

**PROYECTO ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE BRECHAS Y
CAPACIDADES INSTITUCIONALES
DE GOBIERNOS SUBNACIONALES**

**GUÍA PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN CON EL MODELO DE
GOBERNANZA TERRITORIAL, IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, ÁREAS DE
MEJORA Y DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAS**

Diciembre 2013

INDICE

INTRODUCCIÓN: ¿Qué es el Proyecto Elaboración de un Diagnóstico de Brechas y Capacidades Institucionales de Gobiernos Subnacionales (GS)?	4
Alcanzar una gobernanza adecuada, por medio de un modelo de gestión de calidad eficiente para el desarrollo territorial. Una explicación del Modelo Gobernanza Territorial	6
GUÍA PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN CON EL MODELO DE GOBERNANZA	10
I PASOS Y FASES DEL CONJUNTO DEL PROCESO	11
1. Constitución de equipos de contraparte técnica y de grupos gestores en GS	11
2. Capacitación	11
3. Identificación de fortalezas y áreas de mejora	12
II CONSTITUCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS DISTINTOS EQUIPOS DE TRABAJO	13
1. Constitución y capacitación de equipo técnico de contraparte	13
2. Constitución y capacitación de grupo gestor regional en cada GS	14
III ORIENTACIONES GENERALES PARA EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA	15
1. Planificación de la Autoevaluación	15
2. Levantamiento de la información y redacción de la evidencia	16
IV EL SISTEMA DE EVALUACIÓN: ASIGNACIÓN DE PUNTUACIÓN Y DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA	18
1. Evaluación de la evidencia	18
2. Cálculo del puntaje de un sub-criterio de enfoque y despliegue	21
3. Cálculo del puntaje de un sub-criterio de resultados	24
4. Fortalezas y áreas de mejora	27
V DETECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	28
VI VALIDACIÓN EXTERNA	30

VII VISITA DEL CONSULTOR EXPERTO A CADA GS	30
VIII PREPARACIÓN DE PLANES DE MEJORA	31
1. Características	31
2. Diseño del Plan de Mejoras	31
CRONOGRAMA PROPUESTO	36
DIAGRAMA DEL MODELO DE GESTIÓN	37
Perfil del gobierno subnacional	38
Criterios, subcriterios y elementos de gestión	39

INTRODUCCIÓN

¿Qué es el Proyecto Elaboración de un Diagnóstico de Brechas y Capacidades Institucionales de Gobiernos Subnacionales?

El Proyecto Elaboración de un Diagnóstico de Brechas y Capacidades Institucionales de Gobiernos Subnacionales 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, lo 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 les facultan a 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 La región, atraviesa por un proceso de descentralización, apostando por afianzar el peso político y la relevancia de los niveles intermedios de gobierno. Sin embargo, se ha observado que se carece de una estrategia integral de gobernanza y desarrollo. Además, se enfrentan dificultades para diagnosticar y priorizar los problemas y oportunidades, así como 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 plantea como objetivo general, colaborar en el desarrollo de los territorios mediante el fortalecimiento de la capacidad de gobernanza de los gobiernos subnacionales.

Por ello, un concepto que debemos tener claro es el de gobernanza y cómo su aplicación es clave para lograr el cambio institucional. Entendemos por 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 contribuya a generar y sostener gobernanza, el 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 aspira a trabajar son:

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

Para su aplicación, en cada Gobierno Subnacional, previamente, se deberán identificar las insuficiencias que estén impidiendo el cumplimiento de este modelo y posteriormente se establecerán las acciones necesarias para lograr el cambio institucional.

UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EFICIENTE PARA ALCANZAR LA GOBERNANZA DEL DESARROLLO TERRITORIAL

Una explicación del Modelo Gobernanza Territorial

El Proyecto Elaboración de un Diagnóstico de Brechas y Capacidades Institucionales de Gobiernos Subnacionales 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, lo que vuelve prioritario que su aplicación se sustente en un enfoque eminentemente democrático y eficiente de modo que se produzcan mejoras sustanciales en las condiciones de vida de los ciudadanos.

La herramienta propuesta por el Proyecto 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 la autoevaluación periódica, que de forma estructurada vaya evidenciando las fortalezas y áreas de mejora del proceso. Así también cuentan con una línea de valores y 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 cerca de 25 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.

A continuación veremos de manera detallada, las razones por las que se optó por este tipo de modelo:

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, 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 modificándolo, aprende de esa modificación, transforma su propia estructura y modos 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, los 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. Los 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 e impulsan la mejora en el tiempo 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.

De esta manera (en cuarto lugar) apoya el ordenamiento estratégico de la organización en todos sus ámbitos, a través de un ciclo de mejora continua de sus prácticas internas y del valor que entrega a sus usuarios y demás partes interesadas de la organización (autoridades, ciudadanos, comunidad).

En quinto lugar, los 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. Se enfatiza cada vez más en los rasgos comunes y generales de una gestión orientada por el imperativo de satisfacción del cliente-usuario, más que en las especificaciones para cada realidad organizacional.

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 de los modelos 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, los modelos tienen cerca de veinticinco 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 la definición de política y valores del gobierno intermedio, 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 base de Gobernanza para el Desarrollo Territorial 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 Subnacional. 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 Subnacional se relaciona con la ciudadanía y sus organizaciones para conocer sus expectativas y necesidades y la evaluación y percepción que esta tiene respecto del papel que le cabe al Gobierno Subnacional y su desempeño en ese cometido. Este elemento pone atención en los procesos y mecanismos de participación e información a la ciudadanía, al conocimiento y consideración de la opinión de la ciudadanía en la toma de decisiones.

Personas - Este criterio examina cómo el Gobierno Subnacional 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 Subnacional 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 sólo 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 incluye examinar 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, cómo se lleva a cabo la toma de decisiones sobre proyectos de inversión y la gestión general del proceso de inversión. Incluye también la mirada sobre cómo se aborda y lleva a cabo la gestión del desarrollo económico y del área social y cultural. 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 intranivel de gobierno para la gestión de los programas de desarrollo económico y con el sector privado.

Gestión de recursos - Este criterio analiza cómo el Gobierno Subnacional 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 Subnacional 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 Subnacional. No mide, por ejemplo, cambios en el producto bruto regional, dado que este es un resultado que sólo en parte y dadas determinadas circunstancias es atribuible a la gestión del gobierno, pero 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, resultados de desempeño financiero y en la calidad de los proveedores y resultados de desempeño e impacto en las áreas de acción estratégica, entre ellas: 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.

A su vez los criterios están sub divididos en un total de 26 subcriterios y 57 prácticas de gestión.

Por último, cabe recalcar que estos siete elementos que pueden hacer la diferencia en materia de capacidades de gobernanza territorial no serían suficientes sin 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.

