



Curso de capacitación para equipos de los Gobiernos Regionales

**“AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS REGIONALES CON EL MODELO DE EXCELENCIA Y FORMULACIÓN DE PLANES DE MEJORA, PARA EQUIPOS DE AUTOEVALUACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA”  
(Jornada N°1)**

Proyecto “Fortalecimiento de la operación del Sistema de Mejora Continua de la Calidad de la Gestión de los GORES y Optimización del Modelo de Excelencia”



Marzo de 2022

**¡Bienvenidas y bienvenidos a la jornada N°1!**

# Sesión 1

## Presentación del Curso

# Introducción

- SUBDERE ha desarrollado el Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales desde 2009, con el propósito de instalar un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la Gestión. La primera versión de la guía se aplicó en 2010 en los 15 GORES existentes y se aplicó nuevamente el 2012. El 2015 se desarrolló un proceso de actualización.
- El 2019, se realizó un proceso piloto en el marco del proyecto “Actualización y Validación de un “Modelo de Excelencia para los Gobiernos Regionales”, proceso que fue complementado con el proyecto “Reinstalación del Sistema de Mejora Continua de la Calidad, desarrollado en 2020 y 2021.

# Presentación

- En el marco del proyecto “Fortalecimiento de la Operación del Sistema de Mejora Continua de la Calidad de la Gestión de los GORES”, se presenta esta nueva actualización del Modelo de Excelencia, que se basa en la experiencia acumulada a la fecha, el nuevo marco legal de los Gobiernos Regionales, las condiciones del entorno actual, las nuevas tendencias en los modelos de excelencia a nivel mundial y, **en especial, las opiniones y recomendaciones de los equipos de trabajo de cada uno de los GORE y la visión de un conjunto de profesionales de la SUBDERE.**
- Esta versión se utilizará en los futuros procesos de autoevaluación de los Gobiernos Regionales, procesos facilitados por la existencia de una plataforma informática, desarrollada en el marco de este proyecto.
- Ley 21.073 que regula la elección de Gobernadores Regionales
- Ley 21.074 sobre el Fortalecimiento de la Regionalización y sus reglamentos

# Ejercicio

Presentación de participantes y levantamiento de expectativas

# Presentación

En sala principal cada participante se presenta,  
indicando su nombre y  
división en que trabaja.



# Levantamiento de expectativas

En menti cada persona escoge la imagen que mejor representa sus expectativas con esta capacitación y un representante de cada imagen elegida explica su elección. 10 minutos



# Propósito del Modelo de Excelencia

El propósito del Modelo de Excelencia es apoyar al Gobierno Regional en la implementación de un enfoque integrado de gestión de calidad organizacional al servicio de las personas que habitan la región. Así se agrega valor a la ciudadanía, socios, colaboradores y otros grupos de interés.



# Propósito y objetivos del curso

## *Propósitos del curso*

Mejorar la calidad de los procesos y resultados de los Gobiernos Regionales, apoyando técnicamente al Gobernador o Gobernadora Regional, directivos y profesionales en el fortalecimiento de la operación del Sistema de Mejora Continua de la Calidad de la Gestión.

Consolidar el sistema, como una herramienta respaldada por las nuevas autoridades y funcional a la consecución de los objetivos y prioridades estratégicas de los GORES.



# Propósito y objetivos del curso

## ***Objetivo General del curso***

Desarrollar competencias en gestión de calidad y en la aplicación del nuevo modelo de excelencia para la autoevaluación y la formulación de planes de mejora, en el marco de la mejora continua.



# Propósito y objetivos del curso

## *Objetivos específicos del curso*

- Aprender herramientas básicas para promover una cultura de gestión de excelencia, abierta al cambio, al trabajo en equipo y colaborativo y al aprendizaje organizacional.
- Desarrollar competencias en los Gobiernos Regionales para:
  - Realizar la autoevaluación, levantamiento de evidencias y asignación de puntajes, de acuerdo a la metodología de evaluación de enfoque –despliegue y resultados del Modelo de Excelencia de la Gestión de los GORES.
  - Determinar oportunidades de mejora a partir de una correcta interpretación del Informe de Autoevaluación y del Informe de Retroalimentación.
  - Formular planes de mejora debidamente evaluados y alineados con los objetivos estratégicos y prioridades del GORE.

# Metodología

Se aplicarán metodologías participativas, con el apoyo de herramientas interactivas.

El curso estará dividido en sesiones, las que serán principalmente prácticas. Cada sesión se iniciará con una breve exposición conceptual, para luego abrir debates interactivos en base a preguntas generales o específicas y aportes desde la experiencia de los participantes y ejercicios de “aprender haciendo”.

La capacitación será complementada con la plataforma online que estará a disposición de todos los participantes para facilitar los procesos de autoevaluación y formulación de Planes de Mejora y que contará con un repositorio de información.

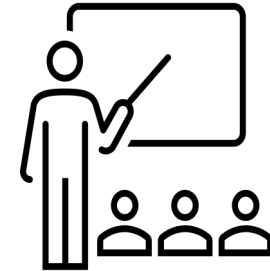
*Será requisito que cada participante cuente con:*

- Notebook o PC con conexión a internet estable para trabajo en plataforma Google Meet y Mentimeter.
- Tablet o Smartphone con conexión a internet para trabajo con herramientas como mentimeter.



