



Metodología para la Aplicación del Modelo de Gobernanza Territorial

▶ Proyecto Gobernanza
Subnacional para el Desarrollo
Territorial en los Andes



JUNIO 2012



RIMISP

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural





Contenido

- GLOSARIO** 4
- INTRODUCCIÓN** 5
- ¿Qué es el Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en los Andes? 5
- I MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL** 6
 - 1.1 Una explicación del Modelo de Gobernanza Territorial 6
 - 1.2 Modelo de Gobernanza Territorial: Criterios, Sub-criterios y Prácticas de Gestión 10
- II APLICACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL** 19
 - PRIMER PASO: CONSTITUCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL GRUPO GESTOR** 20
 - SEGUNDO PASO: VALIDACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL** 22
 - TERCER PASO: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA (AUTOEVALUACIÓN)**... 23
 - 1. Planificación de la autoevaluación 23
 - 2. Levantamiento de la información y redacción de la evidencia 24
 - CUARTO PASO: EVALUACIÓN, ASIGNACIÓN DE PUNTUCIÓN Y DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA** 27
 - 1. Evaluación de la evidencia 29
 - 2. Evaluación de resultados 30
 - 3. Cálculo del puntaje de un sub-criterio de enfoque y despliegue 31
 - 4. Cálculo del puntaje de un sub-criterio de resultados 34
 - 5. Fortalezas y áreas de mejora 38
 - QUINTO PASO: DETECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS** 41
 - SEXTO PASO: VALIDACIÓN EXTERNA DE LA AUTOEVALUACIÓN** 42
 - SÉPTIMO PASO: PREPARACIÓN DE PLANES DE MEJORA** 43
 - 1. Características del Plan de Mejoras 43
 - 2. Diseño del Plan de Mejoras 43
 - OCTAVO PASO: CIERRE DEL PROCESO DE APLICACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL** 47

Glosario de Siglas



Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en los Andes:

Proyecto Gobernanza Territorial ó Proyecto GT.

Gobierno Regional: GR

Estrategia Regional de Desarrollo: ERD

Grupo Gestor: GG

Buenas Prácticas: BP

Acciones de Mejora Inmediata AMI



Introducción

¿Qué es el Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en los Andes?

El Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en los Andes de Rimisp (Proyecto Gobernanza Territorial/Proyecto GT) parte de la convicción de que a los gobiernos intermedios les corresponde un papel clave en el desarrollo económico con inclusión social de sus territorios. Su posición natural dentro del esquema gubernamental nacional hace que los gobiernos intermedios tengan una ubicación privilegiada que les permite liderar los procesos de desarrollo territorial. Su mirada integral del territorio, así como el conocimiento más específico y cercano de las realidades con las que conviven, son las fortalezas que los facultan para articular las demandas y prioridades locales con las políticas y alternativas que ofrece el Estado central.

A este análisis debemos añadir el hecho de que los países escogidos para la ejecución del proyecto -Colombia, Ecuador y Perú- atraviesan por sendos procesos de descentralización. Cada uno se encuentra en diferente etapa y responde a distintas dinámicas, pero todos apuestan por afianzar el peso político y la relevancia de los niveles intermedios de gobierno. Sin embargo, se ha observado que estos gobiernos carecen de una estrategia integral de gobernanza y desarrollo. Además, enfrentan dificultades para diagnosticar y priorizar los problemas y oportunidades, para involucrar a la sociedad en la gestión pública y para diseñar y gestionar planes y programas de inversión y políticas de desarrollo.

Es en este contexto que el Proyecto Gobernanza Territorial plantea como objetivo general, colaborar en el desarrollo de los territorios mediante el fortalecimiento de la capacidad de gobernanza de los gobiernos intermedios de Colombia, Perú y Ecuador. Por ello, un concepto que debemos tener claro es el

de gobernanza y cómo su aplicación es clave para lograr el cambio institucional. Entendemos entonces, como gobernanza el arte o forma de gobernar un territorio que, mediante la articulación de diversos actores del Estado, el mercado y la sociedad civil, conduce a un marco institucional que estimula el crecimiento económico con inclusión social.

Partiendo del hecho de que a través de un adecuado nivel de gobernanza son posibles el cambio y el desarrollo, hemos propuesto el diseño y la ejecución de un modelo de gestión eficiente, que se convertirá en una herramienta idónea para la ejecución de siete procesos fundamentales que son prioritarios para alcanzar mejoras institucionales sustentables.

Los ámbitos en los que el Proyecto Gobernanza Territorial aspira a trabajar son:

- Liderazgo,
- Ciudadanía,
- Gestión de recursos humanos
- Gestión estratégica y planificación regional,
- Gestión de recursos (financieros),
- Información y conocimiento,
- Resultados.

Para su aplicación, en cada gobierno intermedio se establecerá cuáles son las brechas existentes entre la gestión gubernamental y el modelo, para posteriormente definir procesos de mejora de la gestión de la gobernanza territorial. Adicionalmente, y como resultado de las actividades mencionadas, el proyecto pretende contribuir al cambio institucional y a la ampliación de competencias en los países para mejorar la gobernanza sub-nacional y con esto, a optimizar el desarrollo.

I. MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL

1.1 Una explicación del Modelo de Gobernanza Territorial

“ Alcanzar una gobernanza adecuada por medio de un modelo de gestión de calidad eficiente para el desarrollo territorial ”

El Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en Los Andes plantea la gobernanza territorial como un camino fundamental para alcanzar el desarrollo integral de las sociedades, mediante la articulación de diversos actores territoriales, entre ellos el Estado, la sociedad civil, las agencias públicas localizadas territorialmente y el sector privado, en un contexto en el cual el gobierno intermedio está enfocado en las oportunidades de los territorios, estimulando el crecimiento económico con inclusión social. El actor gubernamental desempeña un papel fundamental en estas tareas de articulación, mediación y generación de consensos entre los actores territoriales. Llegar y mantener este estado ideal en la administración pública requiere de mecanismos que se encaminen hacia una gestión eficiente, que al mismo tiempo vincule los recursos, las reformas políticas, los actores políticos y sociales, las capacidades técnicas, financieras y humanas con los procesos de desarrollo que se precisan en cada territorio.

Este enfoque tiene un carácter eminentemente pluralista y aglutinador, por lo cual se hace prioritario que su aplicación se sustente en un modelo más abierto, con carácter democrático y que de manera eficiente alcance esta denominada gobernanza, y con ello se produzcan las mejoras sustanciales en las condiciones de vida de los ciudadanos.

La herramienta propuesta por el Proyecto Gobernanza Territorial para la consecución de este objetivo es un Modelo de gestión de excelencia. Este tipo de modelos trabajan en una dinámica integral y ordenada, que toma

en cuenta todas las partes del proceso y las asume dentro de una constante evolución, en la que cada factor es importante para el cumplimiento de los resultados. Promueven una autoevaluación periódica, que de forma estructurada vaya evidenciando las fortalezas y áreas de mejora del proceso. Así también cuenta con principios que se enfocan en la satisfacción de los ciudadanos, situándolos como el eje de la gestión. Es por eso que son instrumentos que han sido utilizados de manera global y exitosa por más de 20 años en el mundo y que cada vez más van reinventándose y adaptándose a las circunstancias de cada proceso.

Los Modelos de Gestión de Excelencia están en constante evolución porque incorporan permanentemente las experiencias de las mejores organizaciones del mundo. Son herramientas únicas que, sin costo alguno, ponen a disposición de quien lo requiera un sistema seguro, basado en evidencias, para avanzar por el camino del mejoramiento continuo.

Se mencionan a continuación los principios que hacen de estos modelos un instrumento adecuado:

En primer lugar, ese tipo de modelos ofrecen una mirada integral que aborda de manera sistémica el conjunto de factores que finalmente conducen a obtener determinados resultados. En ese sentido, se entiende a la organización como un organismo inteligente, que no sólo procesa recursos para convertirlos en determinados productos, sino que establece relaciones con su entorno, lo modifica,

aprende de esa modificación, modifica su propia estructura y forma de actuar a partir de ese aprendizaje y vuelve a relacionarse con el entorno de modo innovador y creativo. El enfoque sistémico de los modelos se refiere también a que cada parte de la organización influye en las otras, de modo que un funcionamiento óptimo es aquel en que todas las “partes” actúan en consonancia con el “todo”, o al menos alineado con el propósito común.

En segundo lugar, estos modelos ofrecen un enfoque orientado a los resultados, mostrando cómo las maneras en que se gestionen los procesos impactan en los indicadores que miden la efectividad, la productividad, la eficacia y la eficiencia de la acción pública. Estos modelos promueven el uso de indicadores, la transformación de los datos en información, el monitoreo de esa información y su utilización para la toma de decisiones que impulsen la mejora de los resultados.

En tercer lugar, las organizaciones que usan sistemáticamente esta herramienta lo hacen a través de la práctica de la autoevaluación, midiendo su desempeño de una manera formal y estructurada. Normalmente, el sistema entrega una puntuación global de la capacidad de gestión y permite conocer las fortalezas y principales áreas de mejora de cada proceso. A partir de esa evaluación, es posible desarrollar planes de acción que se van constituyendo en hitos de un proceso de mejora continua. Es al mismo tiempo una evaluación pormenorizada y detallada del conjunto de procesos fundamentales de la organización, pero con la capacidad de

vincular los distintos aspectos en relación a otros con los que guardan relación.

Los modelos de calidad apoyan el ordenamiento estratégico en todos los ámbitos de una organización, a través de un ciclo de mejora continua de sus prácticas internas y del incremento del valor que entrega a sus usuarios y demás partes interesadas de la organización (autoridades, ciudadanos, comunidad).

En quinto lugar, estos modelos están basados en principios y valores de gestión que se vinculan bien con un enfoque humanista y democrático de la gestión. Tanto en los ámbitos públicos, como privados, estos instrumentos se dirigen hacia la satisfacción del cliente, usuario o ciudadano, según sea el caso. Y colocarlos en el centro de la gestión de las empresas, servicios públicos y organizaciones ha impactado en los modelos de gestión. El principio es que la acción de la organización debe orientarse a los clientes, no a los productos. Solo después de saber que necesita o requiere el cliente se resuelven las propiedades funcionales y hasta estéticas de los productos.

Dado que la realidad ofrece múltiples maneras en que las organizaciones pueden conseguir éxito y resolver eficientemente sus objetivos, los modelos que guían esos procesos deben ser necesariamente no prescriptivos, que es una sexta característica del modelo que nos interesa relevar. Por eso, el aplicar un mismo





modelo y los mismos principios a la gestión de calidad en los ámbitos público y privado no significa desconocer las diferencias entre ambos tipos de organizaciones, sino afirmar la validez de esos modelos como orientación general.

En séptimo lugar, estos modelos tienen más de veinte años de uso en el mundo lo que los constituye en una herramienta global presente en más de 70 países. La existencia de esta comunidad global favorece el intercambio y el benchmarking de mejores prácticas.

Tomando como unidad de análisis a la organización del gobierno intermedio, el Modelo de Gobernanza Territorial toma en cuenta su definición de política y valores, su sentido de visión, su interpretación sobre el territorio y su gente, su cometido como gobierno y sus definiciones principales. En torno a estos conceptos se organizarán las prácticas concretas que construyen la gobernanza.

El Modelo de Gobernanza Territorial (que cada gobierno concreto deberá ajustar a su realidad) está compuesto en forma sistemática de siete criterios: liderazgo; ciudadanía; personas; gestión estratégica y planificación regional; gestión de recursos; información y conocimiento; y resultados. La idea de este modelo es contar con indicadores y estándares de cómo se experimentan y gestionan estos criterios para ponderar la marcha de la organización e impulsar los cambios que permitan mejorar resultados.

Liderazgo - Este criterio examina cómo el equipo directivo contribuye a precisar, comunicar y compartir las definiciones políticas y estratégicas, el enfoque valórico y los objetivos del gobierno intermedio.

Examina también cómo el equipo directivo toma las decisiones y conduce al gobierno a contar con un diseño que le permita desempeñar un rol relevante en el plano del desarrollo territorial, y cumplir con sus metas mediante una gestión adecuada, que potencie sus fortalezas y permita resolver y mejorar debilidades.

