



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°4)**

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 cuarta
y última jornada!**



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 11

Definición de Proyectos de Mejora

Proyectos de mejora

Desde el punto de vista práctico, la determinación de los Proyectos de Mejora constituye el corazón del Plan de Mejoras, debido a que aquí y en la etapa de priorización se definen los aspectos prácticos del Plan (el “quehacer”).

Un Proyecto de Mejora se traduce en acciones que aplicadas en un área o ámbito de gestión produce una transformación desde un aspecto deficitario a una fortaleza.

Proyectos de mejora

Los proyectos de mejora se definen a partir de la identificación de las oportunidades de mejora.

Las oportunidades de mejora se identifican a partir de la inexistencia o debilidad en el uso de alguna herramienta o práctica de gestión concreta o porque los procesos no han evolucionado (no ha habido “evaluación y mejora” de los procesos).

Es decir, pueden tener relación con contenidos (prácticas o herramientas de gestión), así como con desarrollo en su implementación (madurez de proceso).



Proyectos de mejora

No existe un número de proyectos de mejora estándar, ya que esto depende exclusivamente de la capacidad del Gore para su ejecución.

Dicha capacidad se determina a partir de la disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos, entre otros, del Gore para abordar los proyectos de mejora.

Del mismo modo depende de las urgencias del Gore para alcanzar resultados, así como de su estrategia de mejora.

Formato de los proyectos de mejora

Identificación del Proyecto

Id Proyecto		Nombre del Proyecto			
Región			Divisiones beneficiadas		
Responsable del Proyecto (nombre, cargo, división/unidad, e-mail)					
Periodo de ejecución	Desde (año/mes):		Hasta (año/mes):		

Formato de los proyectos de mejora

Resumen y justificación del Proyecto

Resumen del Proyecto	
Resultados Esperados	
<i>Brecha a reducir/cerrar</i>	
¿Qué va hacer?	
¿Para qué?	
¿A quién va dirigida esta iniciativa?	
¿Cuál es la situación de cambio con la ejecución de esta iniciativa?	

Formato de los proyectos de mejora

Objetivos específicos / Resultados / Indicadores del Proyecto

Objetivo específico	Resultado / Producto	Indicadores					
		Nombre	Descripción	Expresión matemática	Valor base	Valor meta	Medio verificación

Formato de los proyectos de mejora

Planificación de Actividades (contrataciones, licitaciones y actividades del Proyecto)

Contratación / Licitación	Nombre actividad	Periodo de ejecución																							
		Año 1												Año 2											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12

Formato de los proyectos de mejora

Recursos solicitados (en M\$)

Contratación / licitación (Nombre actividad)	Periodo de ejecución														
	Año 1						Año 2						Totales		
	Sem. 1			Sem. 2			Sem. 1			Sem. 2					
	Recursos Subdere	Otros Recursos	Total	Recursos Subdere	Otros Recursos	Total	Recursos Subdere	Otros Recursos	Total	Recursos Subdere	Otros Recursos	Total	Recursos Subdere	Otros Recursos	Total

Formato de los proyectos de mejora

Divisiones beneficiadas

Se refiere a las actuales divisiones del Gore.

Objetivo

Qué se busca con la ejecución del proyecto. Este objetivo luego se operacionalizará a través de un indicador. Los objetivos se redactan con un verbo en infinitivo.

Brecha a reducir/cerrar

Es la especificación del aporte de los resultados del proyecto para reducir alguna de las brechas detectadas en el diagnóstico.



Formato de los proyectos de mejora

Descripción del Proyecto

Se debe indicar con precisión qué se va a realizar en el marco de ejecución del proyecto. Por ej.: definición de una estructura organizacional con perfiles de cargo.

Resultado(s) o Producto(s) Esperado(s)

Qué se espera lograr al término del proyecto. Este resultado no sería posible lograrlo sin la ejecución del proyecto. Por ej.: “Estudio de clima laboral que dé cuenta de las brechas en este ámbito de gestión”.

Indicador de Resultado

Se debe formular indicador que verifique el cumplimiento de los resultados del proyecto. Este indicador debe tener un nombre, una fórmula a través de la cual se calcule y un medio de verificación formal que permita de manera objetiva saber su grado de cumplimiento efectivo.