El modelo servirá para desarrollar un proceso de identificación de fortalezas en cada Gobierno Subnacional participante del proyecto, dejando instaladas las capacidades para convertir dicho proceso en una rutina que permita medir los niveles de gestión detectando las brechas respecto a un ideal.

GUÍA PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN CON EL MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL

La presente guía persigue ayudar a los diversos actores del proyecto a desarrollar adecuadamente el proceso de autoevaluación y diseño del plan de mejoras en los gobiernos subnacionales, por medio de un sistema de evaluación cuantitativo (puntuación) y cualitativo (áreas de mejora, fortalezas y buenas prácticas). De la autoevaluación con el modelo se incentivará el mejoramiento continuo a través de la implementación de planes que reparen las insuficiencias detectadas.

Para contribuir a los objetivos planteados, la presente guía aborda los siguientes aspectos:

- I. Pasos y fases del conjunto del proceso**
- II. Constitución y capacitación de los equipos de trabajo**
- III. Orientaciones generales para el proceso de identificación de fortalezas y áreas de mejora**
- IV. El sistema de evaluación: asignación de puntuación y detección de fortalezas y áreas de mejora**
- V. Detección de buenas prácticas**
- VI. Validación externa**
- VII. Preparación del Plan de Mejoras**
- VIII. Visita del consultor experto a cada GS**

I. PASOS Y FASES DEL CONJUNTO DEL PROCESO

1. Constitución de equipos de contraparte técnica y de grupos gestores en GS

1.1. Equipo técnico de contraparte

Se seleccionarán y contratarán profesionales en cada uno de los GS participantes que colaboren permanentemente con los grupos gestores en todas las fases del proyecto.

1.2. Grupos Gestores en cada GS

En conjunto con las autoridades de los GS, se formará un equipo que tendrá a su cargo el proceso de autoevaluación, de selección de buenas prácticas y de definición de las propuestas de planes de mejora al que se le denominará Grupo Gestor.

2. Capacitación a equipo técnico de contraparte y Grupos Gestores de los GS

Jornadas de constitución y capacitación de los equipos profesionales de contraparte técnica en Modelo, guía, metodología de autoevaluación, detección de áreas de mejora, preparación de planes de mejora. Esta capacitación será desarrollada por un consultor experto en cada uno de los gobiernos participantes.

3. Apoyo permanente de consultor experto a los GS

Consiste en la presencia virtual de un consultor experto para responder a consultas de los GS del proyecto.

4. Autoevaluación, Identificación de fortalezas, áreas de mejora y buenas prácticas

4.1. Sesiones de autoevaluación participativa

Un número determinado de sesiones en el plan de trabajo del grupo gestor en que se aplica la guía de autoevaluación a la realidad de cada GS. Es participativa en el sentido que involucra a distintas áreas operativas del GS y a representantes de funcionarios y usuarios.

4.2. Detección de buenas prácticas (BP)

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

4.3. Validación de la autoevaluación por consultor experto

Proceso de validación externa realizada por el consultor experto.

4.4. Visita del consultor experto a cada GS

Para reforzar la capacitación y retroalimentar la autoevaluación.

4.5. Plan de Mejoras

Formulación de un Plan de Mejoras a partir de la autoevaluación, priorizando áreas de mayor impacto de acuerdo a la metodología establecida en la presente guía.¹

¹ Si bien el proceso termina aquí, resulta de conveniencia, más allá de los límites del proyecto, propiciar la existencia de instancias de intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los GS participantes.

II. CONSTITUCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS DISTINTOS EQUIPOS DE TRABAJO

El Modelo de Gestión para Gobiernos Departamentales, será dado a conocer a las autoridades de los GS. Para desarrollar este Modelo se han identificado las áreas prioritarias de gestión, los componentes de cada área y las prácticas del conjunto del modelo². Las prácticas fueron revisadas desde la perspectiva de la literatura sobre gobernanza disponible, incorporando los elementos que enriquecieron el modelo original introduciendo nuevas prácticas o modificando las existentes.

1. Constitución y capacitación de equipo técnico de contraparte

Se trata de profesionales del área de las ciencias sociales, humanidades y/o ingeniería industrial, de preferencia con experiencia y conocimiento de gestión y/o experiencia o conocimiento del sector público como académico o consultor. Cada GS contará con al menos un profesional de este equipo.

Este equipo será capacitado en una jornada de dos días de capacitación, en conjunto con los miembros del Grupo Gestor, cuyos contenidos fundamentales serán: introducción conceptual a los temas de gobernanza, introducción a los modelos de excelencia, el modelo de gestión para la gobernanza de los GS 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), etapas del proyecto. Estas jornadas se realizarán en cada uno de los GS participantes.

Las tareas a cargo de los integrantes de este equipo técnico son las siguientes:

- 1.1. Recibir capacitación para efectuar las actividades de las cuales son responsables.
- 1.2. Apoyar el proceso de constitución de los Grupos Gestores.
- 1.3. Elaborar planes de trabajo, en donde se especificarán los resultados esperados para el período, las actividades principales, plazos, responsables, costo y fuente de financiamiento.
- 1.4. Participar y apoyar a los Grupos Gestores en la planificación del proceso de autoevaluación y, en general, en todas sus fases.
- 1.5. Actuar como secretario ejecutivo de los Grupos Gestores, llevando el registro de las evidencias levantadas, de las fortalezas y áreas de mejora, de las puntuaciones asignadas y buenas prácticas.
- 1.6. Registrar las Acciones de Mejora Inmediata detectadas por el Grupo Gestor e integrarlas al Plan de Mejoras.
- 1.7. Colaborar con el Grupo Gestor en el proceso de formulación del Plan de Mejoras

2. Constitución y capacitación de Grupo Gestor en cada GS

La constitución del grupo gestor se realizará en un acto formal encabezado por la máxima autoridad subnacional. Estos equipos debieran estar compuestos por un rango de entre 12 y 15

² Existen experiencias anteriores en especial en el Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en los Andes, que se llevó a cabo entre 2010 y 2013 en 5 gobiernos regionales de Colombia, Ecuador, Perú y del Proyecto Elaboración de un Diagnóstico de Brechas y Capacidades Institucionales de Gobiernos Departamentales de Bolivia que se implementó en 3 GS de ese país, que se han considerado para la elaboración de este documento.

personas incluyendo de preferencia a: un funcionario de confianza de la máxima autoridad del GS (quién será la cabeza del equipo), un profesional del área de administración, un profesional del área de planificación, un profesional del área de desarrollo social, un profesional del área de desarrollo económico, 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 contraparte. Los funcionarios que conformen el Grupo Gestor al término del proyecto recibirán un certificado que los reconocerá como “expertos en gestión de excelencia para la gobernanza territorial”.