Ciudadanía - El rol de la ciudadanía como elector, usuario y colaborador de acciones y políticas territoriales es central. Este criterio examina de qué manera el gobierno intermedio se relaciona con la ciudadanía y sus organizaciones para conocer sus expectativas y necesidades, y la evaluación y percepción que ésta tiene respecto del papel que le cabe al gobierno intermedio y su desempeño en ese cometido. Este elemento pone atención en los procesos y mecanismos de participación e información, conocimiento y consideración de la opinión de la ciudadanía en la toma de decisiones.

Personas - Este criterio examina cómo el gobierno intermedio involucra, gestiona y desarrolla a su personal. Es sabido que este es un punto sensible de los gobiernos intermedios que han aumentado sus atribuciones y tienen responsabilidades sobre mayores asignaciones presupuestarias, sin que ello se haya traducido en la conformación y entrenamiento de equipos profesionales y técnicos de primera línea. Por ello la importancia de indagar de qué manera el gobierno evalúa las habilidades y capacidades requeridas en su personal y cómo genera y apoya un ambiente de trabajo que conduzca a un alto desempeño, así como al crecimiento de las personas y la organización.

Gestión estratégica y planificación regional - Este es, sin duda, un criterio crucial de la gestión y gobernanza del gobierno intermedio de cara al desarrollo del territorio. Examina la manera en que la organización establece sus objetivos estratégicos, sus planes de acción y los proyectos o líneas de trabajo, incluyendo

en este análisis no solo la forma en que se definen las estrategias y planes, sino el proceso mediante el cual se implementan y cómo se hace seguimiento a la implementación. Incluye la revisión y análisis de factores que concentran en importante medida el principal rol del gobierno intermedio como director/ coordinador de la agenda de desarrollo mediante instrumentos de planificación y gestión que son de su exclusiva competencias: planificación y ordenamiento territorial.

El ámbito de interés en torno al criterio de gestión estratégica y planificación regional examina cómo se realiza el proceso de planificación del desarrollo regional y la formulación (y actualización) de políticas, planes y programas; cómo se construyen los instrumentos indicativos de ordenamiento territorial; y cómo se lleva a cabo la toma de decisiones sobre proyectos de inversión y la gestión general del proceso de inversión. En particular, cómo se promueve el rol del sector privado en el territorio y cómo se realizan los programas de fomento del emprendimiento, innovación y desarrollo económico territorial. Asimismo, indaga cómo se realiza la articulación inter e intra-nivel de gobierno para la gestión de los programas de desarrollo económico.

Gestión de recursos - Este criterio analiza cómo el gobierno intermedio gestiona sus recursos internos. Contempla la manera en que se realiza la administración, soporte y asesoría en tecnologías de información y comunicación, gestión de los recursos financieros, gestión del proceso de compras de bienes y servicios, y gestión de la relación con los proveedores de bienes y servicios.

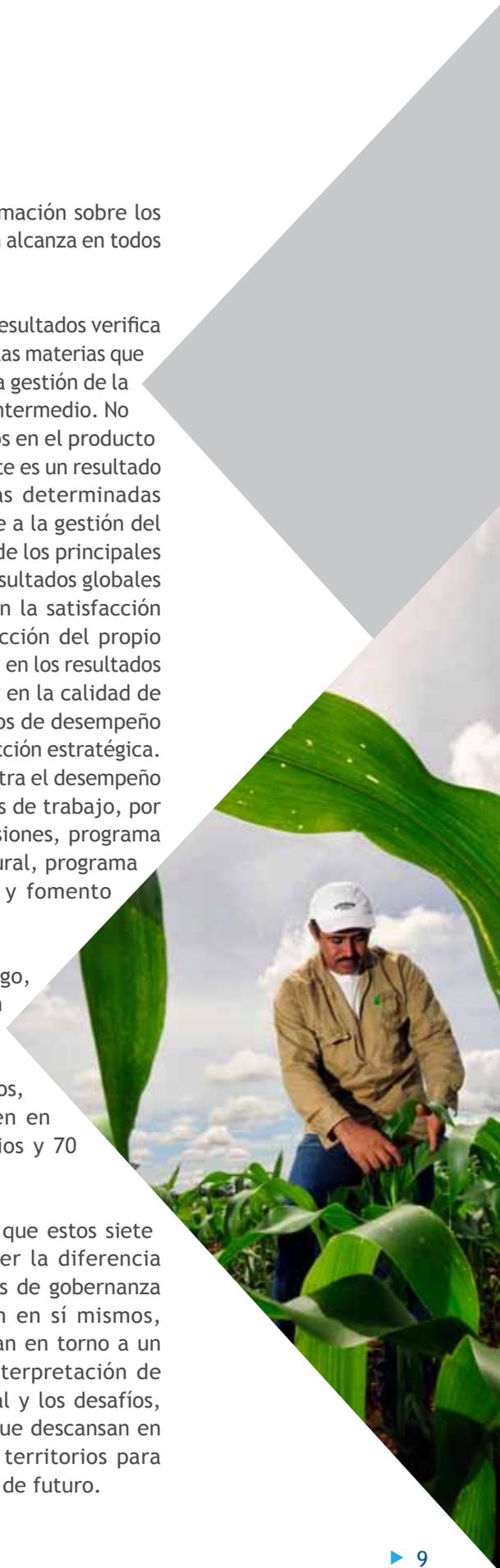
Información y conocimiento - Este criterio examina cómo el gobierno intermedio mide su desempeño organizacional y cómo se gestiona la información necesaria para apoyar las operaciones diarias y la toma de decisiones. Considera la manera en que se

obtiene y recopila la información sobre los resultados que la institución alcanza en todos los ámbitos de su actuar.

Resultados - El criterio de resultados verifica los niveles de logro en aquellas materias que dicen directa relación con la gestión de la organización del gobierno intermedio. No mide, por ejemplo, cambios en el producto bruto regional, dado que este es un resultado que solo en parte y dadas determinadas circunstancias es atribuible a la gestión del gobierno. En cambio, sí mide los principales indicadores que reflejan resultados globales del gobierno intermedio en la satisfacción de la ciudadanía y satisfacción del propio personal de la organización, en los resultados de desempeño financiero y en la calidad de los proveedores y resultados de desempeño e impacto en las áreas de acción estratégica. Entre estas áreas se encuentra el desempeño operacional de los sistemas de trabajo, por ejemplo, gestión de inversiones, programa de desarrollo social y cultural, programa de desarrollo económico y fomento productivo.

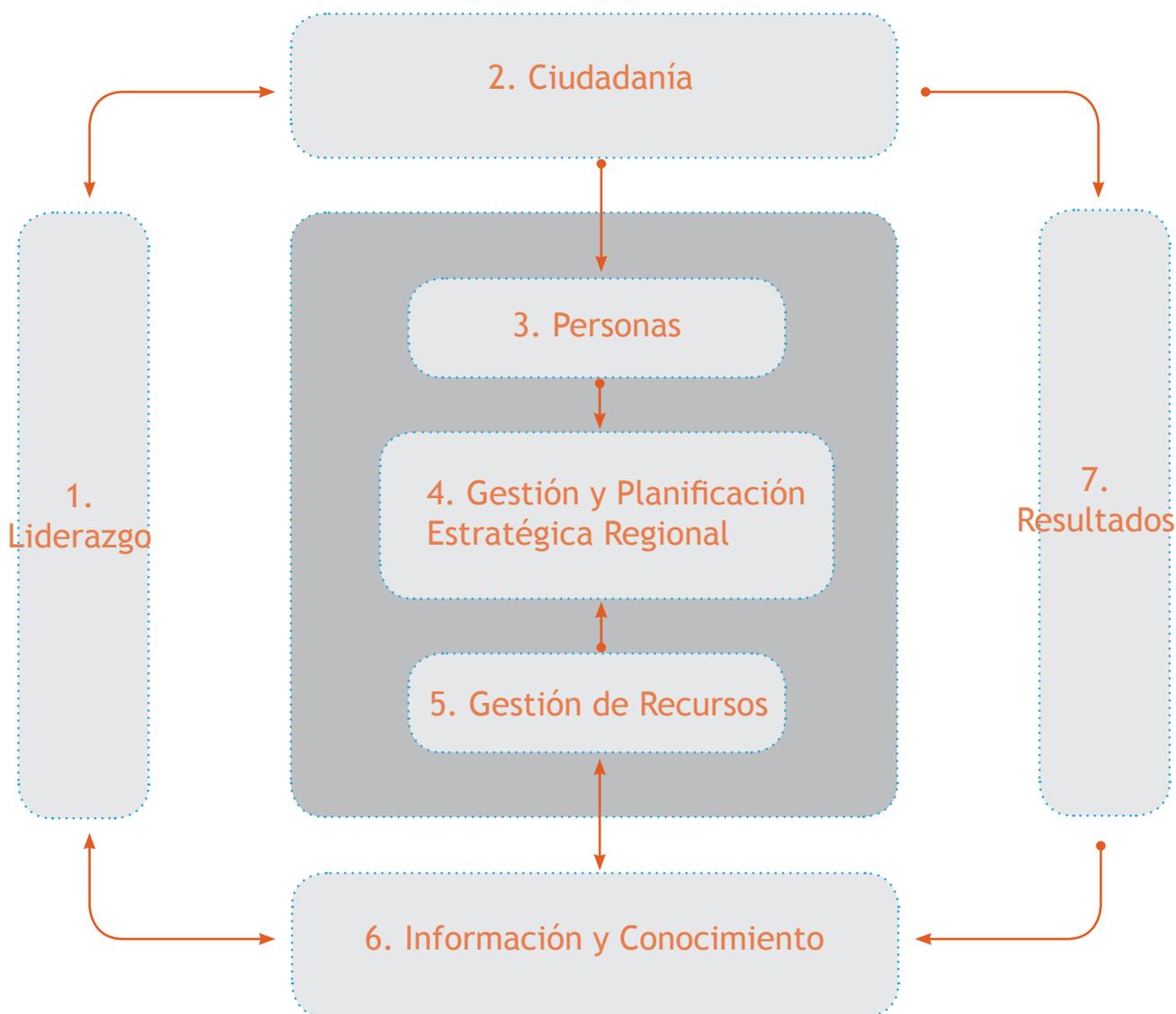
Los siete criterios liderazgo, ciudadanía, personas, gestión estratégica y planificación regional, gestión de recursos, información y conocimientos, y resultados se subdividen en un total de 26 sub criterios y 70 prácticas de gestión.

Por último, cabe recalcar que estos siete criterios que pueden hacer la diferencia en materia de capacidades de gobernanza territorial no se explican en sí mismos, sino en cuanto se organizan en torno a un concepto político, una interpretación de la realidad socio territorial y los desafíos, dilemas y oportunidades que descansan en las características de los territorios para encarar sus oportunidades de futuro.



1.2 Modelo de Gobernanza Territorial: Criterios, Sub-criterios y Prácticas de Gestión

Diagrama del Modelo de Gestión



La aplicación del modelo requiere analizar el desempeño de los siete criterios y 26 subcriterios del modelo. Para cada criterio se requiere hacer una breve contextualización (una página) de las normativas que rigen al Gobierno Regional en ese criterio.

Si al validar el modelo de gobernanza con el Gobierno Regional se modifica alguna práctica de gestión o subcriterio, se recomienda realizara una bitácora que registre los cambios y la razón de ellos.

CRITERIO 1 “LIDERAZGO”

criterio 1: “Liderazgo”. Este criterio examina cómo el Equipo Directivo lidera el GR en el marco de sus objetivos, definiciones estratégicas y enfoque valórico. También examina cómo el Equipo Directivo conduce al GR a cumplir con sus metas, buscando optimizar su gestión.

(i) Liderazgo equipo directivo

1. ¿Cómo el equipo directivo establece y comunica la misión, visión y valores del GR a la organización y a otros grupos de interés?¹

2. ¿Cómo el equipo directivo organiza el sistema de gestión del GR establece y comunica las metas y mide el desempeño?

3. ¿Cómo el equipo directivo captura y utiliza la información sobre el desempeño de la organización para mejorar su efectividad?

(ii) Liderazgo regional y gestión de alianzas y colaboradores

1. ¿Cómo se definen las orientaciones estratégicas para la región?

2. ¿Cómo se definen y establecen alianzas con los actores clave para el desarrollo y gobernabilidad de la región?

3. ¿Cómo el equipo directivo gestiona la relación con el consejo político del gobierno regional?