Ejemplos de Proyectos de Mejora



Nro.	Nombre del proyecto	Objetivo	Recursos propios (en \$)	Recursos SUBDERE (en \$)	Otros recursos (en \$)	Total de recursos (en \$)	Plazo de ejecución (en meses)
1	Diseño e Implementación de una Estrategia de Posicionamiento para el Servicio Gobierno Regional de Atacama.	Posicionar al Gobierno Regional de Atacama como una Institución líder en materia de planificación e inversión regional, por medio de una propuesta de valor y el desarrollo de una estrategia comunicacional e identidad visual institucional.	0,00	40.000,00	0,00	40.000,00	1
2	Consultoría Diseño y desarrollo de procesos y metodologías para la formulación políticas regionales de fomento de las actividades productivas, desarrollo social y cultural y gestión del transporte, telecomunicaciones e infraestructura.	Lograr instalar procesos, metodologías y capacidades en DIDESO, DIFOI y DIT para la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas regionales en ambitos del fomento de las actividades productivas, desarrollo social y cultural y gestión del transporte, telecomunicaciones e infraestructura	0,00	40.000,00	0,00	40.000,00	9



3	Sistema de Registro y Seguimiento Integrado de Variables Sociales Territoriales, Económicas y Ambientales de Atacama (Sistema Resiste-a).	Fortalecer el Sistema de Información Territorial del Gobierno Regional de Atacama (SIT Atacama) con el fin de establecer un monitorio integral de indicadores, especialmente los de interés para las Estrategias y Políticas Públicas Regionales instalando procesos para la incorporación de los riesgos naturales en las decisiones de inversión. También, permitirá entregar información oportuna al Consejo Regional y, en general, a la Institucionalidad Pública para la toma de decisiones, la atracción de inversiones y finalmente evaluar los procesos y acciones de intervención del GORE hacia la reducción de brechas de los territorios.	0,00	35.000,00	0,00	35.000,00	9
4	Modelo de Inteligencia territorial para el Fortalecimiento Institucional en la práctica decisional del Gobierno Regional de Atacama basado en inteligencia artificial.	Generar un modelo de Inteligencia Territorial y herramientas de gestión estratégica que robustezcan la conducción del proceso de coordinación de los distintos actores relacionados en la región, orientados a resolver las problemáticas específicas de disminución de brecha social, generación y fortalecimiento del capital humano, de acuerdo con los nuevos desafíos que plantea la ley de fortalecimiento de la descentralización.	0,00	60.000,00	0,00	60.000,00	9
5	Fortalecer mecanismos de participación ciudadana en el GORE Atacama.	Fortalecer la relación entre la sociedad civil organizada y los órganos del Estado, a través de los mecanismos de participación ciudadana, tales como: Consejos de la Sociedad Civil Cuenta Pública Participativa consulta cuidada y acceso a la información relevante participando en los procesos de consulta asociados a la toma de decisiones y seguimiento de las políticas públicas.	0,00	25.000,00	0,00	25.000,00	9
Total (en \$)			0,00	200.000,00	0,00	200.000,00	

Ejercicio

Completar un Proyecto de Mejora a partir de una definición general, mediante trabajo en la plataforma.

Pausa 10 minutos



Sesión 12

Priorización de proyectos de mejora

Por qué priorizar

Priorizar los proyectos de mejora es un paso fundamental para la buena gestión de los recursos del GORE.

Es el punto de partida del proceso de mejora, cuyos resultados debieran poner al GORE en una condición distinta respecto de su punto de partida.

Una buena priorización permite que focalicemos el uso de los recursos en las iniciativas más importantes, aquellas que en plazos menores y con menores recursos ayudarán al GORE a mejorar sus niveles de rendimiento, productividad y por sobretodo resultados.



Cómo priorizar

Hay diferentes formas de priorizar, desde aquellas puramente intuitivas, hasta otras más objetivas.

Un segundo aspecto tiene que ver con el grado de participación de los funcionarios en el ejercicio de priorización. Es deseable que la priorización incluya al mayor número de funcionarios, de tal forma de darle legitimidad a las iniciativas que luego se desarrollarán.

Nosotros usaremos un método que utiliza una “matriz de priorización” y que busca, a través de una técnica participativa, definir de manera más o menos objetiva (semicuantitativa) un orden entre varias posibles iniciativas.



Matriz de priorización

Usaremos este método, porque:

- *Es flexible.* Puede involucrar pocas opciones y pocos factores o muchas opciones y muchos factores.
- *De fácil trabajo en equipo.* Es una herramienta con que se puede trabajar en equipo, incluso en ambientes virtuales.
- *Facilita el consenso.* Cuando es difícil ponerse de acuerdo, una matriz de priorización puede ayudar en la solución.

Aun cuando las medidas son numéricas y aparentemente objetivas, la priorización refleja los intereses y experiencias subjetivas de los miembros del equipo frente a las observaciones cualitativas o cuantitativas del fenómeno o situación objeto de diagnóstico.



