



# MODELO DE EXCELENCIA DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

VERSIÓN PARA AUTOEVALUACIÓN

2020

## **ANTECEDENTES**

Como parte de los componentes de un Sistema de Gestión de Excelencia, especial relevancia tiene el modelo que se utiliza como referencia y en particular el instrumento que operativiza su aplicación como es la Guía de Autoevaluación.

En general las Guías de Autoevaluación de los Sistema de Gestión de Excelencia están estructuradas para entregar la información suficiente a sus usuarios para su aplicación, desde las instrucciones generales, los conceptos fundamentales del modelo de referencia, la estructura de dicho modelo, los métodos de evaluación y los criterios, subcriterios y elementos de gestión que contienen las preguntas que interrogan a la organización sobre sus prácticas de gestión y su nivel de calidad.

La primera versión de la Guía de Autoevaluación del Sistema de Mejora Continua a la Gestión de los Gobiernos Regionales fue diseñada el año 2009 y aplicada por primera vez el 2010, en el primer proceso de autoevaluación donde participaron los quince Gobiernos Regionales, existentes en esa época. Posteriormente se volvió a utilizar el año 2012 en el segundo proceso de autoevaluación. Luego de estos dos ciclos, su aplicación se interrumpió a la espera del resultado del análisis y discusión legislativa y la promulgación del nuevo marco legal de las Gobiernos Regionales. En medio de este periodo, se realizó el año 2015 un proceso de actualización de este instrumento, que consistió en una revisión de su estructura y métodos de evaluación, a partir de la experiencia acumulada en los dos ciclo de aplicación, la visión de un conjunto de profesionales de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE y el conocimiento de un equipo de profesionales, expertos en modelos de gestión de excelencia.

Considerando la experiencia acumulada a la fecha, el nuevo marco legal de los Gobiernos Regionales, reflejados en la Ley 21.073 y la Ley 21.074, y las actuales condiciones del entorno, se realizó un proceso piloto en el marco del proyecto “Actualización y validación de un Modelo de Excelencia para los Gobiernos Regionales”.

Como resultado final del proyecto, presentamos una version actualizada del Modelo de Excelencia de la Gobiernos Regionales. Esta versión considera tanto las nuevas tendencias en los modelos de esta naturaleza a nivel mundial como las opiniones y recomendaciones de los equipos de trabajo de cada uno de los GORE que participaron en este proceso piloto.

Esta nueva versión es la que debiera ser utilizada en los futuros proceso de autoevaluación de las prácticas de gestión de los Gobiernos Regionales.

## **Estructura del Modelo de Excelencia de los Gobiernos Regionales**

Cada uno de los criterios del Modelo de Excelencia 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, 28 subcriterios y 104 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.

## ORIENTACIONES GENERALES PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En este sentido cuando se construye un modelo de gestión es importante, no solo definir la referencia, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo, es decir, la 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 la Dirección Superior 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.

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.**

La Dirección Superior del Gobierno Regional 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 está 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 Mejora 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.

## **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 procesos 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.

Los procesos son todas aquellas actividades que se relacionan entre si 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).

## **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,
- ordenar la información y redactarla como evidencia (de acuerdo al capítulo “sistema de evaluación” del presente documento),
- asignar el puntaje a cada elemento de gestión de acuerdo a la evidencia levantada (de acuerdo al capítulo “sistema de evaluación” del presente documento);
- 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 cuán 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:

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

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	Descriptorios
0	<p><b>No hay enfoque:</b> 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> <p><b>No hay despliegue:</b> no hay una práctica o no se aplica en las áreas importantes.</p>
1	<p><b>Enfoque incipiente:</b> se ha desarrollado una práctica pero: está recién partiendo, o se ha incorporado en la planificación: se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla.</p> <p><b>Despliegue parcial:</b> se aplica en al menos un área importante.</p>
2	<p><b>Enfoque sistemático:</b> 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><b>Despliegue parcial:</b> se aplica en algunas áreas importantes.</p>
3	<p><b>Enfoque evaluado:</b> 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><b>Despliegue total:</b> se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.</p>
4	<p><b>Enfoque mejorado:</b> 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><b>Despliegue total:</b> se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.</p>
5	<p><b>Enfoque efectivo:</b> 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><b>Despliegue total:</b> se aplica en todas las áreas importantes.</p>

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

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.