(iii) Gestión de la transparencia, rendición de cuentas y supervigilancia

1. ¿Cómo se diseñan, implementan y mejoran las prácticas o estándares de gestión en relación a la transparencia en la gestión del GR y la rendición de cuentas?

2. ¿Cómo se promueve y asegura la adopción de mecanismos de control que garanticen el correcto uso de los recursos?

3. ¿Cómo el equipo directivo estimula y asegura el comportamiento ético a nivel directivo y de todo el personal del GR?

¹ Se refiere a los principales grupos que se ven afectados por las acciones del Gobierno Regional. Ejemplos de grupos de interés claves podrían ser ciudadanos, organizaciones ciudadanas, funcionarios, sector privado, proveedores, colaboradores, otros organismos públicos.

CRITERIO 2 “CIUDADANÍA”

Criterio 2: “Ciudadanía”. Este criterio examina de qué manera el GR se relaciona con la ciudadanía y sus organizaciones para conocer sus expectativas, necesidades, y la evaluación que ésta tiene de la acción del GR.

(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos

1. ¿Cómo se conoce y considera la opinión de la ciudadanía en la toma de decisiones?

2. ¿Cómo se informa a la ciudadanía sobre la acción del GR?

3. ¿Cómo se promueve, incentiva y asegura la participación ciudadana más allá de las obligaciones normativas?

4. ¿Cómo se mide la percepción de la ciudadanía respecto de su participación en las instancias que ha puesto en marcha el gobierno regional?

5. ¿Cómo se mide y utiliza la información sobre satisfacción de la ciudadanía en la gestión del GR para producir mejoras?

6. ¿Cómo la organización gestiona las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía?

(ii) Gestión de la identidad e imagen del GR

1. ¿Cómo se construye y gestiona la identidad del GR y su posicionamiento, esto es, la forma en que pretende ser percibido por la sociedad en su conjunto?

CRITERIO 3 “PERSONAS”

Criterio 3: “Personas”. Este criterio examina cómo el GR involucra, gestiona y desarrolla a su personal. También examina de qué manera el GR evalúa las habilidades y capacidades requeridas en su personal y cómo genera y apoya un ambiente de trabajo que conduzca a un alto desempeño, así como al crecimiento de las personas y la organización.

(i) Gestión del personal

1. ¿Cómo se recluta, selecciona y contrata al personal de acuerdo a las necesidades del GR?
2. ¿Cómo se organiza y administra el trabajo de las personas que participan en el GR de acuerdo con sus objetivos, planes y metas?
3. ¿Cómo se incentiva el trabajo en equipo del personal del GR para el mejoramiento de los procesos?
4. ¿Cómo se informa y comunica al personal las decisiones, políticas y asuntos de interés de la gestión regional?

(ii) Desempeño, motivación y reconocimiento

1. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del GR?
2. ¿Cómo se motiva y reconoce al personal del GR para que desarrolle sus potencialidades?
3. ¿Cómo se conoce el nivel de satisfacción y el clima laboral del personal del GR?

(iii) Capacitación y desarrollo

1. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal del GR, se planifica la entrega de la capacitación y se determinan los recursos necesarios para su desarrollo?

(iv) Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo

1. ¿Cómo se determinan los factores clave que afectan al bienestar y la motivación del personal del GR?
2. ¿Cómo participan los funcionarios y funcionarias en la identificación y mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad?
3. ¿Cómo se mejoran las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad del personal del GR?

CRITERIO 4 “GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN REGIONAL”

Criterio 4: “Gestión Estratégica y Planificación Regional”. Este criterio examina de qué manera la organización establece sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, cómo se implementan y cómo se hace seguimiento a la implementación.

(i) Planificación estratégica y control de gestión del GR

1. ¿Cómo se realiza el proceso de planificación del desarrollo regional?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de planificación institucional?
3. ¿Cómo se formulan y actualizan las políticas, planes y programas incluyendo sus aspectos financieros?
4. ¿Cómo se definen los objetivos, metas e indicadores de los planes y de las actividades específicas?
5. ¿Cómo se hace seguimiento/control de las políticas, planes y programas y se definen acciones correctivas, si corresponde?

(ii) Planificación y ordenamiento territorial

1. ¿Cómo se construyen los instrumentos indicativos de ordenamiento territorial y se establece su relación con la ERD², las políticas regionales y la protección del medioambiente y recursos naturales?
2. ¿Cómo se incorporan los riesgos naturales del territorio en los instrumentos de planificación de su competencia?

(iii) Gestión de la información regional

1. ¿Cómo se hace el levantamiento y recopilación de información de un determinado ámbito o tema objetivo que afecte a la región?
2. ¿Cómo se realiza el análisis, evaluación y discusión de la información recopilada, respecto del ámbito de interés?

(iv) Gestión de inversiones

1. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones sobre proyectos de inversiones?
2. ¿Cómo se realiza la evaluación ex-ante de los proyectos de inversión?
3. ¿Cómo se asignan, licitan y adjudican los proyectos de inversión y cómo se controla su ejecución?
4. ¿Cómo se efectúa la evaluación ex-post de inversiones?

² ERD - Estrategia Regional de Desarrollo - se refiere a la planificación del desarrollo regional de mediano y largo plazo.

(v) Gestión del desarrollo social y cultural

1. ¿Cómo se implementan, monitorean y mejoran los programas de desarrollo social y cultural?

(vi) Gestión del desarrollo económico y fomento productivo

1. ¿Cómo se incorporan la ERD y las políticas nacionales a la formulación de los programas de fomento del emprendimiento, innovación y desarrollo económico regional?

2. ¿Cómo se articula a los actores relevantes del sector privado en la gestión del desarrollo económico?

3. ¿Cómo se produce la articulación inter e intra-nivel de gobierno para la gestión de los programas de desarrollo económico?³

4. ¿Cómo se promueve el rol del sector privado y de la innovación productiva en el territorio?

5. ¿Cómo se implementan, monitorean y mejoran los programas de desarrollo económico regional?

(vii) Programas de cooperación internacional

1. ¿Cómo se incorporan la ERD y las políticas nacionales a la formulación de una agenda de cooperación internacional?

2. ¿Cómo se diseñan y gestionan los Programas de Cooperación Internacional?

3. ¿Cómo se implementan, monitorean y mejoran los Programas de Cooperación Internacional?

³ Inter: Se refiere a la coordinación con el nivel central y local de gobierno. Intra: se refiere a la relación horizontal con las agencias públicas presentes en la región.

CRITERIO 5 “GESTIÓN DE RECURSOS”

Criterio 5: “Gestión de recursos”. Este criterio analiza cómo el GR gestiona sus recursos internos con el fin de apoyar una gestión eficiente y eficaz.

(i) Administración, soporte y asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación

1. ¿Cómo se asegura que el plan y la arquitectura informática sirve como marco de referencia para los desarrollos actuales y futuros?

2. ¿Cómo se asegura el adecuado cumplimiento de las funciones de mantenimiento de hardware y asistencia técnica de software?

(ii) Gestión de los recursos financieros

1. ¿Cómo se gestiona la generación de recursos con los que cuenta el GR?⁴

2. ¿Cómo se gestiona el presupuesto de funcionamiento del GR?

3. ¿Cómo se asegura que los procesos y procedimientos contables están formalizados, cuentan con indicadores que permiten verificar su pertinencia y cumplen las normas y leyes asociadas?

(iii) Gestión de proveedores y asociados

1. ¿Cómo se identifican las necesidades y se planifica la adquisición de bienes y servicios para el funcionamiento del GR?

2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de compra de bienes y servicios?

3. ¿De qué manera se determinan los indicadores claves de desempeño de los proveedores de bienes y servicios?

⁴ Esto puede comprender la búsqueda y negociación de fuentes alternativas de recursos, incluyendo actores privados.

CRITERIO 6 “INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO”

Criterio 6: “Información y Conocimiento”. Este criterio examina cómo el GR mide su desempeño organizacional y cómo se gestiona la información necesaria para apoyar las operaciones diarias y la toma de decisiones.

(i) Información para la evaluación de la gestión de la organización

1. ¿Cómo se obtiene y recopila la información sobre los resultados que la institución alcanza en todos los ámbitos de su actuar?

2. ¿Cómo se analiza, evalúa y utiliza la información de resultados del punto anterior para medir el desempeño, establecer prioridades y diseñar planes de mejora del desempeño del GR?

(ii) Gestión del conocimiento organizacional

1. ¿Cómo se formaliza y documenta el conocimiento organizacional?⁵

2. ¿Cómo se divulga y utiliza en el GR el conocimiento organizacional?

CRITERIO 7 “RESULTADOS”

Criterio 7: “Resultados”. Este criterio examina los niveles actuales y las tendencias del último período (referencia de tres años) de los principales indicadores y mediciones que reflejan resultados globales del GR.

(i) Resultados en la satisfacción de la ciudadanía

1. ¿Cuáles son los resultados de satisfacción de la ciudadanía?

2. ¿Cuáles son los resultados de la participación ciudadana?

(ii) Resultados de desempeño financiero

1. ¿Cuáles son los resultados de desempeño financiero?. Incluya indicadores asociados a la gestión presupuestaria, contable, entre otros

(iii) Resultados en la calidad de los proveedores

1. ¿Cuáles son los resultados de desempeño de los proveedores y asociados externos?

(iv) Resultados de desempeño e impacto (efecto)

1. ¿Cuáles son los resultados del desempeño operacional de los sistemas de trabajo?. Incluya indicadores para:

- a. Los procesos de gestión estratégica regional
- b. Gestión de inversiones
- c. Programa de desarrollo social y cultural
- d. Programa de desarrollo económico y fomento productivo
- e. Programa de cooperación internacional

2. ¿Cuáles son los resultados de indicadores de impacto de los programas desarrollados?. Incluya indicadores asociados al:

- a. Desarrollo económico e inversión privada
- b. Inversión pública
- c. Desarrollo social y cultural de la región
- d. Desarrollo de la innovación
- e. Cuidado del medioambiente

(v) Resultados en la satisfacción del personal

1. ¿Cuáles son los resultados de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal, incluyendo a los líderes?

2. ¿Cuáles son los resultados de dotación de capital humano (cantidad, competencias y permanencia del personal más calificado)?. Incluya en su respuesta la cantidad de personal, su retención y sus habilidades.

3. ¿Cuáles son los resultados del clima laboral?. Incluya en su respuesta seguridad y salud ocupacional, servicios de bienestar y beneficios para el personal.

II. APLICACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL

El presente documento de trabajo busca ayudar a los gobiernos intermedios a desarrollar adecuadamente el proceso de validación del Modelo de Gobernanza Territorial, autoevaluación y diseño del plan de mejoras de su gestión, por medio de un sistema de evaluación cuantitativo (puntuación) y cualitativo (áreas de mejora, fortalezas y buenas prácticas).

El modelo incentivará el mejoramiento continuo pues instalará una lógica y un conjunto de criterios que permitirán a la organización a auto examinarse y mejorar en forma continua, a través de la imple-

mentación de planes que corrijan las insuficiencias detectadas.

Este documento metodológico se complementa con la Guía Práctica para la aplicación del Modelo de Gobernanza Territorial que contiene las tablas de levantamiento de evidencia y calificación de los siete criterios, 26 subcriterios y 70 prácticas de gestión.

Se presenta a continuación un diagrama que resume la secuencia de actividades asociadas a la implementación del modelo.



PRIMER PASO: CONSTITUCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL GRUPO GESTOR

El Modelo de Gobernanza Territorial será la base de un proceso de formación y desarrollo de capacidades y mejoramiento de sistemas de trabajo de directivos y técnicos de los GR en conceptos modernos de gestión. Ayudará a la apropiación de un lenguaje común para abordar la gestión, basado en los conceptos de sistematicidad, evaluación y mejora, medición de efectividad, comparación con referencias válidas, alineamiento estratégico, integración, entre otros. Así también, contribuirá a la motivación e involucramiento del personal y al fomento del aprendizaje organizacional.

Estas metodologías se pondrán al servicio de las definiciones políticas de los gobiernos, poniendo énfasis en el desarrollo económico territorial para la inclusión social.

El primer paso de la aplicación de un modelo de excelencia y calidad requiere un explícito compromiso de las autoridades con el proceso que se va a iniciar, y la constitución de un Grupo Gestor (GG) que asumirá la responsabilidad de coordinar las tareas de aplicación del modelo.

