	6	6	6	6	7
ED	7	6	5	7	7
PE	7	6	6	7	7
SER	7	7	4	7	7
IDO	6	6	7	6	7
IM	4	5	6	4	5
IA	6	6	7	7	6
CE	6	5	5	6	6
PP	4	3	6	5	5
EP	7	6	4	6	6
PE	5	6	6	5	5

Nº	Ideas de Líneas de Acción	Sigla	Sumatoria
1	Metodología de comunicación de valores	MCV	33
2	Mejoras para la ciudadanía	MPC	31
3	Evaluación de desempeño	ED	32
4	Plan estratégico	PE	33
5	Seguimiento Estrategia Regional	SER	32
6	Indicadores Desempeño Operacional	IDO	32
7	Impacto medioambiental	IM	24
8	Innovación y aprendizaje	IA	32
9	Comunicación efectiva	CE	28
10	Período de prueba	PP	23
11	Evaluación de proyectos	EP	29
12	Participación del Establecimiento	PE	27

Metodología

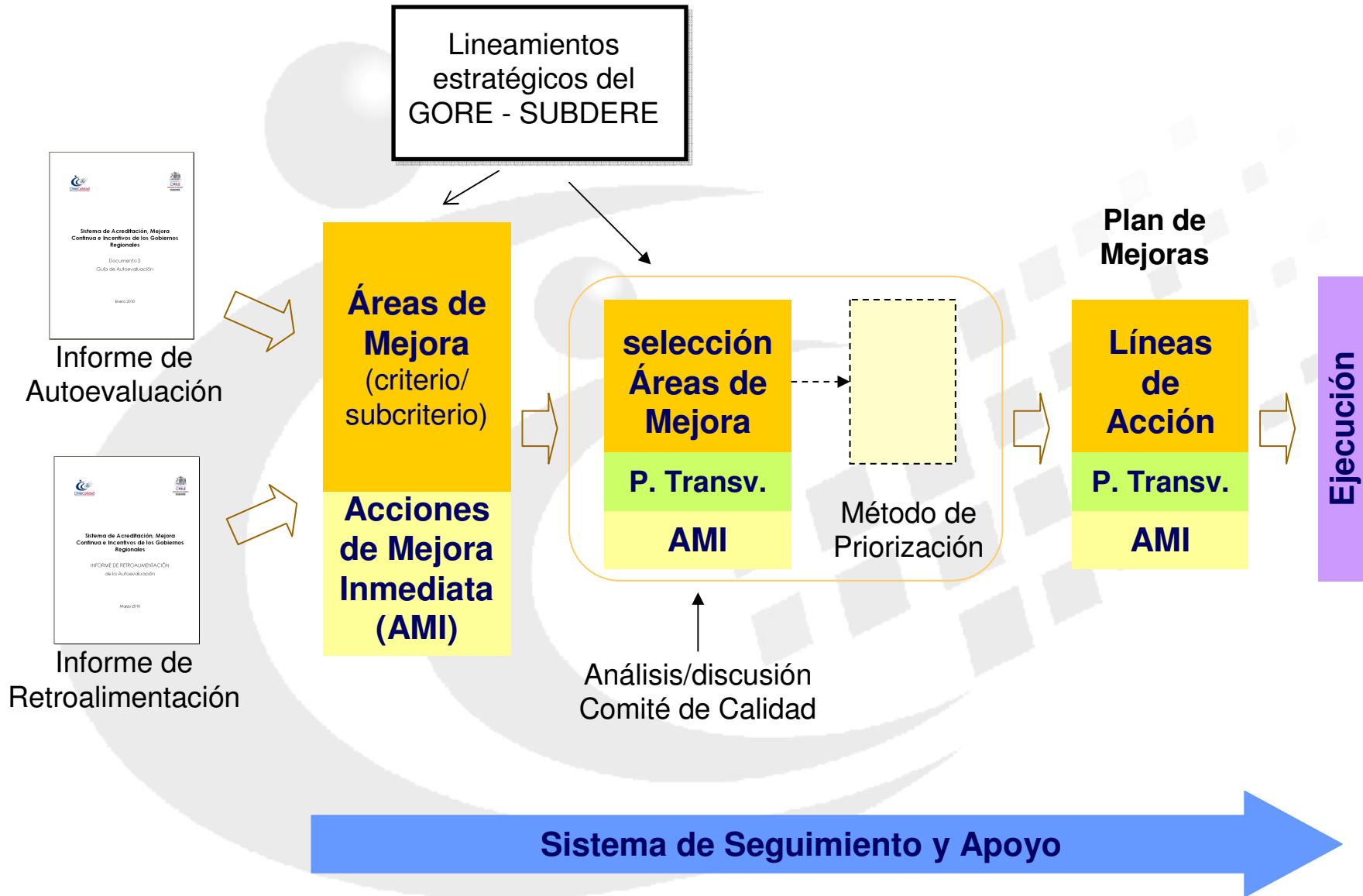
Nº	Ideas de Líneas de Acción Seleccionadas	Sigla
1	Metodología de comunicación de valores	MCV
2	Mejoras para la ciudadanía	MPC
3	Evaluación de desempeño	ED
4	Plan estratégico	PE
5	Seguimiento Estrategia Regional	SER
6	Indicadores Desempeño Operacional	IDO
7	Innovación y aprendizaje	IA
8	Evaluación de proyectos	EP