Las responsabilidades a cargo de este equipo son:

- a. Recibir capacitación para efectuar las actividades de las cuales son responsables
- b. Definir con la autoridad regional los eventos de lanzamiento del proyecto ante la comunidad
- c. Planificar el proceso de autoevaluación en todas sus fases incluyendo el levantamiento de evidencias, la detección de fortalezas y áreas de mejora, asignar puntuaciones y la selección de buenas prácticas
- d. Realizar el proceso de autoevaluación en todas sus fases
- e. Definir las Acciones de Mejora Inmediata e integrarlas al Plan de Mejoras
- f. Formular el Plan de Mejoras

Se desarrollará un taller de capacitación a cargo del consultor experto para formar al Grupo Gestor en el uso del Modelo y la guía y permitirles liderar el proceso en sus GS. Los contenidos fundamentales de esa capacitación serán: introducción conceptual a los temas de gobernanza, introducción a los modelos de excelencia, el Modelo de gestión para la gobernanza de los GS, 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) y etapas del proyecto.

Un primer requerimiento básico para el éxito del proceso es el compromiso del GS con él. 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 las respectivas Asambleas Subnacionales, pues de esa manera se la da mayor sostenibilidad a la iniciativa.

Asimismo, es de la mayor importancia que los Grupos Gestores definan formas y momentos en que se incentive el conocimiento y la participación de la ciudadanía y, en general de las contrapartes civiles del GS, en el proceso. Esto no implica tan sólo incorporar personas que puedan representarla en el propio Grupo Gestor, sino planificar los momentos del proceso de autoevaluación en que se considere la opinión de representantes de la sociedad civil en los puntos que el Grupo Gestor considere necesario, sin alterar la responsabilidad que recae finalmente en el GS y sus autoridades.

III. ORIENTACIONES GENERALES PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN, IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, ÁREAS DE MEJORA Y BUENAS PRÁCTICAS

El objetivo de la autoevaluación es el mejoramiento continuo para incrementar progresivamente los resultados, para lo cual se requiere también la colaboración de todo el personal. Se debe involucrar desde el inicio a todas las personas relacionadas las que deben 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

El Grupo Gestor acuerda y planifica las sesiones de trabajo en las cuales se desarrollará la autoevaluación, considerando que el diagnóstico requerirá de tiempo del personal involucrado y levantamiento de información, que no siempre está disponible para su uso en forma inmediata.

Para esta planificación se debe considerar:

Programar la autoevaluación: mediante el uso de un cronograma u otro instrumento (como el que se presenta más abajo), se deben definir: las etapas y actividades de la autoevaluación, los productos, plazos y responsables. En este programa deben quedar definidas al menos: 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 irán siendo abordados secuencialmente y eventualmente será necesario incorporar personas que estén en posesión de alguna información específica que se requiera para levantar la evidencia o para otros fines de la autoevaluación o conformar grupos que, liderados por el equipo técnico, reporten a él.

Duración del proceso de autoevaluación: se ha estimado que la autoevaluación debiera tomar entre doce y quince semanas. 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 equipo responsable por cada criterio (su trabajo consiste en liderar la reunión donde se trate el criterio y la recolección de información)³, determinación de invitados externos al Grupo Gestor (tanto del GS, como invitados externos), preparación de la autoevaluación del Criterio 1 (leer las prácticas de gestión y determinar qué información será necesaria para levantar la evidencia).

³ Es especialmente relevante preocuparse desde el inicio de recolectar la información de resultados que se solicita en el criterio 7, de lo cual debe encargarse un equipo ad hoc, al interior del Grupo Gestor.

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. El equipo responsable de cada criterio trabaja en forma paralela, esta y las siguientes semanas, en recabar la información del criterio a su cargo para el momento en que esta se presente al conjunto del Grupo Gestor.

Semana 3 a 8: Autoevaluación del resto de los criterios 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 por el consultor experto.

Semanas 11 y siguientes: Una vez validado el documento final de autoevaluación y aprobado por el GS se procede a la Preparación del Plan de Mejoras.

2. Levantamiento de la información y redacción de la evidencia

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 gestión⁴, incluidos los datos de resultados que evalúa el Modelo de gestión.

Como se ha dicho, el Modelo es el resultado de la acumulación de experiencia de varias intervenciones anteriores, por lo que se ha estimado que no requiere de grandes validaciones. Sin embargo, no es una estructura cerrada y puede ser reformulado en esta fase del proyecto si existen buenas razones para hacerlo. Si alguno de los grupos de trabajo encargados de la recolección de información estima necesario hacer cambios a alguna de las formulaciones del modelo podrá hacerlo, siempre en consulta con la coordinación del proyecto.

El desarrollo de una evidencia debe responder precisamente lo solicitado en cada elemento de gestión. Por ello, es indispensable leer detenidamente la pregunta de cada elemento de gestión antes de redactar la evidencia⁵.

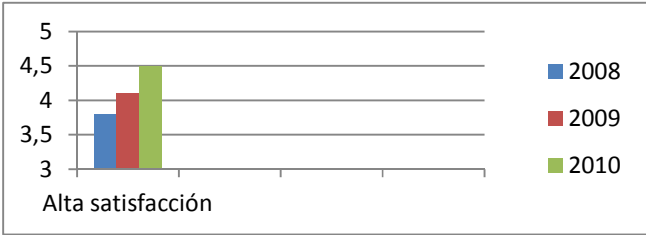
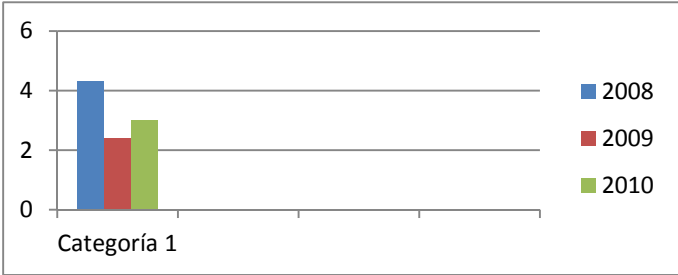
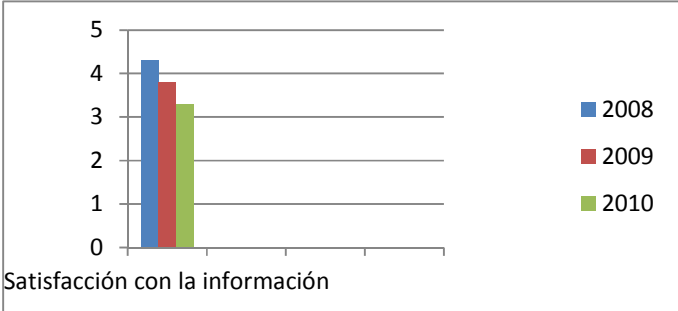
Se entiende por evidencia una información que puede demostrarse por medio de la observación, la medición, el ensayo u otros métodos. Es decir, es posible de verificar por un tercero externo a la organización y tiene una base objetiva.