Se recomienda que la constitución del GG se realice en un acto formal encabezado por la máxima autoridad del GR. Este equipo deberá estar compuesto a lo menos por:

- Un funcionario del gabinete de la máxima autoridad del GR (quién será la cabeza del equipo)
- Un profesional del área de administración
- Un profesional del área de planificación
- Un profesional del área de desarrollo económico
- Un profesional del área de desarrollo social
- Un representante de los funcionarios
- Uno o más ciudadanos sin criterio de representatividad (sino de aportar un punto de vista externo).
- A este equipo se integrará uno de los profesionales del equipo técnico de Proyecto GT.

Los funcionarios que conformen el Grupo Gestor al término del proyecto recibirán un certificado que los reconocerá como Expertos en Gestión de Excelencia para Gobernanza Territorial.



Las responsabilidades a cargo de este equipo son:

- a. Recibir capacitación por parte de los técnicos del Proyecto GT para efectuar las actividades de las cuales son responsables
- b. Definir con la autoridad del GR los eventos de lanzamiento del proyecto ante la comunidad
- c. Realizar el proceso de validación del Modelo de Gobernanza Territorial
- d. Planificar el proceso de identificación de fortalezas y áreas de mejoras (autoevaluación)
- e. Realizar el proceso de autoevaluación en todas sus fases incluyendo el levantamiento de evidencias, la detección de fortalezas y áreas de mejora, asignación de puntuaciones y la selección de buenas prácticas.
- f. Formular el Plan de Mejoras.
- g. Definir las Acciones de Mejora Inmediata e integrarlas al Plan de Mejoras.
- h. Desarrollar proyectos, junto a los profesionales del equipo técnico del Proyecto GT, que permitan llevar a la práctica el Plan de Mejoras.

Los técnicos del Proyecto GT realizarán talleres de capacitación para formar al Grupo Gestor en el uso del Modelo de Gobernanza Territorial y la guía, para permitirles liderar el proceso en sus organizaciones. Los contenidos fundamentales de esa capacitación serán: introducción conceptual a los temas de gobernanza, introducción a los modelos de excelencia, el Modelo de Gobernanza Territorial, aplicación de la guía

de autoevaluación (metodología de enfoque, despliegue y resultados, detección de áreas fuertes, áreas de mejora, buenas prácticas y diseño de planes de mejora).

Un primer requerimiento básico para el éxito del proceso es el compromiso del GR. Este debe manifestarse desde la máxima autoridad, ya que lo que se le va a proponer a la comunidad son cambios importantes en la manera cómo se gestiona la organización en función de obtener un mejor gobierno. Esas transformaciones no serán creíbles si no se aprecia a los líderes jugando un papel visible y comprometido. Es deseable que este compromiso abarque también a los Consejos Regionales (o a la autoridad legislativa del GR que corresponda), pues de esa manera se le da mayor legitimidad y sostenibilidad a la iniciativa.

Es importante tener en cuenta que el Grupo Gestor deberá definir formas y momentos en que se incentivará el conocimiento y la participación de la ciudadanía y, en general de las contrapartes civiles del GR, en el proceso. Esto no implica solo incorporar a representantes del mundo social en el propio Grupo Gestor, lo que puede ser una buena alternativa, sino también planificar los momentos del proceso de autoevaluación en que se considerará la opinión de la sociedad civil y la metodología que se usará, sin alterar la responsabilidad que recae finalmente en el GR y sus autoridades.



SEGUNDO PASO: VALIDACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL

La validación del Modelo de Gobernanza Territorial tiene como objetivo conocer a cabalidad la dimensión del modelo y ajustarlo, de ser necesario, a las particularidades de gestión de cada GR. El proceso de validación se desarrolla en conjunto con la capacitación del Grupo Gestor. Corresponderá a cada Grupo Gestor definir la frecuencia y metodología de estas reuniones con el apoyo de los profesionales del Proyecto GT, pero la duración total del proceso (incluyendo la validación) no debería ir más allá de tres meses desde

el momento de constitución de este equipo.

A medida que se vayan desarrollando las actividades de capacitación al Grupo Gestor, con el apoyo de los profesionales del Proyecto GT, se irán registrando opiniones y sugerencias para modificar el Modelo y adaptarlo a la realidad específica del GR. Al finalizar el proceso de capacitación está contemplada una actividad de síntesis, que permitirá presentar el Modelo validado a la autoridad regional.

Una calendarización sugerida, considerando una o dos reuniones semanales, podría ser la siguiente:

- Semana 1: Constitución pública del Grupo Gestor
- Semana 2: Taller fundamentos del Modelo: Gobernanza y Gestión
- Semana 3: Introducción al Modelo de Gobernanza Territorial
- Semana 4: Conocimiento y Validación de Criterios 1 y 2
- Semana 5: Conocimiento y Validación de Criterios 3 y 4
- Semana 6: Conocimiento y Validación de Criterios 5 y 6
- Semana 7: Conocimiento y Validación del Criterio 7
- Semana 8: Metodología de asignación de puntuación
- Semana 9: Redacción de evidencias
- Semana 10: Fortalezas, áreas de mejora y buenas prácticas (autoevaluación)
- Semana 12: Plan de mejoras
- Semana 12: Síntesis de sugerencias demodificación del Modelo, que se habrán ido recolectando a lo largo del proceso de capacitación del Grupo Gestor y presentación del Modelo de Gobernanza Territorial.

TERCER PASO: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA (AUTOEVALUACIÓN)

El objetivo del proceso de identificación de fortalezas y áreas de mejora (autoevaluación) es el mejoramiento continuo, para el cual se requiere la colaboración de todo el personal del GR. Se debe involucrar, desde el inicio, a todas las personas relacionadas o involucradas en cada área que se estará examinando, quienes deberán estar informadas respecto de la actividad de autoevaluación, su utilidad y cómo se llevará a cabo.

Las actividades para desarrollar la autoevaluación son las siguientes:

1. **Planificación de la autoevaluación.**
2. **Levantamiento de la información.**
3. **Redacción y evaluación de la evidencia (identificación de fortalezas y áreas de mejora, detección de buenas prácticas).**
4. **Validación.**

1. Planificación de la autoevaluación

La máxima autoridad regional acordará y planificará, con el Grupo Gestor, las sesiones de trabajo mediante las cuales se desarrollará la autoevaluación, considerando que el diagnóstico requerirá de tiempo del personal involucrado para el levantamiento de información que no siempre estará disponible para su uso en forma inmediata.

Para esta planificación se debe considerar:

Programar la autoevaluación: mediante el uso de un cronograma se deberán definir las etapas y actividades de la autoevaluación,

los productos, plazos y responsables. En este cronograma deberá tener en consideración: la identificación de los procesos, levantamiento de la información, redacción y evaluación de la evidencia, análisis de resultados, diseño y aplicación del Plan de Mejoras.

Conformar grupos de trabajo ad hoc: de acuerdo a la planificación, los criterios serán abordados secuencialmente. Se recomienda incorporar al proceso a las personas que estén en posesión de información específica o conocimiento más exacto de las prácticas analizadas, con el objeto de levantar la evidencia requerida. Adicionalmente, es importante que se involucre a actores externos del GR como sector privado, sociedad civil, quienes aportarán su opinión como clientes/ usuarios del GR.

Duración del proceso de autoevaluación: se ha estimado que la autoevaluación debiera tomar entre tres y cuatro meses, incluyendo la formulación del Plan de Mejoras. Una calendarización sugerida, considerando de acuerdo a las necesidades, uno o dos reuniones semanales, podría ser la siguiente:

Semana 1: Taller de inicio:

- Calendarización detallada de las actividades.
- Determinación de un responsable por cada criterio, cuyo su trabajo consiste en liderar la reunión donde se trate el criterio y la recolección de información.
- Determinación de invitados externos al Grupo Gestor, tanto del GR, como invitados externos.



- Preparación de la autoevaluación del Criterio 1, lo cual requiere leer detenidamente las prácticas de gestión y determinar qué información será necesaria para levantar la evidencia.

Semana 2: Autoevaluación del Criterio 1

- Levantar evidencias (consensuar redacción), determinar puntuación
- Detectar fortalezas y áreas de mejora
- Determinar buenas prácticas
- Preparar autoevaluación del criterio 2.

Semana 3 a 8: Autoevaluación Criterios 2 al 7

- Autoevaluación de los criterios 2 al 7 con la misma metodología.
- Al finalizar la semana 8 se deberá contar con un documento que sintetice evidencias, puntuaciones, fortalezas y áreas de mejora, propuestas de Acciones de Mejora Inmediata y Buenas Prácticas.

Semanas 9 y 10: Validación de la autoevaluación

- Validación cruzada de la autoevaluación por parte de un profesional externo al GR.

Semanas 11 y siguientes: Preparación del Plan de Mejoras

- Una vez validado el documento final de autoevaluación y aprobado por el GR se procede a la Preparación del Plan de Mejoras.

2. Levantamiento de la información y redacción de la evidencia

El levantamiento de la información y la redacción de la evidencia es una parte sustantiva del proceso de aplicación del modelo de calidad y gobernanza territorial. Este es el mecanismo

mediante el cual la organización se reconoce y mide su desempeño de una manera formal y estructurada.

Este levantamiento consiste en recopilar la información y redactarla como evidencia en cada uno de los procesos asociados a cada uno de los criterios y prácticas de gestión⁶, incluidos los datos de resultados que evalúa el Modelo de Gobernanza Territorial. Incluye aspectos que podrían calificarse como estratégicos, por ejemplo la relación política del GR en su entorno con asuntos que podrían considerarse más domésticos, como la política de recursos humanos, entendiéndose que ambos forman parte de un propósito común. Normalmente, el sistema entrega una puntuación global de la capacidad de gestión y permite conocer las fortalezas y las áreas débiles que requieren mayor empeño en la definición de iniciativas de mejora. Es a partir de esta evaluación que es posible desarrollar planes de acción, que se van constituyendo en hitos de un proceso de mejora continua.

El registro de la evidencia que sustenta el análisis y evaluación de cada una de las prácticas de gestión debe ser preciso y exhaustivo. Por ello, es indispensable leer detenidamente la pregunta de cada práctica de gestión antes de redactar la evidencia⁷.

Se entiende por evidencia una información que puede demostrarse por medio de la observación, la medición, el ensayo u otros métodos. Es decir, es posible de verificar por un tercero externo a la organización y tiene una base objetiva.

En la Tabla 1 se hace un ejercicio completo a modo de ejemplo para el levantamiento de la evidencia de los criterios 1 al 6.

⁶ A lo largo de esta guía se usan los términos “elemento de gestión” y “práctica de gestión” como sinónimos. Indican el tema o pregunta específica en que están divididos los subcriterios, que suman un total de 70.

⁷ En el caso de procesos que estén regulados externamente, vale decir por políticas globales que exceden las atribuciones del GR, la evidencia debe mostrar cómo se aborda el tema en el GR y cómo, a través de su aplicación, se da cuenta de los objetivos del sub-criterio.