<b>Puntaje</b>	<b>Descriptores</b>
<b>0</b>	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.
<b>1</b>	Hay datos de un año para al menos mitad de los indicadores relevantes para ese elemento de gestión.
<b>2</b>	Hay datos de un año para todos los indicadores relevantes para ese elemento de gestión.
<b>3</b>	Hay datos de los últimos tres años para al menos la mitad de los indicadores relevantes para ese elemento de gestión.
<b>4</b>	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.
<b>5</b>	Hay datos de los últimos tres años y tendencia positiva para todos ellos.

## **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.

<b>Criterios y subcriterios</b>	<b>factor</b>
<b>1. Liderazgo</b>	
1.1 Liderazgo Interno de la dirección superior	15
1.2 Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas y Colaboradores	15
1.3 Gestión de la Transparencia, rendición de cuentas y fiscalización	15
<b>2. Ciudadanía, socios y colaboradores</b>	
2.1 Gestión de la participación ciudadana y relación con los usuarios de los servicios del GORE	20
2.2 Gestión de la relación con socios y colaboradores	20
<b>3. Personas</b>	
3.1 Gestión y desarrollo de las personas	20
3.2 Desempeño, retroalimentación y reconocimiento	10
3.3 Capacitación y desarrollo	10
3.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de mejora de la gestión del GORE	10
3.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo	10
<b>4. Gestión de la Planificación Estratégica Regional</b>	
4.1 Formulación/Actualización, aprobación y seguimiento de la, Estrategia Regional de Desarrollo	30
4.2 Planificación del territorio	30
4.3 Formulación, aprobación y seguimiento de Políticas Públicas. Planes y	20
<b>5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial</b>	
5.1 Gestión de Inversiones	20
5.2 Programa de Desarrollo Social y Cultural	20
5.3 Programa de Desarrollo Económico y Fomento Productivo	20
5.4. Gestión de Transporte, telecomunicaciones e infraestructura regional	20
<b>6. Gestión de Recursos</b>	
6.1 Gestión de los recursos tecnológicos	10
6.2 Gestión Financiera – Contable	15
6.3 Gestión sostenible de bienes y recursos materiales	10
6.4 Gestión de Proveedores y asociados	10
<b>7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento</b>	
7.1 Desarrollo e implementación de la planificación institucional	20
7.2 Control y Evaluación de la Gestión de la Organización y de los riesgos	15
7.3 Gestión del conocimiento organizacional	15
<b>8. Resultados</b>	
8.1 Resultados en la percepción y satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores	20
8.2 Resultados de desempeño financiero y de programas	20
8.3 Resultados de la efectividad organizacional	30
8.4 Resultados en la gestión de las personas	30

### 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, aun 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>

## Guía de Autoevaluación de los Gobiernos Regionales

<b>Criterio 1. Liderazgo</b>	Este criterio examina la forma en que el GORE conduce y evalúa el desempeño de la institución. La manera en que lidera la región, convocando y articulando a los actores relevantes, gestiona la transparencia de los procesos institucionales, rinde cuentas y ejerce fiscalización y supervigilancia en sus ámbitos de competencia.
------------------------------	---

Subcriterio 1.1.	Liderazgo basado en gestión estratégica y mejora continua: ¿Cómo la dirección superior del gobierno regional incentiva un ambiente de alto rendimiento en la organización orientado estratégicamente a asegurar el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo?	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
1.1. a)	¿Cómo el Equipo Directivo comunica las definiciones estratégicas, entre ellas: la misión, visión y valores de la institución para fortalecer el alineamiento organizacional?	Evidencia:					
1.1. b)	¿Cómo el Equipo Directivo instituye con el Consejo Regional un sistema de información oportuna para la toma de decisiones?	Evidencia:					
1.1. c)	¿Cómo el Equipo Directivo desarrolla e implementa un sistema para gestionar la organización de manera integrada, y orientada a la unidad de acción de todos sus integrantes?	Evidencia:					
1.1. d)	¿Cómo el Equipo Directivo incentiva el compromiso de las personas y equipos de trabajo orientándolo a los objetivos estratégicos del gobierno regional?	Evidencia:					

Subcriterio 1.2.	Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas y Colaboradores: ¿Cómo el Equipo Directivo motiva y compromete a los actores claves, en la definición y cumplimiento de las orientaciones estratégicas del desarrollo regional?	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
1.2. a)	¿Cómo se incorporan y/o actualizan las demandas, requerimientos y necesidades de los actores del territorio en las definiciones estratégicas del desarrollo regional?	Evidencia:					
1.2. b)	¿Cómo se construye y/o actualiza el mapa de actores claves para el desarrollo y la gobernabilidad de la región?	Evidencia:					
1.2. c)	¿Cómo se diseñan y/o realizan y se les da seguimiento a las actividades para motivar, articular y comprometer a los actores claves con la definición y cumplimiento de las orientaciones estratégicas del desarrollo regional?	Evidencia:					