Para el criterio “Resultados” la recopilación de evidencia se realiza bajo el siguiente formato:

⁴ 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, las que suman un total de 57.

⁵ En el caso de procesos que estén regulados externamente, vale decir por políticas globales que exceden las atribuciones del GS, la evidencia debe mostrar cómo se aborda el tema en el GS y cómo, a través de su aplicación, se da cuenta de los objetivos del sub-criterio.

Tabla 1: Ejemplo de levantamiento de evidencia de un elemento 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 GS 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 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 GS 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 GS 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>2.5</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>3.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>3. Satisfacción con la información recibida</p>  <table border="1"> <caption>Satisfacción con la información</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>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	2.5	2010	3.0	Año	Promedio de notas	2008	4.3	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	2.5																								
2010	3.0																								
Año	Promedio de notas																								
2008	4.3																								
2009	3.8																								
2010	3.2																								

IV. EL SISTEMA DE EVALUACIÓN: ASIGNACIÓN DE PUNTUACIÓN Y DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA

1. Evaluación de la evidencia

Para evaluar la evidencia entregada para cada elemento de gestión, existen dos métodos que se aplican, de acuerdo al criterio que se está revisando:

- Método de Enfoque y Despliegue: es aplicable a las prácticas de gestión de los criterios 1 al 6 del Modelo, es decir a los criterios asociados a procesos.
- Método Análisis 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 Método Enfoque y Despliegue

El enfoque y el despliegue son dos aspectos que se analizan en conjunto para cada elemento de gestión de los criterios 1 al 6 del Modelo.

La lógica del mejoramiento continuo de la gestión de procesos indica que cuando se aborda un proceso en una organización, se establece una práctica o forma de llevarlo a cabo. Esto responde a una necesidad organizacional. Para saber si el proceso cumple con su objetivo, es necesario establecer un mecanismo de medición que permita evaluar cuán cerca se está de dicho objetivo, para luego analizar los resultados y mejorar la práctica establecida con miras a optimizar sus resultados.

• Enfoque

Desde esta perspectiva, el Enfoque analiza el nivel de desarrollo de la práctica con la que se aborda determinado elemento de gestión. Lo anterior significa que al evaluar el enfoque de un Elemento o 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 las que fue o fueron implementada(s). Esto se ve a través del cumplimiento de sus metas. Además, se han establecido nuevas metas.

- **Despliegue**

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

El despliegue de un elemento de gestión puede ser calificado como:

- **No hay despliegue:** no hay práctica(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 al elemento de gestión, se realiza comparando la evidencia redactada con los descriptores de la Tabla 3.

Tabla 2: niveles de evaluación con método de Enfoque y Despliegue

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

Cuando se haya definido el nivel de un Elemento de Gestión, marcar el puntaje obtenido en la escala de 0 a 5 del elemento evaluado.

El definir un puntaje implica que los datos presentados por el GS cumplan 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).

1.2 Método de 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 el método de Enfoque y Despliegue, para definir objetivamente el nivel de los datos, se utiliza 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 4 y se define el puntaje correspondiente.

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

Tabla 3: niveles de evaluación con método de Análisis de Resultados

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

Cuando se haya definido el puntaje para un Elemento de Gestión determinado, al igual que en el caso de los criterios de procesos, marque el puntaje obtenido en la escala de 0 a 5 del elemento evaluado. Por ejemplo en el ejemplo de 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.

2. Cálculo del puntaje de un sub-criterio de enfoque y despliegue

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 Elemento o Práctica de Gestión del Sub-criterio, obteniéndose los puntos del sub-criterio. Por ejemplo:

Tabla 4: 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
1. 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 GS. 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.					
2. Cómo se informa a la ciudadanía sobre la acción del GS.	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 Gobernador, el encargado de comunicaciones, el director del boletín y el web máster del GS. 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 GS 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.					
3. 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 GS y hacemos 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 que se encuentra plenamente integrado al Plan Estratégico del GS. Allí se definieron los sectores prioritarios de la ciudadanía que serían incorporados al Plan. En 2009, alcanzamos 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.					
4. 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 que se considera hacer en la versión 2011.					

5. Cómo se utiliza la información sobre satisfacción de la ciudadanía con la gestión del GS para producir mejoras, incluyendo las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía.	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: La encuesta de 2009 fue ampliamente utilizada para captar las áreas en que la ciudadanía nos evaluaba negativamente. 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. Desde 2009 se estableció un sistema de recolección de quejas, reclamos y sugerencias a través de los medios de comunicación que el GS 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 elemento de gestión)						12
Ponderador del sub-criterio	0,8	Puntaje ponderado: 12 x 0,8 = 9,6				
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 sólo se ha aplicado una vez. 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 GS.</p> <p>La información sobre la satisfacción ciudadana respecto a su participación en las instancias diseñadas al efecto por el GS, es incompleta e insuficiente.</p> <p>Los reclamos no están siendo gestionados para producir mejoras en los servicios prestados por el GS.</p>					
Acciones de Mejora Inmediata	<p>Incorporar todas las iniciativas de participación en la encuesta de satisfacción ciudadana.</p> <p>Que el comité de pauta informativa comience a evaluar la información de los reclamos para introducir mejoras en los servicios entregados a la ciudadanía a partir de un informe cualitativo de la persona encargada.</p>					

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

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

Se suman los puntajes obtenidos en cada Elemento de Gestión del Sub-criterio, obteniéndose los puntos del sub-criterio. Por ejemplo:

Tabla 5: 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
1. Cuáles son los resultados de satisfacción de la ciudadanía.	0	1	2	3	4	5
Indicadores relevantes						
Datos de los indicadores disponible para los últimos tres años						
2. 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 elemento de gestión)						7
Ponderador del sub-criterio	4		Puntaje ponderado: 7 x 4 = 28			

La máxima puntuación que se puede obtener en este modelo son 500 puntos, tal como se puede observar en la Tabla 6:

Tabla 6: Puntuaciones por criterio, sub-criterio y ponderadores de cada sub-criterio

	Prácticas de gestión	Puntuación	Ponderador
Criterio 1		40	
Sub-criterio i	2		1,33
Sub-criterio ii	2		1,33
Sub-criterio iii	2		1,33
Criterio 2		40	
Sub-criterio i	5		0,80
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	1		2,00
Criterio 4		100	
Sub-criterio i	4		0,71
Sub-criterio ii	2		1,43
Sub-criterio iii	1		2,86
Sub-criterio iv	3		0,95
Sub-criterio v	1		2,86
Sub-criterio vi	6		0,48
Sub-criterio vii	2		1,43
Criterio 5		40	
Sub-criterio i	1		2,00
Sub-criterio ii	3		0,89
Sub-criterio iii	1		2,67
Criterio 6		40	
Sub-criterio i	2		2,00
Sub-criterio ii	1		4,00
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	57	500	

El criterio “Resultados” tiene una puntuación mayor ya que se busca relevar la efectividad del GS 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. Los sub-criterios tienen también el mismo peso al interior de cada criterio. Eso explica la necesidad de contar con ponderadores de cada sub-criterio, ya que hay un número distinto de prácticas de gestión en cada uno de ellos, por lo que utilizar la puntuación de cada sub-criterio “en bruto” alteraría la puntuación final.