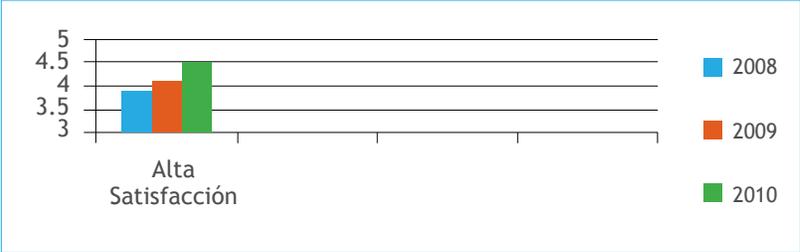
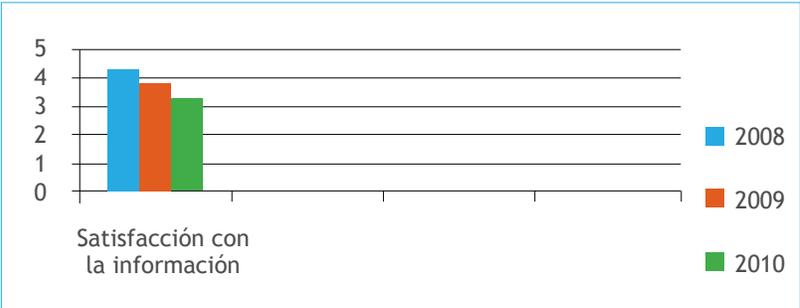
Tabla 1: Ejemplo de levantamiento de evidencia de una práctica de gestión de criterios 1 al 6

Antecedentes de la práctica	2. i.2. ¿Cómo se informa a la ciudadanía sobre la acción del GR?
Desde cuando se aplica	Diciembre 2003
¿Cuál es el objetivo de la práctica?	Mantener adecuadamente informada a la ciudadanía sobre las acciones del GR
¿Qué prácticas se aplican?	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web • Oficina de informaciones • Boletín de noticias
¿Cómo se aplican las prácticas?	Mensualmente se reúne el comité de pauta informativa, conformado por el jefe de gabinete del Presidente Regional, el encargado de comunicaciones, el director del boletín y el web máster del GR. Allí se definen las prioridades y los medios que se utilizarán para informar de los diversos aspectos considerados prioritarios. Existe un correo electrónico especialmente dedicado a recoger la información que las distintas unidades del GR desean comunicar. El comité de pauta las selecciona y define las modalidades en que serán dadas a conocer a la ciudadanía.
¿Cuántas veces se ha aplicado?	Esta manera de llevar a cabo la práctica se viene implementando bajo este formato desde junio de 2007
¿Dónde se aplican?	Todas las unidades están incorporadas a la recolección de información.
¿Cuál es el método de evaluación de la práctica?	Se tienen dos indicadores: N° de informaciones entregadas a través de los tres medios descritos, en relación al n° de informaciones solicitadas por las unidades para dar a conocer (indicador anual). Resultados de la encuesta anual de satisfacción de la ciudadanía (uno de los elementos de esta encuesta es la satisfacción con la información recibida).
¿Qué mejoras se han hecho en la práctica?	Desde el año 2005 se viene realizando una jornada anual de evaluación de la práctica. A partir de esas primeras evaluaciones se decidió adoptar la organización actualmente vigente. En 2008 se incorporó el indicador de informaciones. La encuesta se hizo por primera vez en 2009.
¿Qué efectos y logros se han obtenido?	A partir del análisis de esos indicadores se ha mejorado el formato tanto del sitio web como del boletín, y se propuso una meta de informaciones entregadas que ha permitido aumentarlas año a año desde el 2008

Criterio 2, Ciudadanía
Subcriterio 2i, Gestión de la participación ciudadana...
Práctica de gestión 2.1.2, Cómo se informa a la ciudadanía.

Para el criterio “Resultados” la recopilación de evidencia se realiza bajo el formato presentado en la Tabla 2.

Tabla 2: Ejemplo de levantamiento de evidencia de una práctica de gestión de resultados

Resultados	7.i.1 ¿Cuáles son los resultados de satisfacción de la ciudadanía?																								
Indicadores relevantes	<p>Los indicadores con que se mide este factor provienen de la encuesta anual de satisfacción del ciudadano y son principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Satisfacción con los servicios recibidos b) Percepción del aporte del GR al desarrollo de la región c) Satisfacción con la información recibida 																								
Datos de los indicadores disponibles para los últimos tres años	<p>Satisfacción con servicios recibidos:</p> <p>a) Satisfacción con los servicios recibidos (promedio de notas en escala de 1 = alta insatisfacción; 5 = alta satisfacción)</p>  <table border="1"> <caption>Satisfacción con los servicios recibidos</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Promedio de notas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>3.8</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>4.1</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>4.5</td> </tr> </tbody> </table> <p>b) Percepción del aporte del GR al desarrollo de la región (promedio de notas en escala de 1 = poco aporte; 5 = alto aporte)</p>  <table border="1"> <caption>Percepción del aporte del GR al desarrollo de la región</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Promedio de notas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>4.3</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>3.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>c) Satisfacción con la información recibida</p>  <table border="1"> <caption>Satisfacción con la información recibida</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Promedio de notas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>4.2</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>3.8</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>3.2</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Promedio de notas	2008	3.8	2009	4.1	2010	4.5	Año	Promedio de notas	2008	4.3	2009	2.4	2010	3.0	Año	Promedio de notas	2008	4.2	2009	3.8	2010	3.2
Año	Promedio de notas																								
2008	3.8																								
2009	4.1																								
2010	4.5																								
Año	Promedio de notas																								
2008	4.3																								
2009	2.4																								
2010	3.0																								
Año	Promedio de notas																								
2008	4.2																								
2009	3.8																								
2010	3.2																								

CUARTO PASO: EVALUACIÓN, ASIGNACIÓN DE PUNTUACIÓN Y DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA

1. Evaluación de la Evidencia

Para evaluar la evidencia aportada para cada práctica de gestión, se aplicarán dos técnicas de evaluación, de acuerdo al criterio que se está revisando:

- Evaluación de procesos:
Método de Enfoque y Despliegue. Es aplicable a las prácticas de gestión de los criterios 1 al 6 del Modelo, es decir a los criterios asociados a procesos.
- Evaluación de Resultados:
Método de evaluación de resultados es aplicable a las prácticas de gestión del Criterio 7, resultados del Modelo.

A continuación se describen en detalle cada uno de los métodos de evaluación:

1.1 Evaluación de procesos: Enfoque y Despliegue

El enfoque y el despliegue son dos aspectos que se analizan en conjunto para cada práctica de gestión de los criterios 1 al 6 del Modelo de Gobernanza Territorial. En total evalúan 61 prácticas de gestión.

La lógica del mejoramiento continuo de la gestión observa las prácticas concretas que sustentan los procesos que se han definido en la organización. En otras palabras, cuando se aborda un proceso en una organización, se

establece una práctica o forma de llevarlo a cabo. Para saber si el proceso cumple con su objetivo, es necesario establecer un mecanismo de medición que permita evaluar esas prácticas y establecer cuán cerca se está del objetivo buscado.

• Enfoque

El enfoque analiza el nivel de desarrollo de la práctica con la que se aborda determinada práctica de gestión, es decir, si existe preocupación sobre la práctica, si se están tomando acciones al respecto y si la práctica es sistemática. Lo anterior significa que al evaluar el enfoque de una Práctica de Gestión, éste puede ser calificado como:

- No hay enfoque: no hay prácticas que respondan a lo solicitado, o la(s) práctica(s) descrita(s) no es (son) pertinente(s), es decir, no responde(n) a lo que se está solicitando evaluar.
- Enfoque incipiente: se ha(n) desarrollado práctica(s) pero está(n) recién partiendo, o no se ha(n) aplicado pero está(n) incorporada(s) 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 objetivo para el cual se creó.
- Enfoque evaluado: la(s) práctica(s) ha(n) sido evaluada(s), es decir, hay resultados de los indicadores que dan cuenta del objetivo buscado para conocer su nivel de logro.
- Enfoque mejorado: en base a las mediciones y análisis realizados, se han establecido acciones de mejora, las que han sido implementadas con éxito y hay mediciones que dan cuenta de ello.
- Enfoque efectivo: se puede demostrar que la(s) práctica(s) cumple(n) con el o los objetivos para los cuales fue (o fueron) implementada(s). Esto se ve a través del cumplimiento de sus metas. Además, se han establecido nuevas metas.

• Despliegue

Se entiende por despliegue la amplitud o alcance que tiene un enfoque, en el sentido de abarcar a las distintas personas, servicios, actividades, usuarios y usuarias, unidades, según corresponda. Se trata, por tanto, de la extensión con que son aplicados en los ámbitos relevantes para cada práctica de gestión.

El despliegue de una práctica de gestión puede ser calificado como:

- No hay despliegue: no hay práctica(s) o ésta(s) no se aplica(n) 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 asignar un puntaje objetivo en la evaluación se utiliza una tabla con niveles del 0 al 5. La asignación del puntaje correspondiente a la Práctica de Gestión se realiza comparando la evidencia redactada con los descriptores de la Tabla 3.



Tabla 3: Niveles de puntuación con la Evaluación de Procesos de Enfoque y Despliegue

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	<p>No hay enfoque:</p> <ul style="list-style-type: none"> No hay una práctica que responda a lo solicitado en la Práctica de Gestión evaluada, o La práctica descrita no es pertinente, es decir, no responde a lo que se está solicitando evaluar.
	<p>No hay despliegue: no hay una práctica o no se aplica en las áreas importantes.</p>
1	<p>Enfoque incipiente: se ha desarrollado una práctica pero,</p> <ul style="list-style-type: none"> Está recién comenzando, o Se ha incorporado en la planificación: se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla.
	<p>Despliegue parcial: se aplica en al menos un área importante.</p>
2	<p>Enfoque sistemático: la(s) práctica(s) desarrolladas son empleadas en etapas secuenciales repetitivas y predecibles, es decir, se realizan periódicamente y tiene(n) establecido el objetivo para el que fueron creados.</p>
	<p>Despliegue parcial: se aplica en algunas áreas importantes</p>
3	<p>Enfoque evaluado: la(s) práctica(s) para abordar la Práctica de Gestión ha(n) sido evaluadas, es decir hay indicadores definidos que dan cuenta del objetivo, metas establecidas y mediciones para observar su efectividad.</p>
	<p>Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.</p>
4	<p>Enfoque mejorado: en base a las mediciones y análisis realizados, se han establecido Planes de Mejora que han sido implementados con éxito. Es decir, se ha analizado la información de los sistemas de medición, se ha establecido e implementado un Plan de Mejoras, el cual ha tenido éxito, esto es, ha habido un acercamiento al cumplimiento de metas. Hay mediciones que dan cuenta de ello.</p>
	<p>Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes, aunque en algunas de ellas pudiera estar en su etapa inicial.</p>
5	<p>Enfoque efectivo: se puede demostrar que la(s) práctica(s) cumple(n) con los objetivos para los que fue (o fueron) implementada(s). Esto se ve a través del cumplimiento de sus metas. Además, se han establecido nuevas metas.</p>
	<p>Despliegue total: se aplica en todas las áreas importantes.</p>



Cuando se haya definido el nivel de una Práctica de Gestión, marcar el puntaje obtenido en la escala de 0 a 5 de la práctica evaluada (Tabla 4).

Tabla 4: Matriz de Evaluación Enfoque y Despliegue

Enfoque Despliegue	No hay	Incipiente	Sistemático	Evaluado	Mejorado	Efectivo
No hay	0	0	0	0	0	0
Parcial	0	1	2	2	2	2
Total	0	1	2	3	4	5

El definir un puntaje implica que los datos presentados por el GR cumplen completamente con el descriptor de ese nivel y con los anteriores.

En el ejemplo de la Tabla 1 el puntaje sería 4: la práctica está extendida a todas las unidades por lo que el despliegue es total. La práctica es sistemática, ha sido evaluada y mejorada, pero no hay evidencia de su efectividad (lo que se demuestra en la información de la Tabla 2 sobre los resultados de la práctica).

2. Evaluación de Resultados

Los resultados de un indicador pueden ser calificados como:

- No existen datos
- Hay datos de un año o período

- Hay datos de más de un año, que permiten evaluar tendencia (positiva o negativa)

Al igual que en la evaluación de procesos mediante el método de enfoque y despliegue, para la evaluación de resultados se debe definir objetivamente el nivel de los datos, utilizando una tabla con puntajes del 0 al 5. Para conocer el puntaje que corresponde a los datos presentados, se comparan éstos con la descripción de la Tabla 6 y se define el puntaje correspondiente.

El definir un puntaje implica que los datos presentados por el GR cumplen completamente con el descriptor de ese nivel y con los anteriores (Tabla 5).

Tabla 5: Niveles de puntuación con la Evaluación de Resultados

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No hay datos sobre los indicadores relevantes para esta Práctica de Gestión, o los indicadores presentados no responden a lo solicitado por la Práctica de Gestión.
1	Hay datos de un año para al menos la mitad de los indicadores relevantes para esta Práctica de Gestión.
2	Hay datos de un año para todos los indicadores relevantes para esta Práctica de Gestión
3	Hay datos de los últimos tres años para al menos la mitad de los indicadores relevantes para esta Práctica de Gestión.
4	Hay datos de los últimos tres años para todos los indicadores relevantes para esta Práctica de Gestión y una tendencia positiva para al menos la mitad de ellos.
5	Hay datos de los últimos tres años y una tendencia positiva para todos ellos.