Ejercicio 3

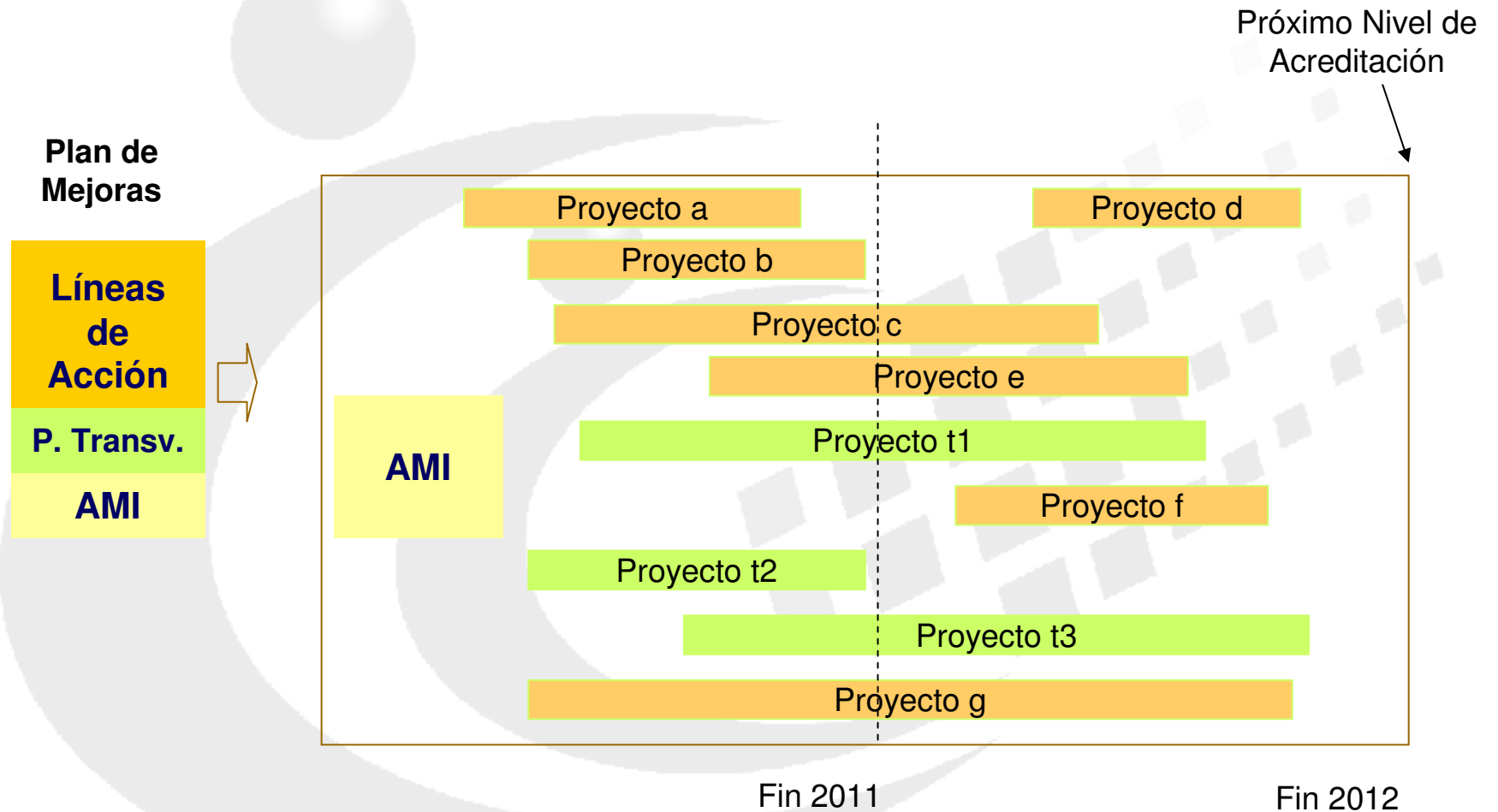
- **Objetivo:** Aplicación Matriz de Priorización.
- **Tiempo:** 30 minutos
- **Modalidad:** grupal
- **Actividad:** Utilice las Ideas de Líneas de Acción surgidas del ejercicio anterior y aplique la metodología de priorización.
- Luego se revisará el ejercicio en conjunto.