La siguiente tabla muestra cómo deben interpretarse las puntuaciones obtenidas:

Tabla 7: Interpretación de la puntuación

<p>0 a 100</p>	<p>GESTIÓN POCO SISTEMÁTICA, SIN UN HILO CONDUCTOR</p> <p>Algunas iniciativas del GS apuntan en la dirección señalada por el Modelo, sin embargo, son todavía inmaduras y/o su implementación 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>
<p>100 a 200</p>	<p>INICIO DE UNA GESTIÓN SISTEMÁTICA</p> <p>El GS 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 muy recientemente y los resultados demostrables son escasos.</p>
<p>200 a 300</p>	<p>GESTIÓN SISTEMÁTICA</p> <p>El GS 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>
<p>300 a 400</p>	<p>GESTIÓN EN PROCESO DE MEJORA CONTINUA</p> <p>La gestión del GS 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>
<p>Más de 400</p>	<p>GESTIÓN EFECTIVA</p> <p>El GS 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>

4. Fortalezas, áreas de mejora y Acciones de Mejora Inmediata (AMI)

Para cada sub-criterio se deberán seleccionar fortalezas y áreas de mejora⁶ y registrarlas en el espacio destinado a eso.

Una fortaleza es un elemento de gestión en el que el GS 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.

Un área u oportunidad de mejora es un elemento de gestión en los que el GS presenta sus evaluaciones más bajas y, por lo tanto, constituyen aspectos a mejorar.

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

A nivel de cada sub-criterio se deberá también dejar constancia de las AMI detectadas. Una AMI es una actividad destinada a resolver una oportunidad de mejora, que por su rápida y relativamente fácil ejecución, puede ponerse en marcha sin mayor esfuerzo. Para ejecutar una AMI esta deberá haber sido previamente seleccionada en el Plan de Mejoras.

⁶ Los términos “oportunidades de mejora” y “áreas de mejora” son utilizados en esta Guía como sinónimos.

V. DETECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Para facilitar el intercambio entre los GS y favorecer el aprendizaje, se ha ideado un sistema de detección de buenas prácticas.

En los seis primeros criterios, se deberán identificar las tres mejores prácticas encontradas en la autoevaluación. El razonamiento para seleccionarlas debe ser:

- Aquella que haya permitido mejorar la gestión del GS de manera más visible;
- La práctica puede estar vinculada a más de un elemento de gestión, sub-criterio o 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 replicada en otras dependencias del GS, en otros GS 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 esa 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 un elemento de gestión, sub-criterio o criterio. Una oportunidad de mejoramiento está constituida por el o los pasos que, de ser implementados, permitirían incrementar el puntaje del criterio, o sub-criterio.

Tabla 8: Formulario de identificación de mejores prácticas del criterio

Describa la práctica:			
Resultados logrados gracias a la práctica:			
	Fecha	Sí	No
Fecha estimada de la 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 Fortalezas			
Descripción oportunidad de mejoramiento			

VI. VALIDACIÓN EXTERNA

La validación es realizada por el consultor experto y está destinada a detectar inconsistencias o insuficiencias en el proceso de autoevaluación, selección de BP y formulación de Planes de Mejora realizados por los Grupos Gestores.

El proceso de autoevaluación se traduce en un informe que contiene las evidencias para cada elemento de gestión, la evaluación de los sub-criterios y las buenas prácticas detectadas.

El informe de validación elaborado por el consultor experto permitirá mejorar el informe final de cada GS.

VII. VISITA DEL CONSULTOR EXPERTO A CADA GS

En algún momento entre el final de la autoevaluación y el inicio del Plan de Mejoras se contempla una visita del consultor experto a cada GS con el fin de dar retroalimentación sobre el trabajo realizado y reforzar la capacitación sobre el proceso de formulación del Plan de Mejoras.

VIII. PREPARACIÓN DE PLANES DE MEJORA

El Plan de Mejoras es un instrumento, que orientará los esfuerzos del GS por mejorar su gestión, dándole sentido estratégico a las acciones emprendidas, haciéndose cargo del resultado del proceso de autoevaluación.

1. Características

Sus principales características son:

- Orienta el mejoramiento continuo, identificando la magnitud y el sentido del cambio que se pretende impulsar al interior del GS.
- Articula las acciones prioritarias que el GS 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 GS, respecto de sus prácticas de gestión.
- Está precedido por los Informes de Autoevaluación debidamente validado y revisado, donde se perfilan las Oportunidades de Mejora sobre las que se basará el Plan.
- En su diseño se explicitan objetivos, procedimientos y acciones previstas; se identifican los responsables de su ejecución; los recursos y 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 GS 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 a partir de un análisis del Informe de Autoevaluación y su Validación. El Plan de Mejoras proporciona contenido y dirección al cambio sobre las prácticas de gestión, articulando aquellos aspectos prioritarios que la GS 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 GS para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, no debe contener acciones cuya duración sea 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 esencialmente un instrumento comunicacional destinado a hacer comprensible y motivador el Plan de Mejoras para personas que no necesariamente han participado en el proceso de autoevaluación y en la formulación del Plan. Es un conjunto de argumentos que permiten visualizar y comprender el sentido de las mejoras propuestas en el Plan. 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, es recomendable que se utilice con frecuencia por

las más altas autoridades del GS, 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

Son aquellas acciones que no requieren un proceso de análisis exhaustivo ni una programación detallada. Son actividades que se desprenden de 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 GS. Sólo requieren la determinación de realizarse, por ejemplo: registro de reuniones, levantamiento de actas, ordenamiento de archivos, incorporación de indicadores, etc. Es recomendable que, una vez recibida la Validación, el Grupo Gestor regional haga un listado con todas aquellas iniciativas que cumplan con los requisitos de implementación inmediata. Se recomienda que cada GS no administre más de ocho a diez de estas acciones y que establezca un sistema formal para hacer el seguimiento de las mismas.