Cuando se haya definido el puntaje para una Práctica de Gestión determinada, al igual que en el caso de los criterios de procesos, marque el puntaje obtenido en la escala de 0 a 5 de la práctica evaluada. Por ejemplo, en el ejercicio presentado para la Tabla 2, el puntaje sería 4: hay datos para todos los indicadores relevantes, para los últimos tres años, pero no todos los indicadores muestran tendencia positiva.

3. Cálculo del Puntaje de un Sub-criterio de Enfoque y Despliegue

En la Tabla 6 se presenta otro ejemplo de cómo se debe redactar la evidencia de un sub criterio y cómo se conoce su puntaje final de enfoque y despliegue.

Por ejemplo:

- Práctica de gestión 2(i)1. ¿Cómo se conoce y considera la opinión de la ciudadanía en la toma de decisiones?

Su puntuación es 2 dado que es una práctica que se desarrolla anualmente, y aunque el 2010 no se realizó por un tema de recursos, se va a realizar el siguiente año, por lo tanto tiene un enfoque sistemático. Aunque la encuesta tiene un despliegue total, ya que se aplica en todos los sectores y áreas geográficas de la región, ésta no se señala que haya sido evaluada, es decir, no cuenta con indicadores definidos para observar su efectividad y hacer mejoras con respecto de la Práctica de Gestión, y por lo tanto no tiene un enfoque evaluado y no puede alcanzar una puntuación mayor a 2.

Para conocer el puntaje de un sub-criterio de enfoque y despliegue se debe operar de la siguiente manera:

Se suman los puntajes obtenidos en cada Práctica de Gestión del sub-criterio, obteniéndose los puntos del sub-criterio (Tabla 6).

Tabla 6: Ejemplo de cálculo de puntuación de un sub-criterio

2(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
7. ¿Cómo se conoce y considera la opinión de la ciudadanía en la toma de decisiones?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: La medición de la opinión ciudadana se realiza a través de una encuesta que mide los diversos atributos que influyen en la opinión positiva o negativa sobre el GR. Esta encuesta se realiza desde 2009. Por motivos presupuestarios no se realizó en 2010 y está programada para diciembre de 2011. La encuesta se aplica en todos los sectores y áreas geográficas de la región.					
8. ¿Cómo se informa a la ciudadanía sobre la acción del GR?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: Mensualmente desde junio de 2007, se reúne el comité de pauta informativa, conformado por el jefe de gabinete del Presidente Regional, el encargado de comunicaciones, el director del boletín y el web máster del GR. Allí se definen las prioridades y los medios que se utilizarán para informar de los diversos aspectos considerados prioritarios. Los medios utilizados son: el sitio web, la Oficina de informaciones y el Boletín de noticias. Existe un correo electrónico especialmente dedicado a recoger la información que las distintas unidades del GR desean comunicar. El comité de pauta las selecciona y define las modalidades en que serán dadas a conocer a la ciudadanía. Se tienen dos indicadores: N° de informaciones entregadas a través de los tres medios descritos en relación al n° de informaciones solicitadas por las unidades para dar a conocer (indicador anual) y, resultados de la encuesta anual de satisfacción de la ciudadanía (uno de los elementos de esta encuesta es la satisfacción con la información recibida). A partir del análisis de esos indicadores se ha mejorado el formato tanto del sitio web como del boletín y se propuso una meta de informaciones entregadas que ha permitido aumentarlas año a año desde el 2008.					
9. ¿Cómo se promueve, incentiva y asegura la participación ciudadana más allá de las obligaciones normativas?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: La participación ciudadana es uno de los principios de actuación del GR y se hacen esfuerzos permanentes para ampliarla. Para que esta definición no sea sólo retórica, hace 4 años (2006) se constituyó la División de Participación Ciudadana, que cuenta con una dotación de 4 profesionales y 2 técnicos. En 2007 se estableció el Plan Maestro de Participación Ciudadana, el cual se encuentra plenamente integrado al Plan Estratégico del GR. Allí se definieron los sectores prioritarios de la ciudadanía que serían incorporados al Plan. En 2009, se alcanzó el 100% de cobertura respecto a los sectores considerados. El indicador de participación ciudadana ha ido mejorando año a año y está contemplado realizar una reformulación del Plan durante el próximo año.					

2(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
10. ¿Cómo se mide la percepción de la ciudadanía respecto de su participación en las instancias que ha puesto en marcha el gobierno regional?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: Como se dice en el punto anterior, hay un indicador simple de participación ciudadana que consiste en llevar registro de las actividades realizadas y del número de participantes en ellas. En la encuesta anual de percepción de satisfacción de la ciudadanía se incorporó una pregunta para la versión 2009 sobre este tema, pero no consideraba todas las iniciativas, lo cual se pretende hacer en la versión 2011.					
11. ¿Cómo se utiliza la información sobre satisfacción de la ciudadanía en la gestión del G.R. para producir mejoras?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: La encuesta de 2009 fue ampliamente utilizada para captar las áreas en que la la evaluación de la ciudadanía era negativa. A partir de sus resultados se introdujeron importantes cambios en la manera de funcionar de la oficina de reclamos. También se reformaron los procesos de información sobre la estrategia de desarrollo regional, para favorecer la inversión privada en varios ámbitos prioritarios.					
12. ¿Cómo la organización gestiona las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: Desde 2009 se estableció un sistema de recolección de quejas, reclamos y sugerencias a través de los medios de comunicación que el GR tiene con la ciudadanía. En todas las Oficinas de Informaciones existe un libro con ese fin. También el boletín tiene incorporada desde esa fecha una sección de cartas con ese mismo objetivo. Hay una persona encargada del análisis de la información, la que es entregada al comité de pauta informativa.					
Puntos del sub-criterio (suma de los puntos obtenidos en cada práctica de gestión)						14
Ponderador del sub-criterio	0,67	Puntaje ponderado: $14 \times 0,67 = 9,4$				

4. Cálculo del puntaje de un sub-criterio de resultados

En la Tabla 7 se presenta un ejemplo de cómo se debe redactar la evidencia del sub-criterio “Resultados”, y cómo se conoce su puntaje final.

Por ejemplo:

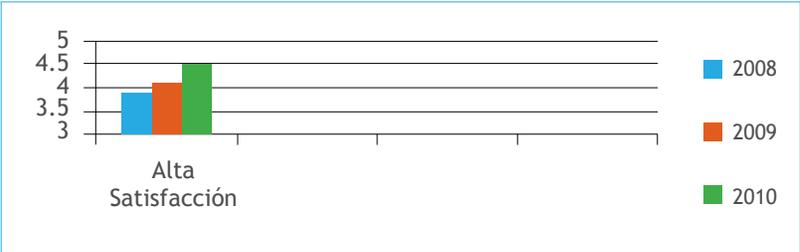
- Práctica de gestión 7(i)1. ¿Cuáles son los resultados de satisfacción de la ciudadanía? Su puntuación es 3 dado que se tienen

datos de los últimos tres años para todos los indicadores. No llega a tener 4 puntos porque solo uno de los 3 indicadores tiene tendencia positiva.

Para conocer el puntaje de un sub-criterio de resultados se debe operar de la siguiente manera:

Se suman los puntajes obtenidos en cada Práctica de Gestión del sub-criterio, obteniéndose los puntos del sub-criterio (Tabla 7).

Tabla 7: Ejemplo de cálculo de puntuación de resultados

7.i.1 ¿Cuáles son los resultados de satisfacción de la ciudadanía?	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, con tendencia positiva para la mitad	Para todos los indicadores relevantes, con tendencia positiva para todos								
3. ¿Cuáles son los resultados de satisfacción de la ciudadanía?	0	1	2	3	4	5								
Indicadores relevantes	Los indicadores con que se mide este factor provienen de la encuesta anual de satisfacción del ciudadano y son principalmente: a) Satisfacción con los servicios recibidos b) Percepción del aporte del GR al desarrollo de la región c) Satisfacción con la información recibida													
Datos de los indicadores disponible para los últimos tres años	Satisfacción con servicios recibidos: a) Satisfacción con los servicios recibidos (promedio de notas en escala de 1 = alta insatisfacción; 5 = alta satisfacción)													
 <table border="1"> <caption>Data for the bar chart: Satisfaction levels (Alta Satisfacción)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>3.8</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>4.2</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>4.5</td> </tr> </tbody> </table>							Año	Puntaje	2008	3.8	2009	4.2	2010	4.5
Año	Puntaje													
2008	3.8													
2009	4.2													
2010	4.5													

7.i.1 ¿Cuáles son los resultados de satisfacción de la ciudadanía?	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, con tendencia positiva para la mitad	Para todos los indicadores relevantes, con tendencia positiva para todos							
Datos de los indicadores disponible para los últimos tres años	b) Percepción del aporte del GR al desarrollo de la región (promedio de notas en escala de 1 = poco aporte; 5 = alto aporte)												
	<table border="1"> <caption>Percepción del aporte del GR al desarrollo de la región (Categoría 1)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>4.2</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>2.9</td> </tr> </tbody> </table>						Año	Nota	2008	4.2	2009	2.4	2010
Año	Nota												
2008	4.2												
2009	2.4												
2010	2.9												
Datos de los indicadores disponible para los últimos tres años	c) Satisfacción con la información recibida												
	<table border="1"> <caption>Satisfacción con la información recibida</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>4.2</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>3.8</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>3.2</td> </tr> </tbody> </table>						Año	Nota	2008	4.2	2009	3.8	2010
Año	Nota												
2008	4.2												
2009	3.8												
2010	3.2												
4.¿Cuáles son los resultados de la participación ciudadana?	0	1	2	3	4	5							
Indicadores relevantes													
Datos de los indicadores disponible para los últimos tres años													
Puntos del sub-criterio (suma de los puntos obtenidos en cada práctica de gestión)						7							
Ponderador del sub-criterio	4	Puntaje ponderado: $7 \times 4 = 28$											

Si bien en la lógica estos modelos, que ponen el acento sobre los procesos y la mejora continua, ninguna organización alcanza la perfección, cabe tener en cuenta que la

máxima puntuación que se puede obtener en este modelo son 500 puntos, tal como se puede observar en la Tabla 8.

Tabla 8: Puntuaciones por criterio, sub-criterio y ponderadores de cada sub-criterio

	Prácticas de gestión	Ponderador	Puntuación
Criterio 1		40	
Sub-criterio i	3		0,89
Sub-criterio ii	3		0,89
Sub-criterio iii	3		0,89
Criterio 2		40	
Sub-criterio i	6		0,67
Sub-criterio ii	1		4,00
Criterio 3		40	
Sub-criterio i	4		0,50
Sub-criterio ii	3		0,67
Sub-criterio iii	1		2,00
Sub-criterio iv	3		0,67
Criterio 4		100	
Sub-criterio i	5		0,57
Sub-criterio ii	2		1,43
Sub-criterio iii	2		1,43
Sub-criterio iv	4		0,71
Sub-criterio v	1		2,86
Sub-criterio vi	5		0,57
Sub-criterio vii	3		0,95
Criterio 5		40	
Sub-criterio i	2		1,33
Sub-criterio ii	3		0,89
Sub-criterio iii	3		0,89
Criterio 6		40	
Sub-criterio i	2		2,00
Sub-criterio ii	2		2,00
Criterio 7		200	
Sub-criterio i	2		4,00
Sub-criterio ii	1		8,00
Sub-criterio iii	1		8,00
Sub-criterio iv	2		4,00
Sub-criterio v	3		2,67
Total		500	

El criterio “Resultados” tiene una puntuación mayor, ya que se busca relevar la efectividad del GR a partir de las acciones que emprende y el desarrollo de un sistema de indicadores que la midan. El criterio “Gestión Estratégica y Planificación Regional” también tiene un peso mayor, en atención a que se ha buscado darle más importancia en esta fase a los aspectos más propios de la gestión regional. El resto de los criterios tienen el mismo peso, así como los sub-criterios tienen también

el mismo peso al interior de cada criterio. Eso explica la necesidad de contar con ponderadores para cada sub-criterio: hay un número distinto de prácticas de gestión en cada uno de ellos, que no permite utilizar la puntuación de cada sub-criterio “en bruto” pues se alteraría la puntuación final.

En la Tabla 9 se muestra cómo deben interpretarse las puntuaciones obtenidas.