Subcriterio 1.3.	Gestión de la Transparencia, rendición de cuenta y fiscalización ¿Cómo se gestiona la transparencia interna, probidad, reporte de rendición de cuentas y la supervisión y fiscalización de las iniciativas que se ejecuten con cargo a su presupuesto?	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
1.3. a)	¿Cómo el Equipo Directivo promueve en la organización, el compromiso con la probidad y la transparencia y asegura su cumplimiento en toda la institución?	Evidencia:					
1.3. b)	¿Cómo se asegura la oportunidad y exactitud de la información operativa interna del gobierno regional para responder a los requerimientos de control?	Evidencia:					
1.3. c)	¿Cómo se evalúa la situación actual de las políticas internas, prácticas recurrentes o estándares de gestión en relación a la probidad en la gestión del servicio administrativo del GORE ?	Evidencia:					
1.3.d)	¿Cómo se ejerce la supervisión de las iniciativas que se ejecuten con cargo al presupuesto del Gore?	Evidencia:					

<b>Criterio 2. Ciudadanía, socios y colaboradores</b>	<b>Este criterio examina cómo el GORE gestiona la participación ciudadana, la relación con socios y colaboradores, el diseño de la relación y la evaluación de satisfacción de los usuarios con sus servicios.</b>
---	--

<b>Subcriterio 2.1.</b>	<b>Gestión de la participación ciudadana y relación con los usuarios de los servicios del Gore. ¿Cómo el GORE gestiona la relación con los usuarios de los servicios que entrega a través de sus planes, programas e inversiones, estimulando la participación ciudadana, de modo de conseguir sus objetivos estratégicos?</b>	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
2.1. a)	¿Cómo se asegura la participación ciudadana en la formulación de políticas, planes y programas, de acuerdo a las características territoriales?	Evidencia:					
2.1. b)	¿Cómo se mide la percepción de la ciudadanía, respecto a los canales de participación que ofrece el GORE ?	Evidencia:					
2.1. c)	¿Cómo se mide la satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía con los servicios que ofrece el GORE?	Evidencia:					
2.1. d)	¿Cómo la organización gestiona las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía para su mejoramiento global?	Evidencia:					
2.1. e)	¿Cómo el GORE comunica y da a conocer las acciones que desarrolla en beneficio de la ciudadanía?	Evidencia:					
2.1. f)	¿Cómo se diseña y gestiona la imagen del GORE y su estrategia de posicionamiento?	Evidencia:					



Subcriterio 2.2	Gestión de la relación con socios y colaboradores. ¿Cómo el GORE gestiona su relación con socios y colaboradores, de modo de comprometer su colaboración en los objetivos estratégicos de 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
2.2. a)	¿Cómo se diseñan y aplican las acciones del GORE orientadas a comprometer a socios y colaboradores en la obtención de los objetivos estratégicos de la región?	Evidencia					
2.2. b)	¿Cómo se mide la percepción de socios y colaboradores, respecto a los canales de vinculación y articulación del GORE y en general su satisfacción e insatisfacción con ellos?	Evidencia					

<b>Criterio 3. Personas</b>	Este criterio examina cómo el GORE compromete, gestiona y desarrolla a su personal para utilizar su máximo potencial. También examina como el GORE apoya un ambiente de trabajo y un clima laboral que conduzca a desempeños de excelencia.
-----------------------------	---

Subcriterio 3.1.	Gestión y desarrollo de personas: ¿Cómo las políticas y procesos de gestión y desarrollo de personas 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
		0	1	2	3	4	5
3.1. a)	¿Cómo el GORE elabora, formaliza e implementa una política y un plan anual de gestión y desarrollo de personas, en consonancia con sus objetivos, metas y planes de acción?	Evidencia:					
3.1. b)	¿Cómo se definen y/o actualizan los perfiles de cargo que contienen las competencias requeridas por el personal para el desarrollo de sus labores?	Evidencia:					
3.1. c)	¿Cómo los procedimientos de selección y reclutamiento de personal consideran criterios de transparencia, objetividad, idoneidad, inclusión y equidad de género?	Evidencia:					
3.1. d)	¿Cómo se elabora un programa de inducción que permita a los participantes una adecuada inserción a su cargo, equipo, institución y función pública?	Evidencia:					