# Metodología

- Cada participante tendrá acceso a la Plataforma on line donde podrá encontrar los siguientes elementos de apoyo:
  - “Modelo de Gestión de Excelencia. *Cómo alcanzar mejores resultados a través de un desempeño superior*”.
  - Presentaciones por temas.
  - Guía de ejercicios.
  - Ejemplos de buenas prácticas.
  - Bibliografía de apoyo.



Adicionalmente estará a disposición la grabación de todas las sesiones.

# Contenidos del curso

## ***Jornada 1: 3 horas***

- Sesión 1: Presentación del curso
- Sesión 2: Perspectiva Sistémica
- Sesión 3: La Mejora Continua en los Gobiernos Regionales

## ***Jornada 2: 3 horas***

- Sesión 4: Modelo de Gestión de Excelencia de los Gobiernos Regionales
- Sesión 5: Levantamiento y redacción de evidencias en los criterios de procesos
- Sesión 6: Métodos de Evaluación de los criterios de procesos

# Contenidos del curso

## ***Jornada 3: 3 horas***

- Sesión 7: Redacción de evidencias del criterio resultados
- Sesión 8: Método de Evaluación del criterio de resultados
- Sesión 9: Definición y Alcances del Plan de Mejora
- Sesión 10: Definición de Acciones de Mejora Inmediata

## ***Jornada 4: 3 horas***

- Sesión 11: Definición de Proyectos de Mejora
- Sesión 12: Priorización de Proyectos de Mejora
- Sesión 13: Diseño, Validación y Seguimiento del Plan de Mejora



# Sesión 2

## Perspectiva Sistémica

# Enfoque sistémico y pensamiento complejo en los modelos de excelencia

- El Modelo de Excelencia de los Gobiernos Regionales tiene un enfoque sistémico y los sistemas solo se comprenden cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias con sus subsistemas. Su adecuada comprensión requiere una mirada multidimensional.
- La idea de Complejidad sirve para analizar la realidad. Los fenómenos y las organizaciones se comprenden mejor con una mirada multidimensional, es decir, compleja.
- El primer desafío es observar la realidad bajo paradigmas distintos, no interdisciplinarios, sino integrativos.
- El segundo desafío es atreverse a aprender y a cambiar.
- Estos desafíos son válidos para las personas y las organizaciones

# Enfoque sistémico

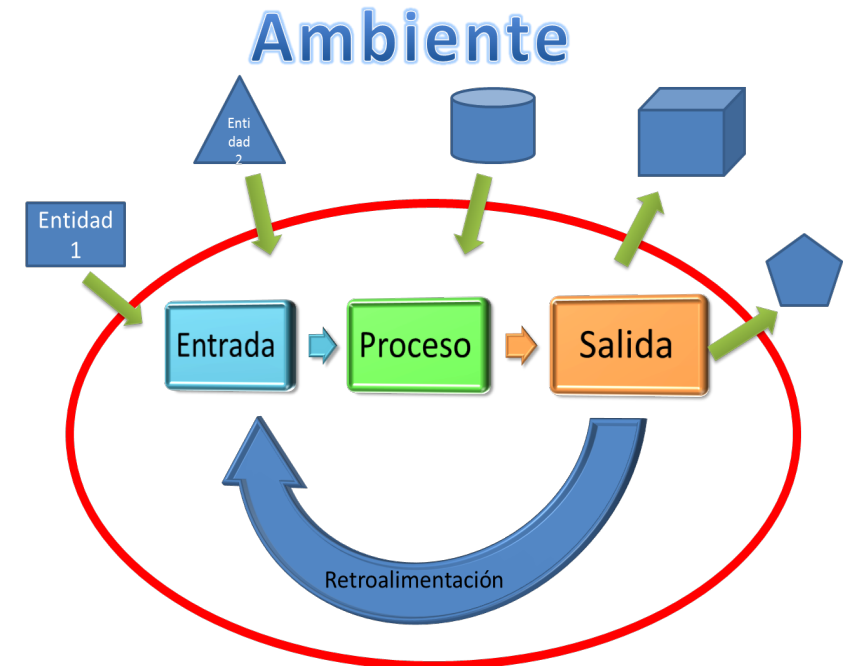
## Sistema:

- Cualquier entidad o conjunto de partes que se muestra como independiente, reconocible y coherente, que nos permite analizarlo, describirlo y establecer causas y consecuencias.
- Un conjunto de partes y sus interrelaciones (General Systems Society for Research).
- Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes.
- Grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.
- Conjunto de unidades recíprocamente relacionadas (Ludwig von Bertalanffy).



# Enfoque sistémico

- Las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados.
- La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.
- Los sistemas existen dentro de suprasistemas y contienen subsistemas.
- Los sistemas son abiertos – interactúan. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.
- Es difícil establecer dónde comienza y dónde termina un sistema/subsistema.



# Pensamiento complejo

- Esta es una invitación a observar la realidad bajo paradigmas distintos, no interdisciplinarios, sino integrativos.
- Los invitamos a reformular la forma de pensar.
- Los invitamos a redefinir el concepto de razón, desde un enfoque reduccionista y simplificante a una racionalidad abierta.
- Porque el saber aislado de una disciplina no existe, lo que existe es un pensamiento complejo de interacciones conceptuales y saberes en movimiento.
- Cuando abordamos la evaluación de la gestión organizacional debemos hacerlo con una visión integradora de diferentes saberes y enfoques, no sólo desde la disciplina particular que dominamos.
- Así entenderemos su naturaleza, sus debilidades, sus fortalezas y sus potencialidades.