Tabla 9: Interpretación de la puntuación

0 a 100	<p>GESTIÓN POCO SISTEMÁTICA, SIN UN HILO CONDUCTOR</p> <p>Algunas iniciativas del GR apuntan en la dirección señalada por el Modelo, sin embargo, son todavía inmaduras y/o su implementación es parcial, revelando la ausencia de un plan estratégico.</p> <p>No existen indicadores para la mayoría de los procesos, lo que se refleja en una ausencia de resultados demostrables.</p>
100 a 200	<p>INICIO DE UNA GESTIÓN SISTEMÁTICA</p> <p>El GR tiene iniciativas que responden a algunos requerimientos del Modelo, y algunas de ellas se han evaluado. Sin embargo, la implementación de éstas es aún muy parcial.</p> <p>Hay pocos indicadores, algunos de ellos se llevan a cabo muy recientemente y los resultados demostrables son escasos.</p>
200 a 300	<p>GESTIÓN SISTEMÁTICA</p> <p>El GR dispone de iniciativas y prácticas de gestión, que responden a los requerimientos principales del Modelo, habiendo mejorado varias de ellas. Sin embargo, aún hay aspectos importantes de su gestión que no están cubiertos.</p> <p>La mayoría de los procesos principales cuenta con indicadores, algunos de ellos muestran resultados positivos.</p>
300 a 400	<p>GESTIÓN EN PROCESO DE MEJORA CONTINUA</p> <p>La gestión del GR se orienta principalmente por los criterios del Modelo. Los aspectos principales de la gestión están sistematizados, cuentan con mecanismos de evaluación y la mejora es permanente.</p> <p>La mayoría de los indicadores muestran resultados positivos demostrables en los últimos tres años.</p>
Más de 400	<p>GESTIÓN EFECTIVA</p> <p>El GR ha logrado que la mayoría de sus procesos sean efectivos, vale decir logran los objetivos para los que fueron creados luego de sucesivos procesos de evaluación y mejora, lo que se refleja en sus resultados.</p> <p>Puede pensar en utilizar herramientas de gestión más sofisticadas como los Modelos de Excelencia.</p>

5. Fortalezas y Áreas de mejoras

Para cada sub-criterio se deberán seleccionar fortalezas y áreas de mejora y registrarlas en el espacio destinado a eso en la Tabla de cada sub-criterio.

Un área u oportunidad de mejora es una práctica de gestión en la que el GR presenta sus evaluaciones más bajas y, por lo tanto, constituyen aspectos a mejorar.

Una fortaleza es una práctica de gestión en el que el GR muestra una evaluación alta, siendo prácticas totalmente desplegadas con un enfoque mejorado o efectivo, vale decir, debe haber sido evaluada con a lo menos un 3.

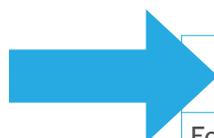
La detección de fortalezas y oportunidades de mejora es clave para la elaboración del Plan de Mejora.

Tabla 10: Ejemplo identificación de Fortalezas y Áreas de mejoras

2(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
13. ¿Cómo se conoce y considera la opinión de la ciudadanía en la toma de decisiones?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: La medición de la opinión ciudadana se realiza a través de una encuesta que mide los diversos atributos que influyen en la opinión positiva o negativa sobre el GR. Esta encuesta se realiza desde 2009. Por motivos presupuestarios no se realizó en 2010 y está programada para diciembre de 2011. La encuesta se aplica en todos los sectores y áreas geográficas de la región.					
14. ¿Cómo se informa a la ciudadanía sobre la acción del GR?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: Mensualmente desde junio de 2007, se reúne el comité de pauta informativa, conformado por el jefe de gabinete del Presidente Regional, el encargado de comunicaciones, el director del boletín y el web máster del GR. Allí se definen las prioridades y los medios que se utilizarán para informar de los diversos aspectos considerados prioritarios. Los medios utilizados son: el sitio web, la Oficina de informaciones y el Boletín de noticias. Existe un correo electrónico especialmente dedicado a recoger la información que las distintas unidades del GR desean comunicar. El comité de pauta las selecciona y define las modalidades en que serán dadas a conocer a la ciudadanía. Se tienen dos indicadores: N° de informaciones entregadas a través de los tres medios descritos en relación al n° de informaciones solicitadas por las unidades para dar a conocer (indicador anual) y, Resultados de la encuesta anual de satisfacción de la ciudadanía (uno de los elementos de esta encuesta es la satisfacción con la información recibida). A partir del análisis de esos indicadores se ha mejorado el formato tanto del sitio web como del boletín y se propuso una meta de informaciones entregadas que ha permitido aumentarlas año a año desde el 2008.					

2(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
15. ¿Cómo se promueve, incentiva y asegura la participación ciudadana más allá de las obligaciones normativas?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: La participación ciudadana es uno de los principios de actuación del GR y se hacen esfuerzos permanentes para ampliarla. Para que esta definición no sea sólo retórica, hace 4 años (2006) se constituyó la División de Participación Ciudadana, la que cuenta con una dotación de 4 profesionales y 2 técnicos. En 2007 se estableció el Plan Maestro de Participación Ciudadana, el cual se encuentra plenamente integrado al Plan Estratégico del GR. Allí se definieron los sectores prioritarios de la ciudadanía que serían incorporados al Plan. En 2009, se alcanzó el 100% de cobertura respecto a los sectores considerados. El indicador de participación ciudadana ha ido mejorando año a año y está contemplado realizar una reformulación del Plan durante el próximo año.					
16. ¿Cómo se mide la percepción de la ciudadanía respecto de su participación en las instancias que ha puesto en marcha el gobierno regional?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: Como se dice en el punto anterior, hay un indicador simple de participación ciudadana que consiste en llevar registro de las actividades realizadas y del número de participantes en ellas. En la encuesta anual de percepción de satisfacción de la ciudadanía se incorporó una pregunta para la versión 2009 sobre este tema, pero no consideraba todas las iniciativas, lo cual se pretende hacer en la versión 2011.					
17. ¿Cómo se utiliza la información sobre satisfacción de la ciudadanía en la gestión del G R para producir mejoras?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: La encuesta de 2009 fue ampliamente utilizada para captar las áreas en que la la evaluación de la ciudadanía era negativa. A partir de sus resultados se introdujeron importantes cambios en la manera de funcionar de la oficina de reclamos. También se reformaron los procesos de información sobre la estrategia de desarrollo regional, para favorecer la inversión privada en varios ámbitos prioritarios.					

2(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos	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
18. ¿Cómo la organización gestiona las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía?	Evidencia: Desde 2009 se estableció un sistema de recolección de quejas, reclamos y sugerencias a través de los medios de comunicación que el GR tiene con la ciudadanía. En todas las Oficinas de Informaciones existe un libro con ese fin. También el boletín tiene incorporada desde esa fecha una sección de cartas con ese mismo objetivo. Hay una persona encargada del análisis de la información, la que es entregada al comité de pauta informativa.					
Puntos del sub-criterio (suma de los puntos obtenidos en cada práctica de gestión)						14
Ponderador del sub-criterio	0,67	Puntaje ponderado: $14 \times 0,67 = 9,4$				



Identificación de fortalezas y áreas de mejoras	
Fortalezas	<p>Existe desde 2007 un comité de pauta informativa que está a cargo del proceso de comunicación y que conduce su evaluación y mejora.</p> <p>Los resultados de la encuesta de satisfacción ciudadana se utilizan para mejorar la comunicación con la ciudadanía.</p> <p>Existe un Plan de Participación Ciudadana establecido.</p>
Áreas de mejoras	<p>Si bien existe una encuesta de satisfacción ciudadana, esta solo se ha aplicado una vez.</p> <p>Esta encuesta, como instrumento, no ha sido evaluada.</p> <p>Los resultados de la encuesta no están siendo utilizados en forma sistemática para producir mejoras en los servicios que presta el GR.</p> <p>La información sobre la satisfacción ciudadana respecto a su participación en las instancias diseñadas al efecto por el GR, es incompleta e insuficiente.</p> <p>Los reclamos no están siendo gestionados para producir mejoras en los servicios prestados por el GR.</p>

QUINTO PASO: DETECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

En cada criterio, salvo el criterio de “Resultados”, se deberá identificar la mejor práctica encontrada en la autoevaluación. El razonamiento para seleccionarla debe ser:

- Aquella que haya permitido mejorar la gestión del GR de manera más visible,
- La práctica puede estar vinculada a más de una práctica de gestión o sub-criterio, pero contribuye a elevar la puntuación del criterio y/o de otros criterios con las que se encuentre relacionada,
- A juicio del equipo técnico encargado de la autoevaluación merece ser imitada en otras dependencias del GR, en otros GR y/o sostenida en el tiempo,

- Eventualmente puede ser una práctica innovadora.

Describa la práctica en el siguiente formulario, identificando las fortalezas que encuentra en esta práctica y las áreas de mejoramiento que ésta pueda tener tomando en consideración los requerimientos del modelo. Una fortaleza es un aspecto que permite obtener una evaluación relativamente alta en una práctica de gestión, sub-criterio o criterio. Una oportunidad de mejoramiento está constituida por él o los pasos que, de ser implementados, permitirían incrementar el puntaje del criterio, o sub-criterio.

Tabla 11: Formulario de identificación de mejores prácticas del criterio

Describa la práctica:			
Resultados logrados gracias a la práctica:			
	Fecha	Sí	No
Fecha estimada de instalación de la práctica			
Está documentada			
Se miden sus resultados desde			
Han mejorado sus resultados en forma significativa			
Ha sido sujeto de evaluación			
Se ha mejorado su diseño y aplicación			
Descripción de fortalezas			
Descripción de oportunidad de mejoramiento			



SEXTO PASO: VALIDACIÓN EXTERNA

Todo proceso de autoevaluación en los modelos de gestión de calidad requiere un ejercicio de validación y chequeo que debe ser realizado por un agente externo al equipo que participó en el proceso de autoevaluación. El objetivo de esta actividad es detectar inconsistencias o insuficiencias en el proceso de autoevaluación, selección de buenas prácticas y formulación de Planes de Mejora que ha realizado el Grupo Gestor.

El proceso de autoevaluación se traduce en un informe que contiene las evidencias para cada práctica de gestión, la evaluación de los sub-criterios y las buenas prácticas detectadas. Profesionales del equipo técnico del Proyecto GT, que no hayan participado en la autoevaluación, revisarán la documentación y elaborarán un informe de validación que permitirá mejorar el informe final de cada GR.



SÉPTIMO PASO: PREPARACIÓN DE PLANES DE MEJORA

El Plan de Mejoras es, como señala el enunciado, un plan de cambios, proyectos, medidas e iniciativas destinadas a resolver y mejorar procesos en el GR. Es, por lo tanto, un instrumento que condensa los esfuerzos del GR por mejorar su gestión, que fortalece el sentido estratégico de la organización y que se orienta al logro de resultados.

1. Características del Plan de Mejoras

Las principales características del plan de mejoras son:

- Orienta el mejoramiento continuo, identificando la magnitud y el sentido del cambio que se pretende impulsar al interior del GR.
- Articula las acciones prioritarias que el GR emprende para mejorar aquellas prácticas de gestión que tendrán mayor impacto, tanto en los procesos como en el logro de los objetivos estratégicos.
- Es un instrumento de aprendizaje organizacional que se genera como resultado de la reflexión individual y colectiva de los actores del GR, respecto de sus prácticas de gestión.
- Está precedido por los Informes de Autoevaluación, de Validación y Final, donde se perfilan las Oportunidades de Mejora sobre las que se basará el Plan.
- En su diseño se explicitan objetivos, procedimientos y acciones previstas; y se identifican los responsables de su ejecución,

los recursos y los apoyos necesarios, definiendo plazos para su cumplimiento e indicadores para el seguimiento permanente.