Factores de priorización

Paso 1: Definir el objetivo perseguido con la matriz

- En este caso, asignar un orden de prelación en la ejecución de proyectos de mejora.

Paso 2: Cuáles son las opciones

- Listar los proyectos de mejora definidos previamente.

Paso 3: Establecer los factores de priorización

- Los factores se obtienen a partir de la opinión de todo el equipo (método de post-it virtual es adecuado). Ejemplos de factores de priorización son: alineamiento con estrategia, costo de inversión, etc.

Paso 4: Establecer pesos ponderados de los factores de priorización

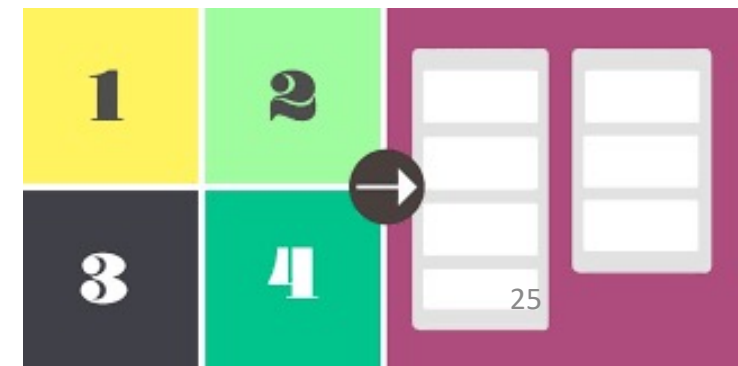
- En este paso define el peso que tendrá cada factor. Nuevamente es conveniente que esto sea fruto del consenso del equipo.

Paso 5: Enfrentar las opciones para el primer factor de priorización

- De nuevo, en una matriz tipo L teniendo como enfoque un solo factor, se toma una opción y se cruza con las demás. Nos preguntamos entonces: ¿La opción X (columna) es más importante que la opción Y (fila) teniendo en cuenta el criterio Z?
- El resultado será la calificación por opción para el factor determinado.

Paso 6: Enfrentar las opciones para los demás factores de priorización

Repetir el paso 5 para los demás criterios, es decir enfrentar las opciones entre sí todos los factores.



Ejemplo de matriz de priorización

Priorización de proyectos de mejora

Proyecto de mejora	Criterio	Alineamiento con la estrategia		Costo de inversión		Impacto sobre el clima laboral		Mejoramiento de la imagen del Gore		Facilidad en la implementación		Total		Total			
		Peso	Total	Peso	Total	Peso	Total	Peso	Total	Peso	Total						
Actualización Planificación Estratégica Institucional	5		1,75	3	0,75	3	0,6	4	0,6	3	0,15	3,85	2º				
Elaboración de metodología de medición de percepción y satisfacción de los proyectos y programas realizados por el Gore	5		1,75	5	1,25	3	0,6	3	0,45	4	0,2	4,25	1º				
Elaboración de procedimiento de gestión del desempeño de las personas y modificación del reglamento especial de calificaciones	2		0,7	4	1	5	1	3	0,45	4	0,2	3,35	3º				
Estudio de conflictos socio-ambientales y de cargas ambientales en el territorio regional	2	35%	0,7	3	25%	0,75	2	20%	0,4	4	15%	0,6	2	5%	0,1	2,55	6º
Reingeniería organizacional de la estructura y de funciones para enfrentar los desafíos de la implementación de Ley de Fortalecimiento de la Regionalización	3		1,05	2	0,5	4	0,8	3	0,45	2	0,1	2,9	5º				
Estudio para evaluar la percepción de la ciudadanía respecto de temas de interés definidos por el GORE	3		1,05	3	0,75	3	0,6	4	0,6	3	0,15	3,15	4º				
Instrumento de evaluación para determinar las zonas rezagadas en la región y su respectivo plan de desarrollo	2		0,7	3	0,75	2	0,4	2	0,3	3	0,15	2,3	7º				

Ejercicio

Definir factores de priorización, asignar pesos y puntajes para priorizar proyectos de mejora, de acuerdo a listado (ficticio, sólo con carácter de ejemplo)

Pausa 10 minutos



Sesión 13

Diseño, Validación y Seguimiento del Plan de Mejora

Diseño del Plan de Mejora

- Previo al diseño del Plan de Mejora, el Comité de Calidad del Gobierno Regional debe difundir los resultados y conclusiones de su Informe de Autoevaluación – validada por un organismo externo- a todo el personal, siendo esta actividad un componente relevante para involucrar a la organización en el desafío del mejoramiento.
- Se realiza en base a un análisis de los Informes de Autoevaluación y de Retroalimentación generados en las etapas anteriores.