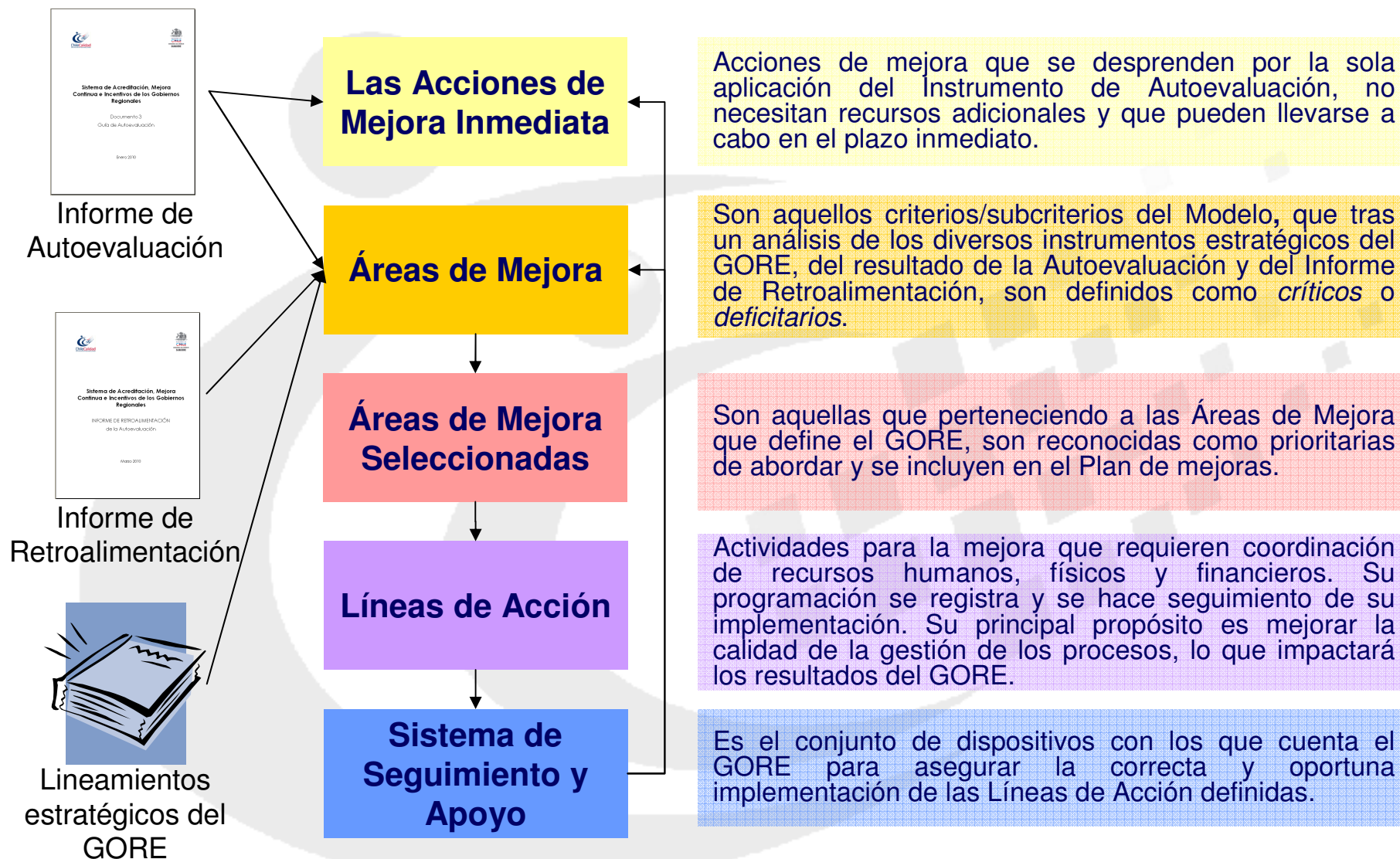
Repaso



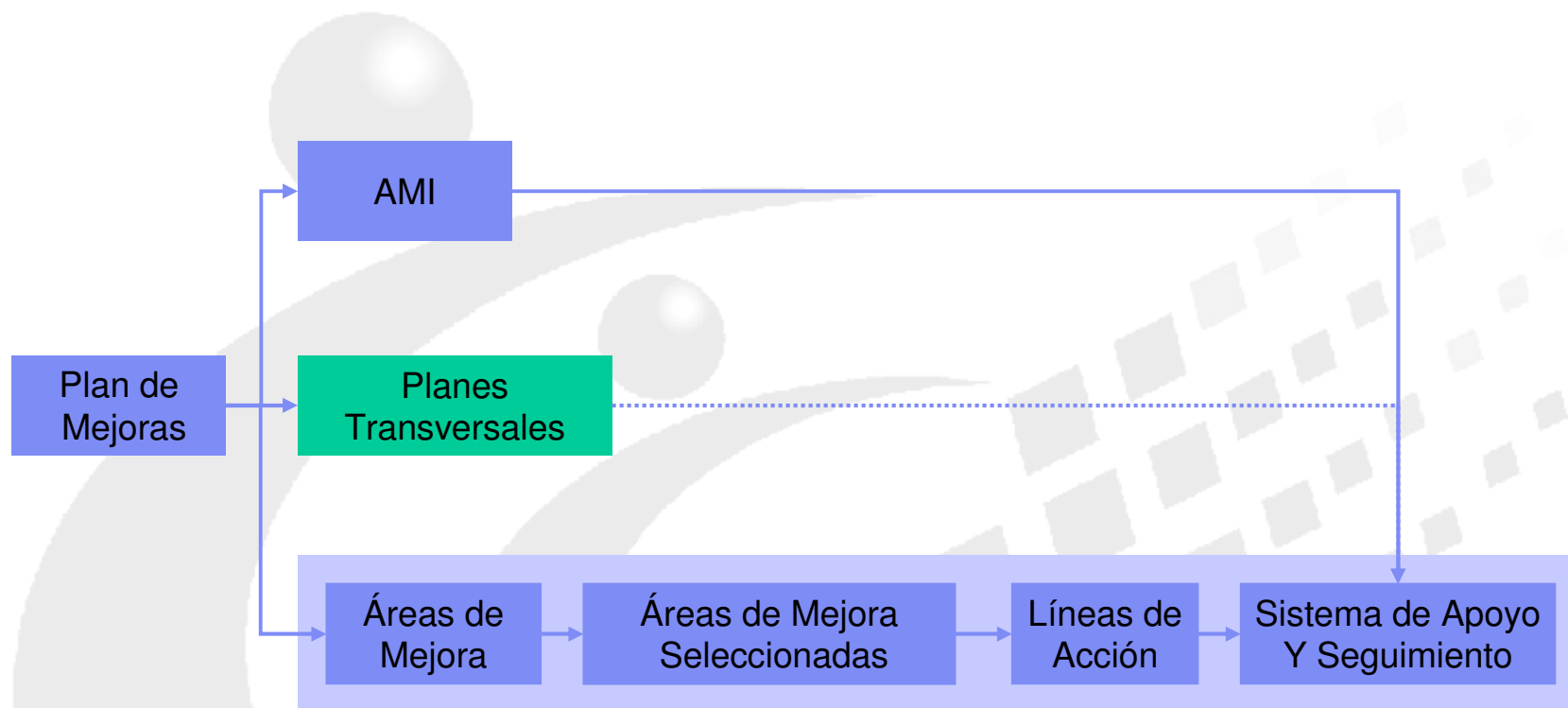
Plan de Mejoras



Plan de Mejoras



Diseño de un Plan de Mejoras



Recordar que:

Como resultado del proceso de validación de la Autoevaluación, el GORE dispone de un Informe de Retroalimentación en el que constan fortalezas y oportunidades de mejora. El contenido de los informes de retroalimentación puede utilizarse para identificar y delimitar uno o varios aspectos que convendría mejorar.

Recordar que:

- La discusión grupal puede organizarse de distintas maneras (en grupos de trabajo, por ámbitos de interés, por unidades, etc.). Lo importante es que toda la organización, o al menos una amplia mayoría, se involucre en la reflexión acerca de los resultados de la evaluación y sobre qué aspectos iniciar procesos de mejora.
- La tarea de conformar equipos que tendrá la misión de diseñar el Plan de Mejoras, es el punto de inicio del proceso. Debe necesariamente, ser liderado por las instancias superiores.
- En una primera reunión (previa convocatoria) se espera que el equipo se constituya, distribuya sus funciones y roles, determine la disponibilidad de los miembros y planifique el trabajo en función del cumplimiento de objetivos.

Recordar que:

- Como planteamiento general, se sugiere no ser demasiado ambiciosos en cuanto a las mejoras que se emprendan, evitando así perderse en el proceso de elaboración del plan sin llegar a conseguir mejoras en la práctica.
- Por último, es importante subrayar que las Áreas de mejora seleccionados deben referirse a aspectos que estén bajo el control del Gobierno Regional.

Características del Proceso

¡Atención!

Si bien las AMI son importante, por las razones dadas anteriormente, un Plan de Mejora no puede estar sustentado principalmente en ellas.

Procure mantener un equilibrio razonable entre las cantidad de AMI y de Líneas de Acción

Diseño de un Plan de Mejoras

Etapa	Descripción	Responsables	Salida
0	Descripción del Foco Estratégico. <u>Información de Entrada:</u> Lineamientos del GORE, de la SUBDERE y del Gobierno y Resultados de la Autoevaluación	Comité de Calidad	Foco estratégico preliminar
1	Determinación de las Áreas de Mejora (Subcriterios) a considerar en el proceso de diseño del Plan de Mejoras. <u>Información de Entrada:</u> Lineamientos del GORE, de la SUBDERE y del Gobierno y Resultados de la Autoevaluación	Comité de Calidad	Áreas de Mejora determinadas
2	Identificación de las Acciones de Mejora Inmediata (AMI) y Definición de Ideas de Líneas de Acción. <u>Información de Entrada:</u> Lineamientos del GORE, de la SUBDERE y del Gobierno y Resultados de la Autoevaluación	Comité de Calidad y equipos de procesos	Acciones de Mejora Inmediata (AMI) identificadas. Ideas de Líneas de Acción definidas
3	Aplicación de método de priorización a las Ideas de Líneas de Acción. <u>Información de Entrada:</u> Ideas de Líneas de Acción, Matriz de Priorización	Comité de Calidad y equipos de procesos	Áreas de Mejora Seleccionadas
4	Diseño de Líneas de Acción. Formalización de Acciones de Mejora Inmediata <u>Información de Entrada:</u> Planillas de Registro.	Comité de Calidad y equipos de procesos	Plan de Mejoras
5	Revisión del Foco Estratégico. <u>Información de Entrada:</u> Foco estratégico preliminar, AMI's y Líneas de Acción.	Comité de Calidad	Foco estratégico definitivo
6	Seguimiento al Plan de Mejoras. <u>Información de Entrada:</u> Datos de avance de las acciones programadas	Comité de Calidad y Responsables de las Líneas de Acción	Informe de Avance del Plan de Mejoras

