

# Modelo de Gobernanza y proceso técnico del proyecto



RIMISP

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural



# El marco estratégico del proyecto: afirmaciones básicas

- La gobernanza está asociada a la gestión , la buena o mala administración puede hacer una diferencia perceptible para los ciudadanos.
  
- Para mejorar la gestión en los GR del área andina, se requiere un modelo que pueda cumplir los siguientes requisitos:
  1. Ser adaptable a diversas situaciones
  2. Estar orientado a la mejora continua, más que a alcanzar un estándar (por la diversidad de puntos de partida, entre gobiernos y al interior de cada uno de ellos)
  3. Apuntar a la globalidad
  4. Orientar los procesos de mejora



# La opción por un modelo de gestión de excelencia

- Se optó inicialmente por desarrollar un modelo basado en los “Modelos de Excelencia”
- Este tipo de modelos cumplen los requisitos antes señalados
- Además existe otro conjunto de razones que se pasan a explicar:



# Por qué se optó por un modelo de gestión de excelencia

- Ese tipo de modelos ofrece una mirada **integral** que aborda de manera **sistémica** el conjunto de factores que finalmente conducen a obtener determinados resultados.
- Los modelos plantean un enfoque orientado a los **resultados**.
- Las organizaciones que usan sistemáticamente esta herramienta lo hacen a través de la práctica de la **autoevaluación**, apoyando el **ordenamiento estratégico** de la organización.
- Los modelos están basados en **principios y valores** de gestión que se vinculan bien con un enfoque humanista y democrático de la gestión.
- Se basan en los rasgos comunes y generales de la gestión. 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 **no son prescriptivos**.
- Los modelos tienen más de veinte años de uso en el mundo, siendo **una herramienta global** presente en más de 70 países. La existencia de esta comunidad global favorece el intercambio y el **benchmarking** de mejores prácticas.
- Los Modelos de Gestión de Excelencia están en **constante evolución** porque incorporan permanentemente las experiencias de las mejores organizaciones del mundo.