# Pensamiento complejo

- La idea de Complejidad sirve para analizar la realidad.
- Se comprende mejor todo lo que pasa a nuestro alrededor, si se piensa que la realidad es multidimensional.
- Es decir que sucede simultáneamente, en muchos planos, en muchas dimensiones.
- Los fenómenos (y las organizaciones) se comprenden mejor con una mirada multidimensional, es decir, compleja.

# Ejercicio

Identificación de los elementos del sistema organizacional.

Mentimeter, 10 minutos. Análisis 10 minutos

**Pausa 10 minutos**





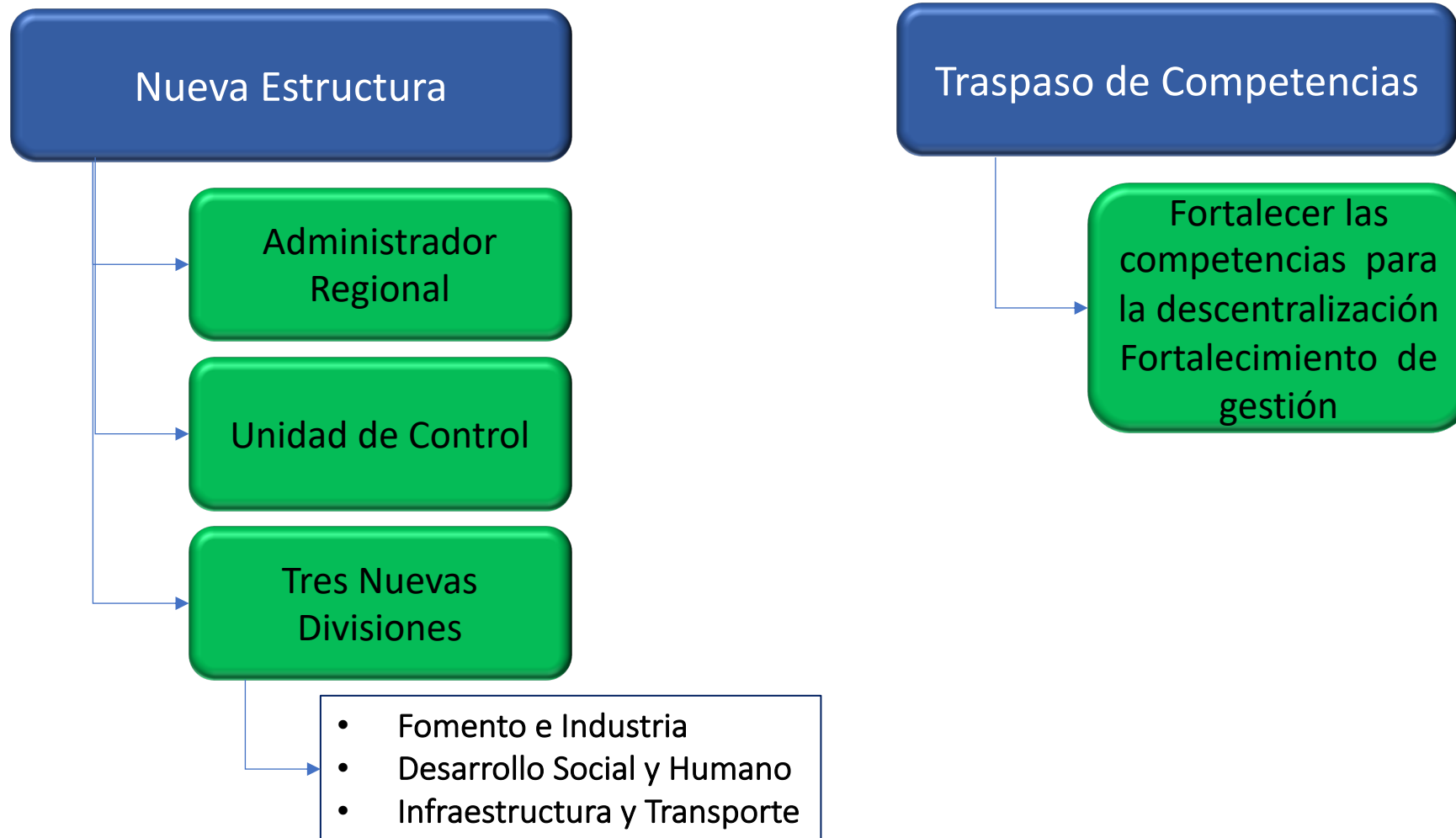


## Sesión 3

# La mejora Continua en los Gobiernos Regionales

# Nuevos Desafíos

## Ley N°21.074 Fortalecimiento de la Regionalización del País



# Fortalecimiento de la Gestión Sistema de Mejora de los Gobiernos Regionales

Modelo de Excelencia  
(Herramienta de Diagnóstico)



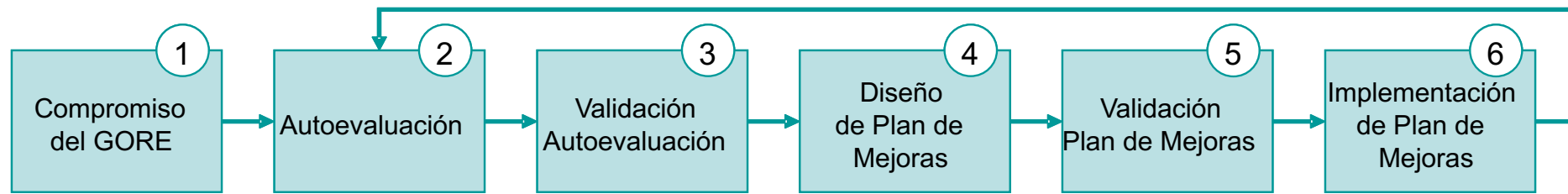
Fortalecimiento Institucional (fortalecer las competencias existentes para la descentralización)

Validación Externa

Incentivos y Reconocimiento (Reconocimiento a los equipos y Financiamiento de Planes de Mejoras)

# Proceso de Instalación del Sistema de Mejora Continua

Pasos:



# Proceso de Instalación del Sistema de Mejora Continua

El proceso de instalación de un sistema de mejora continua requiere una cultura organizacional abierta al aprendizaje y con disposición al cambio.