Subcriterio 3.2.	Desempeño, retroalimentación y reconocimiento: ¿Cómo los procesos de evaluación de desempeño apoyan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y resultados del GORE?	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
3.2. a)	¿Cómo el GORE diseña e implementa un sistema de gestión del desempeño individual de las personas?	Evidencia:					
3.2. b)	¿Cómo el Gore establece procedimientos de retroalimentación del desempeño individual, que permitan desarrollar prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas?	Evidencia:					
3.2. c)	¿Cómo el GORE reconoce la colaboración entre los equipos de trabajo para mejorar el desempeño de la institución, de manera de motivar y reforzar una cultura de calidad en la organización?	Evidencia:					

Subcriterio 3.3.	Capacitación y desarrollo: ¿Cómo las personas son formadas y capacitadas para el logro de los objetivos del GORE y alcanzar altos desempeños?	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
3.3. a)	¿Cómo se detectan las necesidades de formación y capacitación del personal del GORE (incluida planta, contrata y honorarios)?	Evidencia:					
3.3. b)	¿Cómo se asegura que el plan de formación y capacitación recoge tanto los intereses del personal, las necesidades del GORE y asegura el pleno despliegue de las competencias traspasadas?	Evidencia:					
3.3. c)	¿Cómo se prioriza y planifica la entrega de la formación y capacitación y se determinan los recursos necesarios para su desarrollo?	Evidencia:					
3.3. d)	¿Cómo se garantiza la utilidad de la formación y capacitación del personal del GORE?	Evidencia:					

Subcriterio 3.4.	Participación de las personas y sus representantes en el proceso de mejora de la gestión del GORE: ¿Cómo se involucra y compromete a las personas para que contribuyan al logro de los objetivos y resultados del GORE?	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
3.4. a)	¿Cómo se involucra y compromete a las personas y a las organizaciones que los representan en el proceso de mejoramiento de la gestión del GORE?	Evidencia:					
3.4. b)	¿Cómo se incentiva el trabajo colaborativo y en equipo para mejorar los procesos, generar unidad de acción y sentido de oportunidad en el GORE?	Evidencia:					
3.4. c)	¿Cómo se consideran las ideas y sugerencias de las personas, para la mejora de los procesos del GORE?	Evidencia:					

Subcriterio 3.5.	Calidad de vida laboral y prevención de riesgos en el trabajo: ¿Cómo el GORE mantiene un ambiente laboral que conduzca al bienestar de todas sus personas? ¿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
		0	1	2	3	4	5
3.5. a)	¿Cómo el GORE da cumplimiento a las normativas que afectan el bienestar y satisfacción de los funcionarios(as)?	Evidencia:					
3.5. b)	¿Cómo el GORE define acciones que permiten la mejora del bienestar y satisfacción del personal?	Evidencia:					
3.5. c)	¿Cómo se identifican las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad de las personas del GORE?	Evidencia:					
3.5. d)	¿Cómo participa el personal del GORE y sus asociaciones de representantes, en la selección de las prioridades institucionales para el mejoramiento de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad?	Evidencia:					
3.5. e)	¿Cómo se establece un plan de prevención de maltrato, acoso laboral y sexual, y un procedimiento de denuncia e investigación en este ámbito?	Evidencia					
3.5. f)	¿Cómo se establece un protocolo de conciliación entre las responsabilidades laborales y personales?	Evidencia					

<b>Criterio 4. Gestión de la planificación estratégica regional</b>	Este criterio examina cómo el GORE gestiona la planificación estratégica regional, formulando las políticas y planes de desarrollo con solvencia técnica y participación ciudadana, coordinándose con el aparato del estado y velando por la armonización de estas acciones en el territorio
---	--

Subcriterio 4.1.	¿Cómo se implementa la Estrategia Regional de Desarrollo y se le hace seguimiento, en articulación con otros programas?	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
4.1. a)	¿Cómo se diseña y/o actualiza la Estrategia Regional de Desarrollo y se formulan los indicadores de resultado de su cumplimiento?	Evidencia:					
4.1. b)	¿Cómo se asegura que en la formulación de la Estrategia Regional de Desarrollo, estén presentes, el enfoque territorial y los intereses de todas las partes interesadas en el desarrollo de la región?	Evidencia:					
4.1. c)	¿Cómo se integran los indicadores de la ERD y los planes y programas regionales en un sistema de planificación y monitoreo regional?	Evidencia:					
4.1. d)	¿Cómo se articula la Estrategia Regional de Desarrollo con los planes y proyectos regionales sectoriales para asegurar el desarrollo armónico de la región?	Evidencia:					