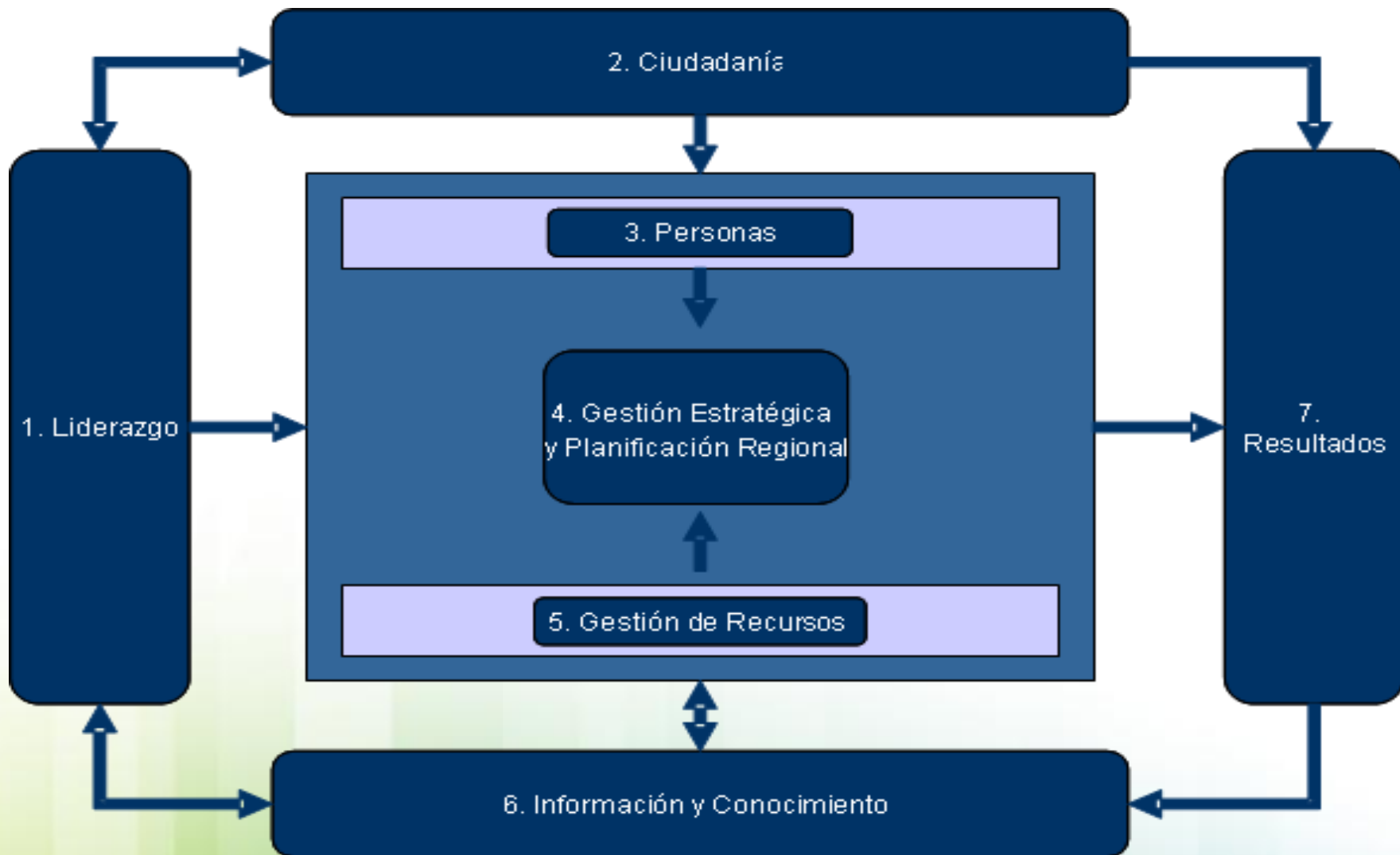


# Algunas características del modelo que se está aplicando

- El modelo es una adaptación a las necesidades del sector de gobiernos regionales, inicialmente tomado de una experiencia del Gobierno de Chile. Se contempló una fase de validación con los GR involucrados, para detectar con ellos insuficiencias, áreas de no aplicabilidad y exigencias excesivas.
- La estructura del modelo está compuesta por 7 factores (6 grandes procesos y 1 un capítulo de resultados) llamados criterios. Los criterios están sub divididos en un total de 26 sub criterios y 70 prácticas de gestión.
- El modelo es la base de un proceso de autoevaluación en cada GR participante, dejando instaladas las capacidades para convertir dicho proceso en una rutina que permita medir los niveles de gestión. Con este fin se desarrolló una guía con los sistemas de evaluación cuantitativo (puntuación) y cualitativo (áreas de mejora, fortalezas y buenas prácticas).



# Diagrama del Modelo de Gestión





## Ejemplo de un elemento (práctica) de gestión del Modelo

### → Criterio 2: “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.



# Pasos y fases del conjunto del proceso

1. Constitución y capacitación de los distintos equipos de trabajo **OK**
2. Proceso de validación del modelo de gobernanza y visita de consultor experto **OK en 2 GR, en proceso en los otros 3.**
3. Proceso de Autoevaluación (asignación de puntuación y detección de fortalezas, áreas de mejora y buenas prácticas) **En curso en 2 GR.**

## **Próximos pasos:**

1. Validación de la autoevaluación
2. Preparación del Plan de Mejoras
3. Implementación de las mejoras





# ¿En qué consistió la Constitución y Capacitación de equipos de contraparte técnica y de grupos gestores en los GR?

## → 1. Equipo técnico de contraparte

Se seleccionaron y contrataron profesionales en cada uno de los países participantes que colaboren permanentemente con los grupos gestores en todas las fases del proyecto.

## → 2. Grupos Gestores en cada GR

En conjunto con las autoridades de los GR, se formó un equipo técnico que tendrá a su cargo el proceso de validación del modelo de gobernanza, autoevaluación, de selección de buenas prácticas y de definición de las propuestas de planes de mejora.

## → 3. Capacitación de ambos equipos



## ¿En qué consiste la Validación del Modelo y la Visita de consultor experto a los GR?

- Los GR a través de los Grupos Gestores y de las autoridades regionales han podido analizar los contenidos del Modelo y sugerir cambios al mismo de manera que este refleje adecuadamente la realidad institucional de la región y se adapte a sus necesidades de gestión.
- Asimismo, un consultor experto está visitando a todos los GR del proyecto por dos días para reforzar la capacitación, apoyar el plan de trabajo de los equipos gestores y, eventualmente, participar en una primera jornada de autoevaluación.



# ¿En que consiste el proceso de Autoevaluación y Detección de Buenas Prácticas?



## 1. Sesiones de autoevaluación

Un número determinado en el plan de trabajo del grupo gestor en que se aplica la guía de autoevaluación a la realidad de cada GR. En estas sesiones se detectan fortalezas y áreas de mejora y se asigna puntuación a cada elemento de gestión por la que se pregunta en la Guía.



## 2. Detección de buenas prácticas (BP)

Es una actividad paralela y simultánea a la anterior, consistente en la determinación de las mejores prácticas de cada GR.



# ¿En qué consistirá la Validación y la formulación del Plan de Mejoras?

## → 3. Validación de la autoevaluación por equipo técnico

Proceso de validación cruzada realizada por los profesionales de contraparte técnica.

## → 4. Plan de Mejoras

Formulación de un Plan de Mejoras a partir de la autoevaluación, priorizando áreas de mayor impacto de acuerdo a una metodología previamente establecida.



# Implementación del Plan de Mejoras

## → 1. Componentes del Plan de Mejoras

- a) Foco
- b) Acciones de Mejora Inmediata (8 a 10)
- c) Líneas estratégicas de acción (2)

## → 2. Implementación: requerimientos

- a) Apoyo del liderazgo regional para el seguimiento y control
- b) Las AMI no requieren recursos adicionales significativos
- c) Eventualmente las Líneas de Acción Estratégica sí. El proyecto considera apoyo para apalancar esos recursos de otras fuentes (nacionales y/o internacionales)

# MUCHAS GRACIAS

Financiado por



FORDFOUNDATION



RIMISP

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

RIMISP © 2007 - Casilla 228 Correo 22 Santiago. Chile - Tel  
(56-2) 236 45 57