# La cultura organizacional: el aprendizaje y la disposición al cambio

- El aprendizaje es el resultado de procesos de estudio, experiencia, instrucción, razonamiento y observación.
- El resultado del aprendizaje no sólo es adquisición de nuevos conocimientos.
- También es la modificación de conductas, actitudes y valores en relación con la sociedad en que vivimos.

# El aprendizaje de primer orden y de segundo orden

## Aprendizaje de Primer Orden

Acción  Resultado

- Conocimiento: Antes sabía esto y ahora sé todo esto
- Experiencia: Antes no hacía esto y ahora puedo hacerlo

# El aprendizaje

## Aprendizaje de Segundo Orden

Observador → Acción → Resultados

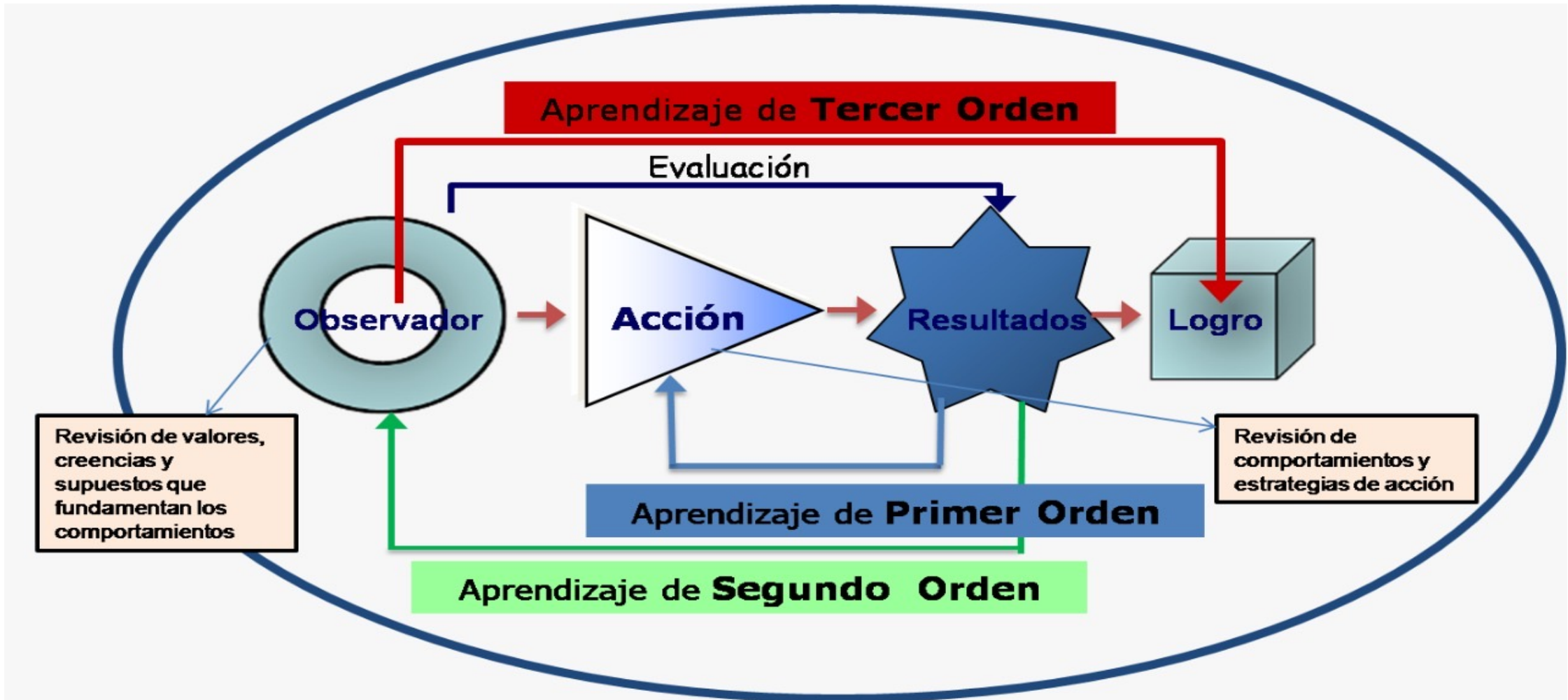
Cuestiona supuestos, creencias, modelos de pensamientos y eso amplía posibilidades. Cambia el observador.

## Transformación

Antes observaba las cosas de una manera y ahora las observo de una manera diferente, desde otro estadio.