Subcriterio 4.2.	¿Cómo se gestiona el proceso de planificación y Ordenamiento Territorial?	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
4.2. a)	¿Cómo se realiza el proceso de elaboración del plan regional y ordenamiento territorial en coherencia con la ERD ?	Evidencia:					
4.2. b)	¿Cómo el GORE fomenta y vela por la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente, adoptando las medidas adecuadas a la realidad de la región y a las normas legales?	Evidencia:					
4.2. c)	¿Cómo se incorporan los riesgos naturales del territorio en los instrumentos de planificación de su competencia y en las decisiones de inversión?	Evidencia:					
4.2. d)	¿Cómo el GORE levanta y analiza información de carácter territorial, para alimentar el proceso de planificación regional y ponerla a disposición de otros actores relevantes?	Evidencia:					



Subcriterio 4.3.	¿Cómo se formulan y aprueban las políticas públicas, planes y programas regionales, haciendo seguimiento a su ejecución?	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
4.3. a)	¿Cómo se formulan/actualizan las políticas públicas, se involucra al Consejo Regional y a todos los actores relevantes, se definen indicadores y metas y se asegura su financiamiento de ser necesario?	Evidencia:					
4.3. b)	¿Cómo se formula el plan regional de gobierno y se asegura que éste sea coherente con la ERD y las políticas públicas nacionales, el enfoque de género, los objetivos de desarrollo sustentable y cómo se gestiona y se asegura su financiamiento?	Evidencia:					
4.3. c)	¿Cómo se hace Seguimiento/Control de las políticas públicas, planes y programas regionales y se definen acciones correctivas y preventivas, si corresponde? ¿Cómo se asegura que estas acciones sean en el marco de un sistema integrado de control?	Evidencia:					

<b>Criterio 5. Gestión de inversiones y desarrollo regional y territorial</b>	<p>Este criterio examina las acciones que realiza el GORE para el logro del desarrollo regional, expresadas en la ERD y ejecutar las políticas y los planes que define. ¿Cómo el GORE articula inversiones públicas y privadas en su territorio?</p>
---	--

Subcriterio 5.1.	Gestión de Inversiones: ¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión de inversiones?	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
5.1. a)	¿Cómo se estructura el proceso de Inversiones públicas y se realizan las articulaciones necesarias con las autoridades regionales?	Evidencia:					
5.1. b)	¿Cómo se asegura que el proceso de inversiones para la región está alineado con las necesidades de los municipios?	Evidencia:					
5.1. c)	¿Cómo se utilizan mecanismos de participación ciudadana en el proceso de inversiones públicas?	Evidencia:					
5.1. d)	¿Cómo se asegura que la programación anual del gasto con recursos propios cumpla con criterios de eficiencia y eficacia, garantizando el óptimo uso de los recursos?	Evidencia:					
5.1. e)	¿Cómo se asegura que las recomendaciones de las evaluaciones ex-post efectuada se incorporen al proceso de mejoras del gobierno regional?	Evidencia:					
5.1. f)	¿Cómo se asegura que las inversiones con recursos propios se ejecuten dentro de los tiempos y costos originalmente previstos?	Evidencia:					
5.1. g)	¿Cómo se atraen recursos y articula con el sector público y privado, programas de inversión conjunta o complementaria en la región?	Evidencia:					

Subcriterio 5.2.	Programa de Desarrollo Social y Cultural: ¿Cómo se gestionan los programas de desarrollo social y cultural del GORE?	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
5.2. a)	¿Cómo el GORE levanta las demandas de la población en materia social y cultural, establece prioridades y diseña planes y programas para cumplir con las funciones que le entrega la ley?	Evidencia:					
5.2. b)	¿Cómo se coordina con las municipalidades, sectores y otros actores clave, para el diseño y ejecución de Programas en materias sociales y culturales para la región?	Evidencia:					
5.2. c)	¿Cómo se realiza el proceso de evaluación y priorización de las iniciativas postuladas en los fondos del 6%?	Evidencia:					
5.2. d)	¿Cómo se hace seguimiento a las acciones definidas en este ámbito para medir el impacto que han generado en la ciudadanía y cómo se incorporan las recomendaciones de la evaluación al mejoramiento de los programas de desarrollo social y cultural?	Evidencia:					