En los 21 sub-criterios de procesos (del 1 al 6) se habrá dejado constancia de las AMI, por lo que habrá un listado de a lo menos 21 AMI posibles de ser seleccionada en el Plan. Esto significa que deberá hacerse un trabajo de priorización para llegar a las 8 ó 10 sugeridas. El criterio de priorización debe ser siempre el impacto esperado con la implementación de la AMI. Una manera de medir el impacto es adelantar la mejora en la puntuación que se obtendría si la AMI estuviera implementada. Por ejemplo: si un elemento de gestión ha sido valorado con un 2, porque no se ha evaluado debido a la inexistencia de un indicador que lo permita, el hacerlo permitiría pasar a un 3 en un plazo relativamente breve. Otro ejemplo: si un elemento de gestión ha sido valorado con un 0 a pesar de que existe práctica, pero no hay evidencia de que sea sistemática por la ausencia de registros, el hecho de establecerlos, permitirá avanzar rápidamente a 1 e incluso 2.

2.3. Selección de Oportunidades de Mejora

En el Informe de Autoevaluación Validado, para cada uno de los veintiún sub-criterios del Modelo se presenta un conjunto de “Fortalezas” y “Oportunidades de Mejora”. Un equipo conformado por el Grupo Gestor y el(los) profesionales del equipo técnico, más las personas que el GS estime conveniente deberá priorizar la o las Oportunidades que serán abordadas en el Plan.

Para un GS 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 GS, más que los particulares por favorecer a una determinada dependencia o por evadir una realidad que se ha hecho patente en la Autoevaluación.

2.4. Priorización de Oportunidades de Mejora

Una de las primeras actividades para el desarrollo del Plan de Mejoras consiste en hacer un análisis que permita identificar cuáles Oportunidades de Mejora, de las detectadas en la

autoevaluación y consignadas en cada subcriterio, serán prioridad para el GS. Esta decisión debe tomarse en base a las brechas detectadas y a la estrategia de desarrollo del GS. Esta parte del proceso es ejecutada por el Grupo Gestor regional con un representante de cada servicio.

Como resultado, se debe obtener las Oportunidades de Mejora seleccionadas (se recomienda una cantidad limitada; por ejemplo tres o cuatro). Estas darán origen a lo que más adelante se define como Iniciativas Estratégicas.

Para el proceso de definición de Oportunidades 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 Oportunidades de Mejora a abordar.
- iii. Seleccionar las Oportunidades de Mejora. Esta selección se realiza en función de la estrategia regional.

Algunos criterios para seleccionar las Oportunidades de Mejora, son:

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

Es conveniente también que el análisis detecte las Oportunidades de Mejora que tienen una naturaleza similar o que se repiten en distintos sub-criterios. Eso permitirá agruparlas y eventualmente abordarlas con una Iniciativa estratégica que las englobe.

2.5. Iniciativas Estratégicas (IE)

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

Las Iniciativas Estratégicas son la programación de las actividades que el GS deberá ejecutar en un plazo determinado para cubrir la brecha a abordar en algunas de sus prácticas de gestión seleccionadas como oportunidades de mejora en la fase anterior, desde su situación actual hasta la deseada. A diferencia de las AMI su impacto es mayor pues como su nombre lo indica apuntan a problemas de importancia vital para la gestión de la organización, en algunos casos tienen un

alcance transversal a varios sub-criterios e incluso criterios del modelo y suponen un número de actividades más amplias y complejas.

Para efectuar el proceso de diseño de las Iniciativas Estratégicas 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 validada 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. Una manera práctica de medir el impacto es anticipando las mejoras de puntuación que se obtendrán una vez que la IE esté implementada.
- iii. En cada IE, 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 Iniciativa. Para ello puede utilizarse una tabla semejante a la descrita en la Tabla 9.

Tabla 9. Ejemplo de cuadro resumen de las Iniciativas Estratégicas (IE)

Iniciativa Estratégica	Actividades	Área donde se desarrollará	Plazo	Responsable	Indicador	Meta asociada al indicador	Presupuesto
Nombre de la IE 1							
Nombre de la IE 2							
Nombre de la IE 3							

El uso de este tipo de tablas permite registrar y hacer seguimiento a las IE. En ellas se deben contener:

- la identificación de la IE;
- las actividades a implementar;
- el área del GS donde se desarrollará la IE;
- el período y plazo de ejecución;
- el responsable (institucional y/o individual) de la IE;
- el indicador con el que se medirá el éxito de la IE
- la meta asociada al indicador,
- el presupuesto y otros recursos asignados a la IE,
- etc.

2.6. Síntesis del Plan de Mejoras

Una vez determinadas las IE, es conveniente integrar en un documento los principales componentes del Plan de Mejoras de manera de apreciar la vinculación y el aporte de éstos al diseño general.

Este instrumento es de especial utilidad para las instancias directivas del GS, 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 GS. 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 GS 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: Iniciativas Estratégicas, conteniendo las 3 ó 4 IE priorizadas por el GS; 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 dos meses. Una calendarización sugerida para este proceso, considerando un mínimo de una reunión semanal del Grupo Gestor, es la siguiente:

Semana 1: Selección de la Acciones de Mejora Inmediata, definiendo las responsabilidades de ejecución

Semanas 2 y 3: Análisis de áreas de mejora prioritarias de acuerdo a la metodología señalada en los puntos 2.3 y 2.4 de este capítulo.

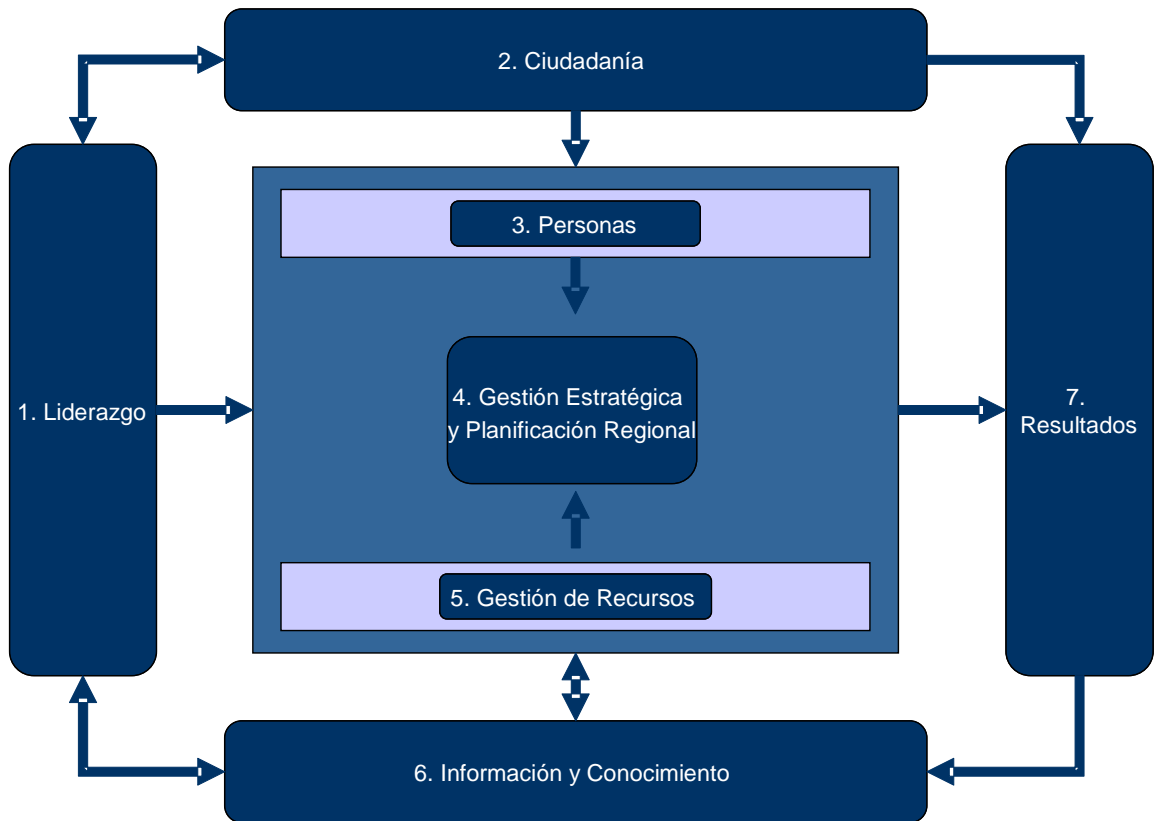
Semanas 4 y 5: Definición de las Iniciativas Estratégicas siguiendo la metodología señalada en el punto 2.5 de este capítulo.