# El aprendizaje de primer orden y de segundo orden



## Niveles de aprendizaje MODELO DEL OBSERVADOR

Basado en Argyris y Schön (1978) y en Rafael Echevarría



# Los enemigos del aprendizaje que afectan el trabajo en equipo y colaborativo

- La **ceguera** sobre nuestra propia incompetencia. *No nos damos cuenta que no sabemos.*
- El **miedo** a reconocer nuestra ignorancia
- La **vergüenza** de mostrar incompetencia y miedo al ridículo puede detenernos para aprender.
- El **orgullo** que impide pedir ayuda e implica reconocer la necesidad de otros para aprender.
- La **arrogancia** de creer que uno ya sabe y que no tiene ninguna necesidad de aprender. *No hay peor ciego que el que no quiere ver.*
- La **gravedad**

# Los enemigos del aprendizaje que afectan el trabajo en equipo y colaborativo

- La **impaciencia**, el querer aprender todo ya y no tolerar la frustración de no poder aplicar lo aprendido inmediatamente
- **Vivir juzgando** todo
- La **flojera** para dedicar tiempo a prepararse y practicar lo aprendido. El proceso de aprendizaje requiere energía y trabajo.
- La **trivialidad**
- **Confundir el saber** con tener información
- **Yo se como me tienes que enseñar**
- **Aversión a preguntarse**
- **Adicción a las respuestas**

# Los enemigos del aprendizaje que afectan el trabajo en equipo y colaborativo

- La **desconfianza** en el instructor. Es necesario dar autoridad a las personas que nos enseñan y seguir su guía para poder aprender. Si no tenemos confianza en los instructores, no vamos a estar abiertos para aprender de ellos.
- **No creer que podemos aprender.** Desconfianza en nosotros mismos, no puedo aprender dado quien soy
- Limitar el **aprendizaje a ciertos dominios**
- El **no tengo tiempo**
- No considerar **el cuerpo** como instrumento de aprendizaje
- La **resignación.**
- Y...Otros

# El aprendizaje y la disposición al cambio

- El aprendizaje es vital para las personas: nos permite adaptarnos y saber cómo actuar en el medio en que vivimos y en las diferentes situaciones a las que tendremos que enfrentarnos a lo largo de nuestras vidas.
- Las personas no se resisten al cambio....las cosas siempre cambian. Las personas se resisten a ser cambiadas. Peter Senge



# Ejercicio

- Cada persona lee los enemigos del aprendizaje e identifica sus 3 principales enemigos.
- Se comparte en sala. Conversación sobre cómo estos enemigos del aprendizaje se hacen presentes en la cultura organizacional y afectan la obtención de resultados.
- 5 minutos individual
- 25 minutos en sala

# Apertura al cambio y trabajo colaborativo interdivisional y con externos

Explorando posibilidades. Aprendizaje de segundo orden

**Trabajo Colaborativo:** filosofía de trabajo donde predomina la interacción y cooperación dinámica entre dos o más personas y entidades. Se relaciona con la generación de conocimiento compartido. Cada persona o entidad aporta a un proyecto Y genera valor.

¿Es posible el trabajo colaborativo entre las Divisiones?  
¿Es posible el trabajo colaborativo con otros; sector privado, no gubernamental, otros servicios?



Una orquesta afiatada y con invitados e invitadas en algunas funciones

# Apertura al cambio y trabajo colaborativo interdivisional y con externos

- El desafío de cada Gobierno Regional es a fortalecer el trabajo de equipo y el trabajo colaborativo entre las divisiones, y con los diferentes socios y grupos de interés en la región y entre regiones.
- El aporte de cada uno y cada una permitirá llegar a los resultados esperados.
- La mejora continua sólo es posible con el compromiso de un equipo de trabajo que entiende que el camino a la excelencia se construye con confianza, responsabilidad, colaboración y aprendizaje compartido.
- Les invitamos a construir una organización inteligente para lograr la excelencia.



**Pausa 10 minutos**



# Calidad – Excelencia- Gestión

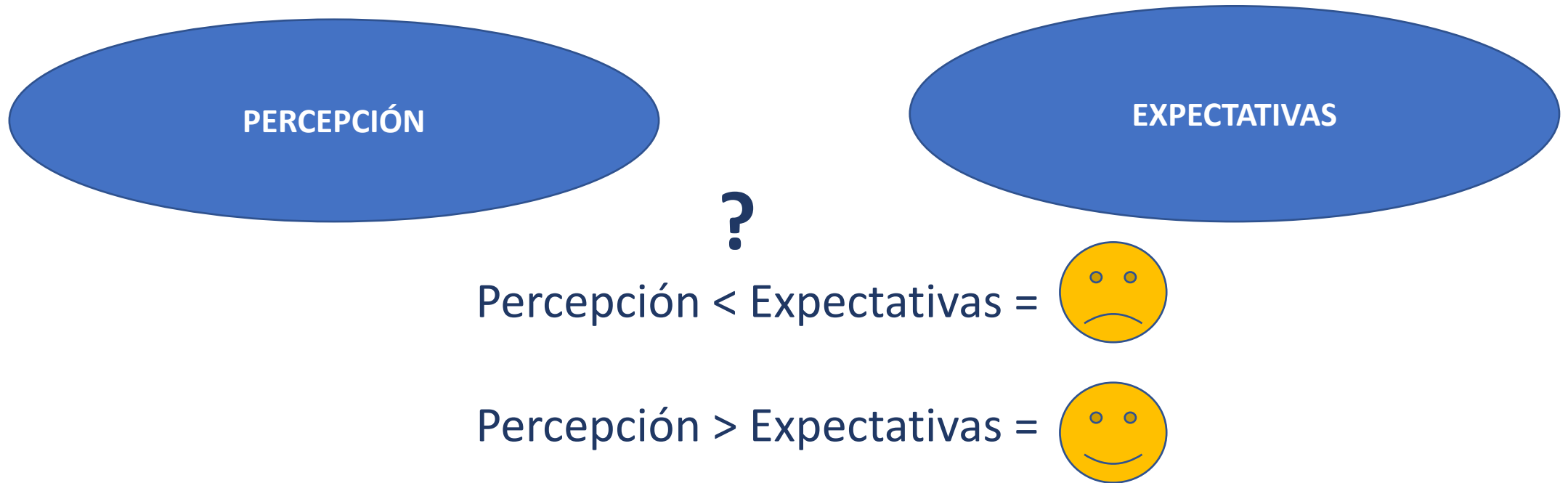
## ¿Qué es Calidad?