Subcriterio 5.3.	Programa de Desarrollo Económico y Fomento Productivo. ¿Cómo se gestionan los programas de desarrollo económico y fomento productivo del GORE?	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
5.3. a)	¿Cómo el GORE formula políticas de fomento de las actividades productivas de la región, englobando el conjunto de los ámbitos establecidos en la ley?	Evidencia:					
5.3. b)	¿Cómo el Gobierno Regional lidera y promueve una gobernanza activa para el diseño e implementación de acciones en los ámbitos de fomento de las actividades productivas en la región, particularmente con el Comité Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo?	Evidencia:					
5.3. c)	¿Cómo se realiza el seguimiento/monitoreo y evaluación de las acciones establecidas en el ámbito del fomento productivo?	Evidencia:					

Subcriterio 5.4.	Gestión de transporte e infraestructura regional ¿Cómo se gestionan los programas de transporte e infraestructura del GORE?	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
5.4. a)	¿Cómo el GORE formula políticas de infraestructura y transporte de acuerdo a sus competencias legales?	Evidencia:					
5.4. b)	¿Cómo se asegura que los proyectos de conectividad responden a las reales prioridades de la región considerando el enfoque territorial y los intereses de todas las partes interesadas?	Evidencia:					
5.4. c)	¿Cómo se realiza el seguimiento/monitoreo y evaluación de las acciones establecidas en el ámbito del transporte y la infraestructura?	Evidencia:					

<b>Criterio 6. Gestión de recursos.</b>	<b>Este criterio examina cómo 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.</b>
---	--

Subcriterio 6.1	Gestión de los recursos tecnológicos	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
6.1 a)	¿Cómo el GORE decide la incorporación de nuevas tecnologías de la información para mejorar la agilidad de sus procesos, en consonancia con las políticas nacionales de gobierno digital?	Evidencia:					
6.1 b)	¿Cómo el GORE adecúa la organización al nuevo contexto digital?	Evidencia:					
6.1 c)	¿Cómo el Gore utiliza las nuevas tecnologías para apoyar la cultura de innovación y creatividad?	Evidencia:					

Subcriterio 6.2	Gestión Financiera-Contable. ¿Cómo la gestión financiera contable se alinea con la estrategia, minimiza los riesgos y asegura su transparencia?	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
6.2.a)	¿Cómo el GORE alinea la gestión financiera con sus objetivos estratégicos de una forma eficaz y eficiente?	Evidencia:					
6.2.b)	¿Cómo el GORE analiza los riesgos de las decisiones financieras?	Evidencia:					
6.2.c)	¿Cómo el GORE asegura la transparencia presupuestaria y financiera?	Evidencia:					

Subcriterio 6.3.	Gestión sostenible de bienes y recursos materiales, desde el punto de vista financiero y ambiental	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
6.3.a)	¿Cómo el GORE establece e implementa estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de sus bienes y recursos materiales?	Evidencia:					
6.3. b)	¿Cómo el Gore optimiza el uso de sus bienes y recursos materiales, gestionando su mantención para mejorar su ciclo de vida?	Evidencia:					



Subcriterio 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 Sistemático	Enfoque Sistemático	Enfoque Evaluado	Enfoque Mejorado	Enfoque Efectivo
		0	1	2	3	4	5
6.4.a)	¿Cómo se identifican las necesidades y se gestiona la adquisición de recursos materiales, equipos, infraestructura o servicios para el funcionamiento del GORE?	Evidencia:					
6.4.b)	¿Cómo se realiza la gestión de Unidades Técnicas? Esto incluye: conocer sus necesidades, percepciones y expectativas; generar canales y medios pertinentes de comunicación en ambos sentidos y realizar su fortalecimiento institucional, técnico y profesional.	Evidencia:					
6.4.c)	¿Cómo se asegura que el pago, gestión del contrato y procesos asociados a los proveedores de las unidades Técnicas y administrativas del GORE, se realice de forma oportuna y en los tiempos programados?	Evidencia:					

<b>Criterio 7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento</b>	<b>Este criterio examina cómo el Gobierno Regional desarrolla su planificación estratégica, la despliega al interior de la organización y mide su progreso. También examina cómo la organización selecciona, recoge, analiza gestiona y mejora sus datos, información y capital de conocimiento.</b>
--	--