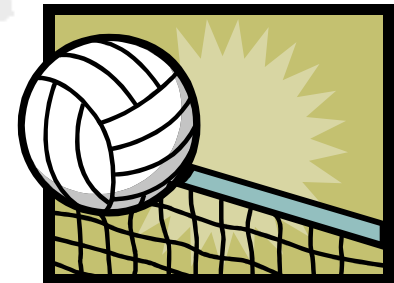
Plan de Mejoras

Con lo desarrollado hasta este punto se puede construir el Plan de Mejoras (ver Cuadernillo):

- Definir el Foco Estratégico del plan, especificando claramente sus objetivos.
- Definir las actividades necesarias para cumplir los objetivos.
- Definir los responsables de cada actividad.
- Definir los plazos para la realización de cada actividad.
- Definir los recursos para la realización de cada actividad.
- Definir los indicadores de éxito.
- Definir los elementos verificadores de cada actividad.
- Definir los hitos del plan

Ejercicio 4

- **Objetivo:** Construcción de Líneas de Acción
- **Tiempo:** minutos
- **Modalidad:** grupal
- **Actividad:** En base a lo desarrollado, estructurar una Línea de Acción.
- Luego se revisará el ejercicio en conjunto.



Sistema de Seguimiento

El conjunto de dispositivos (planillas de registro, fichas de seguimiento e instancias de análisis) con los que el Gobierno Regional realizará las evaluaciones al Plan de Mejoras y las medidas que en base a sus resultados se adopten, constituyen el Sistema de Seguimiento y Apoyo del Plan de Mejoras.

Para cada uno de los niveles del Plan (Acciones de Mejora Inmediata, Áreas de Mejora Seleccionadas y sus respectivas Líneas de Acción) se han diseñado un conjunto de instrumentos que facilitan su seguimiento.

Definiciones

Sistema de Seguimiento y Apoyo: es el conjunto de dispositivos (fichas de registro, fichas de seguimiento e instancias de análisis) que aplica el GORE 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.



Planilla 5

SÍNTESIS DEL PLAN					
Gobierno Regional					
Fecha					
Responsable					
AMI / Línea de Acción	Elemento de Gestión	Puntaje		ΔP Ponderado	Fecha de Cumplimiento
		Actual	Esperado		
Totales					

Un ejemplo de Síntesis del Plan

SÍNTESIS DEL PLAN					
Gobierno Regional	De La Costa				
Fecha	Marzo 30 de 2011				
Responsable	Patricio Lagos, Secretario Ejecutivo Comité de Calidad				
AMI / Línea de Acción	Elemento de Gestión (EG)	Puntaje		ΔP Ponderado	Fecha de Cumplimiento
		Actual	Esperado		
Instructivo que fija procedimientos para la elaboración de la cuenta pública.	1,3 a)	0	2	1,2	Agosto 2011
Boletín Departamento de Personal	3.2 c)	1	2	0,8	Junio 2011
Encuesta sobre reuniones	3.1 e)	2	3	0,48	Junio 2011
	3.5 c)	2	3	0,6	
Diseño de un sistema de identificación de competencias y habilidades del personal	3.1.a	0	1	0.48	Diciembre 2011
Totales		5	11	3.56	

Un ejemplo de Planilla de Seguimiento

SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE LÍNEA DE ACCIÓN							
Línea de Acción	Diseño de un sistema de identificación de competencias y habilidades del personal			Fecha de Seguimiento:		Julio 5 de 2011	
Área de Mejora	3.1 Gestión del Personal			Encargado de Seguimiento:		María Isabel Rebolledo- Jefe de Auditoría Interna	
Actividad	Ejecución		Indicador	Meta	Resultado medición	Nivel de logro	Comentarios:
	Inicio	Término					
1 Diseño de Términos Técnicos de Referencia.	Junio 2011	Junio 2011	TTR aprobado	Dcto. TTR a Junio 2011	1 dcto. TTR	100%	La actividad 1 cumplió con fecha establecida
2 Licitación y adjudicación de Consultoría.	Julio 2011	Julio 2011	Procesos de licitación y Adjudicación desarrollados	Consultoría Adjudicada	NC		Recomendaciones: Se recomienda apurar la licitación para cumplir con plazos establecidos de actividad 2
3 Participación del Equipo Directivo en las aprobaciones / observaciones / validaciones de informes de avances de la Consultoría. Se exigirá revisión y análisis de estructura y funciones; adecuaciones a requerimientos reales con pruebas de campo.	Agosto 2011	Noviembre 2011	Informes de Avance de Consultoría entregados.	Consultoría entrega informes de avances y son validados por el equipo directivo	NC		
4 Validación del Informe Final, que incluye el producto de Manuales de Funciones y Descripción de Cargos	Diciembre 2011	Diciembre 2011	Informe Final entregado	Informe Final Aprobado	NC		