*“Conjunto de propiedades inherentes a un producto o servicio que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas” (ISO 9000)*



# Conceptos de Calidad

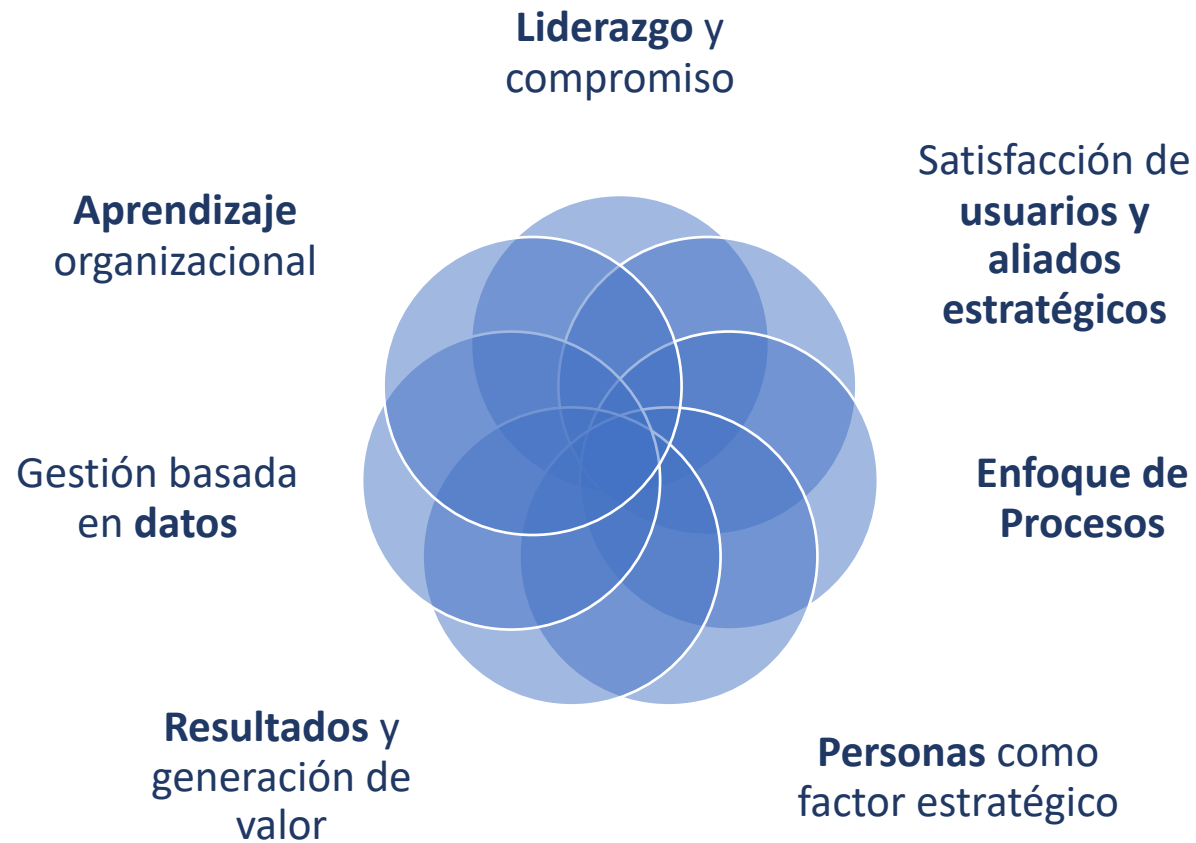
(basado en Modelo de calidad de servicio de Parasuraman, Berry y Zeithaml)



*El éxito o fracaso de la organización depende del resultado de esta comparación, que realiza el usuario.*