Subcriterio 7.1.	Desarrollo e implementación de la Planificación institucional: ¿Cómo se realiza la Planificación Estratégica Institucional, se definen los objetivos estratégicos y los planes de acción, se despliega dentro de la organización y se ejecuta su seguimiento y evaluación?	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
7.1. a)	¿Cómo se realiza el proceso de Planificación Estratégica Institucional y cuáles son sus etapas clave?	Evidencia:					
7.1. b)	¿Cómo se considera en la Planificación el análisis de la situación actual del GORE y su entorno y las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés?	Evidencia:					
7.1. c)	¿Cómo se definen los objetivos y metas estratégicas y los respectivos planes de acción que permiten cumplirlos?	Evidencia:					
7.1. d)	¿Cómo se asegura que el personal del GORE conoce, comprende y utiliza la Planificación Estratégica Institucional? ¿De qué manera se involucra y compromete al personal en el diseño, implementación y cumplimiento de los Planes de Acción?	Evidencia:					
7.1. e)	¿Cómo se hace seguimiento, ajustan y mejoran los planes de acción, se evalúa el progreso y la efectividad de su cumplimiento y se retroalimenta al personal?	Evidencia:					

Subcriterio 7.2	Control y Evaluación de la Gestión de la Organización y de los Riesgos: ¿Cómo se controla y evalúa el desempeño del GORE y se fortalece la probidad y transparencia de la actividad administrativa de la institución, la debida administración y control de los recursos públicos y la eficiencia y eficacia de sus procesos?	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
7.2. a)	¿Cómo se realiza el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de la información para evaluar el desempeño de la organización?	Evidencia:					
7.2. b)	¿Cómo se retroalimenta al personal sobre los resultados de la evaluación del desempeño del GORE, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora?	Evidencia:					
7.2. c)	¿Cómo se diseña, implementa, se hace seguimiento y se evalúa la efectividad de los planes de mejora del desempeño del GORE?	Evidencia:					
7.2. d)	¿Cómo se promueve la adopción de mecanismos de autocontrol y probidad en las distintas unidades de la organización?	Evidencia:					
7.2. e)	¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría?	Evidencia:					

Subcriterio 7.3.	Gestión del Conocimiento Organizacional: ¿Cómo el GORE administra y controla sus activos de conocimiento?	No hay Despliegue o Despliegue parcial		Despliegue total			
		No hay Enfoque	Enfoque Incipiente	Enfoque Sistemático	Enfoque Evaluado	Enfoque Mejorado	Enfoque Efectivo
		0% - 10%	20% - 30%	40% - 50%	60% - 70 %	80% - 90%	100%
7.3. a)	¿Cómo la organización recoge y transfiere el conocimiento organizacional desde y al personal, socios, colaboradores y proveedores?	Evidencia:					
7.3. b)	¿Cómo la institución asegura la mantención y protección de sus activos de conocimientos y que estos se encuentren disponibles para su consulta?	Evidencia:					
7.3. c)	¿Cómo la institución integra sus conocimientos en las acciones de evaluación y mejora de sus prácticas de gestión?	Evidencia:					

<b>Criterio 8. Resultados</b>	<b>Este criterio examina los resultados que obtiene el GORE en la medición de los indicadores relacionados con la gestión de la ciudadanía, socios y colaboradores, programas, financieros, efectividad organizacional y personas.</b>
-------------------------------	--

Subcriterio 8.1	Resultados en la percepción y satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores: resume los resultados relativos a la gestión con 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
			0	1	2	3	4
8.1. a)	¿Cuáles son los resultados de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores, relativos a los mecanismos de participación ciudadana? Considere al menos un indicador de satisfacción y uno de insatisfacción para la ciudadanía y lo mismo para el caso de socios y colaboradores	Evidencia:					
8.1. b)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores clave asociado a los mecanismos de participación ciudadana? Por ejemplo, mencione números de políticas, planes y programas desarrollados con participación ciudadana, cantidad de funcionarios capacitados en el temas de participación ciudadana, % de cumplimientos de solicitudes de acceso a información pública, entre otros.	Evidencia:					
8.1. c)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores clave relativo a quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía, socios y colaboradores? Por ejemplo considere cantidad de quejas, reclamos y sugerencias recibidas por la ciudadanía y por los socios y colaboradores, porcentajes de las quejas y reclamos que han sido respondidas por cada grupo emisor.	Evidencia:					