Semana 6: Aprobación de la redacción del Foco, de acuerdo a la metodología definida en el punto 2.1 de este capítulo.

Semana 7: 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.

Carta Gantt sugerida de las actividades de la Guía															
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8	Sem. 9	Sem. 10/11	Sem. 12	Sem. 13/14	Sem. 15	Sem. 16	Sem. 17
Capacitación de equipo técnico de contraparte y del grupo gestor en cada GS	■														
Levantamiento de la información y redacción de la evidencia		■	■	■	■	■	■	■	■						
Taller de inicio		■													
Autoevaluación del Criterio 1			■												
Autoevaluación del Criterio 2				■											
Autoevaluación del Criterio 3					■										
Autoevaluación del Criterio 4						■									
Autoevaluación del Criterio 5							■								
Autoevaluación del Criterio 6								■							
Autoevaluación del Criterio 7									■						
Validación externa										■	■				
Visita del consultor experto										■	■	■			
Preparación del Plan de Mejoras											■	■	■	■	■
Selección de la Acciones de Mejora Inmediata											■				
Análisis de áreas de mejora prioritarias												■			
Definición de la Líneas de Acción													■		
Aprobación de la redacción del Foco														■	
Aprobación de la Síntesis del Plan de Mejoras															■

Diagrama del Modelo de Gestión



PERFIL DEL GOBIERNO SUBNACIONAL

1. Identificación e Información de la Región:

- a. Nombre Gobierno Subnacional (GS):
- b. Pequeña descripción sobre el GS (desde cuando existe, período político, tendencia política, relación con gobierno nacional):
- c. Número de Habitantes:
- d. Presupuesto en moneda local (últimos 3 años):
- e. Presupuesto en dólares (últimos 3 años):
- f. Breve descripción del territorio (principales ingresos/productos, subregiones (climáticas), etc.):
- g. PIB de la región (últimos 3 años):

2. Programa y Estrategia del Gobierno Subnacional:

- a. Señale los principales objetivos del GS en el período de gobierno (250 palabras máximo)
- b. Cuál es la estrategia con la que el GS busca conseguir los objetivos (250 palabras máximo)
- c. Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el GS para cumplir sus objetivos (250 palabras máximo)
- d. Señale los factores en que el GS se apoya para tener éxito en su estrategia (250 palabras máximo)

3. Principios y valores:

Señale los principales principios y valores con los que se guía el GS (máximo de tres).

Criterios, Subcriterios y Elementos de Gestión

<p>Criterio 1: “Liderazgo” Este criterio examina cómo el Equipo Directivo lidera el GS, en el marco de sus objetivos, definiciones estratégicas y enfoque valórico. También examina cómo el Equipo Directivo conduce al GS a cumplir con sus metas, buscando optimizar su gestión.</p>
<p>(i) Liderazgo Equipo Directivo</p>
<ol style="list-style-type: none">1. Cómo el Equipo Directivo establece y comunica la misión, visión y valores del GS a la organización y a otros grupos de interés⁷.2. Cómo el Equipo Directivo organiza el sistema de gestión⁸ del GS, establece y comunica las metas y mide el desempeño del Gobierno Subnacional.
<p>(ii) Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas y Colaboradores</p>
<ol style="list-style-type: none">1. Cómo se definen y establecen alianzas con los actores clave para el desarrollo y gobernabilidad de la región.2. Cómo el Equipo Directivo gestiona la relación con el consejo político del gobierno subnacional.
<p>(iii) Gestión de la Transparencia, rendición de cuentas y supervigilancia</p>
<ol style="list-style-type: none">1. Cómo se diseñan, implementan y mejoran las prácticas o estándares de gestión en relación a la transparencia en la gestión del GS, la rendición de cuentas y el correcto uso de los recursos.2. Cómo el Equipo Directivo estimula y asegura el comportamiento ético a nivel directivo y de todo el personal del GS.

⁷ 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.

⁸ Se entiende por sistema de gestión, la manera como se ordenan de manera coherente las diversas acciones orientadas a obtener resultados positivos en una organización.

<p>Criterio 2: “Ciudadanía” Este criterio examina de qué manera el GS se relaciona con la ciudadanía y sus organizaciones para conocer sus expectativas, necesidades y la evaluación que ésta tiene de la acción del GS.</p>
<p>(i) Gestión de la participación ciudadana y satisfacción de los ciudadanos</p>
<ol style="list-style-type: none"> 6. Cómo se conoce y considera la opinión de la ciudadanía en la toma de decisiones. 7. Cómo se informa a la ciudadanía sobre la acción del GS. 8. Cómo se promueve, incentiva y asegura la participación ciudadana más allá de las obligaciones normativas. 9. Cómo se mide la percepción de la ciudadanía respecto de su participación en las instancias que ha puesto en marcha el Gobierno Subnacional 10. Cómo se utiliza la información sobre satisfacción de la ciudadanía con la gestión del GS para producir mejoras, incluyendo como se procesan las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía.
<p>(ii) Gestión de la identidad e imagen del GS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se construye y gestiona la identidad del GS y su posicionamiento, esto es, la forma en que pretende ser percibido por la sociedad en su conjunto.