Sistema de Seguimiento

El Comité de Calidad, debe, en base a la información que emerge de los indicadores y verificadores definidos, emitir un juicio fundado respecto del estado de avance de cada una de las actividades programadas.

Este seguimiento debe realizarse, en forma periódica (dependiendo del tipo de proyecto, sin exceder el límite de tres meses) y podrá alimentar el seguimiento que SUBDERE debe efectuar por el Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional.

Sistema de Seguimiento

¡Atención!

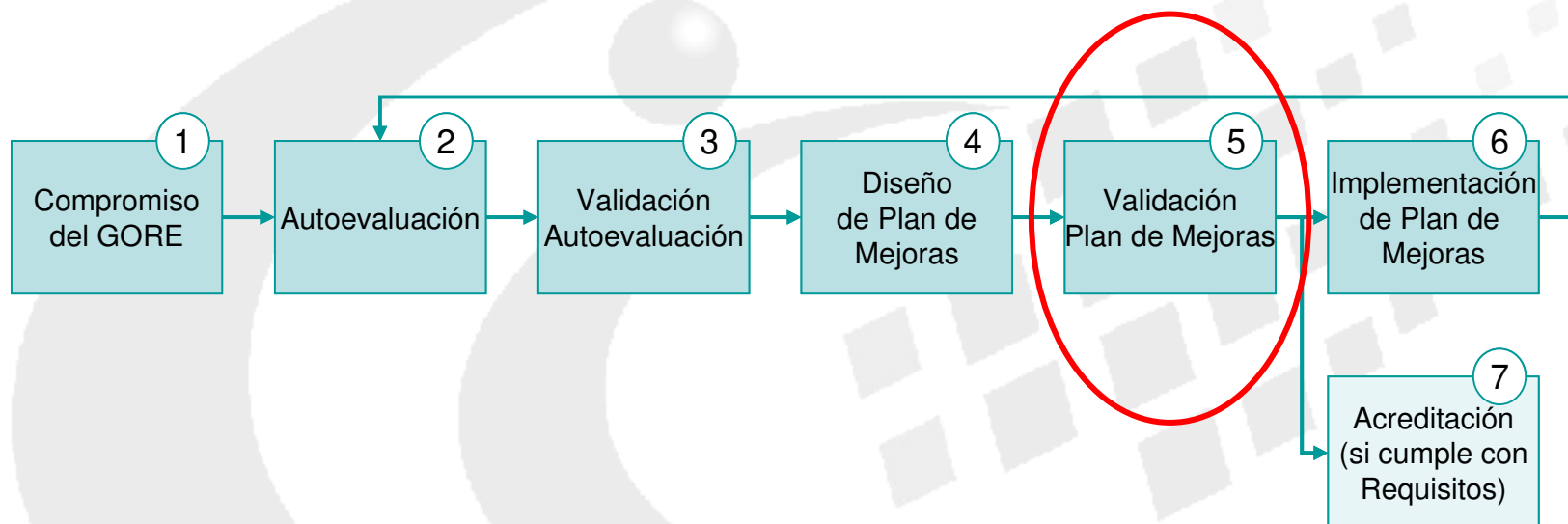
Es importante destacar que el Plan de Mejoras deberá incluir, ya sea como AMI o Línea de Acción, a todos aquellos elementos de gestión que serán exigibles como línea base en el Sistema de Acreditación del PMG (al menos aquellas que tengan puntaje 0).



Consideraciones para la Validación del Plan de Mejoras

Validación de un Plan de Mejoras

Flujo del Proceso de Mejora y Acreditación



Validación de un Plan de Mejoras

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

Para ello, el GORE deberán presentar su Plan de Mejoras para que, base a éste, los validadores de ChileCalidad realice los pasos que a continuación se indican.