Subcriterio 8.2.	Resultados de desempeño financiero y de programas: resume los resultados de desempeño financiero del GORE y de los programas desarrollados por la institución	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
8.2. a)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores de desempeño financiero? Incluya indicadores asociados a la gestión presupuestaria, financiera y contable, entre otros.	Evidencia:					
8.2. b)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores relativos a los programas desarrollados por el GORE? Los indicadores deben incluir al menos los relativos a: desarrollo regional, inversión pública de la región, desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, obras de infraestructura y equipamiento regional y gestión de transporte y desarrollo social y cultural. También debe incluir los programas que deba ejecutar como producto del traspaso de competencias.	Evidencia:					

Subcriterio 8.3.	Resultados de la efectividad organizacional: resume 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
8.3. a)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores de desempeño de los procesos de gestión interna del GORE? Incluya indicadores para los procesos de Gestión de la Planificación Estratégica Regional, Gestión de Inversiones, Desarrollo Social y Cultural, Desarrollo Económico y Fomento Productivo, entre otros.	Evidencia:					
8.3. b)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores de la calidad de las acciones desarrolladas en los procesos asociados a la Gestión de Inversiones?	Evidencia:					
8.3. c)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores de las acciones desarrolladas en los procesos asociados al Desarrollo Social y Cultural?	Evidencia:					
8.3. d)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores de las acciones desarrolladas en los procesos asociados al Desarrollo Económico y Fomento Productivo?	Evidencia:					
8.3. e)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores de las acciones desarrolladas en los procesos asociados a Transporte e Infraestructura ?	Evidencia:					

Subcriterio 8.4.	Resultados en la gestión de las personas: resume los resultados del GORE con respecto a la gestión de su 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
8.4. a)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores de satisfacción, desarrollo y compromiso de las personas?	Evidencia:					
8.4. b)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores de gestión de las personas? Incluya en su respuesta la dotación de personas, rotación, ausentismo, entre otros.	Evidencia:					
8.4. c)	¿Cuáles son los resultados de los indicadores de clima laboral, seguridad y salud ocupacional, servicios de bienestar y beneficios para las personas?	Evidencia:					



<b>Criterios y Subcriterios</b>	<b>% Evaluación</b>	<b>Puntaje Máximo</b>	<b>Puntaje Subcriterio</b>
<b>1. Liderazgo (45 puntos)</b>			
1.1. Liderazgo interno de la dirección superior		15	
1.2. Liderazgo regional y gestión de alianzas y colaboradores		15	
1.3. Gestión de la transparencia, rendición de cuentas y fiscalización		15	
<b>2. Ciudadanía, Socios y Colaboradores (40 puntos)</b>			
2.1. Gestión de la participación ciudadana y relación con los usuarios de los servicios del GORE		20	
2.2. Gestión de la relación con socios y colaboradores		20	
<b>3. Personas (60 puntos)</b>			
3.1. Gestión y desarrollo de las personas		20	
3.2. Desempeño, retroalimentación y reconocimiento		10	
3.3. Capacitación y desarrollo		10	
3.4. Participación de las personas y sus representantes en el proceso de mejora de la gestión del GORE		10	
3.5. Calidad de vida laboral y prevención de riesgos en el trabajo		10	
<b>4. Gestión de la Planificación Estratégica Regional (80 puntos)</b>			
4.1. Formulación/actualización, aprobación y seguimiento de la Estrategia Regional de Desarrollo		30	
4.2. Planificación del territorio		30	
4.3. Formulación, aprobación y seguimiento de Políticas Públicas, Planes y Programas Regionales		20	
<b>5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial (80 puntos)</b>			
5.1. Gestión de Inversiones		20	
5.2. Programa de desarrollo social y cultural		20	
5.3. Programa de desarrollo económico y fomento productivo		20	
5.4. Gestión de Transporte, telecomunicaciones e infraestructura		20	
<b>6. Gestión de Recursos (45 puntos)</b>			
6.1. Gestión de los recursos tecnológicos		10	
6.2. Gestión financiera contable		15	
6.3. Gestión sostenible de bienes y recursos materiales		10	
6.4. Gestión de proveedores y asociados		10	
<b>7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento (50 puntos)</b>			
7.1. Desarrollo e implementación de la planificación institucional		20	
7.2. Control y evaluación de la gestión de la organización y de los riesgos		15	
7.3. Gestión del conocimiento organizacional		15	
<b>8. Resultados (100 puntos)</b>			
8.1. Resultados en la percepción y satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores		20	
8.2. Resultados de desempeño financiero y de programas		20	
8.3. Resultados de la efectividad organizacional		30	
8.4. Resultados en la gestión de las personas		30	
<b>TOTAL</b>		<b>500</b>	