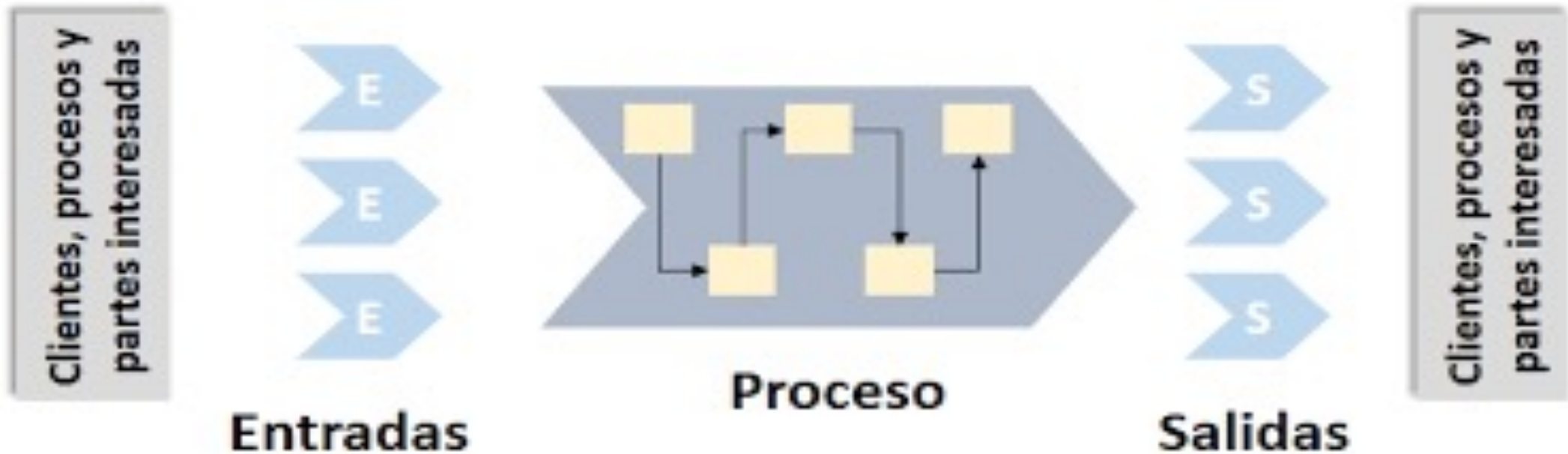
# Gestión de Calidad

## Principios Inspiradores



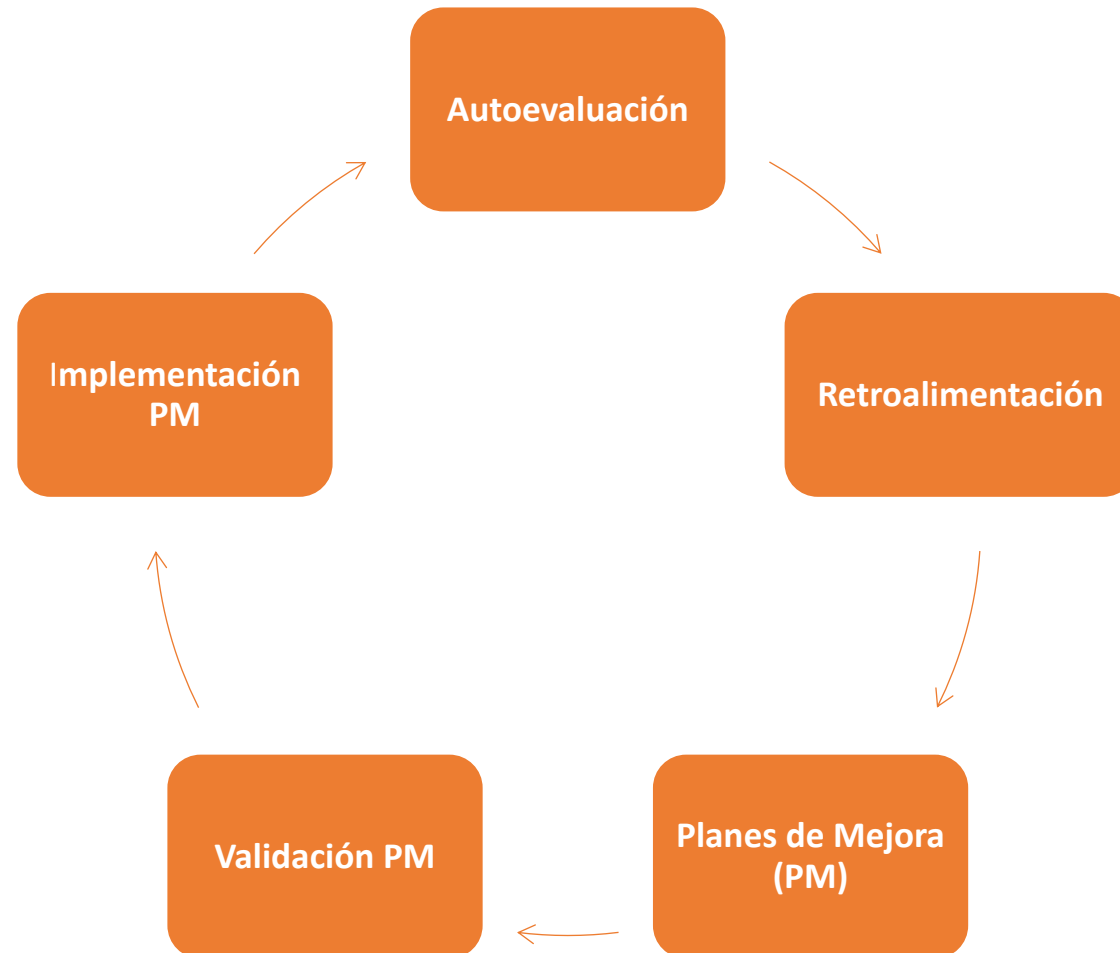
# La base de la gestión de la calidad es el enfoque por procesos y la mejora continua

Para que las instituciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar sus procesos



# Mejora Continua

## Ciclos sucesivos de Evaluación y Mejora



# Excelencia

Capacidad de agregar valor a cada una de las partes interesadas (servicios públicos)

Se basa en un Modelo de Gestión



Para convertirse en referente

# Función de los Modelos de Excelencia

Un modelo de excelencia es un sistema de gestión integral que guía en el camino hacia la excelencia a todo tipo de organizaciones (públicas, privadas) y permite:

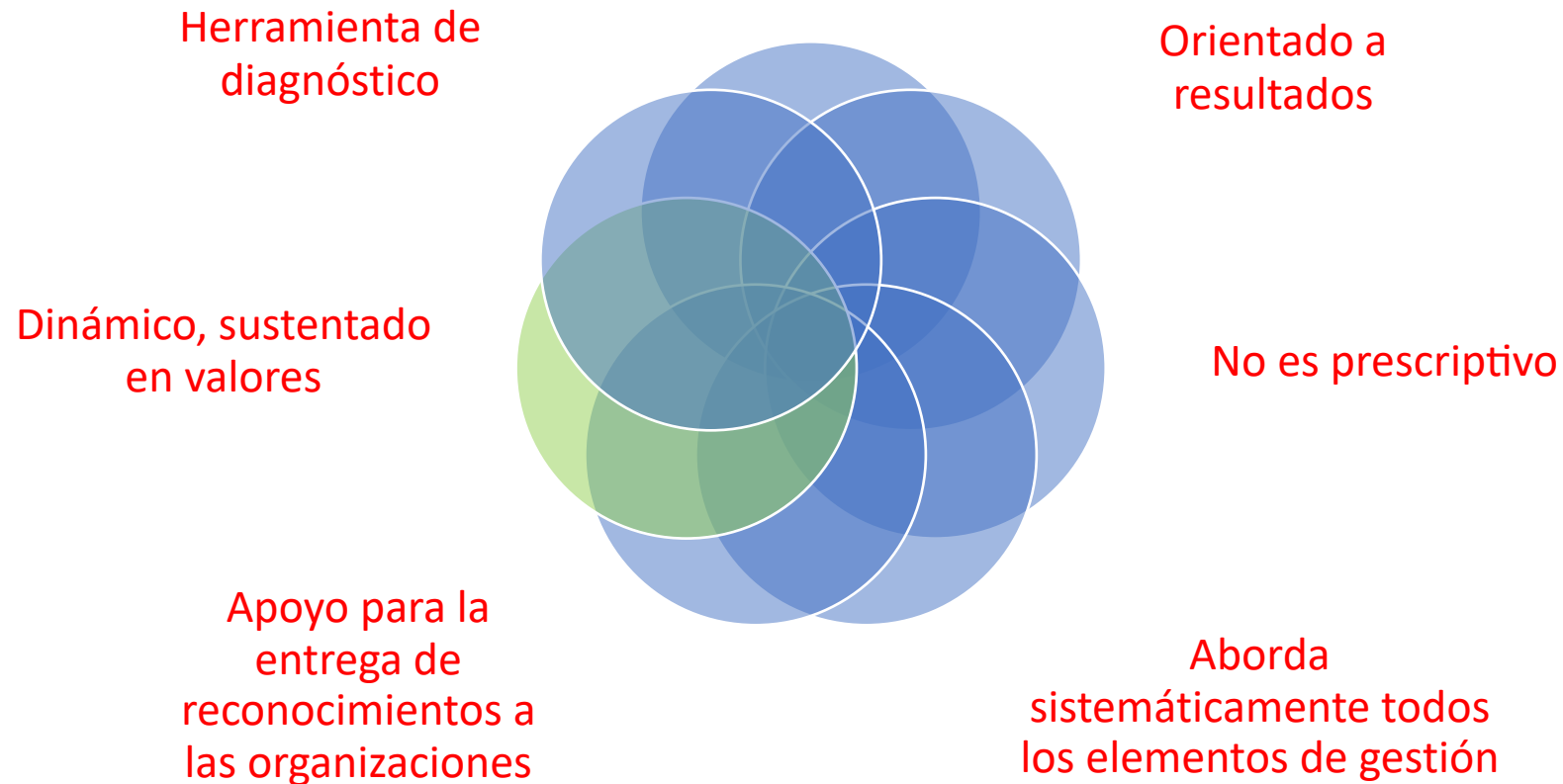
Evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados en dichos procesos.

Orientar la mejora continua.



# Modelos de Excelencia

## Características Generales



# Ejercicio

¿Qué ganan los Gobiernos Regionales con una gestión de Excelencia?

Conversación en sala principal.

30 minutos de conversación

El expositor revisa, en conjunto con los participantes, las 2 diapos siguientes y comentan a partir de la conversación las nuevas ideas que surgan.

# ¿Qué ganan los Gobiernos Regionales con una Gestión de Excelencia?

- El Modelo de Excelencia ayuda a los GORES a alcanzar sus metas y mejorar los resultados en forma no prescriptiva, asegurando el desarrollo territorial regional y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
- Su enfoque integral y sistémico permite identificar áreas de fortalezas y oportunidades de mejora y orientar el trabajo de los equipos a una gestión de resultados, articulando las capacidades y las potencialidades de los GORES con las demandas ciudadanas, incentivando procesos de diálogo permanente.
- Se apoya así, la ejecución de las estrategias y políticas de desarrollo, con foco en la ciudadanía y otros grupos de interés.



# ¿Cómo el Modelo de Excelencia ayuda a mejorar la gestión de los GORES?

El Modelo de Excelencia ayuda a los GORES en el proceso de fortalecimiento y traspaso de competencias:

- Instalando capacidades de gestión y una cultura de mejora continua ante los nuevos desafíos de descentralización.
- Instalando una cultura de gestión basada en la cooperación, abierta a la ciudadanía y que contribuye a la sostenibilidad.
- Orientando el trabajo de los equipos a los resultados, que se reflejan en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.
- Midiendo su gestión a través de un sistema de verificación formal y estructurado.
- Estimulando el uso de la autoevaluación como herramienta para promover la búsqueda de mejoras en la gestión.

Todo lo cual lleva a la mejora continua de la gestión de los gobiernos regionales.

iiii Gracias y hasta la próxima jornada!!!