Diseño del Plan de Mejora

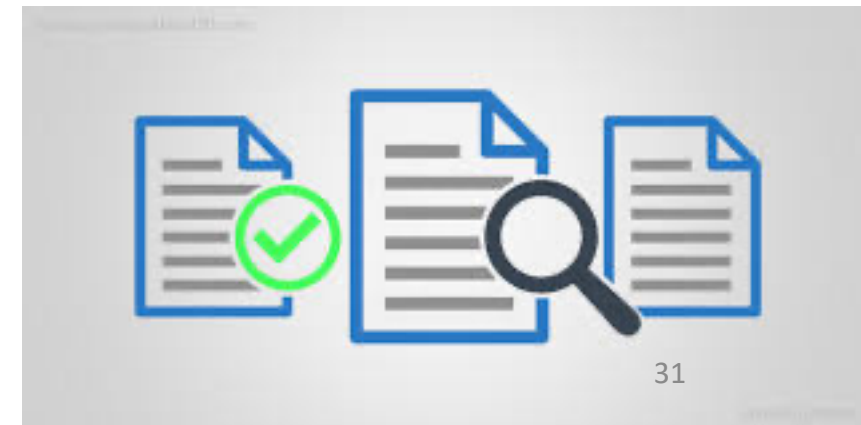
Para confeccionar el Plan de Mejoras se debe revisar con atención el Informe de Autoevaluación y el Informe de Retroalimentación.

Informe de Autoevaluación

- Analizar algunas de las respuestas a las preguntas de la guía de autoevaluación.
- Comparar con la matriz de evaluación.
- Explicar el puntaje alcanzado.

Informe de Retroalimentación

- Analizar el informe, sus distintas partes y sus conclusiones.
- Analizar en especial los puntajes (gráfico) y contrastar con algunas de las respuestas.



Estructura del Plan de Mejora

Introducción

Parte 1. Identificación de responsables

Gobernador / Comité de Calidad / Funcionarios que formularon el Plan de Mejora

Parte 2. Responsables de la ejecución y operación del Plan

Parte 3. Plan de Mejora:

1. Definición y alcance
2. AMIs (resumen y fichas individuales)
3. Proyectos de Mejora (resumen y fichas individuales)



Ejercicio

Revisar estructura del Plan de Mejora en la plataforma on line

Validación del Plan de Mejora

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

Para ello, el GORE deberá presentar su Plan de Mejora, en base al que la revisión externa realiza el siguiente proceso:

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

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

Con el Plan de Mejoras validado, el GORE está en condiciones de implementarlo, considerando las recomendaciones que se realicen.



Implementación del Plan de Mejora

El Plan de Mejora validado es posteriormente enviado a Subdere.

Lo que viene luego es la ejecución de los proyectos que el Plan contiene, de acuerdo a los recursos dispuestos para ello.

La ejecución del Plan de Mejora obliga a la aplicación de recursos y el alineamiento de todos/as los/as funcionarios/as en torno a los objetivos del Plan.

Mientras mayor es el involucramiento de los/as funcionarios/as mayores serán las probabilidades de éxito del Plan.

Es deseable que durante la ejecución de los proyectos se comuniquen sus logros, avances y también las dificultades en la concreción de las actividades.



Sistema de seguimiento y apoyo

- El Sistema de Seguimiento y Apoyo es el conjunto de dispositivos (fichas de registro, fichas de seguimiento e instancias de análisis) que se aplicarán para asegurar la correcta y oportuna implementación de los planes de acción definidos.
- Así, se podrá hacer seguimiento de la ejecución de los planes de mejora y tomar las medidas correctivas que garanticen su éxito.
- Los elementos básicos de este sistema son la definición de metas en determinados horizontes de tiempo, cuyos resultados deben contar con sólida evidencia.



¿Cómo partimos en el diseño del Plan?

Ahora es momento de ponerse manos a la obra.

Lo primero es determinar cuáles son las principales conclusiones que se derivan del Informe de Autoevaluación y del Informe de Retroalimentación.

Ahora estamos en condiciones de avanzar en definir el alcance del proyecto de mejora.



Ejercicio

Discusión general sobre la importancia de la planificación y seguimiento de las iniciativas.

¿Qué factores afectan positiva o negativamente el desarrollo de los programas de mejora?

Definamos en conjunto un listado de factores.

Luego, mediante menti, conteste acerca de los tres factores que más inciden.

iiii Gracias por su participación !!!!