Validación de un Plan de Mejoras

Revisión documental: los Validadores analizan la información contenida en el Plan de Mejoras presentados y la comparan con los resultados de la Autoevaluación del GORE. En base a este análisis, determinan 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 podrá hacer las correcciones que permitan asegurar la coherencia con la Autoevaluación y volver a presentarlo para revalidación.

Validación de un Plan de Mejoras

Con el Plan de Mejoras validado, el GORE está en condiciones de implementarlo, considerando las recomendaciones de la validación.

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.

Validación de un Plan de Mejoras

En la etapa de validación de los Planes de Mejoras, los validadores revisan este documento y aplican una serie de consideraciones que permitan evaluar si cumplen con las condiciones para iniciar la siguiente etapa.

Las principales consideraciones que se aplicarán son las siguientes:

Consideraciones

¿Está el plan de mejora claramente enfocado, es decir, hace referencia específica a elementos de gestión del modelo de excelencia?



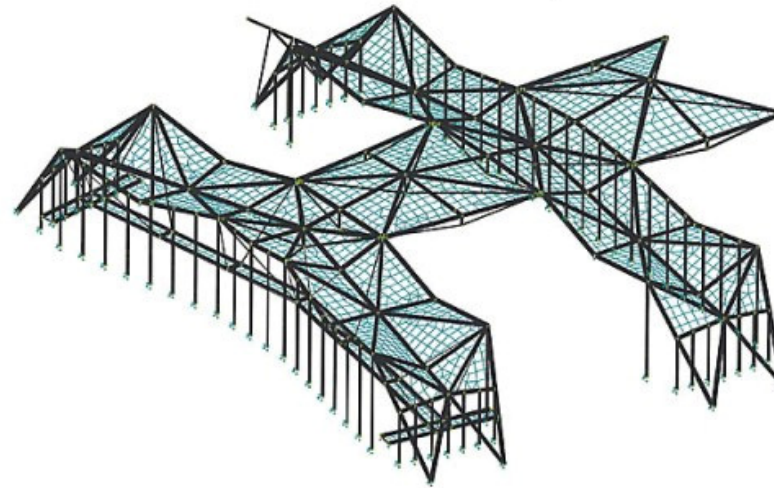
Las prácticas a instalar o mejorar, ¿son coherentes con la evidencia de la autoevaluación?



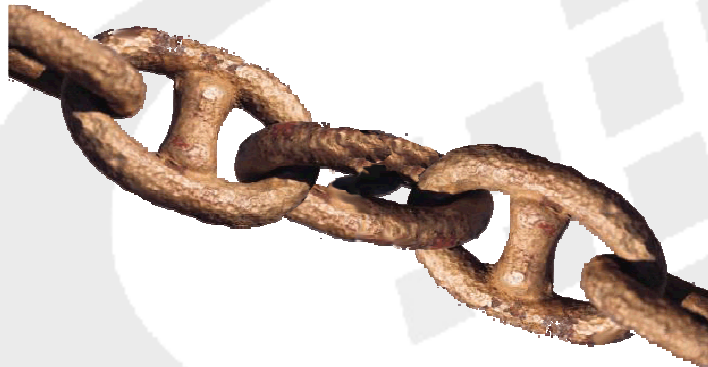
Las instancias de seguimiento y/o evaluación, ¿son pertinentes con las acciones de mejoras establecidas?



Las actividades propuestas ¿generan una estructura para la instalación o mejora de la práctica?



**Las actividades definidas
¿están lógicamente
concatenadas?**



¿Existe coherencia entre prácticas, actividades y recursos?



La articulación de prácticas a instalar y/o mejorar, las actividades asociadas a cada una de ellas y los recursos asignados, una vez ejecutadas, ¿permitirán impactar en el foco definido?



Los niveles de calidad esperados de las prácticas a instalar o mejorar, ¿tienen probabilidades de alcanzarse con las actividades y los recursos definidos en el plan?



De la asignación de responsabilidades por instalación y/o mejora, ¿favorece la efectiva ejecución del plan?



El Plan de Mejora ¿considera todos los Elementos de Gestión que están en la línea base de PMG Acreditación?.



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

**Taller de Formación
Diseño e Implementación
del Plan de Mejoras**