<p>Criterio 3: “Desarrollo de las Personas” Este criterio examina cómo el GS involucra, gestiona y desarrolla a su personal. También examina de qué manera el GS 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.</p>
<p>(i) Gestión del personal</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se recluta, selecciona y contrata al personal de acuerdo a las necesidades del GS. 2. Cómo se organiza y administra el trabajo de las personas que participan en el GS, de acuerdo con sus objetivos, planes y metas. 3. Cómo se incentiva el trabajo en equipo del personal del GS para el mejoramiento de los procesos. 4. Cómo se informa y comunica al personal las decisiones, políticas y asuntos de interés de la gestión Departamental
<p>(ii) Desempeño, motivación y reconocimiento</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se evalúa el desempeño del personal del GS. 2. Cómo se motiva y reconoce al personal del GS para que desarrolle sus potencialidades. 3. Cómo se conoce el nivel de satisfacción y el clima laboral del personal del GS.
<p>(iii) Capacitación y desarrollo</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal del GS, se planifica la entrega de la capacitación y se determinan los recursos necesarios para su desarrollo.
<p>(iv) Calidad de vida, mejora del lugar de trabajo y prevención de riesgos en el trabajo</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se mejoran las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad del personal del GS.

<p>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.</p>
<p>(i) Planificación estratégica y control de gestión del GS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se realiza el proceso de Planificación del desarrollo regional. 2. Cómo se formulan y actualizan las políticas, planes y programas del GS incluyendo sus aspectos financieros 3. Cómo se definen los objetivos, metas e indicadores de los planes y de actividades específicas. 4. Cómo se hace seguimiento y control de las políticas, planes y programas y se definen acciones correctivas, si corresponde.
<p>(ii) Planificación y Ordenamiento Territorial</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se construyen los instrumentos indicativos de ordenamiento territorial y se establece su relación con la Estrategia Regional de Desarrollo, 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.
<p>(iii) “Gestión de la información regional”</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se hace el levantamiento, recopila y analiza la información de la región.
<p>(iv) Gestión de Inversiones</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se realiza el proceso de formulación de proyectos de inversión. 2. Cómo se realiza la toma de decisiones sobre proyectos de inversiones, incluyendo su evaluación ex ante. 3. Cómo se asignan, licitan y adjudican los proyectos de inversión y cómo se controla su ejecución.
<p>(v) Gestión del Desarrollo Social y Cultural</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se implementan, monitorean y mejoran los programas de desarrollo social y cultural
<p>(vi) Gestión del Desarrollo Económico y Fomento Productivo</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se diseña y gestiona el programa de Desarrollo Económico y Fomento Productivo. 2. Cómo se articula a los actores relevantes del sector privado empresarial en la gestión del desarrollo económico y la innovación productiva. 3. Cómo se articula a los actores relevantes de universidades y centros de investigación y tecnología en la gestión del desarrollo económico y la innovación productiva. 4. Cómo se incentiva la transformación, diversificación productiva, la innovación y el cambio de la matriz productiva de la región. 5. Cómo se produce la articulación con las instancias relevantes de gobierno nacional y con los municipios para la gestión de los programas de desarrollo económico. 6. Cómo se monitorean y mejoran los programas de desarrollo económico regional.
<p>(vii) Programas de Cooperación Internacional</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se diseñan y gestionan los Programas de Cooperación Internacional en consonancia con la ERD. 2. Cómo se implementan, monitorean y mejoran los Programas de Cooperación Internacional.

Criterio 5: "Gestión de recursos internos" Este criterio analiza cómo el GS gestiona sus recursos internos con el fin de apoyar su 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, incluyendo cómo se realiza el mantenimiento del hardware y la asistencia técnica de software.
(ii) Gestión de los recursos Financieros
1. Cómo se gestiona la generación de recursos con las que cuenta el GD ⁹ . 2. Cómo se gestiona el presupuesto del GD. 3. Cómo se asegura que los procesos y procedimientos contables están formalizados y cuentan con indicadores.
(iii) Gestión de Proveedores
1. Cómo se identifican las necesidades y planifica la adquisición de bienes y servicios para el funcionamiento del GS.

⁹ Esto puede comprender la búsqueda y negociación de fuentes alternativas de recursos, incluyendo actores privados.

<p>Criterio 6: “Información y Conocimiento” Este criterio examina cómo el GS mide su desempeño organizacional y cómo se gestiona la información necesaria para apoyar las operaciones diarias y la toma de decisiones del Equipo Directivo.</p>
<p>(i) “Evaluación de la Gestión de la Organización”</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se obtiene y documenta la información sobre los resultados que la institución alcanza en todos los ámbitos de su actuar. 2. Cómo el Equipo Directivo analiza, evalúa y utiliza la información de resultados del punto anterior para establecer prioridades y diseñar planes de mejora del desempeño del GD.
<p>(ii) “Gestión del conocimiento organizacional”</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se obtiene, documenta y utiliza el conocimiento organizacional¹⁰.

¹⁰ Cómo se comparte el conocimiento tácito y explícito que se obtiene de las experiencias personales y de actividades formales.

<p>Criterio 7: “Resultados” Este criterio examina los niveles actuales y las tendencias del último período (referencia de dos años) de los principales indicadores y mediciones que reflejan resultados globales del GS.</p>		
<p>(i) “Resultados en la satisfacción de la ciudadanía”</p>		
<p>3. Cuáles son los resultados de satisfacción de la ciudadanía. 4. Cuáles son los resultados de la participación ciudadana.</p>		
<p>(ii) “Resultados de desempeño financiero”</p>		
<p>1. Cuáles son los resultados de desempeño financiero. Incluya indicadores asociados a la gestión presupuestaria, contable, entre otros.</p>		
<p>(iii) “Resultados en la calidad de los proveedores”</p>		
<p>1. Cuáles son los resultados de desempeño de los proveedores.</p>		
<p>(iv) “Resultados de desempeño e impacto”</p>		
<p>1. Cuáles son los resultados del desempeño operacional de los sistemas de trabajo. Incluya indicadores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>2. Cuáles son los resultados de indicadores de impacto de los programas desarrollados. Incluya indicadores asociados al:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 		
<p>(v) “Resultados en la satisfacción del personal”</p>		
<p>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 de clima laboral. Incluya en su respuesta seguridad y salud ocupacional, servicios de bienestar y beneficios para el personal.</p>		
		57 EG

ERROR: invalidrestore
OFFENDING COMMAND: restore

STACK:

-savelevel-
-savelevel-

```
(
  ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì ì
)
(
  V X T h ^ j      = } h h \ V      L \ R \ \
)
(
  w      t      T s ç j j      j d j q      b j q      o j
)
(
      9 9 9 fi x T s s N      V X \ " { " J D < q 9 < " B 9 ¶ 9 s \ s ^ s
)
(
      cvt =R F < xfpqm«4n/ $ jglyf ì LŁ Uőzhead~      6hhea .Ó
)
-mark-
/sfnts
```