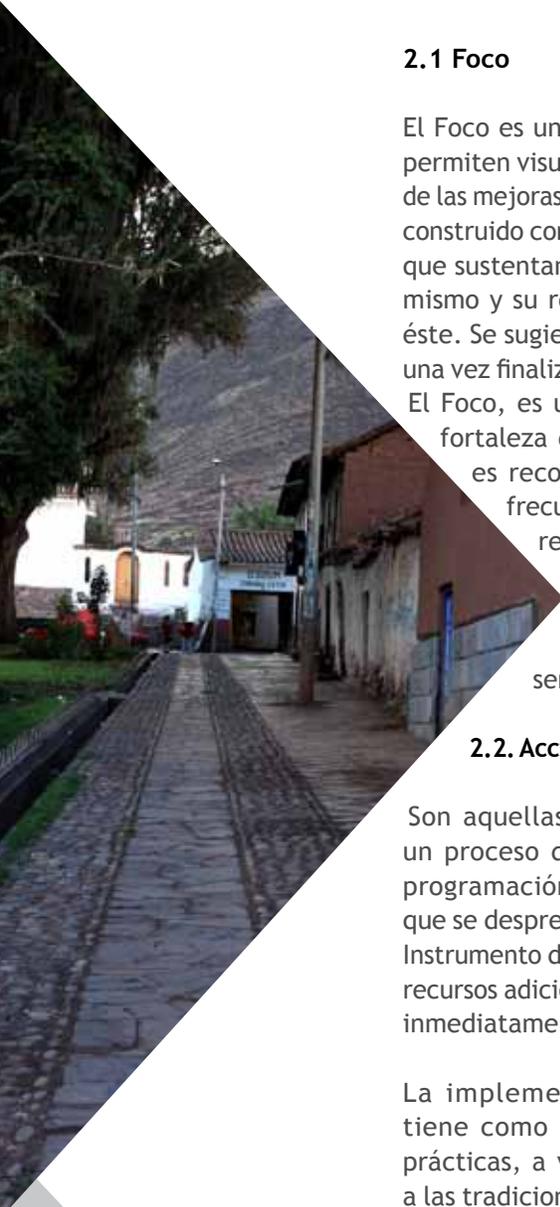
- Tanto en su diseño como en la ejecución y seguimiento, se considera a los diferentes actores del GR desde una orientación participativa y asociado a un liderazgo efectivo por parte de la máxima autoridad regional.

2. Diseño del Plan de Mejoras

El Plan de Mejoras debe ser desarrollado en base a un análisis de los Informes de Autoevaluación y de Validación generados en las etapas anteriores. El Plan de Mejoras proporciona contenido y dirección al cambio sobre las prácticas de gestión, articulando aquellos aspectos prioritarios que la GR abordará para su mejoramiento, y que tendrán mayor impacto en la gestión, resultados y logro de los objetivos institucionales. La ejecución del Plan de Mejoras depende de los plazos que determine el GR para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, no debe tener una duración superior a un año. Durante este tiempo se realizarán evaluaciones periódicas de sus indicadores para determinar el nivel de avance de las Acciones de Mejora y del Plan en general.

Desde el punto de vista operativo, los componentes del Plan de Mejoras deben ser abordados del siguiente modo:





2.1 Foco

El Foco es un conjunto de argumentos que permiten visualizar y comprender el sentido de las mejoras propuestas en el Plan. Debe ser construido con base al cúmulo de discusiones que sustentan las decisiones operativas del mismo y su relato debe ser coherente con éste. Se sugiere que su redacción se realice una vez finalizado todo el proceso de diseño.

El Foco, es un componente que le otorga fortaleza discursiva al Plan diseñado, y es recomendable que se utilice con frecuencia por la máxima autoridad regional y su equipo directivo, y que sea difundido, compartido e internalizado por funcionarios y funcionarias con el fin de darle sentido a las acciones de mejora.

2.2. Acciones de Mejora Inmediata (AMI)

Son aquellas acciones que no requieren un proceso de análisis exhaustivo ni una programación detallada. Son actividades que se desprenden por la sola aplicación del Instrumento de Autoevaluación, no necesitan recursos adicionales y pueden llevarse a cabo inmediatamente.

La implementación de estas Acciones tiene como finalidad incorporar nuevas prácticas, a veces culturalmente distintas a las tradicionalmente empleadas, dirigidas a generar beneficios y mejoras al interior del GR. Sólo requieren la determinación de realizarse, por ejemplo: registro de reuniones, levantamiento de actas, ordenamiento de archivos, etc. Es recomendable que, una vez recibido el Informe de Validación, el Grupo Gestor haga un listado con todas aquellas iniciativas que cumplan con los requisitos de implementación inmediata. Se recomienda que cada GR no administre más de ocho a diez de estas acciones y que establezca un sistema formal para hacer el seguimiento de las mismas.

2.3 Áreas de Mejora

Una de las primeras actividades para el desarrollo del Plan de Mejoras consiste en hacer un análisis que permita identificar cuáles Áreas de Mejora serán prioridad para el GR. Esta decisión debe tomarse en base a las brechas detectadas y a la estrategia de desarrollo del GR.

Dada la relevancia que este Modelo de Gobernanza Territorial asigna al criterio “Gestión Estratégica y Planificación Regional” y en particular al subcriterio “Gestión del desarrollo Económico y Fomento Productivo”, se recomienda al Grupo Gestor incluir iniciativas de este ámbito en el plan de mejoras.

El diseño del Plan de Mejoras es responsabilidad del Grupo Gestor regional con un representante de cada servicio.

Como resultado, se debe obtener las Áreas de Mejora seleccionadas (se recomienda una cantidad limitada; por ejemplo cuatro). Estas darán origen a lo que más adelante se define como Líneas de Acción.

Para el proceso de definición de Áreas de Mejora, se sugiere:

- i. Ordenar la información para facilitar el análisis, de modo que permita visualizar claramente los resultados para apoyar la toma de decisiones, e incorporar a la discusión todos los instrumentos que puedan guiarla (Informe de Autoevaluación y de Validación, Presupuesto Regional, Planificación Estratégica, entre otros.)
- ii. Analizar la información en las reuniones del Grupo Gestor y establecer los criterios de selección de las Áreas de Mejora a abordar.
- iii. Seleccionar las Áreas de Mejora. Esta selección se realiza en función de la estrategia regional.

Algunos criterios para seleccionar las Áreas de Mejora, son:

- **Relevancia:** aquellas Áreas de Mejora cuya intervención, durante los plazos estipulados, conlleva un impacto sustantivo en los resultados del GR.
- **Pertinencia:** aquellas Áreas de Mejora que son significativas para el GR, en función del Plan de Desarrollo Regional, su planificación estratégica, el presupuesto regional y otros instrumentos de gestión que posea el GR.
- **Factibilidad:** aquellas Áreas de Mejora que el GR efectivamente puede desarrollar en el tiempo determinado y con los recursos existentes.

2.4 Oportunidades de Mejora Seleccionadas

En el Informe de Validación, para cada uno de los 26 sub-criterios del Modelo se presenta un conjunto de “Fortalezas” y “Oportunidades de Mejora”. Un equipo conformado por las personas que conduzcan el o los procesos del Área de Mejora, junto con de al menos, un miembro del equipo técnico, deberá priorizar la o las oportunidades que serán abordadas en el plan.

Para un GR es imposible hacerse cargo de todas las Oportunidades de Mejora identificadas, por lo tanto, el proceso de priorización adquiere un sentido estratégico y operativo de relevancia.

Es importante destacar que, al momento de evaluar las Oportunidades de Mejora, deben primar los intereses generales por mejorar la gestión del GR, más que los particulares por favorecer a una determinada dependencia o por evadir una realidad que se ha hecho patente en la Autoevaluación.

2.5 Líneas de Acción

Una vez finalizada la fase de selección de las Oportunidades de Mejora, corresponde iniciar el proceso de diseño de las Líneas de Acción.

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

Para efectuar el proceso de diseño de las Líneas de Acción se sugiere:

- i. Mantener los equipos de trabajo que seleccionaron las Oportunidades de Mejora.
- ii. Para cada Oportunidad de Mejora seleccionada, se debe tener a la vista la puntuación obtenida por el sub-criterio que la contiene. A partir de ese puntaje, el equipo de trabajo deberá definir la magnitud de la brecha a abordar; es decir, discutir respecto del impacto que se pretende alcanzar con la implementación de la Línea de Acción.
- iii. Presentar, evaluar y elegir la iniciativa que tenga mayor pertinencia en la tarea de cubrir la brecha programada, en otras palabras, seleccionar la Línea de Acción que tras su ejecución permita el cumplimiento de la meta establecida.
- iv. A partir de cada Línea de Acción, describir el conjunto de actividades y los componentes que la harán operativa. Se deben establecer plazos, responsables, recursos e indicadores que darán cuenta del avance de la ejecución en cada línea.



Deberán desarrollarse sistemas que permitan registrar y hacer seguimiento a las Líneas de Acción. Estos sistemas deberán contener: identificación del Plan de Acción, área donde se desarrollará, período de ejecución, responsable de la Línea de Acción, actividades a implementar, indicador y meta asociada al indicador, presupuesto, etc.

2.6 Síntesis del Plan de Mejoras

Una vez determinadas las Líneas de Acción, es conveniente integrar los principales componentes del Plan de Mejoras de manera que permita apreciar la vinculación y el aporte de éstos al diseño general.

Este instrumento es de especial utilidad para las instancias directivas del GR, facilitará la visión integrada y sistémica de los esfuerzos de mejora de la organización, la explicación lógica de cada uno de sus componentes y la presentación sintética a los diferentes grupos de interés del GR. Además, cada persona y/o equipo de la organización podrá apreciar y dimensionar su aporte al Plan, las responsabilidades que de él se desprenden y la relevancia de sus propias funciones.

En definitiva, permite visualizar a la organización en su conjunto, la forma concreta en que el GR podrá avanzar en su camino hacia

ofrecer a los ciudadanos un mejor gobierno y comprender el sentido que las acciones adquieren en el proceso de mejoramiento continuo.

2.7 Formato del documento “Plan de Mejoras”

El documento “Plan de Mejoras” debe entonces contener cuatro capítulos fundamentales:

Capítulo 1: Foco, cuyo contenido sea el relato del proceso de definición de prioridades del Plan de Mejoras.

Capítulo 2: Acciones de Mejora Inmediata, donde se incluyan las 8 a 10 AMI's seleccionadas.

Capítulo 3: Líneas de Acción, conteniendo las 3 ó 4 líneas de acción priorizadas por el GR; y,

Capítulo 4: Síntesis del Plan de Mejoras

2.8 Calendarización

El proceso completo de Preparación del Plan de Mejoras tiene una duración máxima de tres meses. Una calendarización sugerida para este proceso, considerando un mínimo de una reunión semanal del Grupo Gestor, es la siguiente:

- Semanas 1, 2 y 3: Selección de la Acciones de Mejora Inmediata, definiendo las responsabilidades de ejecución
- Semanas 4, 5, 6 y 7: Análisis de áreas de mejora prioritarias de acuerdo a la metodología señalada en los puntos 2.3 y 2.4 de este capítulo.
- Semanas 7, 8, 9 y 10: Definición de la Líneas de Acción siguiendo la metodología señalada en el punto 2.5 de este capítulo.
- Semana 11: Aprobación de la redacción del Foco, de acuerdo a la metodología definida en el punto 2.1 de este capítulo.
- Semana 12: Aprobación de la redacción de la Síntesis del Plan de Mejoras, de acuerdo a la metodología definida en el punto 2.6 de este capítulo.

OCTAVO PASO: CIERRE DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL

Para cada una de las principales etapas de la aplicación del Modelo de Gobernanza Territorial, como son la validación del modelo, la autoevaluación para la identificación de fortalezas y áreas de mejora, y la preparación del Plan de Mejoras, se tendrá un informe que deberá ser aprobado por la máxima autoridad de la región.

- Informe del Modelo de Gobernanza Territorial del GR
- Informe de Autoevaluación, que contiene las evidencias para cada práctica de gestión, la evaluación de los sub-criterios y la identificación de las buenas prácticas.
- Informe del Plan de Mejoras, que contiene las Acciones de Mejora Inmediata y Líneas de Acción priorizadas por el GR.

Al finalizar la aplicación del Modelo de Gobernanza Territorial se deberá realizar un evento formal para presentar los resultados obtenidos a la máxima autoridad de la región y al Consejo Regional (o la autoridad legislativa del territorio) en donde se definirán los próximos pasos a seguir para la aplicación del Plan de Mejoras.



Este documento es parte del Proyecto Gobernanza Territorial que Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural implementa en Colombia, Ecuador y Perú. Se autoriza la reproducción parcial o total y la difusión del documento sin fines de lucro y sujeta a que se cite la fuente.

Con el apoyo de:



FORDFOUNDATION

*Working with Visionaries on the
Frontlines of Social Change Worldwide*

© Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
Proyecto Gobernanza Territorial
www.rimisp.org/gobernanza
e - mail gobernanza@rimisp.org
Casilla 228-22
Santiago, Chile
Tel + (56-2) 236 45 57



RIMISP

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural