



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JORGE ALEJANDRO MEDINA POBLETE

PROFESOR GUÍA

JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

JOSÉ INOSTROZA LARA

MÓNICA VILLABLANCA FERNÁNDEZ

SANTIAGO DE CHILE

MARZO 2014

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
Por: Jorge Alejandro Medina Poblete
FECHA: 7/03/2014
PROF. GUÍA: Juan Pablo Zanlungo

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

Desde el año 2011, los Gobiernos Regionales, impulsados por la SUBDERE, han estado implementando el Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales. Este Sistema tiene como objetivo *“instalar un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión de los gobiernos regionales que les permita alcanzar estándares cada vez más exigentes, de una manera sistemática, logrando satisfacer crecientemente las necesidades y expectativas de todos sus destinatarios”*.

El primer ciclo, recién finalizado, consistió en la implementación de un Plan de Mejoras para cada región, lo que se traduce en 107 Líneas de Acción; la conformación de un Comité de Calidad en cada GORE (de aproximadamente 7 personas); y un desembolso, sólo en consultorías contratadas, cercano a los 4 mil millones de pesos.

El trabajo de título tiene como objetivo evaluar la contribución del Sistema de Mejora Continua en la gestión de los Gobiernos Regionales y se realiza en base a una investigación documental sobre el Sistema, la Gestión de Excelencia y la descentralización del país, y en base a entrevistas y la aplicación de un cuestionario a profesionales de los distintos Gobiernos Regionales.

Como diagnóstico, se observan importantes cambios y aprendizajes al interior de los GORES: aprendizajes metodológicos, cambios en los procesos, mejoras en clima laboral, etc. No obstante, también se observa que estas mejoras no están suficientemente afianzadas y corren el riesgo de perderse producto del bajo involucramiento de los funcionarios, la ausencia de liderazgos claros al interior de los GOREs, y otros factores. Así, se estaría sub aprovechando una oportunidad de lograr transformaciones mayores.

Dentro de las propuestas, se sugiere realizar un mayor esfuerzo en la gestión del cambio y en la gestión del conocimiento generado, así como avanzar hacia un rol más protagónico por parte de los Gobiernos Regionales y de facilitador por parte de SUBDERE.

Este trabajo fue soportado parcialmente por el Proyecto “Implementación e Instrumentación de Políticas Públicas en su Dimensión Regional y Local”, correspondiente al 2º Concurso Anillos de Investigación en Ciencias Sociales, modalidad en Innovación de Políticas Públicas, CONICYT

*Dedicado a mis padres,
porque todo lo que han hecho ha sido buscando mi bien,
y aquí está parte del resultado de su esfuerzo.*

Agradecimientos:

A Maka y Jo, porque son mi vida y principal motivación.

A Mis profesores, Juan Pablo y José. Gracias por el apoyo y la confianza durante todo este proceso. Sus expectativas, palabras de apoyo y constantes recomendaciones fueron un gran motivador para intentar hacer un trabajo de calidad.

A la Unidad de Fortalecimiento Regional de SUBDERE: Mónica, Beatriz, Víctor, Angélica y Rossana. Por la confianza e interés, y por abrir múltiples puertas para poder hacer este trabajo de buena forma.

A todas las personas que tuve el privilegio de conocer en la Universidad. Me faltaría espacio para nombrarlos a todos, así que simplemente gracias.

A la Carlita con Cami, Yalo, Juanito, Gálvez, Benja y familia, Tote y familia, Pablo Silva y familia. Por su amistad, cariño, y porque, durante estos siete años, me hicieron sentir como en casa.

A Dios, porque toda buena dádiva y todo don perfecto descende de lo alto, del Padre de las luces, en el cual no hay mudanza, ni sombra de variación.

TABLA DE CONTENIDO

I	Introducción	1
I.A	Objetivos del Proyecto.....	1
I.A.1	Objetivo General	1
I.A.2	Objetivos específicos	1
I.B	Alcances del proyecto	2
I.C	Metodología de Investigación y fuentes de información	2
I.D	Estructura del informe	4
II	Descentralización en Chile	7
II.A	Acercamiento histórico de la descentralización chilena	7
II.B	Diagnóstico de la institucionalidad subnacional actual	7
II.C	Nuevas iniciativas legislativas	9
II.D	Iniciativas del Ejecutivo para el gobierno 2014-2018	10
III	Gestión de Excelencia (Total Quality Management)	12
III.A	TQM en la teoría	12
III.A.1	Evaluación de un programa TQM	13
III.A.2	Beneficios de implementar un programa TQM.....	14
III.A.3	Factores críticos de éxito en la implementación de TQM.....	15
III.A.4	Críticas al TQM	16
III.A.5	TQM en el sector público	17
III.B	Ejemplos de implementación de programas TQM	18
III.B.1	Internacionales.....	18
III.B.2	Nacionales	23
IV	Descripción del Sistema de Mejora Continua	25
IV.A	Componentes del Sistema	25
IV.A.1	Subsistema Modelo de Gestión de la Calidad	25
IV.A.2	Subsistema de Fortalecimiento Institucional.....	27
IV.A.3	Subsistema de Acreditación y Certificación.....	27
IV.A.4	Subsistema de Incentivos.....	27
IV.B	Implementación del Sistema de Mejora Continua	28
IV.B.1	Compromiso del GORE	28
IV.B.2	Autoevaluación y su Validación	28
IV.B.3	Diseño de Plan de Mejoras y su Validación.....	30
IV.B.4	Implementación de Plan de Mejoras.....	30

IV.B.5	Segunda Autoevaluación.....	31
V	Análisis del Trabajo de Campo.....	32
V.A	Primer Instrumento de Indagación	32
V.A.1	Resultados del Primer Instrumento de Indagación	33
V.B	Segundo Instrumento de Indagación	45
V.B.1	Resultados del Segundo Instrumento de Indagación	45
VI	Diagnóstico del Sistema de Mejora Continua	49
VI.A	Cambios positivos en los Gobiernos Regionales	49
VI.B	Riesgo de no institucionalización de los cambios	53
VII	Propuestas de mejora al Sistema.....	56
VII.A	Para la autoridad política competente.....	56
VII.B	Para la SUBDERE	57
VII.B.1	Gestión del Cambio	57
VII.B.2	Gestión del Conocimiento.....	57
VII.C	Para los Gobierno Regionales	58
VIII	Conclusiones	59
IX	Referencias	60
X	Glosario	65
XI	Anexos.....	66
XI.A	Recursos para la implementación de los Planes de Mejora.....	66
XI.B	Universo de actores del Primer Instrumento de Indagación.....	67
XI.C	Primer instrumento de indagación.....	71
XI.D	Encuestas y entrevistas del Primer Instrumento de Indagación.....	88
XI.E	Segundo Instrumento de Indagación	91
XI.F	Respuestas al Segundo Instrumento de Indagación	92
XI.G	Pauta de entrevista semiestructurada aplicada a consultoras	95
XI.H	Información de las consultoras entrevistadas	96
XI.I	Funciones del Comité de Calidad.....	99
XI.J	Creación Unidad de Control de Gestión y Desarrollo.....	105
XI.K	Líneas de Acción desarrolladas por cada GORE	107

XI.L	Resultados del Primer instrumento de indagación	117
XI.M	Resultados del Segundo Instrumento de Indagación.....	134

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cobertura regional del trabajo de campo.....	3
Figura 2: Etapas del Estudio.....	6
Figura 3: El círculo vicioso de la descentralización en Chile [9].....	9
Figura 4: Factores críticos de éxito de un programa TQM [14].....	16
Figura 5: Malcolm Baldrige Framework [33]	19
Figura 6: Modelo de Gestión de Excelencia EFQM [35]	20
Figura 7: Modelo de Gestión de Excelencia Australiano [25].....	22
Figura 8: Modelo Chileno de Gestión de Excelencia	23
Figura 9: Esquema del Modelo de Gestión de Calidad de los GOREs [1]	26
Figura 10: Ejemplo de Autoevaluación	27
Figura 11: Porcentaje de logro a nivel nacional de la primera autoevaluación de los Gobiernos Regionales [34]	29
Figura 12: Puntaje de las autoevaluaciones de los Gobiernos Regionales	29
Figura 13: LAC y recursos aprobados para cada GORE	30
Figura 14: Flujo del proceso de acreditación [1]	31
Figura 15: Cambios positivos en los GOREs.....	52
Figura 16: Riesgo de no institucionalización de los cambios	55

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales Hítos del Trabajo de Título	4
Tabla 2: Afirmaciones 1, 2 y 3 del Primer Instrumento	33

Tabla 3: Comentarios sobre la información y el apoyo técnico.....	34
Tabla 4: Comentarios sobre los recursos financieros	34
Tabla 5: Afirmaciones 4, 5, 6 y 7 del Primer Instrumento	34
Tabla 6: Comentarios sobre la implementación de los Planes de Mejora	35
Tabla 7: Afirmaciones de la dimensión Condiciones Habilitantes del Primer Instrumento.....	35
Tabla 8: Afirmaciones del Primer Instrumento sobre el liderazgo para con el Sistema.....	36
Tabla 9: Comentarios sobre el liderazgo para con el Sistema.....	37
Tabla 10: Afirmaciones del Primer Instrumento sobre el Comité de Calidad	37
Tabla 11: Motivaciones para implementar el Sistema.....	38
Tabla 12: Comentarios sobre los incentivos pecuniarios	38
Tabla 13: Dimensión Adecuación del Sistema del Primer Instrumento	39
Tabla 14: Comentarios en relación a lo desafiante del Modelo	39
Tabla 15: Comentarios sobre los plazos del Sistema	40
Tabla 16: Cultura de Mejoramiento Continuo	41
Tabla 17: Comentarios sobre los cambios culturales	41
Tabla 18: Dificultades en la implementación del Sistema.....	41
Tabla 19: Cambios en el quehacer de los GORES.....	42
Tabla 20: Comentarios sobre la participación y el aprendizaje.....	43
Tabla 21: Contribuciones del Sistema	43
Tabla 22: Comentarios sobre las mejoras en la comunicación.....	44
Tabla 23: Comentarios generales del Primer Instrumento.....	45
Tabla 24: Resultados Segundo Instrumento de Indagación	46

I Introducción

Desde el año 2011, los Gobiernos Regionales, impulsados por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), han estado implementando el Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales. Este Sistema tiene como objetivo *“instalar un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión de los gobiernos regionales que les permita alcanzar estándares cada vez más exigentes, de una manera sistemática, logrando satisfacer crecientemente las necesidades y expectativas de todos sus destinatarios, entre otros, actores clave, ciudadanos socios y colaboradores”*. [1]

El Sistema está compuesto por un Modelo de Gestión; un Subsistema de apoyo técnico y financiero para el desarrollo de los planes de mejoramiento de la gestión; mecanismos de acreditación y certificación para evaluar externamente los niveles de gestión alcanzados; y un Subsistema de incentivos para involucrar a los profesionales de los Gobiernos Regionales con el mejoramiento de la gestión. [1]

A la fecha, ya ha finalizado el primer ciclo de implementación del Sistema, con la acreditación de las mejoras en gestión, y se ha dado inicio al segundo, con una autoevaluación.

Este primer ciclo consistió en la implementación de un Plan de Mejoras para cada región, lo que se traduce en 107 Líneas de Acción; la conformación de un Comité de Calidad en cada región (de aproximadamente 7 personas); y un desembolso, sólo en consultorías contratadas, cercano a los 4 mil millones de pesos (Ver Anexo XI.A). Por lo tanto, al existir una experiencia completa de implementación del Sistema, y con la proyección de nuevos ciclos de envergadura similar, cabe preguntarse: ¿Está contribuyendo el Sistema a mejorar la gestión de los gobiernos regionales?

I.A Objetivos del Proyecto

I.A.1 Objetivo General

Evaluar la contribución del Sistema de Mejora Continua en la gestión de los Gobiernos Regionales.

I.A.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la contribución del Sistema de Mejora Continua en la Gestión de los Gobiernos Regionales.
- Generar propuestas y recomendaciones al Sistema de Mejora Continua para sus implementaciones futuras.

I.B Alcances del proyecto

El trabajo se enfocó en el hito transformador del Sistema: La implementación de los Planes de Mejora. En dicha etapa se centró el análisis para evaluar la contribución en la gestión que está produciendo el Sistema.

Para una correcta identificación de las causas o fenómenos que dan cuenta de los cambios que se generaron, se estudió el primer ciclo de implementación del Sistema, desde su diseño y hasta la Segunda Autoevaluación.

En cuanto a los actores involucrados, se consideró a quienes tuvieron una participación directa en la implementación del Sistema:

- Gobiernos Regionales: Responsables de las Líneas de Acción de sus respectivos Planes de Mejora y miembros de los Comité de Calidad de cada región.
- SUBDERE: Equipo de profesionales responsable del Sistema de Mejora Continua.
- Consultoras: Organizaciones que trabajaron como contrapartes técnicas de los Gobiernos Regionales en la implementación de sus Planes de Mejora.

Con respecto a la precisión de los resultados. Se hace el alcance de que el trabajo tiene un carácter exploratorio. Debido a la importancia del Sistema, los recursos involucrados y la ausencia de estudios similares, se busca establecer, en forma preliminar, los efectos del Sistema y las causas que articulan a estos efectos. A partir de este trabajo se abre la oportunidad para estudios más rigurosos, exhaustivos y precisos sobre cada uno de los elementos que aquí emerjan, proyecto que escapa de los plazos, recursos y objetivos de este Trabajo de Título.

I.C Metodología de Investigación y fuentes de información

El levantamiento de información y los insumos para el análisis y la reflexión provinieron de distintas fuentes:

Se realizó una investigación documental de literatura académica y de política pública de la descentralización en Chile y de la literatura técnica específica del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales. También se estudió literatura académica y experiencias de implementación de Total Quality Management, enfoque de gestión que inspira y guía el diseño del Sistema. (Ver Bibliografía consultada en Capítulo IX)

Se realizó un profundo trabajo de campo: Se aplicó un primer instrumento de indagación (Ver Anexo XI.B) a 37 profesionales de 12 de las regiones del país. A 17 de los profesionales se les aplicó el instrumento en una entrevista presencial o en videoconferencia, lo que permitió profundizar en sus comentarios. El resto lo respondió mediante una encuesta online (Ver listado completo en Anexo XI.D). Este instrumento

fue objeto de revisión por un panel de expertos en Gobiernos Regionales del Centro de Sistemas Públicos y contiene información tanto cualitativa como cuantitativa.

Un segundo instrumento de indagación (Ver Anexo XI.E), complementario al primero, se aplicó a los profesionales de los gobiernos regionales presentes en el Encuentro Nacional de Gobiernos Regionales de noviembre 2013. Este instrumento fue contestado por 38 personas, no necesariamente las mismas que respondieron el primero.

Los hallazgos se complementaron con entrevistas semiestructuradas (Ver Anexo 0) a consultoras que trabajaron desarrollando Líneas de Acción de los Gobiernos Regionales. Las tres consultoras entrevistadas fueron Santiago Consultores, PSICUS y Árbol Lógica, quienes en suma trabajaron con diez de los gobiernos regionales. El detalle del trabajo realizado por las consultoras se puede consultar en el Anexo XI.H. El equipo de consultores del CSP, que trabajó con O'Higgins, Maule y Tarapacá no fue considerado en estas entrevistas ya que participó como apoyo metodológico experto para identificar las dimensiones claves a investigar.

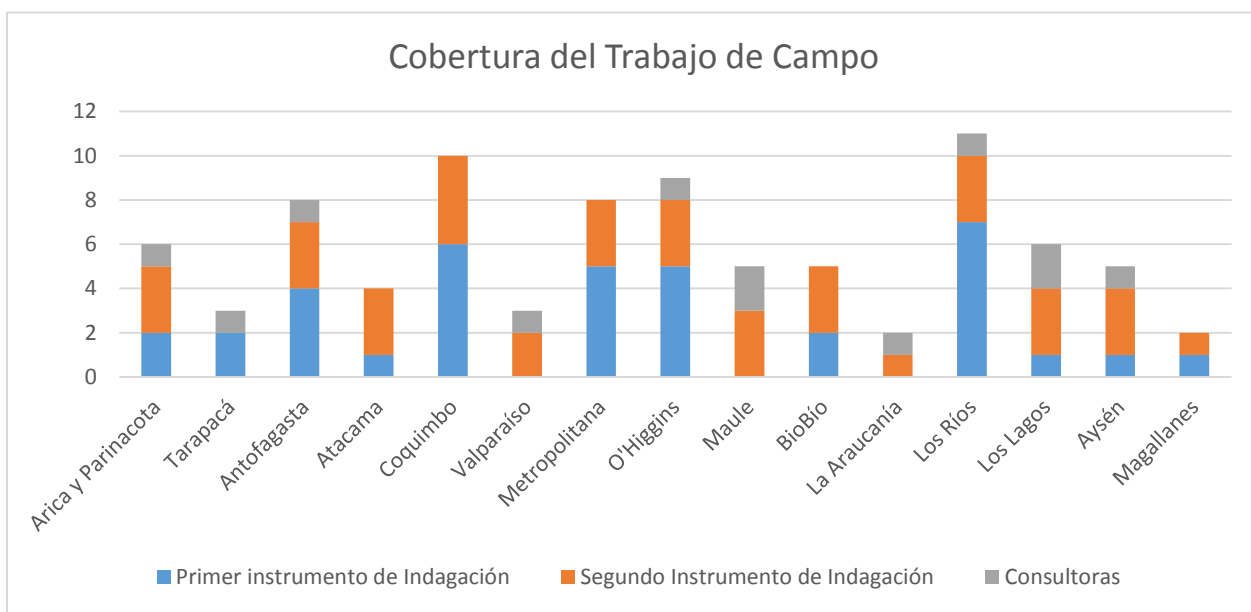


Figura 1: Cobertura regional del trabajo de campo

En síntesis, mediante las fuentes consultadas, se logró abarcar a las quince regiones del país y desde ahí obtener una visión general del Sistema y sus fenómenos emergentes. (Ver Figura 1)

Una última fuente de información fue la experiencia. Quien suscribe participó de las siguientes instancias:

- Consultoría “Modelamiento de procesos de formulación/actualización, evaluación y seguimiento de los instrumentos de planificación” para el

GORE O'Higgins. Como consultor del Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (CSP).

- Consultoría “Sistema de planificación regional vinculado a la inversión pública y privada” para el GORE Maule. Como apoyo para el equipo de consultores del CSP.
- Taller de Revisión de la 2ª Autoevaluación del GORE O'Higgins. Acompañando a SUBDERE como observador.
- Encuentro Nacional de Gobiernos Regionales. Acompañando a SUBDERE como observador.
- Constantes reuniones y conversaciones con la Unidad de Fortalecimiento Regional de SUBDERE.
- X Encuentro Nacional de Estudios Regionales, Puerto Montt. Exposición y discusión de los resultados parciales del trabajo.

Un resumen de las etapas del trabajo realizado, y de los hitos claves, se presenta en la Figura 2 y en la Tabla 1

Fecha	Asunto
02-07-2013	1° Reunión con SUBDERE - Acercamiento inicial
08-08-2013	Taller SUBDERE - GORE O'Higgins
23-08-2013	2° Reunión con SUBDERE - Ajustes metodológicos
29-08-2013	3° Reunión con SUBDERE - Ajustes metodológicos
11-09-2013	4° Reunión con SUBDERE - Refinación Primer instrumento de Indagación
12-09-2013	Revisión Primer Instrumento con expertos CSP
23-09-2014	Entrega Primer Informe de Avance
10-10-2013	X Encuentro Nacional de Estudios Regionales
28-10-2013	Entrega Segundo Informe de Avance
19-11-2013	5° Reunión con SUBDERE - Exposición diagnóstico preliminar
28, 29-11-2013	Encuentro Nacional de Gobiernos Regionales
21-12-2013	Entrega Informe Final - Versión preliminar
16-01-2014	6° Reunión con SUBDERE - Comentarios informe final
07-03-2014	Entrega Informe Final - Versión definitiva

Tabla 1: Principales Hitos del Trabajo de Título

I.D Estructura del informe

La información está estructurada de la siguiente forma: En el Capítulo II se analiza el proceso de descentralización de Chile, las iniciativas actuales y las perspectivas futuras. El Capítulo III gira en torno al Total Quality Management, teoría inspiradora del Sistema de Mejora Continua, y revisa algunos ejemplos de implementación. En el Capítulo IV se revisa y describe la implementación del Sistema de Mejora Continua. En el Capítulo V se realiza un exhaustivo análisis del trabajo de campo realizado.

En el Capítulo VI, utilizando la información de los capítulos anteriores, se realiza el diagnóstico del Sistema: se desarrollan, sistematizan y fundamentan los elementos emergentes que dan cuenta de la Implementación del Sistema. En el Capítulo VII se proponen distintas medidas de ajuste del Sistema para así lograr mejores resultados. Finalmente, en el Capítulo VIII se concluye el trabajo y se destacan los principales aprendizajes del proceso.

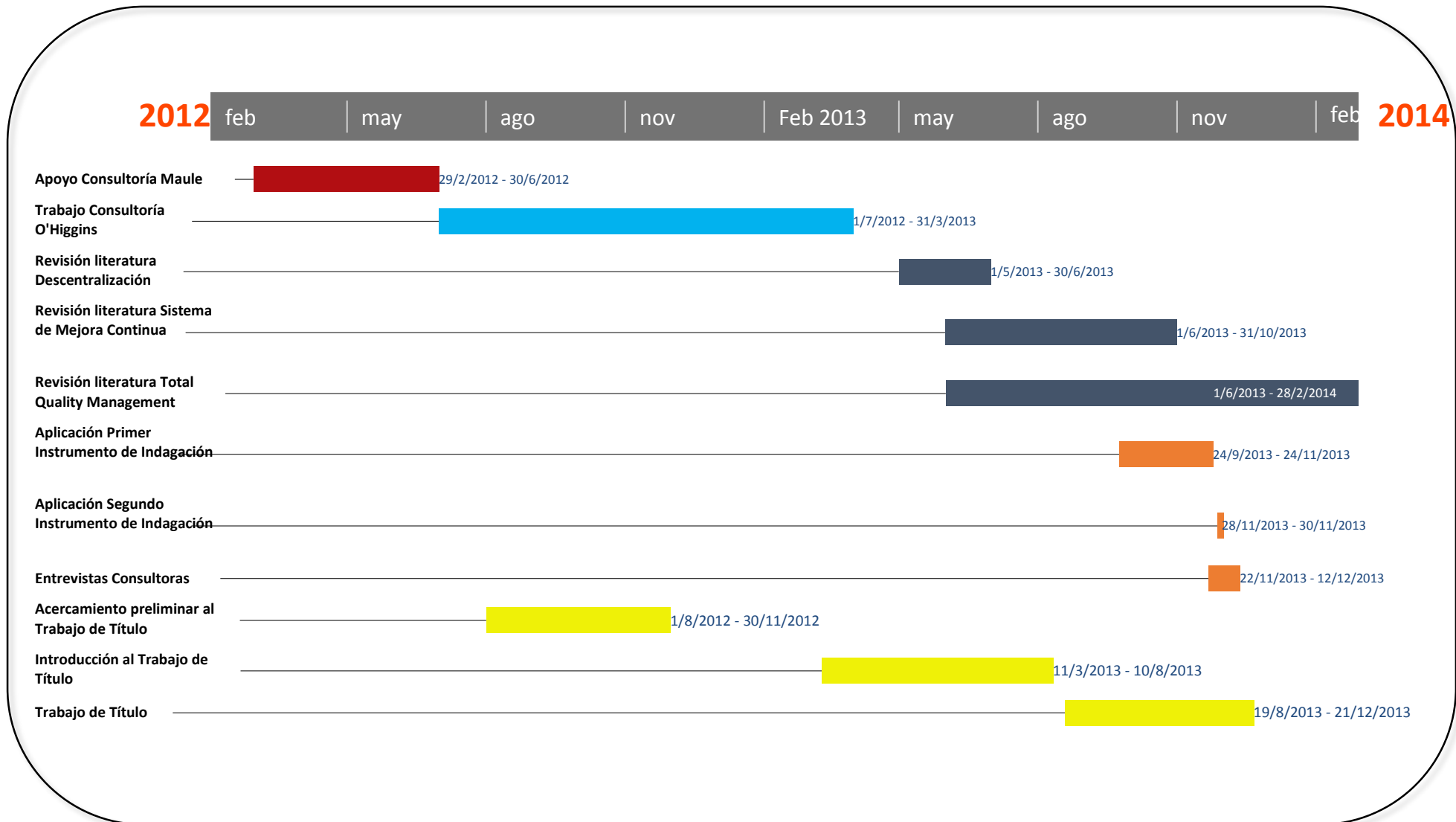


Figura 2: Etapas del Estudio

II Descentralización en Chile

II.A Acercamiento histórico de la descentralización chilena

Chile, tal como se conoce hoy, es fruto de un largo y continuo proceso que ha ido forjando su identidad y carácter unitario.

La Constitución de 1883, posterior a una guerra civil, impuso un régimen unitario y centralista. Luego, la posterior incorporación (u ocupación, conquista o colonización) desde el centro del país de territorios ubicados en los extremos, tales como Tarapacá, Antofagasta, Valdivia, Osorno, Puerto Montt, Chiloé, Magallanes, Aysén, entre otros, solidificaron esta política centralista con el fin de cohesionar al país y afianzar la soberanía en todo el territorio nacional. Desde entonces Chile se ha controlado desde Santiago. [2]

Ya en el siglo XX, la Constitución de 1925, con su nuevo orden político, y la creciente urbanización que produjo la industrialización del modelo de sustitución de importaciones, acrecentaron las diferencias entre el campo y la ciudad y, principalmente, entre Santiago y el resto del país. [2]

Los esfuerzos descentralizadores, por su parte, tienen una historia de menor data. Si bien desde 1826 comenzaron los esfuerzos por ordenar y distribuir el territorio, el primer hito de ordenamiento territorial se observa recién el año 1940, con la creación de Osorno y Coyhaique. Durante esa y la próxima década, se piensan e intentan llevar a la práctica distintos esfuerzos bajo un enfoque de polos de desarrollo, capaces de ejercer acción sobre su entorno. Más que de descentralización, hasta ese momento se puede hablar de política regional implícita, tendiente a resolver problemas específicos de ciertas regiones. [3]

Con la creación de la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN) en 1964, la descentralización empieza a formar parte de la agenda. Desde ese punto, y hasta la fecha, destacan la creación de 13 regiones (en 1974) y de los Gobiernos Regionales (GOREs) como su forma de administración y gobierno [4]. En los últimos años las reformas relevantes han sido la creación de la región de Arica y Parinacota y la región de Los Ríos, configurando el actual mapa de 15 regiones; y la elección de los Consejeros Regionales por sufragio universal.

II.B Diagnóstico de la institucionalidad subnacional actual

En la actualidad, la Ley 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional fija las atribuciones y responsabilidades de los GOREs sobre las regiones [5]. En síntesis, la Ley 19.175 señala lo siguiente:

- El gobierno interior de cada región reside en el Intendente, representante natural e inmediato del Presidente de la República. (Art. 1)
- La administración superior de cada región está radicada en un gobierno regional, que tendrá por objetivo el desarrollo social, cultural y económico de ella. (Art. 13)
- Entre las funciones del GORE se encuentran las siguientes: Elaborar y aprobar políticas, planes y programas para el desarrollo de la región; resolver la inversión de los recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) y otros instrumentos; y decidir la destinación a proyectos específicos de recursos de los programas de inversión sectoriales. (Art. 16)
- El gobierno regional estará constituido por el Intendente y el Consejo Regional (Art. 22)
- El Intendente, además, será el órgano ejecutivo del gobierno regional y presidirá el consejo regional (Art. 23)
- El Consejo Regional estará compuesto, además del Intendente, por consejeros que serán elegidos por sufragio universal, en votación directa de los ciudadanos. [6]
- El Consejo Regional tendrá por finalidad hacer efectiva la participación de la comunidad regional y estará investido de facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras (Art. 28)
- El presupuesto del Gobierno Regional irá, principalmente, a financiar el funcionamiento administrativo del GORE y a un programa de inversión regional. (Art. 72)

Si bien en la actualidad existe una institucionalidad responsable de las regiones, en la práctica los estudios dan cuenta que, en principio, los avances de descentralización no han tenido el impacto esperado, más allá de existir en teoría un marco legal propicio para esto. De acuerdo a los investigadores Raczynski y Serrano el bajo impacto se puede atribuir al hecho que la descentralización no ha sido vista como un problema sistémico y, por lo tanto, técnica o científicamente planeado. En general, las medidas impulsadas han girado en torno a la incorporación de nuevas disposiciones, instrumentos, recursos o situaciones particulares que son el resultado de negociaciones y presiones corporativas y políticas. Como estas decisiones no siempre apuntan en la misma dirección, algunos de los instrumentos actuales son, incluso, incoherentes entre sí. [7] Adicionalmente, no existe un consenso a nivel nacional sobre cómo, cuánto y en qué descentralizar.

Por otro lado, los argumentos “centralizadores” de la actualidad se pueden resumir en tres puntos: a) los territorios carecen de capacidades de gestión; b) Chile es un estado unitario y la descentralización con elección popular de las autoridades descentralizadas, llevaría al federalismo y al peligro de captura de éstas, por élites locales; y c) que dejada cada región a su autonomía, se dispararían las desigualdades territoriales. [8]

El Sistema de Mejora Continua, objeto de análisis del presente estudio, apunta a resolver el primero de esos argumentos: los territorios carecen de capacidades de gestión. Dicho argumento ha generado, desde una mirada sistémica, un círculo vicioso de múltiples aristas (Ver Figura 3). Los ministerios sectoriales y el Ministerio de Hacienda han resistido transferirle recursos y autonomías de decisión a las regiones y municipios, aduciendo escasa capacidad de gestión de estos últimos. A su vez, la severa escasez de recursos impide desarrollar adecuadas capacidades de gestión, generándose así una profecía auto cumplida. [9]

En suma, los GOREs enfrentan una compleja paradoja. Por un lado han sido dotados de un complejo sistema normativo y de amplias potestades que debieran permitirles desarrollar una potente actividad descentralizadora. Sin embargo, por otro lado, históricamente el gobierno central ha subvaluado sus capacidades de gestión, limitando su campo de acción.



Figura 3: El círculo vicioso de la descentralización en Chile [9]

En definitiva, es importante considerar que el rol de los Gobiernos Regionales no es la prestación de servicios públicos a la población regional, sino que la de desarrollar funciones de gestión, decidir la inversión en la región y coordinar y liderar las relaciones interinstitucionales entre autoridades de la zona y del nivel central, es decir, gobernar. A pesar de lo anterior, en la práctica, las divisiones de los GOREs, por el número y experiencia de sus funcionarios así como por sus limitadas atribuciones, se ven virtualmente imposibilitadas de realizar estas funciones de alto nivel. [10]

II.C Nuevas iniciativas legislativas

Respecto al fortalecimiento de las competencias de los GORE, el correspondiente proyecto de ley está en trámite legislativo desde el 2011. Éste considera entregarles mayores funciones en materias de ordenamiento territorial, desarrollo productivo, desarrollo social y cultural, y planificación regional. Asimismo, establece el mecanismo de transferencia de competencias desde los organismos nacionales hacia el GORE.

Además, propone modificar la estructura de los GORE (hoy con dos divisiones formales y una de facto), la incorporación a la Alta Dirección Pública (ADP) de las jefaturas de división y crea la figura del Administrador Regional, entre los elementos más relevantes [10]

II.D Iniciativas del Ejecutivo para el gobierno 2014-2018

La, a la fecha, Presidenta Electa Michelle Bachelet, ha incluido en su programa de gobierno distintas medidas tendientes a fortalecer y potenciar la descentralización. [11]

El compromiso del nuevo gobierno es dotar a los gobiernos regionales de autonomía política y administrativa especialmente en las materias relacionadas con el desarrollo y competitividad del territorio. También se manifiesta la convicción de que los intendentes deben ser elegidos por sufragio universal.

En términos operativos, esto se traduce en la creación de una Comisión Asesora Presidencial para Desarrollo Regional que tendrá como misión proponer un cronograma de traspaso de atribuciones y competencias junto con el contenido específico de las actividades a ser traspasadas, las materias de financiamiento, la gradualidad de la implementación y la identificación precisa de los cambios normativos que se requerirán a partir de las medidas que se propongan. La comisión estaría compuesta tanto por expertos y representantes de las distintas tendencias políticas, siendo accesible para los distintos actores interesados, como el mundo académico.

A nivel central, se asegura que en la SUBDERE se establecerá una unidad especializada de descentralización, la que impulsará, coordinará y evaluará el proceso de descentralización y transferencia de facultades y competencias a regiones, así como el traspaso de Servicios Públicos, proceso que será paulatino y por grupo de regiones. Al mismo tiempo, se establecerá un organismo destinado a coordinar y apoyar la planificación y decisiones de los gobiernos regionales, que incluya el monitoreo de planes regionales plurianuales de desarrollo económico, social y productivo generados en acuerdo con los ministerios sectoriales involucrados.

Para dar curso al fortalecimiento de la descentralización y el desarrollo de las regiones se promete incrementar el gasto público regional y se generará información presupuestaria regional. De esta forma, las regiones y el país podrían saber exactamente los recursos con que van a contar, y ciudadanos y ciudadanas podrán exigir a sus gobiernos regionales si estos fondos no son utilizados en forma eficiente.

En materia de accountability, se promete realizar modificaciones tendientes a mejorar los mecanismos de participación, transparencia y control ciudadano regional. Se espera contar con un sistema adecuado de incentivos, transparencia y rendición de cuentas que brinde seguridad jurídica a los agentes públicos en las regiones y al nivel central del Estado responsable de la disciplina fiscal. SUBDERE y los gobiernos

regionales establecerán los mecanismos de consulta, planificación y rendición de cuentas a la comunidad, así como las reglas de transparencia de la gestión regional. Además se impulsará que cada región cuente con un sistema de estadísticas que permita registrar el comportamiento en todos los ámbitos de intervención de los gobiernos regionales y posibilite el establecimiento de líneas base, información para el diseño, seguimiento y evaluación de políticas y programas, y para establecer los indicadores que permitan objetividad en las rendiciones de cuentas.

En relación a los recursos humanos, se crearán estímulos para atraer y retener personas calificadas, como también para incentivar la migración a regiones desde Santiago e incluso desde el extranjero, tanto en el ámbito laboral como académico.

III Gestión de Excelencia (Total Quality Management)

En su diseño, el Sistema de Mejora Continua se basa en los principios del Total Quality Management.

Total Quality Management (TQM) es una estrategia de gestión basada en los trabajos de los investigadores Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishiwaka que buscaba llevar a las empresas manufactureras a mejorar la calidad de los productos que ofrecían.

En la década de 1970, las industrias norteamericanas y británicas empezaron a enfrentar una fuerte competencia de sus pares japoneses, país que había quedado destruido después de la Segunda Guerra Mundial. Mientras en Estados Unidos fracasaban distintos intentos de los empresarios norteamericanos por seguir a la vanguardia, Deming, un reconocido estadístico, desarrolló su enfoque de cómo asegurar una producción de calidad desde la directa observación y colaboración con el trabajo de los japoneses. [12]

III.A TQM en la teoría

TQM parte de la premisa que mejorar la calidad es menos costoso que un mal trabajo. El costo de la baja calidad (como inspección, volver a trabajar, perder clientes, etc.) es mucho mayor del que se necesita para desarrollar un proceso que busque la calidad de los productos y servicios. Autores incluso señalan que la calidad no solo es menos costosa sino que también es esencial para la sobrevivencia a largo plazo. [13]

Una segunda premisa importante es que los trabajadores se preocupan de forma natural por la calidad del trabajo que desarrollan y buscan formas para mejorarlo. En consecuencia es necesario eliminar todos los sistemas organizacionales que produzcan miedo o inhiban a los trabajadores. También se considera que las organizaciones son complejas, es decir, tienen divisiones interdependientes y los principales problemas cruzan las líneas funcionales tradicionales. Se plantea que los problemas deben ser resueltos por representantes de todas las funciones relevantes. Otro factor importante es el liderazgo de los directivos. Calidad es, en definitiva, responsabilidad de ellos. La mejora de calidad debe empezar con el propio compromiso de los líderes de la organización hacia la calidad total. [13]

Las modificaciones que propone TQM, para lograr una gestión de calidad, parten por centrarse en el proceso antes que en los resultados. Así, los trabajadores aprenden a evaluar, analizar y mejorar el proceso de trabajo. Otra modificación relevante es avanzar hacia un aprendizaje y una mejora continua, ya que la mejora de calidad es una búsqueda que nunca termina. [13]

¿Cuáles debe ser los aspectos centrales de la implementación de un programa TQM? En primer lugar se debe avanzar hacia una identificación y medición explícita de los requerimientos de los clientes. Con esta información en mano se pueden mejorar los aspectos del proceso que son más relevantes para la satisfacción del cliente. [13]

Otro aspecto importante es la creación de relaciones con los proveedores, los cuales debe ser escogidos privilegiando la calidad por sobre los bajos precios. Desde una mirada hacia el interior de la organización, TQM estimula el uso de equipos multifuncionales para identificar y resolver problemas de calidad o como una entidad organizacional continua. [13]

En cuanto a las herramientas, se propone el uso de sofisticadas herramientas estadísticas para analizar y monitorear el proceso de trabajo y de herramientas de gestión, tales como diagramas de flujo y lluvias de ideas para mejorar la efectividad de los equipos. [13]

III.A.1 Evaluación de un programa TQM

Hackman y Wageman [13] plantean que una evaluación completa de un programa TQM debe incluir tres tipos de valoraciones: Una demostración empírica de que lo que se ha implementado corresponde a TQM, una determinación de cómo TQM altera la forma de trabajar de los empleados para ajustarse a los requerimientos de los clientes, y una evaluación del impacto en la gestión

Para evaluar si un programa de mejora de la calidad corresponde a TQM se sugiere responder las preguntas del Malcolm Baldrige National Quality Award¹. ¿Están los trabajadores evaluando los requerimientos de los clientes constantemente y midiendo el rendimiento versus esos requerimientos continuamente? ¿Son los proveedores elegidos en base a calidad por sobre los costos? ¿Están los miembros de la organización trabajando con los proveedores para mejorar la calidad de sus prácticas? ¿Están los trabajadores operando interconectados, como equipos en lugar de independientes y desconectados por sus líneas funcionales? ¿Están los miembros usando estadísticas y razonamiento científico para formular hipótesis acerca del trabajo y estrategias para mejorar? ¿Están los miembros usando herramientas de gestión para resolver problemas y tomar decisiones? [13]

Con respecto a la forma de trabajar, un programa TQM debería incidir, indirectamente, en el nivel de orientación a la tarea que se observa en los trabajadores, la cantidad de conocimiento y habilidades que los trabajadores aplican a su trabajo, y lo apropiado de las estrategias que usan los trabajadores en las distintas facetas de sus trabajos. Para lograrlo, la evaluación se debe centrar en observar los cambios que han

¹ Premio norteamericano que busca reconocer a organizaciones públicas o privadas que han implementado con éxito programas de mejoramiento de la calidad.

ocurrido en los trabajadores: Si hay una mayor motivación por aprender y por mejorar los procesos; si, efectivamente, se han producido aprendizajes; y si, en definitiva, se ha producido un cambio cultural al interior de la organización en la que, en forma natural, se busquen oportunidades de mejora. [13]

En relación a los resultados, no es directo responsabilizar a TQM de los resultados de la organización para establecer el impacto del programa porque siempre hay otros factores que también inciden en estos. Aun cuando exista la relación, este puede ser débil comparándolos con otras influencias. Se podría hacer con una gran cantidad de datos, lo cual es poco probable para una investigación local. Además, pueden existir discrepancias entre los resultados a corto y a largo plazo. Tres resultados que sí se pueden medir son el nivel de ajuste a las expectativas de los clientes, la capacidad de trabajo de la organización, y los conocimientos adquiridos por los trabajadores. [13]

III.A.2 Beneficios de implementar un programa TQM

En las secciones anteriores se han descrito principios de implementación de un programa TQM. Entendiéndolo como los medios, también es relevante hacer un análisis sobre los fines. En esta línea, la literatura también ha estudiado los beneficios de implementar un programa de este tipo.

Producir un producto de calidad, proveer un servicio de calidad o realizar un trabajo de calidad con un alto nivel de satisfacción de los clientes no es suficiente por sí solo. El costo de alcanzar estos objetivos debe ser gestionado cuidadosamente para que el efecto en el largo plazo de alcanzar la calidad sea el deseado. TQM permite medir, analizar y mejorar las operaciones de una manera eficiente. Algunos costos internos como pérdidas, trabajo de baja calidad, reproceso, inspección y análisis de fallas son minimizados. Costos externos provenientes de la insatisfacción de los clientes (por no cumplir las expectativas), tales como la pérdida de confianza en la institución también son minimizados. [14]

A nivel interno, implementando TQM, el trabajo en equipo es mejorado y los trabajadores son motivados, y se motivan, por controlar, gestionar y mejorar los procesos que están bajo su responsabilidad. Esto, sumado al empoderamiento de los trabajadores gracias al fomento del trabajo en equipo, la capacitación y al devolver la responsabilidad a los trabajadores de la calidad de su trabajo permite cultivar un amigable y alegre ambiente de trabajo. Indirectamente esto mejorará la moral de los trabajadores, reducirá los costos de un trabajo de baja calidad y guiará un aumento en la productividad. [14]

Además entrega un camino de mejora continua. La búsqueda de la excelencia es una tarea que nunca termina. Algunas personas, como no ven el final del camino, nunca toman el primer paso. Otros aceptan el desafío diario de mejorar continuamente y buscar nuevos desafíos. Las herramientas de TQM proveen un ambiente que conduce a mejorar

el desempeño de empleados y directivos. Permite enfocarse en aspectos del negocio que generalmente solo adquieren importancia cuando se descontrolan. TQM es una buena práctica de gestión que, cuando es seguida, modifica las características de gestión y la personalidad de la organización. [14]

III.A.3 Factores críticos de éxito en la implementación de TQM

Investigaciones han concluido que la exitosa implementación de un programa TQM depende de distintos factores como la estructura y la cultura de la organización, el involucramiento de los trabajadores y las estrategias comunicacionales de la organización. Estos factores incluyen los aspectos más “blandos” como el liderazgo, una cultura de trabajadores empoderados y los aspectos “duros” como las herramientas y técnicas de mejora. La principal razón de fracaso de un programa TQM es por una falta de conocimiento sobre la correcta implementación de TQM. (Ver Figura 4)

La alta dirección de una organización tiene que jugar un rol especial para dar un salto cualitativo en los niveles de gestión de una organización. Algunas organizaciones que implementa un programa TQM experimentan una baja participación e interés de los trabajadores principalmente porque no observan un compromiso con la gestión por parte de los directivos. [15] Esto se hace particularmente evidente cuando estos directivos no participan de las actividades del programa TQM que se esté implementando. Un compromiso directivo con el proceso de mejora continua, una dedicación para empoderar a las personas a ser parte de los cambios y una búsqueda constante por levantar nuevos objetivos de mejoras son cruciales de ser observadas por el resto de los trabajadores. [14]

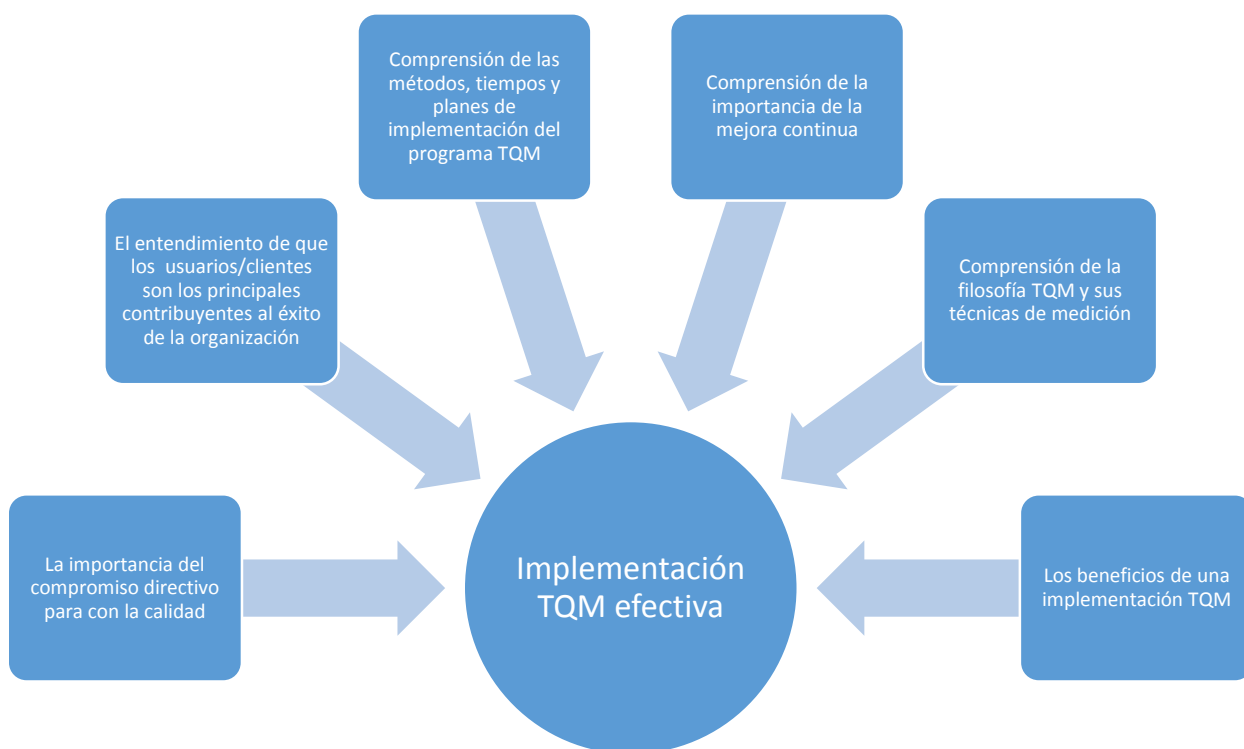
Una segunda razón de fracaso tiene relación con la falta de claridad sobre los beneficios de implementar el programa. Cualquiera sea el nuevo concepto que se esté implementando en una organización, se espera obtener un retorno de la inversión. Debido a esto, es muy relevante para una organización conocer las ventajas y beneficios de una implementación TQM. Con un apropiado entendimiento, los trabajadores pueden aceptar con mayor apertura los cambios requeridos. [14]

Otro factor de fracaso es el desconocimiento sobre la filosofía que hay detrás de los programas TQM. Para lograr el efecto deseado, la visión organizacional y la filosofía TQM debe ofrecer un objetivo, una dirección y un significado. Debe definir “calidad” de tal manera que sea comprendido por el resto de la organización y entregar los incentivos adecuados para motivar a los trabajadores hacia la acción. [14]

En la misma línea, se deben clarificar las estrategias de implementación y los plazos del programa. Una implementación exitosa de TQM solo se logra mediante la persistencia, liderazgo, planificación previa y la continua mantención de un plan de mejoras. Sin una estrategia de implementación de TQM, el esfuerzo llevará a la frustración de los

trabajadores y el fracaso de la implementación. Es necesario que todos los involucrados sean educados en el programa antes de iniciar el programa. Es importante comprender que el lograr la calidad requiere no solo el compromiso, sino también la capacidad y las competencias de llevar a cabo el programa. [14]

Por último, los programas fracasan porque al interior de la organización no se valora ni se socializa la mejora continua. El mundo es cambiante y las organizaciones exitosas del pasado ya no lo son en el presente. La mejora continua debería formar parte



de la base de cualquier enfoque de gestión. La actividad de mejorar es básicamente innovar. [14]

Figura 4: Factores críticos de éxito de un programa TQM [14]

III.A.4 Críticas al TQM

La principal crítica al Total Quality Management gira en torno a que no siempre las experiencias han sido positivas y que los errores son atribuidos constantemente a la implementación en lugar al diseño y la teoría. Una crítica constante es que los estudios se centran en evaluar la implementación en lugar de sus consecuencias. Existe poco trabajo en medir la relación entre el TQM y la efectividad del trabajo. En síntesis, las empresas y los gobiernos han estado implementando programas de significativos esfuerzos sin clara evidencia sobre su efectividad. [16]

III.A.5 TQM en el sector público

Un tópico frecuente de discusión en la literatura es la aplicabilidad de este enfoque en el sector público, considerando que en un inicio fue desarrollado para la industria manufacturera. Mientras algunos autores no ven ningún problema en adaptar TQM a la provisión de productos y servicios por parte de los servicios públicos, otros autores plantean que sería un serio error implementarlo en estas organizaciones. [17]

Lo cierto es que existen pocos ejemplos en la literatura de programas de calidad lo suficientemente robustos en el sector público. Mientras encuestas indican que un buen número (especialmente en Estados Unidos) han adoptado este tipo de programas, no es claro si algunos de ellos han logrado avanzar desde sus puntos iniciales hacia modificaciones sustanciales en la calidad de la gestión y la cultura de las organizaciones. [18]

Swiss [19] argumenta que el TQM tradicional, expresado en el trabajo de Deming y los autores ya mencionados, no funcionará bien en agencias de gobiernos por múltiples razones y propone una serie de modificaciones para su éxito.

III.A.5.1 Dificultades para implementar TQM en el sector público

TQM fue originalmente diseñado para procesos rutinarios como la manufactura, pero la mayoría de las agencias de gobierno proveen servicios en lugar de productos. Medir calidad o uniformidad en servicios es más difícil ya que es evaluado por los clientes solo cuando ya han sido “consumidos”. Además las variables para medir esa calidad son distintas, y afectan también al aspecto físico y al trato con las personas. El principio TQM de reducir variación es incluso más difícil de aplicar a servicios. [19]

Por otra parte, el principio más importante del TQM es satisfacer al cliente. Según esto: ¿Quién es el cliente? Para muchas agencias públicas definir el cliente es difícil y un problema políticamente controversial. ¿Son los destinatarios directos? ¿Los que pagan los impuestos? ¿Toda la sociedad? ¿Una proporción definida de cada uno de estos? Clientes competitivos, con demandas directamente contradictorias, pueden ser encontradas en la mayoría de las agencias de gobierno. Por otra parte, las organizaciones del Estado tienen obligaciones con sectores de la sociedad que van más allá de sus clientes inmediatos. A veces los consumidores más importantes, el público en general, no solo están ausentes sino que completamente pasivos, y de todas formas el Estado debe tomar el riesgo de ofender a sus clientes inmediatos con el fin de servir al público en general. Este conflicto entre los clientes directos de un programa y sus clientes finales (el público en general) es frecuentemente agudo para programas que no son universalmente distribuidos. [19]

Otra dificultad tiene relación con los focos de trabajo. TQM requiere de una cultura organizacional fuerte con un solo foco de calidad. En cambio, en el sector público se está bajo distintas influencias externas que hacen imposible tener ese único foco. [19]

III.A.5.2 Modificaciones para su implementación en el sector público

Swiss propone una serie de modificaciones y depuraciones para aprovechar las ventajas de TQM y asegurar su correcta implementación en las instituciones de gobierno. Un TQM idóneo para las instituciones públicas se basaría en [19]:

- **Retroalimentación de los clientes.** Debe ser usado como una de las consideraciones en el proceso de toma de decisiones. Obtener esta información puede ser una de las principales ganancias de un Sistema TQM en el sector público.
- **Monitoreo del rendimiento.** TQM puede ser un primer sistema de monitoreo para aquellos trabajadores y directivos que se han resistidos a otros sistemas más sofisticados por la aprensión de no transformar a las personas en números. La visión es que luego de implementar un monitoreo de rendimientos, se puede avanzar hacia mediciones cuantitativas de resultados.
- **Mejora Continua.** El principio de mejora continua, si es internalizado por trabajadores y directivos, puede ser una de las más grandes contribuciones del TQM en el sector público. La búsqueda constante de nuevas metas es esencial para una gestión de calidad. Si es aceptado, esto puede dar pie para nuevas innovaciones en el futuro y para disminuir la probabilidad de estancamiento.
- **Participación de los trabajadores.** Comúnmente llamado empoderamiento, ha sido un importante axioma de gestión por décadas pero es difícil de poner en operación. TQM lo facilita.

III.B Ejemplos de implementación de programas TQM

III.B.1 Internacionales

III.B.1.1 Estados Unidos

Estados Unidos ha sido de los países donde con mayor fuerza se ha implementado TQM. Prueba de esto es el Malcolm Baldrige National Quality Award que año a año premia a las instituciones públicas y privadas con implementaciones exitosas de TQM.

Este premio fue creado en 1987 y busca premiar y estimular a las organizaciones norteamericanas a mejorar la calidad de su gestión y su productividad por el orgullo de obtener el premio, mientras en paralelo ven aumentadas sus utilidades. Además establece lineamientos y criterios que pueden ser usados en el mundo de los negocios, las industrias, el gobierno y otras organizaciones para evaluar sus propios esfuerzos de mejora de calidad. Las instituciones premiadas, además, sirven como inspiración y caso

de estudio para otras que quieran seguir el mismo camino. El Baldrige Performance Excellence Program es la institución público-privada responsable del premio. [20]

El estímulo funciona de la siguiente manera: Las organizaciones con sede en Estados Unidos pueden postular al premio. Las postulaciones son evaluadas por un equipo de examinadores externos compuesto por un expertos en calidad y mejora continua provenientes de del sector público y privado. Los examinador revisan los logros y mejoras en las siete categorías del Baldrige Criteria for Performance Excellence (Ver Figura 5). Las organizaciones que superan esta revisión inicial son visitadas por equipos de examinadores para verificar la información de la postulación y para aclarar las dudas que puedan haber surgido durante la revisión. Cada organización postulante recibe un informe escrito detallando las fortalezas y áreas de mejora en cada uno de los criterios del reconocimiento. [21]



Figura 5: Malcolm Baldrige Framework [33]

Si bien a principios de la década de 1980 TQM tuvo gran popularidad en las industrias manufactureras y el sector privado, durante la década siguiente comenzaron a surgir distintos ejemplos de aplicaciones en instituciones gubernamentales en distintos niveles. [17]

Una de las primeras instituciones públicas en implementar un programa TQM fue el Departamento de Transporte del Estado de Pensilvania, acumulando una experiencia de más de dos décadas. El Departamento utilizó un enfoque iterativo e incremental, donde cada nuevo proceso era modelado, piloteado y, eventualmente, implementado. A través de los años, el Departamento de Transporte desarrolló un programa de calidad conocido por los trabajadores y con sofisticadas estrategias de planificación de sus procesos de gestión. Dentro de los beneficios del programa, la agencia ha experimentado un importante cambio cultural y una mejora significativa en su desempeño y calidad, medido en función de la satisfacción de sus usuarios. [17]

III.B.1.2 Europa

La Fundación Europea para la Gestión de Excelencia (EFQM²) es la institución líder en la implementación del TQM en Europa. Fue fundada en 1989 por los directores de 67 grandes compañías europeas. El objetivo de la Fundación es estimular la implementación del Modelo de Gestión de Excelencia (Ver Figura 6) en instituciones públicas y privadas del continente, para así generar un camino que permita mejorar la gestión de estas. [22]

Tal como sus pares estadounidenses, la Fundación entrega anualmente el EFQM Excellence Award a aquellas instituciones que han tenido éxito en implementar estrategias para mejorar su calidad. [22]

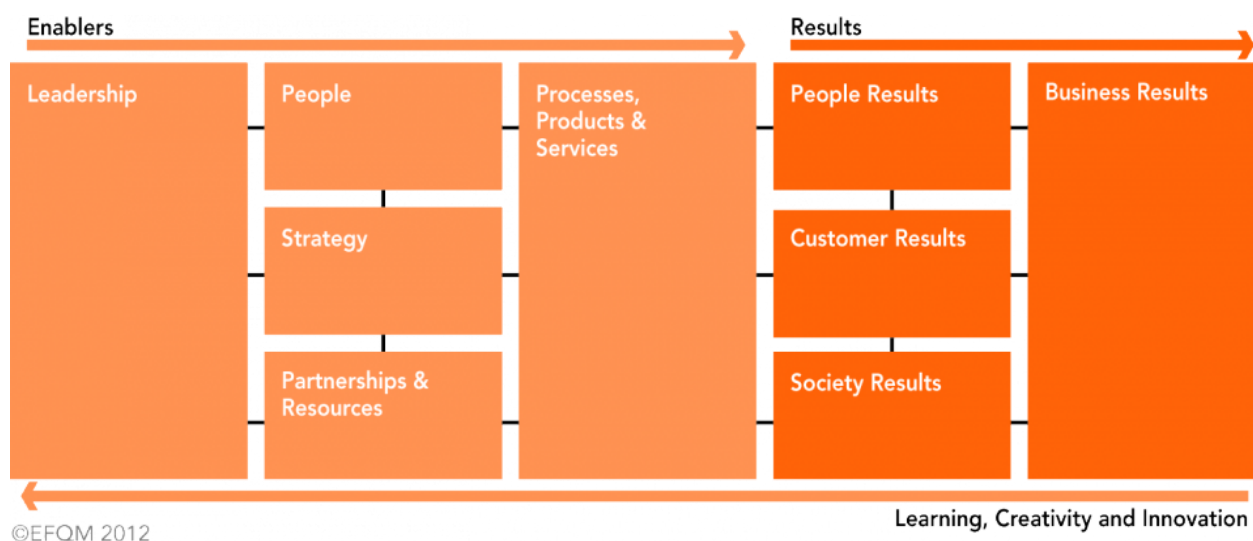


Figura 6: Modelo de Gestión de Excelencia EFQM [35]

² European Foundation for Quality Management

III.B.1.3 Reino Unido

Best Value fue un programa del gobierno británico, implementado desde el 2000, para mejorar la provisión de servicios públicos en Inglaterra y Gales. Hacia el 2002, se habían completado dos ciclos del programa con su consiguiente publicación de planes de gestión y planes de acción. Luego de estos dos ciclos, el programa ha recibido las siguientes críticas hacia el diseño del programa y su impacto en la gestión, organización y desempeño de los gobiernos locales, (críticas por parte de autoridades locales, otros stakeholders e incluso ministros): [16]

- Best Value no ha generado cambios rápidos en el desempeño de las organizaciones
- Best Value es demasiado burocrático y enfocado en procesos en lugar de resultados
- La implementación de Best Value ha sido lenta.

Cada ciclo de implementación del programa Best Value consta de tres etapas: [16]

1. Plan de desempeño. Es un diagnóstico de la gestión y de la provisión de servicios de la organización que se ve complementado con un análisis de la gestión de otros proveedores y con la definición de los futuros focos de mejora.
2. Revisión. En esta etapa se revisan las distintas estrategias para mejorar la gestión: Se compara con otras instituciones, se consulta a la ciudadanía y a expertos. También se contextualizado en función de las estrategias corporativas que se estén llevando a cabo al interior de la organización.
3. Plan de acción: Finalmente, se genera y ejecuta un plan de acción en concordancia con los análisis, estudios y definiciones desarrollados en las etapas anteriores.

Gracias a la vasta experiencia de implementación, la literatura concluye que los aspectos “blandos” (compromiso directivo, empoderamiento e involucramiento de los trabajadores) del TQM son más relevantes que los aspectos “duros” (técnicas estadísticas, medición de desempeño) para asegurar una mejora en la gestión. [16]

III.B.1.4 Australia

En Australia existe el UTS Centro para los Gobiernos Locales y también el Centro Australiano para la excelencia en Gobiernos Locales, quienes han implementado el programa de Excelencia y Mejora Continua en Gobiernos Locales Australianos. [23]

La Red de Gestión de Excelencia de Gobiernos Locales (LGBEN³) fue creada en el 2003 por una iniciativa de algunos gobiernos locales y rápidamente expandida por todo el país. El objetivo inicial de la red era aprender de los otros miembros y también de experiencias externas a la red de implementación de modelos de excelencia en gobiernos locales. Hoy en día la Red está centrada en articular a los gobiernos locales que usan el Modelo de Gestión de Excelencia Australiano (ABEF⁴) (ver Figura 7), que para el año 2010 llegaban a 70 de 565. [24]

El año 2008 el gobierno australiano anunció la contribución de 8 millones de dólares australianos (cerca de 3.800 millones de pesos) para fundar un Centro para la Excelencia en los Gobiernos Locales para mejorar las habilidades de los trabajadores, generar innovación a través del fomento de estudio de casos y para facilitar un mejor e informado debate público. [23]

Un estudio realizado el 2010 permitió concluir que el Modelo de Gestión de Excelencia aporta un camino estructurado para generar las mejoras continuas, es un facilitador de la comunicación al interior de las organizaciones, una herramienta para la construcción de equipos y para alinear la organización hacia las prioridades corporativas, y un vehículo para aprender de las mejores prácticas de otros gobiernos locales. [24]



Figura 7: Modelo de Gestión de Excelencia Australiano [25]

³ Local Government Business Excellence Network

⁴ Australian Business Excellence Framework

III.B.2 Nacionales

En Chile, en la línea de sus partes norteamericano y europeo, existe ChileCalidad, organismo privado (de origen público bajo el alero de CORFO), con la misión de “promover la gestión de excelencia, para mejorar la calidad y la productividad, e incrementar la competitividad en las organizaciones del país.” [26] ChileCalidad es, además, el promotor y responsable de las adecuaciones del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia. (Ver Figura 8)



Figura 8: Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

El Premio Nacional a la Calidad y a la Gestión de Excelencia es entregado anualmente a aquellas instituciones destacadas en la implementación de programas de mejora de la calidad. Dentro de las instituciones públicas premiadas están la Municipalidad de Providencia, el Servicio de Impuestos Internos y la Superintendencia de Salud. [27]

III.B.2.1 Superintendencia de Salud

La Superintendencia de Salud (primero como Superintendencia de Isapres) viene implementando el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia desde el año 1998. Son considerados una experiencia exitosa de implementación del Modelo ya que durante todos estos años han avanzado sistemáticamente en el puntaje que obtienen según las mediciones de ChileCalidad. [28]

El mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia es parte del ADN de la institución y son ellos quienes, en forma recurrente, van identificando brechas, opciones de mejora, y desarrollan planes para hacerse cargo de ellas. Dentro de los aprendizajes y claves de éxito, destaca el 100% de participación de sus funcionarios. [28]

III.B.2.2 Programa Mejoramiento Progresivo de Calidad de la Gestión Municipal

El programa es desarrollado por SUBDERE y ChileCalidad y tiene como objetivo fortalecer la gestión a través de instrumentos que permitan identificar el estado de la calidad de la gestión de las municipalidades y apoyar su mejoramiento por medio de asesorías técnicas y aporte financiero. [29]

Para dar inicio a este programa, SUBDERE invitó a un conjunto de municipios a incorporarse. Aquellos que aceptaron debieron firmar un Convenio de Colaboración con la SUBDERE, en el cual se especifican los deberes y derechos de las partes. Con este hito los municipios asumieron el compromiso formal de iniciar y mantener un proceso de mejoramiento continuo de su gestión. [29]

En el primer diagnóstico, el 75% de los municipios evaluados obtuvieron un puntaje inferior a 100 puntos (según la escala de medición del Modelo). Este puntaje significa que esos municipios tenían una gestión más reactiva que proactiva, dedicaban pocos recursos a la planificación, las prácticas de gestión estaban radicadas en las personas en lugar de la institución y no era posible identificar si las prácticas de gestión incidían positiva o negativamente en la función de los municipios. [30]

IV Descripción del Sistema de Mejora Continua

El año 2006 la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) da inicio al Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional (AGES) con el objetivo de “Fortalecer las capacidades de las instituciones regionales y municipales para que los gobiernos regionales puedan ejercer efectivamente sus competencias y liderar y articular el desarrollo de los territorios” [31]. Este programa es financiado mediante un préstamo de US\$50 millones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y es el primer desembolso de una línea de crédito condicional de US\$400 millones, aún no utilizada en su totalidad.

El Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales es uno de los productos del AGES y tiene como objetivo “instalar un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión de los gobiernos regionales que les permita alcanzar estándares cada vez más exigentes, de una manera sistemática, logrando satisfacer crecientemente las necesidades y expectativas de todos sus destinatarios, entre otros, actores clave, ciudadanos socios y colaboradores” [1]

El año 2007 el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (DII) diseñó una propuesta para el Sistema, la cual posteriormente fue modificada e implementada por SUBDERE. [32]

A continuación se describe el Sistema en su diseño definitivo.

IV.A Componentes del Sistema

Los principales componentes del Sistema son [1]:

IV.A.1 Subsistema Modelo de Gestión de la Calidad

Es un conjunto de prácticas definidas como claves para la gestión de un GORE de excelencia. En base a este modelo, los GORES pueden evaluar el estado de avance en que se encuentra su gestión actual e identificar las brechas a mejorar. La medición está basada en una escala de cero a 500 puntos, donde el máximo puntaje corresponde al total cumplimiento del Modelo de gestión de referencia.

Los conceptos y principios esenciales del Modelo están incorporados en ocho categorías o criterios. Estos criterios agrupan un conjunto de prácticas que debiera aplicar un GORE para mejorar su gestión integral (Ver Figura 9). Si bien todos estos criterios se interrelacionan, los primeros siete aluden a los procesos de gestión del GORE, y el criterio 8 por su parte, representa los resultados obtenidos por la ejecución de los procesos de los primeros siete criterios.

En la lógica de evaluación, los criterios fueron desagregados en 33 y en 133 elementos de gestión. El detalle completo se puede consultar en el Manual del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales. [1]



Figura 9: Esquema del Modelo de Gestión de Calidad de los GOREs [1]

La evaluación se realiza en función de un método de Despliegue y Enfoque a los que se les asignaba puntaje de 0-5 (Ver Figura 10). En términos generales, la interpretación de los puntajes es la siguiente:

- Puntaje 0: No hay una práctica que responda a lo solicitado en el elemento de gestión.
- Puntaje 1: Existe la práctica pero no está sistematizada.
- Puntaje 2: Existe la práctica y está sistematizada
- Puntaje 3: La práctica está sistematizada y tiene indicadores asociados que permiten su evaluación
- Puntaje 4: En función de los indicadores, se ha modificado la práctica y se han mejorado los indicadores de eficiencia.
- Puntaje 5: Existe evidencia que permite medir la efectividad de las prácticas implementadas

En total, el Modelo tiene 500 puntos.

2 CIUDADANÍA, SOCIOS Y COLABORADORES						
Este criterio examina cómo el GORE gestiona la participación ciudadana, la relación con socios y colaboradores y su identidad e imagen.						
2.1. Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores: ¿Cómo el Gobierno Regional gestiona la participación ciudadana, sus socios y colaboradores?	No hay despliegue	Despliegue parcial		Despliegue total		
	No hay enfoque	Enfoque incipiente	Enfoque sistemático	Enfoque evaluado	Enfoque mejorado	Enfoque efectivo
a) ¿Cómo el Gobierno Regional obtiene la opinión de la ciudadanía respecto a los canales y formas deseables de participación ciudadana, en los ámbitos de competencia del GORE?	0	1	2	3	4	5
	Evidencia: Desde el 2009 existe una norma general de participación ciudadana del Gobierno Regional, aprobada según resolución exenta N° 465 del 31 de marzo de 2009, la que estipula 5 canales de participación: 1.- Cuenta pública anual: No hay mecanismos para obtener la opinión ciudadana. Sólo el año 2008 se desarrolló una cuenta pública que consideró una etapa de consulta ciudadana respecto de comentarios y dudas sobre las temáticas informadas por el Intendente. 2.- Consejo de la sociedad civil: No hay mecanismos para obtener la opinión ciudadana. 3.- Acceso de las personas a la información del servicio No hay mecanismos para obtener la opinión ciudadana. Sólo existe un formulario de contacto en la página web del Gobierno Regional que permite recibir los comentarios, consultas y reclamos de la ciudadanía, el que fue implementado desde el 2011. 4.- Elaboración de instrumentos de planificación: La opinión ciudadana se recoge a través de talleres temáticos, en los que participan representantes de las distintas localidades o sectores, a la vez se cruza la información con la entregada por los servicios públicos a objeto de registrar las inquietudes y requerimientos de la ciudadanía. 5.- Proceso de gestión de inversiones: En la elaboración del Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI) participan los gobiernos locales, en el entendido que los municipios son los representantes de la ciudadanía. Es por ello que existen mesas de trabajo, tanto sectoriales como territoriales, en las que trabajan municipalidades, gobernaciones y servicios públicos.					

Figura 10: Ejemplo de Autoevaluación

IV.A.2 Subsistema de Fortalecimiento Institucional

Identifica los apoyos técnicos y financieros para el desarrollo de los planes de mejoramiento de la gestión.

IV.A.3 Subsistema de Acreditación y Certificación

Es un mecanismo de evaluación externo y de reconocimiento público a los gobiernos regionales que alcancen determinados niveles de gestión, en comparación con las prácticas de gestión del Modelo. Incluye los procedimientos para acreditar consultores y auditores externos que apoyan el proceso.

IV.A.4 Subsistema de Incentivos

Consiste en una serie de actividades de apoyo y seguimiento desarrollados por SUBDERE para el acompañamiento a los gobiernos regionales en su camino a la excelencia. Asimismo, considera los incentivos que son entregados a aquellos gobiernos regionales que van superando las distintas etapas y alcanzando la acreditación, como medio para alcanzar mejores niveles de gestión.

IV.B Implementación del Sistema de Mejora Continua

A continuación se describen los principales hitos de la implementación del Sistema, guiándose por las etapas de acreditación definidas por SUBDERE (Ver Figura 14)

IV.B.1 Compromiso del GORE

Para lograr el concurso de los Gobiernos Regionales, se vinculó el Sistema al PMG de Acreditación, donde el requisito era establecer un piso mínimo de tener “prácticas incorporadas” en algunos de los elementos de gestión o, en su defecto, estar incorporadas en el nuevo plan de mejoras, lo que implicaba el compromiso de mejorarlas. [33]

El año 2010 se puso en marcha este Sistema con la conformación un Comité de Calidad en cada uno de los Gobiernos Regionales. Cada Comité de Calidad está compuesto, al menos, por los Jefes de División, un representante de la Asociación de funcionarios y un Consejero Regional.

Cada Comité debía definir un Secretario Ejecutivo y, debido a que la mayoría de las regiones delegó el cargo de Secretario Ejecutivo en un profesional del Servicio, desde SUBDERE se indicó que este cargo debía ser ocupado por un Jefe de División. A partir de esto, cada Comité de Calidad cuenta con un Secretario Ejecutivo, Jefe de División y un profesional del Servicio (el antiguo Secretario Ejecutivo) que ocupa el cargo de Secretario Técnico. La excepción es la región de Coquimbo, quienes desde un primer momento nombraron como Secretario Ejecutivo a un Jefe de División y por lo tanto no cuentan con Secretario Técnico. (Un ejemplo de las funciones del Comité de Calidad y las Secretarías Ejecutiva y Técnica se puede ver en el Anexo XI.E).

La región de Los Lagos fue pionera en crear la Unidad de Control de Gestión y Desarrollo, asumiendo como encargado el Secretario Técnico, que se encargó de la implementación del Sistema (ver Anexo XI.J). Esta iniciativa fue luego replicada por otros Gobiernos Regionales.

IV.B.2 Autoevaluación y su Validación

Los Gobiernos Regionales respondieron un instrumento de autoevaluación que dio cuenta de cada una de las dimensiones de gestión. Luego, esta evaluación fue revisada y validada por ChileCalidad. En términos generales, las principales falencias se registraron en la definición e inclusión de la Ciudadanía y socios colaboradores; y el análisis de los Resultados de la institución. Por el contrario, hay un mayor avance en las dimensiones de Liderazgo y de Gestión de Recursos. (Ver Figura 9)

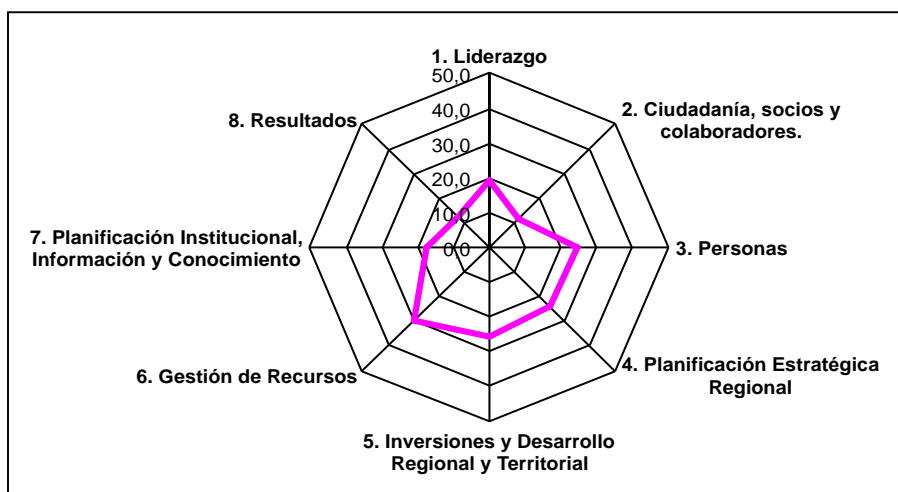


Figura 11: Porcentaje de logro a nivel nacional de la primera autoevaluación de los Gobiernos Regionales [34]

En general los puntajes logrados en cada Gobierno Regional (Ver Figura 12), dan cuenta del nivel de desarrollo de la gestión en el que muchos de los procesos, prácticas o métodos que emplean están en las fase inicial de implementación o que se realizan con un objetivo puntual o aisladamente sin establecer conexión sistémica entre ellas; simultáneamente emplean métodos y prácticas formales de gestión que están bien enfocadas en lo que quieren lograr, están planificadas y son predecibles en el tiempo, generalmente son las que establecen las leyes y reglamentos. El nivel de puntaje logrado también es indicativo de una limitada práctica de evaluación de los objetivos e indicadores de los procesos y métodos que utilizan en la gestión del Gobierno Regional. [35]

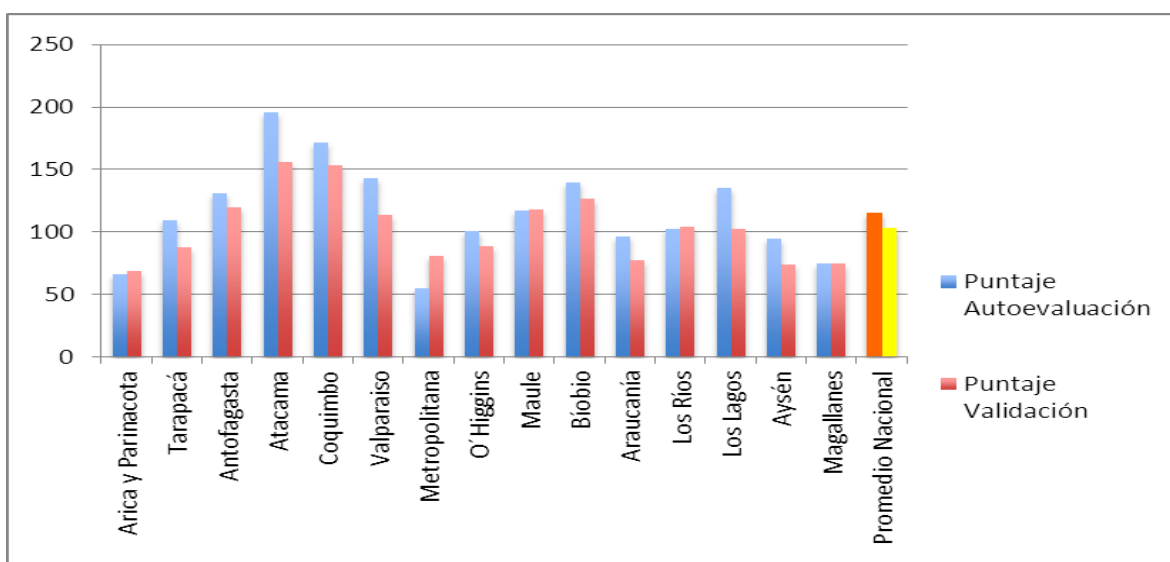


Figura 12: Puntaje de las autoevaluaciones de los Gobiernos Regionales

En esta autoevaluación se constató además que existían problemas transversales a todos los gobiernos regionales, por lo que SUBDERE determinó formular proyectos

transversales para así asegurar un estándar de calidad común en su diseño e implementación a todos los gobiernos regionales. [35]

IV.B.3 Diseño de Plan de Mejoras y su Validación

Desde el año 2011, y considerando la autoevaluación realizada, cada Gobierno Regional diseño un Plan de Mejoras que respondía a resolver las principales debilidades de cada institución. Estos planes estuvieron por compuesto por Acciones de Implementación Inmediata (AIM): Acciones de rápida implementación y costo mínimo, y por Líneas de Acción (LAC): las cuales requerían un estudio más elaborado y la contratación de consultorías para su apoyo.

Estos planes de mejoras fueron aprobados por SUBDERE (en algunos casos se solicitaron modificaciones) y fueron financiados con recursos del crédito BID y aprobados por DIPRES. Esto representó un desembolso total superior a los 4 mil millones de pesos. (Ver Figura 13)

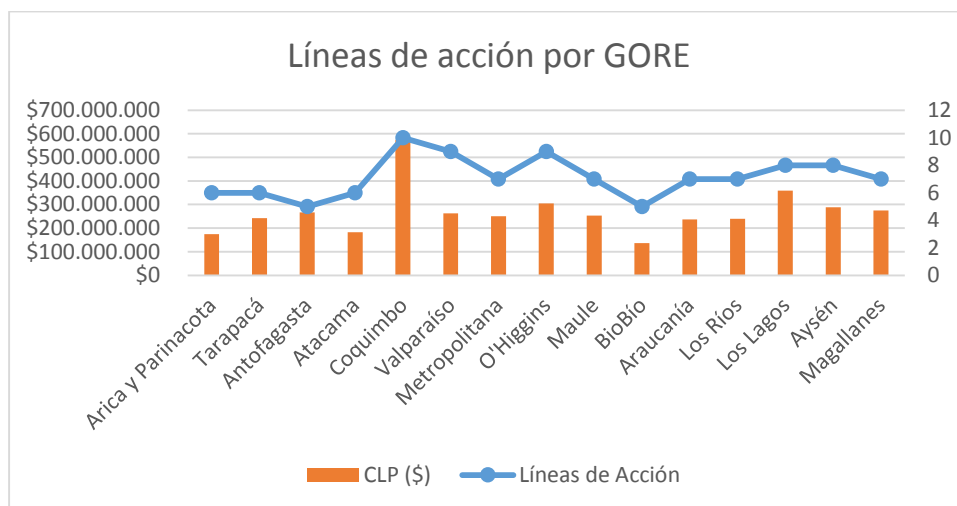


Figura 13: LAC y recursos aprobados para cada GORE

Fuente: Elaboración Propia

IV.B.4 Implementación de Plan de Mejoras

Durante el 2012, y parte del 2013, los Gobiernos Regionales trabajaron implementando los planes de mejora. Para esto contrataron a consultoras especializadas en cada una de sus temáticas quienes las apoyaron en el diseño o implementación de las distintas iniciativas. En el Anexo XI.K se encuentra el detalle de las líneas de acción desarrolladas por cada GORE

IV.B.5 Segunda Autoevaluación

A la fecha, los Gobiernos Regionales ya realizaron su segunda autoevaluación y fueron validados por la empresa externa Aenor. Esta segunda autoevaluación es el hito de cierre del primer ciclo de Implementación del Sistema ya que permitirá evidenciar los avances de los Gobiernos Regionales y también es el hito de inicio del segundo ciclo de implementación, ya que la próxima etapa será la construcción de los segundos planes de mejora.

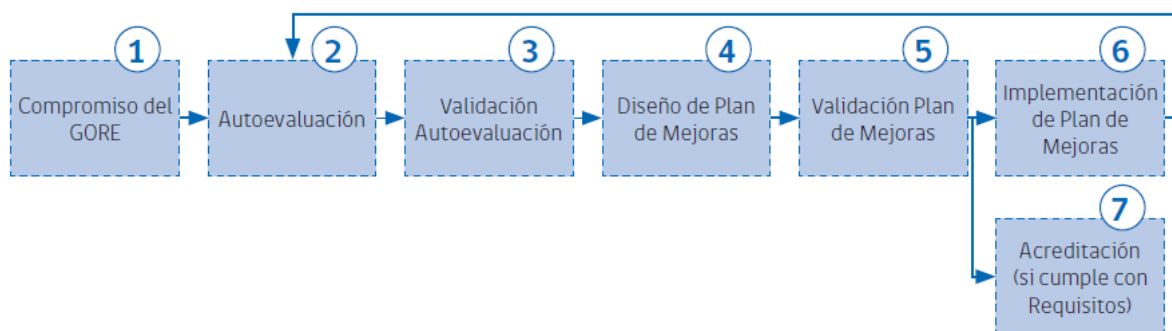


Figura 14: Flujo del proceso de acreditación [1]

V Análisis del Trabajo de Campo

A continuación se describen los principales resultados del trabajo de campo realizado.

V.A Primer Instrumento de Indagación

El Primer Instrumento de Indagación buscó sumergirse en la experiencia de implementación del Sistema en cada una de las regiones. Inicialmente se pensó realizar rondas de entrevistas semi estructuradas, pero por la variedad y extensión de los temas a tratar, así como por el importante número de actores que era necesario entrevistar, se diseñó como un instrumento de percepción utilizando la escala de Likert y dejando espacio para complementar las respuestas con comentarios. El instrumento fue aplicado en forma presencial o por videoconferencia y luego enviado por medios electrónicos a aquellos actores con los que no se logró concertar entrevistas.

Se definió el universo a representar según su participación en el Sistema. Se realizó un catastro de Jefes de División, Secretarios Ejecutivos, Secretarios Técnicos, miembros de los Comités de Calidad y responsables de las Líneas de Acción. Esta información se recopiló a partir de los Planes de Mejora de cada GORE y de la información disponible en la página del Sistema.⁵ El listado completo es de 134 personas, y se puede revisar en el Anexo XI.B.

Finalmente, se logró el concurso de 38 funcionarios. Si bien todos ellos cumplían con los requisitos mencionados en el párrafo anterior, no todos estaban incluidos en el listado original, ya que se observó una importante rotación en los distintos niveles jerárquicos. Es importante acotar que el estudio se realizó más de dos años después de la definición de los planes de mejora, información de donde se desprendió el listado original. La lista definitiva de funcionarios a los que se les aplicó el instrumento se puede consultar en el Anexo XI.D.

No obstante la alta rotación mencionada, se asume que el universo de Jefes de División, Secretarios Ejecutivos, Secretarios Técnicos, miembros de los Comités de Calidad y responsables de las Líneas de Acción es de un tamaño similar al levantado inicialmente. Bajo ese supuesto, y considerando un nivel de confianza del 95%, la muestra consultada presenta un margen de error del 13,51%⁶, lo que reafirma que la información recabada tiene una validez sólo a nivel exploratorio.

⁵ <http://www.calidadgores.cl/RedDeCalidad>

⁶ Para efectos de este trabajo, se puede interpretar de la siguiente forma: Si una afirmación tiene un 55% de valoraciones positivas, se puede asegurar, con un 95% de certeza, que las valoraciones positivas están entre el 68,51% y el 41,49% (55% ± 13,51%)

V.A.1 Resultados del Primer Instrumento de Indagación

El Instrumento está compuesto por 56 afirmaciones agrupadas en 8 dimensiones: Implementación del Sistema, Condiciones habilitantes, Liderazgo, Motivaciones, Adecuación del Sistema; y Contribución a la gestión. La batería de afirmaciones fue diseñada a partir de la literatura consultada, y luego refinada en reuniones secuenciales con SUBDERE y el CSP. Un ejemplo del instrumento, así como el detalle de las respuestas recabadas, se puede consultar en los Anexos XI.C y XI.L respectivamente.

V.A.1.1 Implementación del Sistema

La primera dimensión buscaba rescatar información sobre cómo había sido implementado el Sistema, entendiendo que esto tendría directa consecuencia sobre su impacto.

En relación a la información con que contaron para implementar el Sistema, el apoyo técnico recibido y los recursos financieros para implementar las Líneas de Acción, la valoración es levemente positiva. Los comentarios positivos rescatan los esfuerzos realizados, las capacitaciones iniciales, y el acompañamiento metodológico realizado por SUBDERE cuando falló el equipo de expertos que estaba a cargo de esa etapa. Las críticas, en cambio, apuntan a una entrega discontinua de la información, el poco conocimiento sobre el sentido general del sistema, y las diversas modificaciones que se realizaron.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
1. La información sobre el Sistema proveniente de SUBDERE fue suficiente en las distintas etapas	50%	24%	26%
2. El apoyo técnico provisto por SUBDERE fue suficiente para implementar el Sistema	53%	29%	18%
3. Los recursos financieros provistos fueron adecuados para implementar el Sistema	68%	18%	13%

Tabla 2: Afirmaciones 1, 2 y 3 del Primer Instrumento

COMENTARIOS
"Nos hicieron un montón de capacitaciones, ellos muy comprometidos. Técnicamente y humanamente."
"SUBDERE estuvo siempre presente"
"SUBDERE hizo capacitaciones y explicó la metodología, creo que estuvo bien."
"Entregan información parcializada, no comunican la totalidad del proceso y las implicancias de cada etapa."
"Si bien nos mandan los informes con las distintas actividades, no sé exactamente como funciona el Sistema desde el organismo originario"
"Nos faltó un apoyo más permanente."
"Han tenido que hacer ajustes en SUBDERE. Han entregado información que luego fue modificada"
"Con este proceso aprendimos todos, tanto los Gobiernos Regionales como SUBDERE."

"La visita de revisión de la segunda autoevaluación entregó bastante información y fue muy útil. Hasta antes de eso faltaba un poco de información."

Tabla 3: Comentarios sobre la información y el apoyo técnico

En particular sobre el financiamiento, la más positiva de las tres afirmaciones, se destacó favorablemente el que se destinaran recursos específicamente para mejorar la gestión. Aquellos profesionales que se manifestaron disconformes, reconocieron que subestimaron la oportunidad presentada.

COMENTARIOS
"Todo lo que postulamos tuvo asidero. Y en el caso de los proyectos transversales, el único que se nos cayó fue el de recursos humanos que ahora es transversal. El resto, todo tuvo financiamiento."
"Para el momento que nosotros implementamos, era el monto y la plata (aunque después pensamos que podríamos haber hecho más) que nosotros pedimos."

Tabla 4: Comentarios sobre los recursos financieros

Con respecto a la implementación de los Planes de Mejoras, los entrevistados valoran en forma destacada el Plan de Mejoras diseñado por cada Región y también el trabajo de las consultoras con las que desarrollaron cada una de las Líneas de Acción. No obstante, declaran como prematuro evaluar si los cambios han sido efectivos. Sobre la secuencialidad del trabajo, distintos entrevistados mencionaron que en algunos casos hubiese sido más provechoso establecer un orden lógico entre algunas de sus Líneas de Acción, en lugar de implementarlas en paralelo como efectivamente hicieron.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
4. Los cambios proyectados en el Plan de Mejoras han tenido una implementación efectiva	53%	34%	13%
5. El Plan de Mejoras es coherente con las debilidades y fortalezas del GORE	79%	11%	11%
6. La secuencia en que se realizaron las consultorías de las distintas Líneas de Acción fue la adecuada	50%	11%	40%
7. El trabajo realizado por las consultoras de las Líneas de Acción cumplió con las expectativas del GORE	74%	11%	16%

Tabla 5: Afirmaciones 4, 5, 6 y 7 del Primer Instrumento

COMENTARIOS
"Las consultorías han finalizado el presente año, y aún no es posible ver los efectos en de cada línea."
"El Plan está en pleno proceso de implementación por lo que aún no tenemos cambios."
"Todas las líneas de acción se ejecutaron y están sirviendo."
"Con una mejor planificación se hubiesen alcanzados mejores resultados. Algunos temas se requirieron en poco tiempo, lo cual no permitió un mejor desarrollo de las líneas de acción."
"He sido muy crítico de como enfrentamos el Plan de Mejoras. Partieron todas simultáneamente siendo que había algunas que entregaban productos que servían de insumos para otras. Eso provocó prorrogas y que no se cumplieran muy buen algunos trabajos."

"Fueron muchas líneas de acción desarrolladas al mismo tiempo y hubiese sido más provechoso si lo hubiésemos hecho de manera paulatina"

"creo que era necesario tener una mejor planificación de la ejecución de cada una de las consultorías para su mejor entendimiento e implementación."

Tabla 6: Comentarios sobre la implementación de los Planes de Mejora

V.A.1.2 Condiciones Habilitantes

La segunda dimensión buscaba responder la pregunta ¿Cuán preparados estaban los Gobiernos Regionales para implementar el Sistema? Entendiendo que mejorar la gestión es una preocupación con cierto nivel de sofisticación, podrían haber existido problemáticas más urgentes que resolver.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
8. El personal del GORE tiene las competencias técnicas adecuadas para realizar sus funciones	73%	11%	14%
9. El GORE tiene las herramientas tecnológicas adecuadas para que el personal pueda realizar sus funciones	51%	11%	35%
10. El GORE tiene la infraestructura adecuada para que el personal pueda realizar sus funciones	49%	22%	27%
11. El personal del GORE tiene una carga de trabajo adecuada	22%	27%	49%
12. El personal del GORE tiene claridad sobre el rol de la institución en la región	51%	27%	19%
13. El personal del GORE tiene claridad sobre su rol al interior de la institución	62%	22%	14%
14. El personal del GORE considera que el trabajo que realizan es importante	73%	16%	8%
15. El personal del GORE considera que reciben una remuneración adecuada a sus funciones	35%	30%	30%
16. El personal del GORE considera que su trabajo es reconocido por sus colegas al interior de la institución	35%	22%	41%
17. El personal del GORE considera que su trabajo es reconocido por sus superiores	27%	35%	35%
18. Los Jefes de División trabajan articuladamente entre ellos	38%	24%	38%

Tabla 7: Afirmaciones de la dimensión Condiciones Habilitantes del Primer Instrumento

Si bien las respuestas no son muy positivas, no se observó ninguna condición especialmente inhabilitante para implementar el Sistema. La sensación de sobrecarga de trabajo, bajas remuneraciones o poco reconocimiento por parte los superiores son percepciones negativas, pero esperables en el sector público chileno y en casi cualquier organización.

El punto que sí podría ser peligroso para una efectiva implementación del Sistema tiene que ver con la baja articulación de los Jefes de División. Pero, como se verá más adelante, esa articulación ha mejorado gracias al Sistema.

Una particularidad la presenta la región de Arica y Parinacota. Los profesionales consultados perciben que aún no están preparados para implementar el Sistema ya que, al ser un GORE relativamente nuevo, no cuentan ni con la infraestructura ni el personal necesario para implementar el Sistema. De hecho declaran dificultades incluso para atender sus funciones tradicionales.

V.A.1.3 Liderazgo

La dimensión de liderazgo buscaba revelar quiénes habían sido los principales facilitadores y/o obstaculizadores para la implementación del Sistema.

Del análisis de los resultados se desprende que no existe una valoración positiva hacia la vinculación con el Sistema de los Intendentes y los Jefes de División, las máximas autoridades de los Gobiernos Regionales. Esto contrasta con la positiva valoración hacia los líderes informales y los miembros del Comité de Calidad. Esto es curioso, ya que los Jefes de División son miembros de los Comités de Calidad e incluso uno de ellos ocupa la Secretaría Ejecutiva. Estos resultados podrían sugerir, entonces, que es la Secretaría Técnica quien efectivamente ha impulsado la implementación del Sistema.

Una particularidad la presenta la región de Coquimbo, quienes no cuentan con un Secretario Técnica ya que desde un primer momento una Jefe de División asumió la Secretaría Ejecutiva. Ella ha formado un equipo paralelo al Comité de Calidad para liderar la implementación del Sistema.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
19. Para el Intendente es prioridad que el GORE alcance una gestión de calidad	43%	30%	22%
20. Para los Jefes de División es prioridad que el GORE alcance una gestión de calidad	49%	30%	22%
21. Para los líderes informales es prioridad que el GORE alcance una gestión de calidad	76%	8%	8%
22. El Comité de Calidad ha liderado la implementación del Sistema	76%	11%	11%

Tabla 8: Afirmaciones del Primer Instrumento sobre el liderazgo para con el Sistema

COMENTARIOS
<i>"(El Intendente) no ha participado activamente de las actividades de calidad."</i>
<i>"La autoridad regional está más empoderada en sus temas de interior. Quizás debiese haber una mayor fortaleza del administrador regional."</i>
<i>"Para cada intendente es importante que hagamos una buena gestión. Quizás no se han metido en el terreno chico de las líneas de acción pero siempre hemos contado con él"</i>
<i>"(El intendente) da señales que hay cosas muchísimo más importantes para el que la gestión de calidad"</i>
<i>"Sólo para algunos, en este caso se percibe que el jefe de la DAF presenta mayor interés"</i>

<i>"Para 2 de tres (Jefes de División). El tercero rema para otro lado"</i>
<i>"Si bien los jefes (de División) no están con la camiseta tan puesta como uno esperara, no ponen dificultades para hacer las cosas. Dan las facilidades, los recursos, todos. Pero no lideran el tema."</i>
<i>"Ha habido mayor participación del Secretario Ejecutivo y Técnico, por lo cual se han creado instancias técnicas de coordinación."</i>
<i>"Se creó una Unidad de Gestión Institucional a partir del 2013 a partir de una recomendación de una consultora. Encargado el secretario técnico. El nombramiento del secretario técnico no es formal."</i>

Tabla 9: Comentarios sobre el liderazgo para con el Sistema

En específico sobre el Comité de Calidad (entendiéndolo más como personas individuales por lo comentado anteriormente), la valoración es positiva tanto en la identificación de posibilidades de mejora, la recepción de iniciativas del resto de los funcionarios y la resolución y sanción de estas.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
23. El Comité de Calidad ha actuado proactivamente en la identificación de posibilidades de mejora	62%	24%	11%
24. El Comité de Calidad ha actuado proactivamente en la resolución de posibilidades de mejora	76%	16%	5%
25. El Comité de Calidad ha sido receptivo a las ideas del personal del GORE	81%	14%	3%

Tabla 10: Afirmaciones del Primer Instrumento sobre el Comité de Calidad

V.A.1.4 Motivaciones

Entendiendo que el Sistema había sido efectivamente implementado, la dimensión Motivaciones pretendía identificar cuáles eran los elementos que habían impulsado esta implementación.

En los resultados se observa que los principales impulsores del Sistema fueron la oportunidad de recursos para implementar las mejoras y la vinculación a incentivos pecuniarios. Quedan en un lugar secundario el foco en la calidad, el reconocimiento público, y una perspectiva de mayor autonomía.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
26. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para poder alcanzar una gestión de calidad	43%	46%	11%
27. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para ser reconocidos públicamente como una institución de excelencia	46%	27%	24%
28. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para acceder a recursos externos que permiten mejorar la gestión de la institución	73%	14%	11%

29. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para vincularse a los recursos del PMG y del CDC	62%	24%	14%
30. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para que la institución disponga de mayor autonomía en el uso de los recursos	49%	19%	30%
31. El tiempo de trabajo dedicado al Sistema por el personal del GORE es considerado una inversión que permitirá mejorar la gestión de la institución	51%	22%	27%

Tabla 11: Motivaciones para implementar el Sistema

Sobre la oportunidad para acceder a recursos externos, los comentarios resaltan la buena disposición de recursos (ya comentado en la sección V.A.1.1) y el hecho de que estos recursos están destinados específicamente a mejorar la gestión y no corren el riesgo de diluirse entre otras necesidades de los Gobiernos Regionales.

Con respecto a los incentivos pecuniarios, los comentarios rescatan que gracias a ellos se logró la implementación del Sistema, aunque se destaca que se han transformado en el objetivo por el cual se están haciendo las cosas. Un comentario repetitivo, y en el cuál se ahondará en la dimensión “Contribución a la gestión”, es que muchos profesionales no entendían la idea general del Sistema, sino que solo se hacían cargo de tareas específicas para acceder a los incentivos pecuniarios.

COMENTARIOS
<i>"una gran mayoría solo lo ve como una forma de poder cumplir PMG y CDC"</i>
<i>"Hay una corriente que plantea que este tipo de esfuerzos tiene que hacerse sin presiones de ningún tipo, que basta con los incentivos mismos que aporta el sistema, tecnificar el servicio."</i>
<i>"Nos obligaron a vincularlo a los PMGs. No es que motive, obliga. Al principio no estaba vinculado a ningún ese incentivo de ese tipo y cuando nos obligaron a ponerlo estuvimos en desacuerdo porque mataba el espíritu del Sistema y nunca sabremos si lo hacen por plata o por mejorar la gestión."</i>
<i>"Esto se implementó fundamentalmente porque estaba asociado a un PMG."</i>
<i>"Es muy importante ganarse el PMG y el CDC, lo que le interesa a la gente es ganarse. "Si nos piden esto, hagámoslo"."</i>
<i>"Hay más interés en los beneficios económicos más que en la gestión de calidad"</i>
<i>"La mayoría no creo que este motivado por un reconocimiento, sino más bien por el PMG, y por mejorar el trabajo al interior."</i>
<i>"Todo el mundo lo tiene súper clarito. No importa cómo se haga pero todos están pendientes del PMG. De hecho el PMG abre puertas, cuando hay cosas que generan reticencias yo lo pongo como "meta PMG""</i>
<i>"Hubo un lanzamiento importante pero después se convirtió el Sistema en un PMG más y todos los funcionarios empezaron "tenemos que cumplirlo por el PMG", se debilitó y ahora comenzó a resurgir con fuerza."</i>

Tabla 12: Comentarios sobre los incentivos pecuniarios

En contraste al factor movilizador de los incentivos pecuniarios, resulta interesante observar la baja valoración positiva de “alcanzar una gestión de calidad” como una motivación para implementar el Sistema. En ese sentido los comentarios no otorgan una explicación generalizada: Mientras algunos comentan que el interés en alcanzar una

gestión de calidad no es extensivo a todo el servicio, otros se detienen en que el Sistema lo han tenido que implementar de manera obligatoria.

Con respecto a la mayor autonomía en el uso de los recursos, la afirmación con mayor porcentaje de valoraciones negativas, los comentarios se detienen en que no existe ningún vínculo entre el Sistema y esta mayor autonomía, y que por lo tanto no está en la perspectiva de los trabajadores.

V.A.1.5 Adecuación del Sistema

Esta dimensión buscaba observar cuán adecuado era el diseño del Sistema para la realidad de los Gobiernos Regionales

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
32. El Modelo de Gestión es un buen reflejo del quehacer GORE	54%	35%	11%
33. El Comité de Calidad tiene las atribuciones adecuadas para ejercer su labor	57%	24%	16%
34. El Sistema plantea la gestión de calidad como un objetivo desafiante	78%	14%	8%
35. El Sistema plantea la gestión de calidad como un objetivo alcanzable	81%	14%	5%
36. Los plazos del Sistema son adecuados para compatibilizarlos con las actividades propias del GORE	43%	8%	49%

Tabla 13: Dimensión Adecuación del Sistema del Primer Instrumento

El punto más destacable es que los consultados aprecian que el Sistema plantea la gestión de calidad como un objetivo desafiante y a la vez alcanzable. Se valora esencialmente, que el Sistema otorgue los métodos y el camino para ir mejorando la gestión.

COMENTARIOS
<i>"Se lograron más avances de los que nosotros mismos habíamos pensado"</i>
<i>"Claramente es desafiante."</i>
<i>"Finalmente los objetivos tu te los colocas, no el modelo. Es respetuoso."</i>
<i>"Bien a largo plazo, se entendió que era paso a paso, continuo."</i>

Tabla 14: Comentarios en relación a lo desafiante del Modelo

En relación al Modelo de Gestión, la valoración se concentra en neutras y positivas. Esto se explica ya que, en general, los entrevistados valoran el Modelo de Gestión pero la mayoría considera que es necesario hacer correcciones y adecuaciones en algunas de sus dimensiones. No obstante, no se aprecia algún elemento del Modelo que resalte o se repita en los ejemplos vertidos, por lo que se concluye que esto responde a visiones particulares de los entrevistados y a las particularidades de cada región. Por lo tanto, es

posible concluir que el Modelo es una buena aproximación general al quehacer de los Gobiernos Regionales.

Sobre los plazos del Sistema, el comentario general es que los plazos no fueron concordantes con la maduración del trabajo y que en algunos momentos se privilegió terminar a tiempo por sobre realizar un trabajo de calidad. Al desconocer los fenómenos que causaron esta situación, el autor se abstiene de formular una conclusión más robusta para este punto, y opta por presentar a continuación la totalidad de los comentarios recogidos.

COMENTARIOS
<i>"El tema es que existen compromisos financieros anuales que son difíciles en muchas ocasiones de cumplir por externalidades ocurridas en el GORE, situación que ejerce presión en los avances y probablemente en la calidad del servicio contratado."</i>
<i>"Muy acotados. Yo trabajé en acreditación universitaria y eran tiempos más altos, entendiendo que es otro negocio, que son otras dinámicas, etc. En el caso nuestro, en donde estamos en el día a día, en las funciones cotidianas, uno de los puntos que se tiene que analizar y los resultados no necesariamente se van a dar."</i>
<i>"Se concentra mucho en determinados periodos del año que son complejos (a fin del primer y segundo semestre). Este año hemos tratado de hacerlo en forma más holgada y el Sistema pasa a un segundo plano por otras urgencias. Hubo retrasos en Santiago en la planificación de las tareas."</i>
<i>"No, este sistema implica plazos más largo, en los plazos acotados en que se aplicó no hay tiempo de maduración de las acciones emprendidas y no hay espacio para involucrar más al personal."</i>
<i>"Los plazos de este sistema, y de cualquier sistema, no conversa con los tiempos. Cuando hicimos la primera autoevaluación fue a fines del 2010. Algunas cosas que podríamos haber incorporado al año siguiente no la incorporamos. Además el financiamiento de las líneas de acción tampoco fue rápido, había un estrés por ganarse el dinero. En eso no hubo un análisis respecto a la diversidad de gobiernos regionales que somos y a lo valorados que somos nosotros comparados con otras regiones."</i>
<i>"No es lógico que no te den un plazo de implantar el sistema y no te den plazo de evaluarlo. Este año se saltó y hubo que hacer en paralelo la autoevaluación con el Plan de Mejoras. SUBDERE se pasa a llevar, porque el contrato de Eenor lo exige, de que tiene que estar listo este año. Subdere se contradice en esto."</i>
<i>"Recién el 2012, en enero, lograron establecer una forma de cómo incorporar el modelo en la planificación institucional, para que siga los ritmos del GORE y no los ritmos de SUBDERE. Tomaron la decisión de autoevaluarse en forma recurrente (si el encargado de algún elemento de gestión considera que hay un avance, lo puede reflejar en la plataforma interna)"</i>
<i>"Las organizaciones funcionan con el 20% de sus funcionarios. Yo creo que este GORE no escapa a eso. Si no pones plazo, se dilata también. Hubieron fallas de logística con SUBDERE"</i>
<i>"Al final nosotros mismos establecimos fechas. Si no hubiese sido por las exigencias que nosotros nos pusimos habríamos empezado tarde."</i>
<i>"El Sistema coincidió con las personas (que llevaron las líneas de acción) que tienen más sobrecarga de trabajo."</i>
<i>"Entraron después del terremoto, trabajo intenso. Plazos apropiados y buen trabajo en el presente."</i>

Tabla 15: Comentarios sobre los plazos del Sistema

V.A.1.6 Contribución a la gestión

La última dimensión, contribución a la gestión, buscaba identificar los principales aportes del Sistema a la gestión de los Gobiernos Regionales.

En los resultados se observa que existe una valoración mixta sobre los cambios culturales que ha aportado el Sistema, aunque la mayoría de los entrevistados reconoce que aún es muy pronto para lograr estos cambios, o que sólo han ocurrido a niveles directivos.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
37. En el GORE se ha instalado una cultura de mejoramiento continuo	46%	32%	22%

Tabla 16: Cultura de Mejoramiento Continuo

COMENTARIOS
<i>"Creo que solo está instalada a nivel de directivos y actores claves"</i>
<i>"Está en proceso aun."</i>
<i>"El gran plus que ha tenido el Sistema ha sido instalar esta cultura porque todas las reuniones que yo he tenido, la gente está teniendo una forma distinta de abordar su trabajo, hacer las cosas con un objetivo y no hacerlas por hacerla "</i>
<i>"Todavía no, tal vez en un tercer ciclo. Todavía se entiende como algo que hay que cumplir porque está asociado a lucas."</i>
<i>"estamos recién iniciando este proceso"</i>
<i>"Todavía no se internaliza, no se hace de un minuto para otro. La gente todavía lo ve como un trabajo extra, como pega extra más que como un beneficio para la institución , falta que lo comprenden mejor."</i>
<i>"Todavía no. No está generalizado."</i>
<i>"Quizás no en una lógica tan purista, pero hay una lógica de mejorar lo que se está haciendo. Yo creo que el Sistema ha dado pautas de cómo hacerlo mejor."</i>
<i>"Acá no ha instalado ninguna cultura"</i>

Tabla 17: Comentarios sobre los cambios culturales

Sobre las dificultades que se han generado en la implementación del Sistema, los comentarios abordan principalmente la alta carga de trabajo producto del Sistema, y reticencia a los cambios por parte de los trabajadores.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
38. El Sistema se ha implementado sin generar dificultades en el GORE	38%	16%	46%

Tabla 18: Dificultades en la implementación del Sistema

Sobre los cambios que ha aportado el Sistema en el quehacer de los Gobiernos Regionales, los resultados destacan los cambios en los procesos de trabajo y la capacidad del personal de analizarlos; una mayor claridad en el rol del GORE; y nuevos aprendizajes en el personal, lo que se alinea con las mejoras en la forma en que el personal del GORE realiza sus tareas. Con estos resultados no sorprende la alta valoración positiva al aprendizaje desde las consultorías realizadas, lo que además es

coherente con el cumplimiento de las expectativas analizado en la primera dimensión del instrumento.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
39. El Sistema ha generado cambios positivos en los procesos del GORE	76%	16%	8%
40. El Sistema ha permitido mejorar la forma en que el personal del GORE realiza sus tareas	57%	38%	5%
41. El Sistema ha permitido nuevos aprendizajes en el personal del GORE	78%	14%	8%
42. El personal del GORE ha aprendido desde las consultorías de las Líneas de Acción	73%	22%	5%
43. Gracias al Sistema el personal del GORE ha mejorado su capacidad de analizar los procesos de la institución	70%	16%	14%
44. Gracias al Sistema el personal del GORE ha mejorado su capacidad de analizar los resultados de la institución	59%	16%	24%
45. Gracias al Sistema existe una mayor claridad sobre los actores claves del GORE	43%	49%	8%
46. Gracias al Sistema existe una mejor retroalimentación de la satisfacción de los usuarios/clientes del GORE	30%	43%	24%
47. Gracias al Sistema existe una mayor claridad del rol del GORE	62%	24%	14%
48. Gracias al Sistema se ha avanzado en una medición de la contribución del GORE al desarrollo de la Región	38%	35%	24%
49. Gracias al Sistema ha mejorado el rol articulador del GORE en la Región	27%	38%	32%
50. Gracias al Sistema ha aumentado el liderazgo que el GORE ejerce en la Región	8%	51%	35%

Tabla 19: Cambios en el quehacer de los GORES

No obstante lo anterior, y tal como se anticipó en la dimensión “Motivaciones”, los comentarios recogen que los cambios y aprendizajes están alojados en un grupo reducido de personas, y no han permeado al resto de la institución. Se incluyen a continuación comentarios tanto de los aprendizajes, como otros relacionados al sentido general del Sistema.

COMENTARIOS
<i>(Los trabajadores) no entienden la vinculación ni siquiera al PMG</i>
<i>No lo vinculan, para el personal del GORE. Ellos se van directo a cada una de las metas como tal y que se cumplan. Si esas metas están relacionadas a calidad o no, les da lo mismo.</i>
<i>Hay una conciencia en una parte (de los trabajadores), 25 %, en que si es un tema que permite alcanzar otros niveles de desarrollo, pero todavía no es masivo para toda la organización.</i>
<i>Al no difundir adecuadamente las mejoras en el personal no se logra dar cuenta de nuevos aprendizajes.</i>
<i>Han aprendido principalmente los que han trabajado con las consulturas, pero esto ha sido abundante en el servicio ya que muchos se involucraron en el proceso.</i>
<i>No puede ser todo el personal porque no todo el personal participa.</i>

Acá los únicos que han aprendido son las 5-6 personas que han visto las líneas de acción. Si bien se ha socializado, no es una práctica. Sigue siendo conocimiento de unos pocos.

Han aprendido los que se han relacionado con el Sistema

Tabla 20: Comentarios sobre la participación y el aprendizaje

En los aspectos con alta valoración negativa destacan la retroalimentación desde los usuarios/clientes; las mejoras en el liderazgo y el rol articulador del GORE; y la capacidad de medir la contribución del GORE al desarrollo de la Región. Es necesario acotar que, si bien son aspectos importantes de un Gobierno Regional, no se esperaban cambios positivos en ellos en este ciclo del Sistema.

En el resto de las afirmaciones, destaca positivamente la mejora en el diálogo y la interacción entre las distintas divisiones. Los comentarios resaltan que el hecho de sentarse juntos a trabajar en el Sistema ha facilitado el diálogo y la comunicación, incluso entre jefes de división, llevando este avance a instancias ajenas al Sistema. Ese mismo diálogo y comunicación es lo que explica la mejora en la comprensión sobre el rol que cada funcionario cumple, ya que han podido observar y aprender sobre los flujos y procesos transdivisionales y el espacio que ocupa cada profesional en ellos. Sobre el resto de los puntos no se emitieron mayores comentarios por parte de los consultados.

Afirmaciones	Valoración Positiva	Valoración Neutra	Valoración Negativa
51. El Sistema ha estimulado la iniciativa del personal del GORE	59%	22%	19%
52. Gracias al Sistema han crecido y se han posicionado los liderazgos internos del GORE	35%	35%	30%
53. El Comité de Calidad ha liderado la mejora en la gestión del GORE	68%	14%	16%
54. El Sistema ha facilitado el diálogo y la interacción entre las distintas divisiones del GORE	70%	14%	16%
55. Gracias al Sistema el personal del GORE ha mejorado su comprensión sobre su propio rol al interior de la institución	59%	27%	14%
56. El Sistema ha facilitado el logro de objetivos institucionales del GORE	65%	27%	8%

Tabla 21: Contribuciones del Sistema

COMENTARIOS
<i>Hace dos o tres años atrás estas reuniones interdivisionales eran desastrosas y ahora se conversa más. Ha permitido que se instale esa necesidad de comunicarse y hacerlo en un marco de respeto, y desde la lógica de la función que cada uno desempeña en la institución. A nivel de división, de departamento y de área</i>
<i>Ha mejorado respecto a los jefes de departamento y los profesionales.</i>
<i>Porque nos hemos podido mirar de frente.</i>
<i>Ahora con el autodiagnóstico, en muchos criterios se trabajaba y entre las distintas divisiones que participaban del criterio se iba aportando y entregando ideas.</i>
<i>Se han generado varias instancias donde se han tenido que reunir a tratar estos temas</i>

Sí, pero las personas que han estado más involucradas.

Tabla 22: Comentarios sobre las mejoras en la comunicación

Finalmente, se presenta a continuación la totalidad de las observaciones recogidas en la pregunta “Comentarios Generales”, los cuáles aportan distintas particularidades sobre el análisis ya realizado.

COMENTARIOS
<i>"A modo de síntesis, el Sistema ha podido visibilizar y organizar el trabajo. Ha llevado a cuestionar y analizar la estructura orgánica, ver si hay duplicidades, ver puntos que no estaban siendo abordado. Ha estructurado el trabajo. Nos hemos reconocido como pares. Este trabajo todavía está muy concentrado en algunos actores específicos y para el resto se asignan tareas aisladas sin un propósito, por lo tanto no hay una apropiación del concepto. No existe una visión institucional de mejora, no existe como valor."</i>
<i>2El Sistema apoya bastante, lo que yo reforzaría en los funcionarios es el qué y el para qué, no se conoce el objetivo final que es mejorar. Falta machacar más eso en los funcionarios. También más holgura, para que sea menos tortuoso para la gente."</i>
<i>"Considero que el plan de mejora, ha permitido hasta el momento detenerse por un momento y ver lo que estamos haciendo: ha permitido ver como podemos medir lo que hacemos y en algunos casos comenzar a evaluar. Sin embargo, los cambios internos o externos profundos, deben alcanzar algún grado de madurez, situación que conlleva tiempo."</i>
<i>"Considero inadecuado que se evalúe un proceso que recién está comenzando su implementación. No puede ni debe haber evaluaciones "apresuradas" solo para cumplir metas institucionales ya que distorsiona cualquier evaluación seria."</i>
<i>"El sistema es una excelente herramienta, que espero pueda continuar, para fortalecer al GORE"</i>
<i>"No es menor darse cuenta ver que en general la puntuación para las regiones es bastante pobre. Se ven importantes avances, pero todavía no hay grandes avances. El gran aporte ha sido ordenar la gestión de los GOREs. Es un buen aporte."</i>
<i>"Mi impresión es que como modelo no es malo, es bueno, pero cuando se implementa no forzosamente porque algunos elementos son transversales y no se hacen cargo de las realidades locales. Me parece que la estrategia para implementar el Sistema no ha sido la correcta porque si bien, no lo dicen así, resulta ser una imposición y, en la práctica, especialmente en los momentos más complicados, los comentarios son que esto lo está imponiendo la SUBDERE, que cuando la SUBDERE nos va a dejar tranquilos. Más instrumentos de medición y se te va el tiempo en llenar instrumentos y no en hacer para lo que nos contrataron. Mejoró la percepción general sobre el Sistema, para qué sirve el instrumento, si va a haber mejoras o no, pero no mucho, un poquito. Más bien existe la percepción de que son cuestiones innecesarias, de que el GORE igual puede hacer la pega sin que te impongan esto desde Santiago. En teoría el GORE es autónomo, pero parece que en teoría nomás. Siempre estamos a instancias de lo que SUBDERE quiere hacer o lo que no quiera hacer. Se mantiene la misma planta, y es más pega."</i>
<i>"No hay análisis inter división frente a los diversos procesos que implementa el gore, la complementariedad de estos y cuales son finalmente los objetivos estratégicos de la institución"</i>
<i>"En términos generales ha sido positivo, ha sido mejor tenerlo que no tenerlo. Se valora el esfuerzo de SUBDERE. Ha permitido que mejoremos procesos, que tengamos líneas de acción, el involucramiento de los profesionales, etc. Ha sido un buen proceso."</i>
<i>"Un buen sistema, ha aportado, pero hay que mirarlo porque hay elementos de gestión nuevos a incorporar, otros a re-redactar. El lenguaje del modelo hay que readaptarlo. Cuando vemos que hay personas que ni siquiera tenemos la posibilidad de incorporarlos, nos preocupa. Si tú vas a hacer una evaluación tipo matriz de marco lógico, cualquiera la puede hacer."</i>

"No hay posibilidad alguna de que exista una visión favorable sobre un sistema que te imponen hacer pero que no te dan los medios para hacerlo. No va con la estructura ni el desorden que tenemos el poder llevar un sistema de estas características. Nosotros podríamos abstraernos de las otras 14 regiones contestando una batería de 130 criterios que hay cero posibilidad de que algunos de los gobiernos regionales lleguen a nota 5 porque faltan atribuciones legales (seguimiento y evaluación de pladecos). Y así como esa, hay varias."

"En términos generales el Sistema ha resultado, ha empezado a dar sus frutos y ha permitido que haya más interacción entre las divisiones de la institución. Pero como se transformó en un PMG nos están pidiendo todos los años resultados y la gente se aburríó, se desmotivó. Y lo otro es que hay consultorías que no han dado resultados que se esperaban. Principalmente una que se licitó por la SUBDERE sobre gestión de personas (que se licitó hace dos años), la de Alberto Hurtado no funcionó"

"Creo que la convivencia es muy mala entre los funcionarios, Jefes de Divisiones, especialmente entre las Jefaturas de Divisiones."

"Recalcar que la implementación de estos sistemas de mejora necesitan de un tiempo de maduración. Independiente de que los procesos de los GORES son de cuatro años y hay que acotarse a los tiempos, por lo que muchas veces no se ve en plenitud lo que podría lograrse con esto, por los tiempos, se acortan mucho los tiempos."

"Ha sido un bonito desafío. Lo que rescato del Sistema es el trabajo en equipo: Como el Servicio logró empaparse de esta cultura de calidad en forma consciente y de querer hacerlo. Y pasar del querer hacerlo, a hacerlo. Estamos viendo en número el trabajo y cómo va aumentando. Eso es motivante."

Tabla 23: Comentarios generales del Primer Instrumento

V.B Segundo Instrumento de Indagación

El Segundo Instrumento de Indagación fue diseñado para confirmar o descartar algunos fenómenos que emergieron en forma superficial durante el primer trabajo de campo. El instrumento fue aplicado a profesionales de los GORES en el marco del Encuentro Nacional de Gobiernos Regionales de fines de noviembre del 2013. Las preguntas fueron pensadas para ser respondidas en un mínimo de tiempo. El listado de personas que respondieron el instrumento se puede revisar en el Anexo I.A, 38 personas en total.

En términos estadísticos, el instrumento representa a cabalidad la percepción del universo que lo respondió, pero no es posible hacer extrapolaciones hacia un universo mayor ya que no se trata de una muestra aleatoria. No obstante, los asistentes al Encuentro eran aquellos profesionales de cada región más ligados al Sistema, por lo que representan una buena fuente de información.

V.B.1 Resultados del Segundo Instrumento de Indagación

El Instrumento (Ver Anexo XI.E) consta de 10 afirmaciones, para las cuales se les consultó el nivel de acuerdo y el nivel de importancia. La escala utilizada va del 1 al 5, siendo 1 muy en desacuerdo; 2 en desacuerdo, 3 neutro, 4 de acuerdo; y 5 muy de acuerdo. El desglose de las respuestas se puede consultar en el Anexo XI.M.

#	Afirmaciones	Nivel de Acuerdo		Nivel de Importancia	
		Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
1	El Sistema ha sido un sistematizador y catalizador de los avances de los Gobiernos Regionales	3,82	0,47	3,79	0,85
2	El camino descrito por el Sistema (incorporar prácticas, sistematizar, medir, evaluar, mejorar) es el adecuado para mejorar la gestión de los Gobiernos Regionales	4,05	0,63	4,18	0,57
3	La definición participativa de los Planes de Mejora es clave para el éxito en su implementación	4,79	0,27	4,63	0,65
4	En la actualidad no existe una vinculación entre la planificación regional y las capacidades de gestión de los Gobiernos Regionales para hacerse cargo de esa planificación	3,71	1,57	4,53	0,57
5	La vinculación del Sistema al PMG y CDC ha desviado el foco desde una mejora en la gestión hacia la obtención de esos recursos	3,47	1,67	3,51	1,38
6	La ausencia de una promesa de mayor autonomía en el uso de los recursos, relacionada al Sistema, dificulta proyectar el beneficio que tendrán las mejoras en la gestión	3,82	0,83	3,89	0,99
7	Los aprendizajes, cambios y mejorías en gestión asociados a las líneas de acción están alojados en personas particulares y no han permeado la institución	3,66	0,91	4,26	1,25
8	Existen dudas sobre el futuro del Sistema (cambio de gobierno, mecanismos de acceso a recursos, etc.) que afectan negativamente la motivación de los Gobiernos Regionales para implementarlo	3,76	1,44	3,97	1,66
9	Sólo en la medida en que al interior de cada Gobierno Regional exista el liderazgo y el interés por implementar el Sistema, este permitirá mejorar en forma eficaz la gestión de los Gobiernos Regionales	4,63	0,39	4,55	0,72
10	El Sistema podría flexibilizar los plazos y exigencias asociadas a sus distintas etapas sin disminuir su efectividad	3,97	1,05	3,84	1,38

Tabla 24: Resultados Segundo Instrumento de Indagación

Observando los resultados, es posible concluir preliminarmente que los entrevistados están de acuerdo con cada una de las afirmaciones y también les otorgan importancia.

Las dos afirmaciones que destacan por su alto puntaje son la N° 3, sobre la importancia de una definición participativa de los Planes de Mejora, y la afirmación N° 9; sobre la relevancia de un convencimiento y liderazgo al interior de cada GORE para que la implementación del Sistema sea exitosa. Ambas afirmaciones se acercan al nivel “Muy de acuerdo” y también son consideradas “Muy importantes”, lo que permite concluir, además de su veracidad, lo clave que son para una implementación exitosa. El alto

consenso (que se observa en la baja desviación estándar tanto para el Nivel de Acuerdo como el Nivel de Importancia), es otra prueba de ello.

En un segundo escalón, aún con alta valoración, se encuentra la afirmación N° 2, lo que permite concluir que efectivamente hay “acuerdo” en que el Sistema otorga un método coherente y asimilable para ir mejorando la gestión. La valoración del “Nivel de importancia” además permite concluir que para los consultados este es un elemento destacable, y los bajos niveles de desviación estándar hablan nuevamente de que existe un consenso generalizado.

A continuación, según el Nivel de Acuerdo, está la afirmación N° 10 sobre los plazos del Sistema. Si bien presenta un nivel de acuerdo alto, es la tercera afirmación con menor puntaje en “Nivel de Importancia”, claro que aún en niveles “De acuerdo”. No obstante, dada la alta desviación estándar que se observa, hay personas que creen que efectivamente es posible flexibilizar los plazos sin disminuir la efectividad pero otros no están tan seguros y optaron por la opción “neutro”. Esta diversidad permite concluir que no existe un claro consenso al respecto, pero que las percepciones son mayoritariamente positivas.

Sigue la afirmación N° 6, sobre las dificultades que provocaría la ausencia de una promesa de mayor autonomía. La baja desviación estándar permite concluir que existe un consenso en torno al nivel “de acuerdo” e “importante”, lo que permite concluir que, siendo relevante, no es considerado un factor crítico.

Un análisis similar se puede efectuar sobre la afirmación N°1. El consenso existente, y la valoración moderadamente alta, permite concluir que si bien, todos están de acuerdo en el aporte sistematizador y catalizador del Sistema, no es de sus elementos más valorados.

Diferente es el caso de la afirmación N°8. Si bien obtiene una valoración en la dimensión “Nivel de acuerdo” similar a las dos afirmaciones recién descritas, la alta desviación estándar da cuenta de un importante disenso al respecto. Mientras para algunos de los profesionales consultados, las dudas respecto al futuro del Sistema, son un factor motivacional importante, para otros esto no es así. Esta diversidad se puede entender en función de las distintas predisposiciones que existen para implementar el Sistema.

A continuación viene la afirmación N°4, respecto de la vinculación de la gestión con la planificación regional. Existiendo un disenso sobre la existencia de la vinculación, pero un consenso en torno a su relevancia, se concluye que en algunos Gobiernos Regionales sí existe este vínculo mientras que en otros no, pero para todos les parece relevante que exista.

Con respecto a la afirmación N° 7, el consenso en torno a un moderado acuerdo permite concluir que efectivamente los cambios y aprendizajes están alojados en personas particulares, aunque pareciera indicar que no en un grupo tan reducido de personas (ha permeado en algo a la institución). En lo que no hay consenso es en si es importante modificar esta práctica, ya que mientras algunos la consideran “Muy importante”, otro buen grupo se decanta por la opción “Neutro”.

Finalmente, la afirmación N° 5 respecto a las incentivos pecuniarios, es la única que se podría categorizar como “Neutro”. La alta desviación, y lo centrados de los promedios, permiten concluir que existe una diversidad de opiniones: Mientras algunos consideran que efectivamente se ha desviado el foco, otros no están de acuerdo con esta afirmación. Tampoco hay consenso sobre si esto es relevante o no para el futuro del Sistema.

VI Diagnóstico del Sistema de Mejora Continua

A partir del trabajo documental descrito y de la investigación de campo realizada, emergen elementos de diagnóstico que dan cuenta de las virtudes y dificultades del Sistema. A continuación se relatan y diagraman los vínculos que se observan entre los principales elementos emergentes de las secciones anteriores.

Cada sección corresponde a un relato desarrollado como texto y también como diagrama sistémico. Se recomienda revisar el diagrama y a partir de ahí ir siguiendo la lectura. Como acotación relevante, la coincidencia de dos elementos en un mismo nivel horizontal no refleja una equidad entre ellos. Lo relevante son las conexiones entre los elementos, no su ubicación espacial.

VI.A Cambios positivos en los Gobiernos Regionales

Si bien se reconoce que los cambios implementados en los GOREs aún requieren tiempo de maduración para observar su verdadero impacto, y que se está en una etapa temprana del Sistema, ya es posible visualizar cambios positivos en los Gobiernos Regionales.

(Ver Figura 15) Dentro de los puntos destacables están las **Virtudes del Sistema**: La alta disponibilidad de recursos y el enfoque adecuado del Modelo. La **alta disponibilidad de recursos**, altamente valorada por el personal de los Gobiernos Regionales, amplió las posibilidades de lo que se podía hacer y permitió un trabajo simultáneo en distintas líneas de acción. Se resalta que muchas de las necesidades estaban previamente identificadas pero no era posible financiar sus mejoras ya que DIPRES no proveía partidas específicas sino que sólo aprobaba algunos fondos de libre disposición que terminaban siendo ocupados en asuntos más urgentes de las instituciones. En cambio, al ser financiados por los recursos AIGES se pudo sortear esta dificultad y acceder a recursos específicos.

El **enfoque adecuado del Modelo**, por otro lado, se refiere a que el Sistema aportó una metodología y un camino a seguir que es fácilmente identificable y replicable por los Gobiernos Regionales. Los Gobiernos Regionales son instituciones difíciles de definir y de explicar ya que su rol de gobierno de la región se traduce en articulación, liderazgo y aprobación de fondos públicos. Desde esa perspectiva, no parece sencillo implementar un programa TQM en estas instituciones ya que no cumplen con la característica de ser instituciones proveedoras de servicios ni mucho menos manufactureras. El Sistema lo logra. Dados esos antecedentes, la filosofía del Sistema de mejorar la gestión en forma gradual mediante la incorporación de prácticas, su sistematización, medición, evaluación, mejora y evaluación de impacto parece proveer un enfoque adecuado y que hace eco en los Gobiernos Regionales. Parece haberse resuelto de buena forma un importante factor de riesgo en el diseño.

Por otro lado está **una valoración positiva a los Comités de Calidad**, siendo ellos (especialmente los Secretarios Técnicos) los principales promotores del Sistema al interior de cada servicio. Con los intendentes ausentes y los jefes de división en un rol pasivo, los secretarios técnicos han liderado la implementación del Sistema y han generado espacios de participación y colaboración para otros trabajadores. En particular se realiza una **valoración positiva de los Planes de Mejora**, reconociendo que son coherentes con las debilidades y fortalezas de los Gobiernos Regionales y, por lo tanto, un buen instrumento para mejorar la gestión.

La suma de estos elementos genera que el **Sistema sea un sistematizador y catalizador de los avances de los Gobiernos Regionales**. Es un sistematizador porque aporta un diagnóstico inicial, un foco de hacia dónde avanzar y un camino para lograrlo; y es un catalizador porque aporta los recursos económicos, técnicos y genera la “tarea” de mejorar la gestión.

Paralelo a lo anterior, es reconocible el **liderazgo de SUBDERE para con la implementación del Sistema**, siendo ellos los responsables del diseño y los principales impulsores de su implementación. Desde ese foco se explica la **vinculación del Sistema a incentivos pecuniarios**, para así lograr el concurso de las regiones. Es reconocible entonces que estos incentivos **movilizaron la implementación del Sistema**, y se pone en duda si esta implementación hubiese ocurrido de no haber existido estos incentivos.

Otro elemento relevante es la **valoración positiva al trabajo de las consultoras**. Los consultados se declaran en general satisfechos con el trabajo que realizaron sus contrapartes y reconocen aprendizajes desde esos trabajos.

En definitiva, todos los factores antes mencionados confluyen a que existan **cambios positivos en los GOREs**. Lo cual, sin duda, es parte de lo que se busca.

Dentro de las mejoras que ha aportado el Sistema se ha podido observar:

- Una contribución a la incorporación y/o sistematización de prácticas de gestión. Siendo parte central del Sistema, se observa en los gobiernos regionales una valoración positiva por las nuevas prácticas incorporadas. En este primer ciclo el Sistema facilitó la instalación de sistemas informáticos, la sistematización de metodologías de evaluación y la incorporación de prácticas que no eran parte del quehacer de la institución. Otro producto concreto que surgió en las entrevistas es la evaluación del clima laboral, ya que entregó diagnósticos robustos y lineamientos para su mejora.
- El Sistema también facilitó la articulación entre las distintas divisiones del GORE. El tener que completar un instrumento de diagnóstico llevó a distintos actores a trabajar en conjunto. Esto facilitó el dialogo entre

profesionales que antes trabajaban en forma aislada y también que, cada uno de los participantes, pudiese entender los flujos de trabajo y la interdependencia que existía entre las distintas divisiones.

- Además facilitó la articulación entre los Jefes de División. Uno de los aspectos positivos atribuidos al Sistema por parte de los entrevistados es que, más allá del acercamiento entre divisiones ya mencionado, estimuló la articulación entre los Jefes de División. Se declaró como un valor la existencia de instancias donde los Jefes de División tenían que trabajar coordinadamente, y que el efecto ha permeado a las actividades del GORE más allá del Sistema.
- En línea con los puntos anteriores, se declara que las instancias participativas del Sistema han servido como una oportunidad para entender el rol del GORE en la región.
- Aprendizajes metodológicos sobre el Sistema de Mejora Continua. El primer ciclo también sirvió para que los Gobiernos Regionales entendieran las lógicas del Sistema y cómo avanzar en forma continua hacia una gestión de calidad.

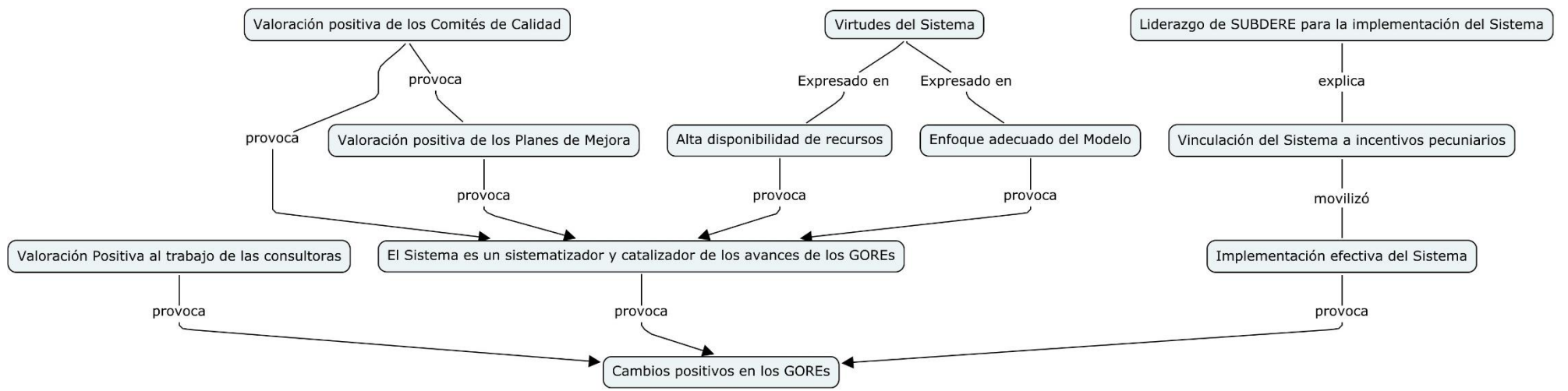


Figura 15: Cambios positivos en los GOREs

VI.B Riesgo de no institucionalización de los cambios

(Ver Figura 16). Si bien, como se describió en la sección anterior, se han producido mejoras importantes, es necesario observar qué sostenibilidad tiene el Sistema y sus aportes en el mediano plazo.

Se observa **un interés ambiguo en los líderes de los Gobiernos Regionales** por mejorar la gestión mediante el Sistema. Se sustenta en el rol pasivo que han cumplido los principales líderes de las instituciones, Intendente y Jefes de División, para con su implementación. En el caso de los Intendentes, la opinión generalizada es que su involucramiento ha sido bajo debido a sus otras funciones y, por lo tanto, tampoco se espera un mayor compromiso por parte de ellos. En el caso de los Jefes de División la evaluación es más diversa, pero en general se les observa como “no obstaculizadores” más que como agentes activos de cambio. Ejemplo claro de esto es la delegación, en una primera instancia, de la Secretaría Ejecutiva en otros profesionales. Son, en cambio, profesionales de menor rango jerárquico quienes han liderado la implementación del Sistema.

Esta baja cuota de liderazgo explica en parte el **anclaje del Sistema en personas particulares**. Al no existir una clara convicción desde las jefaturas, se dificulta involucrar a todo el servicio en la mejora de la gestión, restringiendo los esfuerzos en personas específicas y acotando el impacto de este en el resto de los colegas. Como consecuencia, existe un **bajo permeo de los aprendizajes** hacia el resto de la organización.

El interés ambiguo contrasta con el **liderazgo que ha ejercido SUBDERE** para con la implementación del Sistema. Es SUBDERE quien impulsó el diseño del Sistema, gestionó los recursos y definió los lineamientos de implementación. Este contraste explica la **vinculación del Sistema a incentivos pecuniarios** (PMG y Convenios de Desempeño Colectivo), ya que fue el mecanismo que se tenía para movilizar la implementación del Sistema en cada región, lo que efectivamente ocurrió (tal como se detalló en la sección anterior).

No obstante lo anterior, la vinculación a incentivos pecuniarios trajo como consecuencia una **preponderancia del interés por obtener esos recursos por sobre fines más estratégicos como alcanzar una gestión de calidad o una mayor autonomía en el uso de los recursos**.

Si bien no fue un factor relevante para los consultados, a juicio del autor destaca la **ausencia de un “premio” descentralizador**. Como se mencionó en II.B, la falta de capacidad de gestión es uno de los argumentos para no otorgar mayor autonomía a las regiones, pero no existe un vínculo directo ni indirecto, formal ni informal, que permita afirmar que las mejoras de gestión de los GOREs se traducirán en una mayor autonomía.

La incorporación de este vínculo (o relato), permitiría devolver el foco hacia los fines estratégicos ya mencionados.

Lo anterior, sumado a que se está en una **etapa temprana de implementación del Sistema**, genera que exista **una baja transformación cultural hacia un foco de gestión de calidad**, uno de los objetivos del TQM revisado en la literatura. Como se comentó anteriormente, los entrevistados estiman que la transformación cultural, si es que ha existido, ha sido solo para algunas personas y no es generalizable a toda la institución. Destacan, además, que este cambio cultural podría darse en los próximos ciclos, una vez que se haya madurado el entendimiento sobre el Sistema. Siendo este el factor más relevante, a juicio del autor el desvío del foco hacia la obtención de beneficios pecuniarios ralentiza aún más este proceso.

En paralelo a todos los factores mencionados, a juicio del autor se observa una **baja socialización de los beneficios que ha traído el Sistema**. Este juicio se fundamenta en el hecho de que, al realizar el trabajo de campo, se observaron dificultades para que los entrevistados expresaran, en forma espontánea, los beneficios o transformaciones que habían observado en sus respectivos GORES. De ser esto cierto, podría estar provocando una **sensación de desgaste y cansancio** que dificulte la disposición a seguir implementando el Sistema en el futuro.

Todos los factores anteriormente mencionados, sumados a **la alta rotación de funcionarios que se observa**, inciden en que se aprecie el **riesgo de no instalación de los cambios**. Se observa que los cambios en gestión, aprendizajes metodológicos y cambios culturales, no están lo suficientemente afianzados en los Gobiernos Regionales como para asegurar su permanencia ante el fin del Sistema y la salida de funcionarios claves.

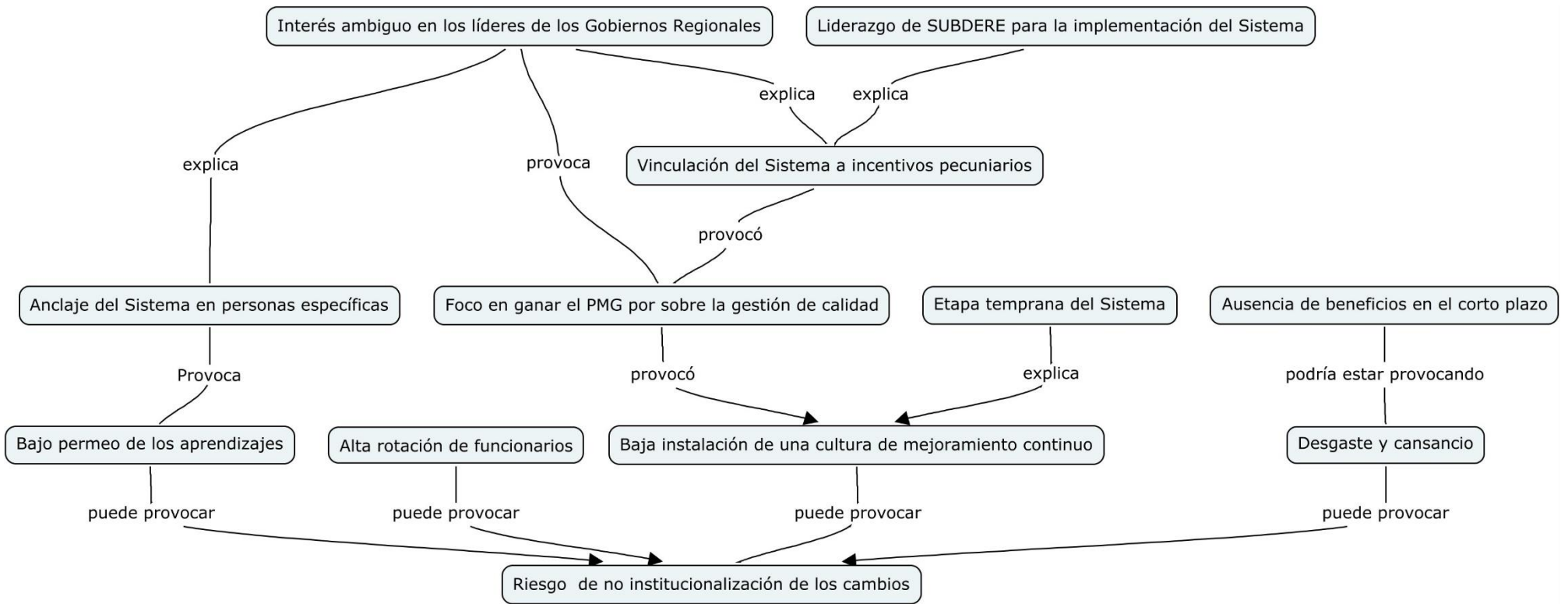


Figura 16: Riesgo de no institucionalización de los cambios

VII Propuestas de mejora al Sistema

VII.A Para la autoridad política competente

Es de amplia discusión, tanto académica como política, el rol que deben ejercer los intendentes en las regiones. Se reconoce la dificultad de avanzar hacia una descentralización efectiva cuando la primera autoridad regional es a su vez representante del Presidente y representante de los intereses regionales. El debate también incluye la ausencia de liderazgo que experimentan los gobiernos regionales, con el intendente enfocado en sus funciones políticas y jefes de división sin una cabeza que los articule. [10]

El Sistema de Mejora Continua es otro ejemplo de la importancia de un liderazgo efectivo al interior de los gobiernos regionales. Siendo una premisa fundamental de los programas de gestión de excelencia, en el caso estudiado destaca su ausencia. Se valora el rol que ha cumplido SUBDERE en la implementación del Sistema, pero se esperaría que este rol no supla los liderazgos internos que deben confluir para llevar a sus instituciones a niveles de gestión de excelencia, sino que los complementen. En especial dado el entendimiento de que las regiones son, y deben funcionar, con niveles importantes de autonomía.

La literatura revisada reconoce la dificultad (no la imposibilidad) de implementar un sistema de gestión de la calidad. Para lograrlo, Stringham [17] resalta la importancia de contar con un liderazgo potente y continuo al interior de las organizaciones; que estos liderazgos cuenten con el piso político suficiente, y constante durante periodos prolongados de tiempo; y con estabilidad y continuidad de los propósitos y las políticas desarrolladas, aún en tiempos de transición política. Además agrega que los gestores de la gestión de calidad deben buscar espacios para compartir el conocimiento entre, y a través, las distintas agencias. Los líderes, se deben enfocar en alentar y sostener los cambios del clima y la cultura organizacional y el aprendizaje continuo. Los trabajadores de todos los niveles deben ser motivados mediante el empoderamiento, y bien pensados mecanismos de reconocimiento para sostener dichos esfuerzos. Claramente SUBDERE no puede realizar todas estas tareas a la distancia y desde el Nivel Central.

Se invita, por tanto, a avanzar en las reformas prometidas por la administración 2014-2018: Con un intendente electo por sufragio popular, Jefes de División elegidos por Alta Dirección Pública y un Administrador Regional despolitizado y empoderado en su rol de gestor interno, se esperaría que aumentara significativamente el nivel de liderazgo al interior de los Gobiernos Regionales para, entre otras cosas, conducir con éxito la implementación del Sistema de Mejora Continua en sus respectivos Servicios.

VII.B Para la SUBDERE

Se valora el esfuerzo y el interés de SUBDERE por llevar a los Gobiernos Regionales a dar un salto cualitativo en sus niveles de gestión. En ese sentido, la implementación del Sistema, con una metodología conocida y aceptada, puede considerarse un éxito.

Para un mayor éxito, se propone realizar ajustes que permitan expandir los beneficios y reducir los riesgos. Las líneas de trabajo son en Gestión del Cambio y Gestión del Conocimiento

VII.B.1 Gestión del Cambio

En la literatura se identifican distintos errores y barreras que afectan negativamente a las estrategias de cambio en las organizaciones públicas: Soltani et al. [36] describieron que se falla en documentar y clarificar los resultados y beneficios que provocarán los cambios; el compromiso directivo se diluye ante la aparición de contingencias o nuevas prioridades, lo que genera un mensaje contradictorio; y se falla en la capacitación sobre el cambio para con los trabajadores.

Se propone entonces generar una Hoja de Ruta del Sistema, que permita a los Gobiernos Regionales disminuir la incertidumbre sobre el futuro del Sistema y, así, trabajar con mayor confianza en el presente. En la lógica de la gestión del cambio, el diseño de esta Hoja de Ruta debería ser participativo. También se invita a generar un vínculo entre el Sistema de Mejora Continua y el traspaso de competencias hacia los Gobiernos Regionales. Este vínculo permitirá visualizar los beneficios de implementar el Sistema, facilitando su aceptación; y entregaría un objetivo estratégico de por qué implementar el Sistema.

Se invita además a identificar y empoderar, al interior de cada Gobierno Regional, a funcionarios proclives al cambio y a la incorporación del Sistema. En la medida en que sean muchos, y estén empoderados, podrán generar influencias positivas en el resto de sus colegas. Así, se podrá avanzar en que la motivación para implementación del Sistema provenga cada vez más desde el interior de los GOREs.

Por último, se sugiere a difundir los beneficios que ha tenido la implementación del Sistema, y así asegurar pisos mínimos de respaldo para seguir implementándolo.

VII.B.2 Gestión del Conocimiento

Se reconoce la importancia de implementar mecanismos que permitan 1) Asegurar la permanencia y la socialización de los aprendizajes al interior de cada Gobierno Regional, y 2) Generar espacios de interacción y enriquecimiento entre los distintos gobiernos regionales.

Para lo primero se propone incentivar y premiar los procesos participativos al interior de cada GORE. En la medida en que más se conozca y se entienda el Sistema, mayor la probabilidad de que las transformaciones encuentren anclaje en la organización.

Para lo segundo, se invita a explorar las Redes de conocimiento, documentadas en la literatura de Gestión del Conocimiento [37], y a revisar la experiencia australiana, introducida en este trabajo. En este esquema, SUBDERE cumpliría un rol de facilitador y coordinador más que del principal impulsor, como ocurre en la actualidad.

VII.C Para los Gobierno Regionales

Es importante destacar que el Modelo de Gestión de Excelencia debe ser interpretado de una forma que permita a la organización hacerse preguntas relevantes y desafiarse en función de sus principios [24].

Se invita a cada Gobierno Regional, en función de sus particularidades a incluir el Modelo de Gestión en el quehacer de la organización, en lugar de sentirlo como ajeno a la institución. Por ejemplo, El Sistema otorga la metodología para ir incorporando constantemente mejoras, y no es necesario esperar un mandato externo para aprovechar esas oportunidades. Esto permitiría alivianar los procesos de diagnóstico, ya que la institución estaría constantemente diagnosticándose.

También se invita a potenciar las instancias de participación al interior del GORE. Del trabajo realizado se constató la riqueza y el provecho de los Planes de Mejora cuando fueron diseñados y conducidos en procesos participativos con los funcionarios de los GOREs

Se llama, a fin de cuenta, a valorar el Sistema como un mecanismo que permite transformaciones sustantivas en los procesos de la institución. Para esto es necesario tomar el liderazgo en la implementación del Sistema, valorarlo como una inversión de tiempo y esfuerzo que rendirá sus frutos, anticiparse a las directrices SUBDERE y generar por iniciativa propia instancias de mejora. En definitiva, a ser los verdaderos actores de cambio.

VIII Conclusiones

Es relevante señalar que es normal que un programa TQM tome largos tiempos de implementación y que requiera cambios culturales y de mentalidad en los trabajadores. No obstante, los verdaderos resultados solo serán observables en el largo plazo. [14]

El verdadero espacio transformador del Sistema de Mejora Continua se dará cuanto las prácticas estén adoptadas, sistematizadas y medidas. En ese punto empiezan las “mejoras”. Por eso es relevante que, cuando se llegue a ese nivel, se haya logrado un cambio cultural al interior de los gobiernos regionales con un foco en la calidad y en la mejora continua. De esta forma se podrá avanzar constantemente en nuevos desafíos de gestión, se habrá generado el espacio adecuado para la innovación y, los cambios constantes que se avizoran en las políticas públicas a nivel de funciones y atribuciones de los gobiernos regionales, no serán una dificultad para que, desde el interior de cada GORE, se generen las modificaciones necesarias para incorporar las nuevas funciones y mejorarlas constantemente.

De no lograrse este cambio cultural, el Sistema podrá generar cambios en la gestión solo a nivel de iteraciones pesadas y costosas, con un mandato del nivel central de “mejorar”. Luego de mejorar la gestión, gracias a la incorporación de nuevos sistemas tecnológicos y prácticas sistematizadas, los Gobiernos Regionales podrían estancarse por falta de un mandato externo, o porque sería muy costoso, y de pronóstico incierto, generar nuevos ciclos del Sistema. En definitiva, se estará sub aprovechando la oportunidad que entrega el Sistema.

Si se logra generar este cambio cultural, con una organización enfocada en una gestión de calidad, innovación y mejoría constante, ningún cambio legal, rotación de intendentes, incorporación de nuevas funciones o interés particular al interior servicio podrá impedir que cada Gobierno Regional esté a la altura de lo que el país, y en particular su respectiva región, requiere.

IX Referencias

- [1] Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Documento de Trabajo N° 1: Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales,» División de Desarrollo Regional, Chile, 2013.
- [2] E. Palma, «El desafío de la descentralización: La especificidad y las exigencias del caso chileno,» de *Pensando Chile desde sus regiones*, Temuco, Ediciones Universidad de La Frontera, 2009, pp. 47-60.
- [3] F. Arenas, «La construcción de las regiones chilenas: Desde los hitos históricos hasta los desafíos actuales,» de *Pensando Chile desde sus regiones*, Temuco, Ediciones Universidad de La Frontera, 2009, pp. 61 - 75.
- [4] C. Arredondo, *La descentralización en Chile: Una mirada desde la Economía Política y el Neoinstitucionalismo*, Santiago: Universidad de Chile, 2011.
- [5] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, «Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional,» 31 Enero 2012. [En línea]. Available: <http://www.leychile.cl/N?i=243771&f=2012-01-31&p=>. [Último acceso: 14 Junio 2013].
- [6] L. Ferraro, «Piñera firma ley de cores y llama a votar en las primarias,» *La Tercera*, p. 10, 8 Junio 2013.
- [7] D. Raczynski y C. Serrano, «Descentralización: Nudos críticos,» CIEPLAN, Santiago, 2001.
- [8] J. Prats i Catalá, «Chile será descentralizado o no será desarrollado,» de *Pensando Chile desde sus regiones*, Temuco, Ediciones Universidad de La Frontera, 2009, pp. 11-15.

- [9] M. Waissbluth, C. Leyton y J. Inostroza, «La descentralización en Chile 1990-2005: asignatura pendiente,» *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, nº 37, 2007.
- [10] C. Arredondo, J. Inostroza y M. Waissbluth, «Gobiernos Regionales: El Eslabón Perdido de la Descentralización,» *Centro de Sistemas Públicos*, vol. Sistemas Públicos, nº 8, 2013.
- [11] M. Bachelet, Programa de Gobierno 2014-2018, Chile de todos, Octubre 2013.
- [12] P. B. Petersen, «Total Quality Management and the Deming approach to quality management,» *Journal of Management History*, vol. 5, nº 8, pp. 468-488, 1999.
- [13] J. R. Hackman y R. Wageman, «Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues,» *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, nº 2, pp. 309-342, 1995.
- [14] A. Seetharaman, J. Sreenivasan y L. Peng Boon, «Critical Success Factors of Total Quality Management,» *Quality & Quantity*, vol. 40, pp. 675-695, 2006.
- [15] A. D. Taveira, A. J. Craig, K. Ben-Tzion y F. Sainfort, «Impact of Total Quality Management on Work Environment Dimensions: An Empirical Study in the Public Sector,» *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, vol. 42, pp. 1004-1010, 1998.
- [16] G. A. Boyne, J. S. Gould-Williams, J. Law y R. Walker, «Best Value - Total Quality Management for Local Government?,» *Public Money & Management*, vol. 22, nº 3, pp. 9-16, 2002.
- [17] S. H. Stringham, «Does Quality Management Work in the Public Sector?,» *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 9, nº 3, pp. 182-211, 2004.

- [18] S. Furterer y A. K. Elshennawy, «Implementation of TQM and Lean Six Sigma Tools in Local Government: a Framework and a Case Study,» *Total Quality Management*, vol. 16, nº 10, pp. 1179-1191, 2005.
- [19] J. E. Swiss, «Adapting Total Quality Management (TQM) to Government,» *Public Administration Review*, vol. 52, nº 4, pp. 356-362, 1992.
- [20] National Institute of Standards and Technology, «The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987,» [En línea]. Available: http://www.nist.gov/baldrige/about/improvement_act.cfm. [Último acceso: 12 Noviembre 2013].
- [21] National Institute of Standards and Technology, «How are recipients selected?,» [En línea]. Available: http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/index.cfm. [Último acceso: 2013 Noviembre 11].
- [22] European Foundation Quality Management, «EFQM EXCELLENCE AWARD,» [En línea]. Available: <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award>. [Último acceso: 11 Noviembre 2013].
- [23] S. Artist, «Excellence and Continuous Improvement in Australian Local Government,» UTS Centre for Local Government, Australia, 2010.
- [24] Z. Pattison, «Implementing the Australian Business Excellence Framework,» ACELG, 2011.
- [25] SAI GLOBAL, «Australian Business Excellence Framework,» [En línea]. Available: <http://www.saiglobal.com/Improve/ExcellenceModels/BusinessExcellenceFramework/>. [Último acceso: 19 Diciembre 2013].
- [26] ChileCalidad, «Historia de ChileCalidad,» 12 Noviembre 2013. [En línea]. Available: http://www.chilecalidad.cl/#!about_us/cjg9.

- [27] ChileCalidad, «Los mejores en las 15 versiones del Premio,» [En línea]. Available: <http://www.chilecalidad.cl/#!ganadores-premio-nacional-a-la-calidad/c1hhc>. [Último acceso: 12 Noviembre 2013].
- [28] C. Tortella, «Experiencia de la Superintendencia de Salud,» de *Encuentro Nacional de Gobiernos Regionales*, Olmué, 2013.
- [29] Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal,» División Municipalidades, Chile, 2012.
- [30] Subsecretaría de Desarrollo Regional, «Programa de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal,» [En línea]. Available: http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-83490_recurso_3.docx. [Último acceso: 3 Diciembre 2013].
- [31] Banco Interamericano de Desarrollo, «Línea de crédito condicional (CCLIP) y préstamo individual para el Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile,» 2006. [En línea]. Available: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=880977>. [Último acceso: 4 Julio 2013].
- [32] M. Weissbluth, J. Inostroza, J. Mondaca, E. Acuña, C. Avendaño y A. Medrano, «Diseño de un Sistema de Acreditación e Incentivos para la Gestión de los Gobiernos Regionales,» Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Santiago, 2007.
- [33] Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Pauta de Medios de Verificación. Línea Base PMG Acreditación,» 2011.
- [34] SUBDERE, «Jornada de Trabajo con Gobiernos Regionales,» 2011.
- [35] Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Informe Implementación de los Planes de Mejora de los Gobiernos Regionales,» 2011.

- [36] E. Soltani, P.-C. Lai y M. Vahid, «Managing Change Initiatives: Fantasy or Reality? The case of Public Sector Organisations,» *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, nº 2, pp. 153-179, 2007.
- [37] F. Molina y J. Velasquez, «IN4525 Introducción a la Gestión del Conocimiento,» Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.
- [38] T. Younis, S. J. Bailey y C. Davidson, «The application of total quality management to the public sector,» *International Review of Administrative Sciences*, vol. 32, pp. 369-382, 1996.
- [39] B. D. Ruben, T. Russ, S. M. Smulowitz y S. L. Connaughton, «Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education,» *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, nº 3, pp. 230-250, 2007.
- [40] EFQM, «MODEL CRITERIA,» [En línea]. Available: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>. [Último acceso: 2013 Noviembre 11].

X Glosario

AIM	Acciones de Implementación Inmediata
AGES	Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDC	Convenio de Desempeño Colectivo
CSP	Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.
DIPRES	Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda
ERD	Estrategia Regional de Desarrollo
LAC	Líneas de Acción
GORE	Gobierno Regional
PMG	Programa de Mejoramiento de la Gestión
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
TQM	Total Quality Management: Gestión de la Calidad Total

XI Anexos

XI.A Recursos para la implementación de los Planes de Mejora

Regiones	CLP (\$)
Arica y Parinacota	\$ 174.000.000
Tarapacá	\$ 242.116.000
Antofagasta	\$ 266.654.000
Atacama	\$ 182.286.000
Coquimbo	\$ 572.885.000
Valparaíso	\$ 262.705.000
Metropolitana	\$ 250.100.000
O'Higgins	\$ 305.000.000
Maule	\$ 252.700.000
Biobío	\$ 136.300.000
Araucanía	\$ 236.600.000
Los Ríos	\$ 239.000.000
Los Lagos	\$ 358.500.000
Aysén	\$ 288.290.000
Magallanes	\$ 275.500.000
Total	\$ 4.042.636.000

Fuente: SUBDERE

XI.B Universo de actores del Primer Instrumento de Indagación

Número	Región	Nombre
1	Arica y Parinacota	Sandra Aylwin González
2		María Ignacia Band
3		Abraham Quelopana
4		Alexis Segura
5		Paola Melús
6		Rodrigo Barra N.
7		Cristián González M.
8		Odlanier Véliz M.
9		Luis Taboada M.
10		Álvaro López Vásquez
11		Constanza Carreño
12		Santiago Vera
13		Luis Cortés
14		Claudio Cornejo
15	Tarapacá	Katherine Aliaga
16		Jimena Carrizo
17		Alejandro Cifuentes Lucic
18		Iván Escares Díaz
19		Francisco Herrera
20		Erika Arriagada Esteban,
21		Jorge Pellegrini Tapia
22		Isabel Mollo Jachura.
23	Antofagasta	Silvia González
24		Marianela Blanco
25		Marco Antonio Gutiérrez
26		Paulina Leiva
27		Eduardo Marín
28		Héctor Andrade
29	Atacama	Luz Margarita Cabello Tabilo
30		Raúl Gatica
31		Juan Carlos González Letelier
32		Verónica Gómez
33		Paula Guerrero
34		Alfonso Blanco Concha
35		Sebastián Cousiño Romo
36	Coquimbo	María Luisa Velasco Delpiano
37		Carlos Covarrubias

38		Ignacio Pinto
39		Luis Henríquez
40		Claudia Rojas
41		Lorena Báez
42		Alejandro Cornejo
43		Claudia Rivera
44		Maria Magdalena Barrera
45		Valparaiso
46	Andrea Rosas	
47	Marcelo Escalona	
48	Marcelo Rodríguez	
49	Orietta Ramirez	
50	Luis Arévalo	
51	Erika Aliste	
52	Luis Alberto Rodríguez	
53	Matías Plana Infante	
54	Hector Santibañez	
55	Gaspar Fouré	
56	Jazmín Arredondo	
57	Paul Vallejos	
58	Metropolitana	Carolina Hidalgo
59		José Ignacio Gutierrez
60		Daniela González
61		Carolina Eing
62		Roberto Dávila
63	O'Higgins	Guisella Aguirre
64		Geraldine Fuentealba
65		Jorge San Martín
66		Nelson Muñoz
67		Marcelo Gaete
68		Aldo Herrera
69		Carlos Astudillo
70		Johanna Sánchez
71		Paula Aguilar
72		Manuel Espinoza
73	Maule	Francisco Javier Oyarzún
74		Andrea Soto
75		Ángela Crua
76		Javier Rodríguez
77	Bío	María Gloria Jarpa
78		Rodolfo Adriazola

79		Daniela Verscheure
80		Reynaldo Delgado
81		Jorge Urrea
82		Pablo San Martin
83		Irene Flores
84		Samuel Dominguez
85		Roberto Fernandez
86	La Araucanía	Hugo Cortés Kerh
87		Gaby Cárcamo
88		Erika Álvarez Cortes
89		Anita María Gangas Molina
90		Felipe Voguel V.,
91		Luis Bavestrello Muñoz:
92		Carola Calderón
93		Eduardo Correa M.,
94	Jorge Avello	
95	Los Ríos	Yessica Gutierrez Rodriguez
96		Ricardo Bohle
97		Ramón González
98		Rodrigo Bähre
99		Juan Carlos Castillo.
100		Mauricio Jelves Pérez
101		Hugo Durán
102		Cristobal Cárdenas Agüero
103	Los Lagos	Sergio Sepúlveda
104		René Uribe
105		Carmen Mella
106		Sandra Higuera Uribe
107		Claudia Mazuela
108		Oscar Oyarzo
109		Carolina Mellado
110		Isolda Luco Canales
111		Alejandro Montaña
112		Rocío Vera
113		Jorge Vera
114	Aysén	Magali Pardo Jaramillo
115		Boris López
116		Mark Buscaglia
117		Miguel Viveros.
118		Paola Didier
119		Boris Parra

120		Jorge del Río
121		José Andrade Vásquez
122		Carlos Mancilla
123		Johny Cárdenas Rozas
124		Miguel Viveros
125	Magallanes	Luis Sáez Martínez
126		Max Müller,
127		Lorena Silva Saravia
128		José Velásquez,
129		Verónica Peragallo Quijada
130		Juan Carlos Chávez,
131		José Roberto Miranda
132		Ivan Ulloa
133		Juan Carlos Oyarzún
134		Mónica Barría

XI.C Primer instrumento de indagación

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

Implementación del Sistema

Este Estudio está enmarcado en un proyecto del Centro de Sistemas Públicos, del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Su objetivo es evaluar la contribución a la gestión del PRIMER CICLO DE IMPLEMENTACIÓN del Sistema de Mejora Continua. Para lo anterior, se necesita profundizar en el diagnóstico del Sistema por lo que se implementará un instrumento de evaluación en base a percepciones, cuyas respuestas serán muy valiosas para este trabajo y analizadas de forma agregada, por lo que la información que se recoja es CONFIDENCIAL.

A continuación usted leerá una serie de 56 afirmaciones, frente a las cuales le agradeceríamos nos señale cuál es SU NIVEL DE ACUERDO con ellas.

Después de entregar su calificación usted puede hacer comentarios sobre su respuesta si lo estima necesario. Estas observaciones serán muy útiles para una mejor comprensión del Sistema.

LE RECORDAMOS QUE LAS RESPUESTAS SON CONFIDENCIALES

*** 1. La información sobre el Sistema proveniente de SUBDERE fue suficiente en las distintas etapas**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 2. El apoyo técnico provisto por SUBDERE fue suficiente para implementar el Sistema**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 3. Los recursos financieros provistos fueron adecuados para implementar el Sistema**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

*4. Los cambios proyectados en el Plan de Mejoras han tenido una implementación efectiva

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*5. El Plan de Mejoras es coherente con las debilidades y fortalezas del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*6. La secuencia en que se realizaron las consultorías de las distintas Líneas de Acción fue la adecuada

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*7. El trabajo realizado por las consultoras de las Líneas de Acción cumplió con las expectativas del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

Condiciones habilitantes

*** 8. El personal del GORE tiene las competencias técnicas adecuadas para realizar sus funciones**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 9. El GORE tiene las herramientas tecnológicas adecuadas para que el personal pueda realizar sus funciones**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 10. El GORE tiene la infraestructura adecuada para que el personal pueda realizar sus funciones**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 11. El personal del GORE tiene una carga de trabajo adecuada**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

* 12. El personal del GORE tiene claridad sobre el rol de la institución en la región

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 13. El personal del GORE tiene claridad sobre su rol al interior de la institución

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 14. El personal del GORE considera que el trabajo que realizan es importante

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 15. El personal del GORE considera que reciben una remuneración adecuada a sus funciones

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

* 16. El personal del GORE considera que su trabajo es reconocido por sus colegas al interior de la institución

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 17. El personal del GORE considera que su trabajo es reconocido por sus superiores

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 18. Los Jefes de División trabajan articuladamente entre ellos

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

Liderazgo

*** 19. Para el Intendente es prioridad que el GORE alcance una gestión de calidad**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 20. Para los Jefes de División es prioridad que el GORE alcance una gestión de calidad**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 21. Para los líderes informales es prioridad que el GORE alcance una gestión de calidad**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 22. El Comité de Calidad ha liderado la implementación del Sistema**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

* 23. El Comité de Calidad ha actuado proactivamente en la identificación de posibilidades de mejora

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 24. El Comité de Calidad ha actuado proactivamente en la resolución de posibilidades de mejora

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 25. El Comité de Calidad ha sido receptivo a las ideas del personal del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

Motivaciones

*** 26. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para poder alcanzar una gestión de calidad**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 27. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para ser reconocidos públicamente como una institución de excelencia**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 28. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para acceder a recursos externos que permiten mejorar la gestión de la institución**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 29. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para vincularse a los recursos del PMG y del CDC**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

*** 30. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para que la institución disponga de mayor autonomía en el uso de los recursos**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 31. El tiempo de trabajo dedicado al Sistema por el personal del GORE es considerado una inversión que permitirá mejorar la gestión de la institución**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

Adecuación del Sistema

*** 32. El Modelo de Gestión es un buen reflejo del quehacer GORE**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 33. El Comité de Calidad tiene las atribuciones adecuadas para ejercer su labor**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 34. El Sistema plantea la gestión de calidad como un objetivo desafiante**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 35. El Sistema plantea la gestión de calidad como un objetivo alcanzable**

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

*** 36. Los plazos del Sistema son adecuados para compatibilizarlos con las actividades propias del GORE**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Neutro

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

Contribución a la gestión

*** 37. En el GORE se ha instalado una cultura de mejoramiento continuo**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 38. El Sistema se ha implementado sin generar dificultades en el GORE**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 39. El Sistema ha generado cambios positivos en los procesos del GORE**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*** 40. El Sistema ha permitido mejorar la forma en que el personal del GORE realiza sus tareas**

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

*41. El Sistema ha permitido nuevos aprendizajes en el personal del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*42. El personal del GORE ha aprendido desde las consultorías de las Líneas de Acción

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*43. Gracias al Sistema el personal del GORE ha mejorado su capacidad de analizar los procesos de la institución

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*44. Gracias al Sistema el personal del GORE ha mejorado su capacidad de analizar los resultados de la institución

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

*45. Gracias al Sistema existe una mayor claridad sobre los actores claves del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*46. Gracias al Sistema existe una mejor retroalimentación de la satisfacción de los usuarios/clientes del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*47. Gracias al Sistema existe una mayor claridad del rol del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

*48. Gracias al Sistema se ha avanzado en una medición de la contribución del GORE al desarrollo de la Región

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

* 49. Gracias al Sistema ha mejorado el rol articulador del GORE en la Región

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 50. Gracias al Sistema ha aumentado el liderazgo que el GORE ejerce en la Región

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 51. El Sistema ha estimulado la iniciativa del personal del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 52. Gracias al Sistema han crecido y se han posicionado los liderazgos internos del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 53. El Comité de Calidad ha liderado la mejora en la gestión del GORE

Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

* 54. El Sistema ha facilitado el diálogo y la interacción entre las distintas divisiones del GORE

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 55. Gracias al Sistema el personal del GORE ha mejorado su comprensión sobre su propio rol al interior de la institución

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

* 56. El Sistema ha facilitado el logro de objetivos institucionales del GORE

- Muy de acuerdo De acuerdo Neutro En desacuerdo Muy en desacuerdo Sin información

Comentario

57. Comentarios Generales

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos

Información personal

Para terminar, y solo a modo de registro interno, le solicitamos proporcione la siguiente información:

58. Nombre

59. Región

60. Cargo

61. Antigüedad en el Servicio (años)

62. Relación con el Sistema de Mejora Continua

XI.D Encuestas y entrevistas del Primer Instrumento de Indagación

#	Región	Nombre	Cargo	Relación con el Sistema de Mejora Continua	Antigüedad en el Servicio (años)	Modalidad
1	Arica y Parinacota	Claudio Cornejo Segovia	Jefe Departamento de Presupuesto de la División de Análisis	Secretario Técnico del Comité de Calidad	6	Videoconferencia
2	Arica y Parinacota	-	Profesional	Responsable Línea de Acción	12	Encuesta online
4	Tarapacá	Katherine Aliaga	Jefa División de Planificación y desarrollo regional	Secretaria ejecutiva del Comité de Calidad	3	Encuesta online
3	Tarapacá	Omar Williams	Profesional División de Planificación	Responsable Línea de Acción	3	Encuesta online
5	Atacama	Sebastián Cousiño	Profesional de la División de Planificación y Desarrollo	Secretario Técnico	3	Videoconferencia
6	Antofagasta	Eduardo	Jefe División	.	1	Encuesta online
7	Antofagasta	Francisco Vitale	Jefe Comunicaciones	Responsable Línea de Acción	3	Encuesta online
8	Antofagasta	Héctor Andrade Calderón	Jefe División Planificación	-	1	Encuesta online
9	Antofagasta	Paulina	Secretario Técnico del Comité de Calidad	Secretaria Técnica del Comité de Calidad	1	Encuesta online
10	Coquimbo	María Luisa Velasco	Jefa División de Administración y Finanzas	Secretaria Ejecutiva del Comité de Calidad	4	Videoconferencia
11	Coquimbo	Juan	Profesional	-	1	Encuesta online
12	Coquimbo	Marcela Rojas Taborga	Profesional División de Administración y Control de Gestión	Responsable Línea de Acción	4	Encuesta online
13	Coquimbo	-	-	-	4	Encuesta online
14	Coquimbo	Gloria Huerta	Profesional	Responsable Línea de Acción	11	Encuesta online
15	Coquimbo	Paola Rodríguez	Profesional	Responsable Línea de Acción	2	Encuesta online

16	Metropolitana	Roberto Dávila	Jefe División Análisis y Control de Gestión	Miembro Comité de Calidad	4	Entrevista presencial
17	Metropolitana	Carolina Hidalgo	Jefa Departamento de Gestión Institucional	Secretaria Técnica del Comité de Calidad	7	Entrevista presencial
18	Metropolitana	Daniela González	Encargada Unidad Gestión de Información Territorial	Responsable Línea de Acción	3	Entrevista presencial
19	Metropolitana	José Gutiérrez	Jefe del Departamento de Informática	Responsable Línea de Acción	14	Entrevista presencial
20	Metropolitana	Carolina Eing	Profesional de Planificación	Responsable Línea de Acción	3	Entrevista presencial
21	O'Higgins	Guisella Aguirre	Encargada de Control Presupuestario	Secretaria Técnica del Comité de Calidad	-	Entrevista presencial
22	O'Higgins	Geraldine Fuentealba	A cargo de la Unidad de Gestión Política e Innovación	Responsable Línea de Acción y miembro del Comité de Calidad	-	Entrevista presencial
23	O'Higgins	Aldo Herrera	Profesional de la División de Planificación y Ordenamiento Territorial	Responsable Línea de Acción	-	Entrevista presencial
24	O'Higgins	Sebastián Uribe	Jefe de Finanzas	Responsable Línea de Acción	-	Entrevista presencial
25	O'Higgins	Ricardo González	Encargado Unidad de Recursos Físicos	Responsable Línea de Acción	-	Entrevista presencial
26	Biobío	Reynaldo Delgado	Encargado Unidad de Gestión y Desarrollo Institucional	Coordinador PMG	2	Entrevista presencial
27	Biobío	Samuel Domínguez	Profesional División de Análisis y Control de Gestión	Responsable Línea de Acción	4	Entrevista presencial
28	Los Ríos	Mauricio Jelvez Pérez	Encargado de unidad de Planificación de la Inversión	Secretario Técnico del Comité de Calidad	6	Encuesta online
29	Los Ríos	-	-	-	4	Encuesta online
30	Los Ríos	Joel Durán	Analista Inversiones	Responsable Línea de Acción	5	Encuesta online
31	Los Ríos	-	-	-	6	Encuesta online
32	Los Ríos	Valentina Mediavilla	Profesional División Planificación y Desarrollo Regional	Responsable Línea de Acción	6	Encuesta online
33	Los Ríos	César Acuña Leal	Profesional responsable portal tecnológico www.idelosrios.cl	Responsable Línea de Acción	5	Encuesta online

34	Los Ríos	Yessica Gutiérrez Rodríguez	Profesional Departamento de Finanzas	-	6	Encuesta online
35	Los Lagos	Sergio Sepúlveda	Encargado Unidad de Control y Desarrollo	Secretario Técnico del Comité de Calidad	11	Entrevista presencial
36	Aysén	Miguel Viveros Henríquez	Encargado de la Unidad de Gestión Institucional	Secretario Técnico del Comité de Calidad	5	Videoconferencia
37	Magallanes	Ana Sánchez Díaz	PROFESIONAL DEPTO. GESTIÓN FINANCIERA	-	17	Encuesta online

XI.E Segundo Instrumento de Indagación

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales			
Jorge Medina - Universidad de Chile			
Encuentro Nacional del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales			
28 y 29 de noviembre del 2013			
Relación con el Sistema:			
- Secretaría Técnica ____			
- Secretaría Ejecutiva ____			
- Otro: _____			
#	Afirmación	Nivel de acuerdo (1-5)	Nivel de importancia (1-5)
1	El Sistema ha sido un sistematizador y catalizador de los avances de los Gobiernos Regionales		
2	El camino descrito por el Sistema (incorporar prácticas, sistematizar, medir, evaluar, mejorar) es el adecuado para mejorar la gestión de los Gobiernos Regionales		
3	La definición participativa de los Planes de Mejora es clave para el éxito en su implementación		
4	En la actualidad no existe una vinculación entre la planificación regional y las capacidades de gestión de los Gobiernos Regionales para hacerse cargo de esa planificación		
5	La vinculación del Sistema al PMG y CDC ha desviado el foco desde una mejora en la gestión hacia la obtención de esos recursos		
6	La ausencia de una promesa de mayor autonomía en el uso de los recursos, relacionada al Sistema, dificulta proyectar el beneficio que tendrán las mejoras en la gestión		
7	Los aprendizajes, cambios y mejoras en gestión asociados a las líneas de acción están alojados en personas particulares y no han permeado la institución		
8	Existen dudas sobre el futuro del Sistema (cambio de gobierno, mecanismos de acceso a recursos, etc.) que afectan negativamente la motivación de los Gobiernos Regionales para implementarlo		
9	Sólo en la medida en que al interior de cada Gobierno Regional exista el liderazgo y el interés por implementar el Sistema, este permitirá mejorar en forma eficaz la gestión de los Gobiernos Regionales		
10	El Sistema podría flexibilizar los plazos y exigencias asociadas a sus distintas etapas sin disminuir su efectividad		

XI.F Respuestas al Segundo Instrumento de Indagación

Encuentro Nacional Mejora Continua Gobiernos Regionales					
Viernes 29 de Noviembre de 2013 - Olmué					
Nº	REGION	NOMBRE	CARGO	FIRMA	CORREO ELECTRONICO
1	XV	C. Carreño Ch.	Jefe DAF		
2	XV	Christophe Sánchez	Jefe de Gestión		
3	II	Paulina Leira	Profesional Unidad Gestión		
4	XI	Dejanira Rojas Z.	Jefe. Depto Adm. y Personal		
5	VALPO.	Marcelo Escobar	Profesional Ato Control de Gestión		
6	XIV	Wago Gómez	Jefe DAF		
7	Atacama	Williams García Z	Encargado Inversiones		
8	Atacama	Sebastián Casimiro	Profesional DIPLADE		
9	Atacama	Natalia Ahumada	Psicóloga Organizacional DAUGP.		
10	Los Lagos	Alejandro Montané	Jefe DAF.		
11	Cochile	M. Linares	Jefe DAF / Sec. Ejecutiva Comité		
12	Cochinhuco	Marcela Torres	Jefa PIP- ENCAUSADA UAs		
13	Cochinhuco	Paola Rodríguez	Profesional ZIPAN		
14	VALPARAISO	Arauco Muniticruz	Jefe DAF		
15	Cochinhuco	Silvia Solo	Jefa Depto Gestión Estratégica		
16	BIO BIO	MARIEL SILVA	Profesional U. Preinversión		
17	AYSÉN	MIGUEL VIVEROS	GESTIÓN INSTITUCIONAL		
18	Bio Bio	Reynaldo Delgado	Unidad de Gestión y Desarrollo Institucional		

Encuentro Nacional Mejora Continua Gobiernos Regionales

Viernes 29 de Noviembre de 2013 - Olmué

N°	REGION	NOMBRE	CARGO	FIRMA	CORREO ELECTRONICO
19	Bío Bío	Rodolfo Adriaeghe	Encargado Unidad Fomento Productivo		
20	Antofagasta	EDUARDO MARTIN VARELA	JEFE DAF SECRETARÍA EJECUTIVO		
21	Maule	ANOREA SOTO FABRICES	JEFE DEPTO. ADMINISTRACION		
22	ARAUUCANIA	Jorge P. KEO	REC TEC.CC		
23	RIS	Concepción Kitzler	Analista Dpto. Gest. Inst.		
24	RIS	Jennifer Weize	Analista Gestión Institución		
25	RIS	CAROLINA MARRAS F.	PROFESIONAL DIPLADE		
26	Antofagasta	Marcio Zambrano M.	Profesional Unidad Gestión Instituciones		
27	D. de S. de	MAGALI FAJAN J.	JETA DAF		
28	ARICA Y PARINACOTA	CLAUDIO CORNEJO S	JEFE DEPTO DIV. ANALISIS Y SECRETARÍA TÉCNICO COMITECALIDAD		
29	O'Higgins	JORJANA SANCRUZ B.	Jefa DPTO CONTROL E INVERSIÓN		
30	Los Lagos	Sergio Sepúlveda	Secretaría Técnica		
31	Los Ríos	Jessica Gutiérrez R.	Profesional Finanzas		
32	Maule	Magdalena Bona	Profesional DAF		
33	Maule	Isabel Fernandez V.	Encargada Unidad Región		
34	Los Ríos	Jorge Vera R.	ANALISTA DPTO E INVERSIÓN		
35	O'Higgins	Verónica Fuentes	Profesional DIPLAN		
36	O'Higgins	Viviana Aguirre	Encargada Unidad Dpto		

Encuentro Nacional Mejora Continua Gobiernos Regionales

Viernes 29 de Noviembre de 2013 - Olmué

N°	REGION	NOMBRE	CARGO	FIRMA	CORREO ELECTRONICO
37	MADAGASCAR	JOSÉ MIRANDA R.	JEFE DAF		
38	Los Rios	MAURICO TERVEJ	PROFESOR, MR. SECR. TÉCNICO		
39	AENOR	Patricia Espinoza	RELATOR		
40	AENOR	M. Angelica Sanhueza	Gerente General		
41	Subdere	Victor, Henríquez P.	JEFE Unidad		
42	SUBDERE	Bernabé Zamora	profesional opto. fortalecimiento reg.		
43	Ude Chile	Jorge Medina	Demovista		
44	SUBDERE	RONICA VILLALBA	JEFA DEPARTAMENTO fortalecimiento		
45	Subdere	Rosario Espinoza	Unidad Fortalecim. institucional Regio.		
46	Subdere	Cecilia Pereira P.			
47	Dipres	Eliciane Lavalle	Coordinadora S.G.C.		
48	Dipres	Ximena Estay	auditor		
49	Subdere	Angelica Hernandez	Profesional Opto. Fortalec. Reg.		
50	Ude Chile/iper	Cristina Tortello J.	JEFE Desarrollo Gerencial		
51	CSP / U. de Chile	José Justiz	Director Ejecutivo CSP		
52	AENOR	CARLOS SANCHEZ	RELATOR		
53	SUBDERE	Hectora Alegría	COORDINADORA CORGAPU		
54	JUAN CARLOS OYARZUN	MARILYN	JEFE UDR		

XI.G Pauta de entrevista semiestructurada aplicada a consultoras

- ¿Cómo evaluaría el desarrollo de las Líneas de Acción de los Gobiernos Regionales?
- ¿Cuánta claridad tenían los Gobiernos Regionales sobre lo que necesitaban?
- ¿Cómo evalúa la estimación de plazos y costos para desarrollar las Líneas de Acción?
- ¿Cómo evalúa el interés de los distintos actores de los GORES por mejorar la gestión?
- ¿Cuán apropiada le parece la vinculación a incentivos como el PMG y los CDC?
- ¿Cuán pertinente le parece el Modelo de Gestión de los Gobiernos Regionales?
- ¿Qué cambios, en el corto plazo, ha generado el desarrollo de las Líneas de Acción?’
- ¿Qué cambios, en el largo plazo, cree usted que generará el desarrollo de las Líneas de Acción ya realizadas?
- ¿Qué cambios cree usted que generará el Sistema de Mejora Continua?
- ¿Cuán preparados están los Gobiernos Regionales para implementar un sistema de este tipo?
- Comentarios o recomendaciones generales

XI.H Información de las consultoras entrevistadas

Consultora	Santiago Consultores	
Entrevistado	Luis Rosales	
Cargo	Socio	
Gore	Línea de Acción	Descripción
Maule	3. Ejecución de evaluación Ex – post del FNDR	Diseño y aplicación de una metodología de evaluación ex post de iniciativas de inversión financiadas con FNDR específicamente subtítulo 31,29 y 33, lográndose conocer los resultados en relación a los objetivos planteados.
Aysén	1. Modelamiento del proceso de gestión de planificación regional vinculado a la inversión.	Realizar un diagnóstico y modelar el proceso de planificación identificando los puntos de coordinación que deben generarse con el proceso de gestión de inversiones. Esto permitirá dar un ordenamiento e institucionalizar los subprocesos, microprocesos, protocolos y procedimientos para que la gestión de la inversión se articule con la planificación regional.
Aysén	3. Evaluación ex post de Resultados de Iniciativas de inversión financiadas con recursos propios.	Definir una evaluación para evaluar ex post los resultados de iniciativas de inversión con recursos propios y de esta manera determinar la eficacia y efectividad interna y su contribución al desarrollo regional.

Consultora	Árbol Lógica	
Entrevistado	Héctor Araya	
Cargo	Gerente General	
Gore	Línea de Acción	Descripción
Arica y Parinacota	1. Sistema de Seguimiento de la inversión regional y evaluación ex post.	Implementación de un sistema de seguimiento, articulación y ejecución del FNDR, articulando inversión regional, programación, ejecución y cierre de inversiones.
Arica y Parinacota	6. Diseño e implementación de una planificación institucional y sistema de control de la gestión del Servicio.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la plan est inst.
Tarapacá	6. Implementación de sistema de planificación institucional y control de gestión.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la plan est inst.
Los Ríos	6. Planificación institucional de los gobiernos regionales.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.
Los Lagos	2. Diseño y aplicación de una metodología de evaluación ex post de inversiones del FNDR.	Diseño, aplicación y software de una metodología de evaluación ex post, compatible con las bases de datos del GORE.

Consultora	PSICUS	
Entrevistado	Bruno Moris	
Cargo	Product Manager del Área de Estudios	
Gore	Línea de Acción	Descripción
Antofagasta	Diseño e Implementación de un Sistema de Planificación Estratégica Institucional y Control de Gestión.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.
Valparaíso	9. Sistema de Planificación Estratégica Institucional.	Implementar un Sistema de Planificación institucional, control y evaluación de gestión, que permitirá mejorar la conducción institucional y la toma de decisiones estratégicas, para lo anterior se actualizarán las definiciones estratégicas institucionales (Misión, Objetivos estratégicos, productos, metas, centro de responsabilidad e indicadores); se levantará y optimizar los principales procesos de gestión del GORE y se definirán los indicadores de desempeño 2013 para el adecuado control de gestión y posterior evaluación.
O'Higgins	9. Asistencia Técnica en apoyo metodológico para la planificación estratégica institucional.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la plan est inst.
Maule	2. Modelamiento de procesos de gestión de la inversión del FNDR.	Instalar un sistema de gestión de inversiones que permita ordenar e integrar microprocesos y procedimientos asociados, generar estándares para el funcionamiento y control de la inversión y articulación con la planificación diseñado en la LAC1.
Maule	7. Diseño e implementación de un Sistema de Planificación Estratégica Institucional y Control de Gestión.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.
Araucanía	Diagnóstico y propuestas de mejoras en el clima laboral y trabajo en equipo.	Estudio que entregue un diagnóstico referente al clima laboral, trabajo en equipo y la percepción de los funcionarios, para que a partir de estos resultados, se fijen las líneas de acción a seguir. Se espera que de acuerdo a los resultados obtenidos por el estudio mencionado, se puedan determinar los factores claves para el bienestar, satisfacción y motivación de todos los funcionarios.
Los Lagos	1. Proyecto Transversal de Planificación Institucional de los Gobiernos Regionales.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.

XI.I Funciones del Comité de Calidad



APRUEBA CONSTITUCION, DISPONE
FUNCIONAMIENTO Y FUNCIONES DEL
COMITÉ DE CALIDAD Y DESIGNA
SECRETARIO EJECUTIVO Y SECRETARIO
TECNICO.

RESOLUCIÓN EXENTA N° 1299 /

PUERTO MONTT, 15 JUN. 2012

VISTOS:

1. Lo dispuesto en la Ley N° 19.553, que estableció las normas para implementar el Programa de Mejoramiento de la Gestión - PMG;
2. El Sistema de Acreditación de la Calidad inserto en el Programa Marco PMG 2012, que aplica a los Gobiernos Regionales y que tiene como objetivo instalar un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión de los Gobiernos Regionales que les permita alcanzar estándares cada vez más exigentes, de una manera sistemática, logrando satisfacer crecientemente las necesidades y expectativas de todos sus destinatarios, entre otros, actores claves, ciudadanía, socios y colaboradores;
3. Los objetivos de gestión y sus requisitos técnicos año 2012 del Sistema de Acreditación de la Calidad descritos en el documento "Requisitos Técnicos y Medios de Verificación Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2012 Programa Marco de Calidad" versión 2.0 Mayo 2012;
4. El documento " Metodología de seguimiento a la ejecución de los planes de mejora de los Gobiernos Regionales" remitido a través de la Circular N° 30 de fecha 06.03.2012 del Jefe División de Desarrollo Regional SUBDERE;
5. La Resolución Exenta N° 2554 de fecha 08.10.2010 que a) aprobó el convenio de participación del Gobierno Regional de Los Lagos en el Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los gobiernos regionales, b) conformó la contraparte técnica bajo la denominación de Comité de Calidad y c) designó al Secretario Ejecutivo del Comité de Calidad;
6. La Res. N° 1600/2008 de la Contraloría General de la República; y
7. Las facultades conferidas en la Ley Orgánica Constitucional N° 19.175 sobre Gobierno y Administración Regional.

CONSIDERANDO:

La necesidad de generar condiciones institucionales adecuadas para asegurar la instalación de un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión de este servicio administrativo de Gobierno Regional de Los Lagos.

RESUELVO:


Avenida Décima Región, 4° piso,
Edificio Intendencia Regional,
Puerto Montt
Fonos (65) 283 109 - 283 153
280 708
info@goreloslagos.cl
www.goreloslagos.cl



1. **CONSTITUIR** contraparte técnica del Gobierno Regional de Los Lagos a cargo del Sistema de Acreditación de la Calidad, bajo la denominación de “Comité de Calidad”, el cual es integrado por:
 - a) Un representante del Consejo Regional.
 - b) el Jefe de División de Administración y Finanzas, quien hará las veces de Secretario Ejecutivo.
 - c) El Jefe de División de Análisis y Control de Gestión.
 - d) El Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional.
 - e) Un representante de la Asociación de Funcionarios, y

Además, un funcionario del estamento profesional realizará las funciones de Secretario Técnico del Comité.

2. **DEFINIR** las responsabilidades y autoridad del Comité de Calidad, como se indica a continuación:
 - 2.1. Informar a través del Secretario Ejecutivo, al Jefe de Servicio sobre el desempeño del Sistema de Acreditación de la Calidad.
 - 2.2. Recomendar aquellas medidas que tiendan a asegurar la realización del autodiagnóstico o autoevaluación y la implementación del plan de mejoras y de establecer, implementar, mantener y evaluar los procesos necesarios para el Sistema de Acreditación de la Calidad.
 - 2.3. Recomendar aquellas medidas que tiendan a comunicar su funcionamiento y los objetivos del Sistema de Acreditación de la Calidad en todos los niveles de la organización.
3. **FORMALIZAR** funcionamiento del Comité de Calidad, para lo cual, el Comité sesionará con sus miembros titulares, subrogantes o suplentes, cuando corresponda.

Excepcionalmente, el Secretario Técnico del Comité, a sugerencia del Secretario Ejecutivo del mismo, podrá extender una invitación a participar en alguna Sesión del Comité a encargados de procesos o líneas de acción del plan de mejoras, como también a consultores externos, con el propósito que estos presenten información sobre la situación de sus procesos o avance de actividades incluidas en el plan de mejoras y asesoría técnica en materias que se estimen relevantes y que tengan directa incidencia en la implementación del Sistema de Acreditación de la Calidad. Esta persona asistirá en calidad de invitado, sólo con derecho a voz, por lo que no deberá tomarse en cuenta para efectos del quórum de sesión o de mayoría para los acuerdos.

El quórum mínimo para sesionar el Comité será la mayoría absoluta de sus miembros. Los acuerdos se tomarán por mayoría simple de los presentes. En caso de empate, decidirá el Secretario Ejecutivo del Comité.

El Comité podrá acordar sus propias normas internas, en relación a la frecuencia de sus sesiones y otros aspectos de funcionamiento interno. No obstante, en lo general deberá ajustarse a lo establecido en los objetivos de gestión y sus requisitos técnicos del Sistema de Acreditación de la Calidad descritos en el documento “Requisitos Técnicos y Medios de Verificación

Avenida Décima Región, 4º piso,
Edificio Intendencia Regional,
Puerto Montt
Fonos (65) 283 109 - 283 153
280 708
info@gorelotalagos.cl
www.gorelotalagos.cl



Gobierno
de Chile



gobierno regional
de los lagos

Programa de Mejoramiento de la Gestión Programa Marco de Calidad que cada año actualiza la Dirección de Presupuestos.

4. **DEFINIR** las funciones específicas del Comité de Calidad, que corresponde a recomendar medidas necesarias en las siguientes materias:
 - 4.1. Determinar las competencias necesarias para el personal que realizará el autodiagnóstico o autoevaluación, para ello el Comité de Calidad, cuando sea aplicable y con los recursos disponibles, capacita al personal para alcanzar las competencias necesarias para implementar el modelo de acreditación.
 - 4.2. Realizar el autodiagnóstico o autoevaluación, considerando el Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de Los Gobiernos Regionales, para lo cual: Planifica la realización del autodiagnóstico y organiza los equipos de trabajo necesarios; mide el nivel de calidad de los procesos y resultados de la organización, calculando el puntaje que le corresponde según la calidad de sus procesos y resultados del acuerdo a la métrica del Sistema; Incorpora la evidencia que corresponda para fundamentar su autodiagnóstico y el puntaje calculado; Identifica las brechas de sus procesos y resultados en relación al modelo de gestión del sistema, y establece aquellos que requieren ser mejorados.
 - 4.3. Aprobar el autodiagnóstico y lo somete a validación externa, para lo cual: Remite el autodiagnóstico a la SUBDERE y programa la validación externa; una vez efectuada la validación externa del autodiagnóstico y entregado los resultados de la misma por parte de SUBDERE, el Comité de Calidad difunde los resultados y conclusiones de su diagnóstico (o Autoevaluación) a todo el personal.
 - 4.4. Establecer un conjunto de medidas de acción inmediata, en caso de no obtener puntos en su diagnóstico en alguno de los elementos de gestión que constituyen la línea base del sistema.
 - 4.5. Elaborar mediante un proceso participativo, un plan (1 año o más) de mejora de procesos y resultados que contenga, al menos: los objetivos, actividades, indicadores y sus metas y plazos; la estimación de recursos para mejorar la calidad de sus procesos de gestión y resultados para obtener, según corresponda, los niveles de Calidad, Calidad Avanzada o de Excelencia; el puntaje previsto a lograr al término de las actividades del plan; la aprobación del Jefe de Servicio, en base a propuesta efectuada por el Comité de Calidad.
 - 4.6. Elaborar participativamente el programa de trabajo anual, en base al plan de mejoras aprobado, incluyendo al menos: carta gantt anual con la programación física y financiera de todas las metas del programa con plazos de ejecución y sus respectivos responsables; las metas relevantes del programa anual de cada equipo de trabajo; el diseño de los proyectos de mejora que postulen a financiamiento del Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional; Las actividades de difusión incluyendo fechas y responsables; las medidas inmediatas para obtener al menos un punto en los elementos de gestión de la línea base; difundir el Plan y Programa de Trabajo anual a todo el personal; diseño de un/os de mecanismo/s de difusión que garanticen el acceso y conocimiento permanente y actualizado del Plan y Programa de Trabajo al Jefe de Servicio, Consejo


Avenida Décima Región, 4º piso,
Edificio Intendencia Regional,
Puerto Montt
Fonos (65) 283 109 - 283 153
280 708
info@gorelostagos.cl
www.gorelostagos.cl



Gobierno
de Chile



gobierno regional
de los lagos

- Regional, Equipo Directivo y Asociación de Funcionarios, incluyendo las responsabilidades de cada equipo de trabajo; revisar periódicamente el funcionamiento y efectividad del/los mecanismos de difusión para mantener informado al Jefe de Servicio, Consejo Regional, Equipo Directivo y Asociación de Funcionarios.
- 4.7. Implementar el plan de mejorar de procesos y resultados y ejecuta el programa de trabajo anual, para lo cual: actualiza el Programa de Trabajo Anual elaborando una carta gantt de todos los objetivos, actividades y proyectos a ejecutar durante el año, incluyendo los denominados proyectos transversales de ejecución regional. La carta gantt debe incluir la programación física y financiera (ejecución de los recursos que contribuyen a financiar el Programa de Trabajo Anual) de los productos, acordando con SUBDERE una meta global anual para ambas programaciones; formaliza durante el primer semestre el compromiso de ejecución de su programa de trabajo anual y de su carta gantt en un documento suscrito por el Comité de Calidad del Gobierno Regional y la SUBDERE, representada a través de su Departamento de Fortalecimiento Institucional y la Jefatura del Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional; mantiene informado al Consejo Regional del estado de avance y los resultados de su Plan de Mejoras, debiendo al menos dos veces al año (correspondiendo una en el primer semestre) informar al Plenario del Consejo Regional, a través de la solicitud de incorporación en tabla. Si el Consejo Regional eventualmente no llegara a incorporarlo en las sesiones del año, se debe remitir un informe por escrito al Consejo Regional con el estado de avance.
- 4.8. Supervisar la ejecución del programa de trabajo anual, para ello realiza al menos: registro del avance físico y financiero de la carta gantt anual, incluidos los proyectos financiados por el Programa AGES, en los mecanismos de monitoreo dispuestos por SUBDERE para este fin; las medidas correctivas y/o paliativas necesarias cuando el programa de trabajo presenta alguna dificultad en el cumplimiento de sus metas, incluyendo entre estas medidas las acordadas con SUBDERE, cuando no se cumplan la programación física y/o financiera; un informe de verificación anual, que considere: a) el avance físico y financiero de la carta gantt anual de su programa de trabajo al 31 de diciembre del año en curso, incluyendo todas las actividades y proyectos comprometidos que cumplieron sus compromisos de ejecución física y financiera y aquellos que no cumplieron, explicando la causa de aquellos no cumplidos, b) un balance del cumplimiento de las medidas correctivas, sugeridas en los informes de seguimiento por su Comité de Calidad o por SUBDERE, c) una síntesis de los logros anuales alcanzados con la ejecución de su programa de trabajo.
- 4.9. Elaborar mediante un proceso participativo, el autodiagnóstico o Autoevaluación de sus procesos y resultados de gestión, utilizando la metodología del Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales e identifica el nivel de calidad logrado, que verifica mediante alguno de los siguientes medios: a) registra el puntaje mayor obtenido en la primera Autoevaluación validada anteriormente y no tiene cero puntos en ningún elemento de gestión de la línea base; b) el puntaje obtenido en la Autoevaluación es equivalente al exigido por el sistema para acreditar alguno de sus niveles de gestión.

Avenida Décima Región, 4º piso,
Edificio Intendencia Regional,
Puerto Montt
Fonos (65) 283 109 - 283 153
280 708
info@gorelostagos.cl
www.gorelostagos.cl



- 4.10. Elaborar en un proceso participativo y teniendo en cuenta el puntaje alcanzado en la última Autoevaluación realizada, un plan de mejoras que permita al Gore reducir las brechas hacia una gestión de excelencia.
 - 4.11. Remitir el último autodiagnóstico o autoevaluación a la SUBDERE, con el puntaje necesario para acreditar algún nivel de calidad y programa la validación externa.
 - 4.12. Difundir a todo el personal los resultados de la validación externa del autodiagnóstico.
 - 4.13. Elaborar o actualizar en base a los resultados del último autodiagnóstico o Autoevaluación, el plan de mejoras y valida a través de un agente externo, a continuación elabora un programa de trabajo anual para el siguiente período, siguiendo el mismo procedimiento descrito en las etapas anteriores para mantener el desarrollo del sistema en sus sucesivas etapas anuales hasta lograr el nivel de excelencia.
- 5. DEFINIR** las funciones específicas de la Secretaría Ejecutiva del Comité de Calidad, que corresponde a las siguientes:
- 5.1. Informar, a requerimiento del Comité, al Intendente sobre el desempeño del Sistema de Acreditación de la Calidad.
 - 5.2. Informar al Consejo Regional del estado de avance y los resultados del Plan de Mejoras, debiendo al menos dos veces al año (correspondiendo una en el primer semestre) informar al Plenario del Consejo Regional, a través de solicitud de incorporación en tabla. Si el Consejo Regional eventualmente no llegara a incorporarlo en las sesiones del año, se debe remitir un informe por escrito al Consejo Regional con el estado de avance.
 - 5.3. Ser la contraparte ante la SUBDERE, para la coordinación general, sistematización de la información y cumplimiento de los acuerdos requeridos para la implementación en el Gobierno Regional de Los Lagos del Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales.
 - 5.4. Notificar a los miembros del Comité de Calidad la fecha y hora fijada para cada Sesión, acompañando copia de la Tabla correspondiente.
 - 5.5. Informar oportuna y adecuadamente a los jefes de división del Gore sobre los requerimientos relacionados con el Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales.
 - 5.6. Requerir de los jefes de división del Gore la información o antecedentes que se estimen necesarios o pertinentes para el desarrollo del Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales.
 - 5.7. Aprobar el plan de trabajo y supervisar las funciones del Secretario Técnico del Comité en el apoyo y acompañamiento para los procesos de Autoevaluación, diseño del Plan de Mejoras y sus respectivas validaciones externas.
- 6. DEFINIR** las funciones específicas de la Secretaría Técnica del Comité de Calidad, que a requerimiento del Secretario Ejecutivo, corresponderán a las siguientes:

Avenida Décima Región, 4º piso,
Edificio Intendencia Regional,
Puerto Montt
Fonos (65) 283 109 - 283 153
280 708
info@goreloslagos.cl
www.goreloslagos.cl



Gobierno
de Chile



gobierno regional
de los lagos

- 6.1. Actuar en Calidad de Ministro de Fe de las decisiones del Comité de Calidad.
 - 6.2. Preparar la Tabla de la sesión del Comité de Calidad.
 - 6.3. Asesorar y apoyar al Comité de Calidad en la ejecución de cada una de las funciones definidas en el texto de la presente resolución.
 - 6.4. Asesorar y apoyar al Comité de Calidad sobre los aspectos técnicos y metodológicos que involucre el desarrollo adecuado y oportuno de los procesos de Autoevaluación y diseño del Plan de Mejora con sus respectivas validaciones externas.
 - 6.5. Ejecutar las acciones que el Comité de Calidad encomiende para la supervisión y ejecución global del Plan de Mejoras.
 - 6.6. Ejecutar las acciones determinadas por el Comité luego de la detección de dificultades o variables críticas en la implementación del Plan de Mejoras.
 - 6.7. Realizar las coordinaciones sancionadas por el Comité que favorezcan la correcta ejecución del Plan de Mejoras.
 - 6.8. Supervisa y resguarda la ejecución total del Plan de Mejoras.
 - 6.9. Detecta dificultades o variables críticas a abordar y establece coordinaciones para su oportuno abordaje.
 - 6.10. Coordinar acciones con el equipo asesor de SUBDERE.
 - 6.11. Entrega reportes sobre la ejecución y resultados del plan de mejoras
 - 6.12. Resguarda mediante iniciativas concretas, la coordinación entre áreas de trabajo y estamentos del GORE en torno a la ejecución del Plan de Mejoras.
 - 6.13. Custodia toda la documentación que dé cuenta de la ejecución de cada LAC y del Plan en su conjunto.
7. **DESIGNAR**, como Secretario Técnico del Comité de Calidad, a Sergio Sepúlveda González, funcionario del estamento profesional de la División de Administración y Finanzas, quien a contar de la fecha de la presente resolución, debe asumir las funciones aquí descritas.
8. **MODIFICASE** en consecuencia y en su parte pertinente, la Resolución Exenta N° 2554 de fecha 8 de octubre de 2010.

ANÓTESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE.



Juan Sebastián Montes Porcile
JUAN SEBASTIAN MONTES PORCILE
INTENDENTE
REGION DE LOS LAGOS

[Signature]
AMA/MRN/SSG/ssg.

DISTRIBUCIÓN:

- Jefes de División
- Asociación de Funcionarios
- Funcionarios y Funcionarias del GORE
- Dpto. Recursos Humanos
- Oficina de Partes.

Avenida Décima Región, 4° piso.
Edificio Intendencia Regional,
Puerto Montt
Fonos (651) 283 109 - 283 153
280 708
info@goreloslagos.cl
www.goreloslagos.cl

XI.J Creación Unidad de Control de Gestión y Desarrollo



REF. CREA UNIDAD QUE INDICA

RES. EXENTA N° 0387

PUERTO MONTT, 22 FEB. 2011

V I S T O S :

1. El Sistema de Acreditación, Mejora Continua de la Gestión e Incentivos de los Gobiernos Regionales desarrollado y aprobado mediante Resolución Exenta de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo N° 1130/2009 del 21 de agosto de 2009;
2. El Convenio de participación del Gobierno Regional de Los Lagos en el Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales aprobado mediante Resolución Exenta N° 2554 del 08 de octubre de 2010;
3. Lo dispuesto en la Ley N° 19.553, que estableció las normas para implementar el Programa de Mejoramiento de la Gestión;
4. El Programa Marco del "Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) para el año 2011", presentado a través de la Circular N° 52 de 08 de octubre de 2010 por los Ministros de Interior, Hacienda y Secretario General de la Presidencia;
5. El artículo 14° del Decreto N° 475/1998 de Hacienda, sobre la responsabilidad de cada Jefe Superior de Servicio de la evaluación permanente de los objetivos comprometidos y de la generación de los mecanismos internos que permitan un adecuado control de éstos y de la veracidad de la información acerca de su cumplimiento.
6. Lo dispuesto en la Resolución N° 1600/2008 de la Contraloría General de la República; y
7. Las facultades que me confiere el DFL 1-19.175, de Interior, que fijó el texto refundido de la Ley Orgánica Constitucional, sobre Gobierno y Administración Regional.

R E S U E L V O :

1. **CREASE** la Unidad de Control de Gestión y Desarrollo, dependiente de la División de Administración y Finanzas, asumiendo como encargado de la misma don Sergio Sepúlveda González, profesional a contrata, de la Planta respectiva de este Gobierno Regional.
2. Las funciones de La Unidad de Control de Gestión y Desarrollo son las que se establecen a continuación:

FUNCIONES:

1. Generar los mecanismos internos que permitan un adecuado control de los objetivos a alcanzar cada año y de la veracidad de la información acerca de su cumplimiento, que son formulados a través de:

DIVISION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Fonos (65) 283153 - 283138 - 283139
Fax (65) 274060

INTENDENTE DECIMA REGION DE LOS LAGOS
Fonos (65) 280725 - 280726 - 280747 - 280753
Fax (65) 280747

DIVISION DE ANALISIS Y CONTROL DE GESTION
Fonos (65) 283100 - 283111 - 283112 - 283109
Fax (65) 283108

DIVISION DE PLANIFICACION
Fonos (65) 283101 - 280708 - 283147 - 283150
Fax (65) 280708

E-mail: info@gorelslagos.cl
AVDA. DECIMA REGION 480 - PUERTO MONTT - CHILE



- o El Programa de Mejoramiento de la Gestión,
 - o El Convenio de Desempeño Colectivo,
 - o El Sistema de Acreditación, Mejora Continua de la Gestión e Incentivos de los Gobiernos Regionales.
2. Coordinar la formulación, fijación, ejecución, control y permanente evaluación eficiente y eficaz por parte del Servicio del Programa de Mejoramiento de la Gestión y el Convenio de Desempeño Colectivo. Dichos programas y convenio incluirán objetivos específicos y metas de gestión pertinentes y relevantes, a cumplir cada año, que efectivamente contribuyan a mejorar el desempeño institucional, cuyo grado de cumplimiento será medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza.
 3. Liderar la acreditación de la capacidad que tiene el GORE para gestionar sus procesos y obtener resultados de calidad, respecto del Modelo de Gestión de Calidad definido por el Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales.
 4. Formular, ejecutar, controlar y evaluar eficiente y eficazmente los siguientes Sistemas del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)
 - a. Capacitación.
 - b. Planificación / Control de Gestión.
 - c. Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional.
 - d. Sistema de Acreditación de la Calidad.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE


CGBO/MRN


JUAN SEBASTIAN MONTES PORCILE
INTENDENTE
REGION DE LOS LAGOS

Distribución:
Jefes de División
Jefes de Departamento
Encargados de Unidad
Departamento Recursos Humanos
Departamento Jurídico
Asociación de Funcionarios
Interesado
Oficina de Partes

DIVISION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Fonos (65) 283153 - 283138 - 283139
Fax (65) 274000

INTENDENTE DECIMA REGION DE LOS LAGOS
Fonos (65) 280725 - 280726 - 280747 - 280753
Fax (65) 280747

DIVISION DE ANALISIS Y CONTROL DE GESTION
Fonos (65) 283100 - 283111 - 283112 - 283109
Fax (65) 283108

DIVISION DE PLANIFICACION
Fonos (65) 283101 - 280708 - 283147 - 283150
Fax (65) 280708

E-mail: info@goreloslagos.cl
AVDA. DECIMA REGION 486 - PUERTO MONTT - CHILE

XI.K Líneas de Acción desarrolladas por cada GORE

Región	Línea de Acción	Descripción
Arica y Parinacota	1. Sistema de Seguimiento de la inversión regional y evaluación ex post.	Implementación de un sistema de seguimiento, articulación y ejecución del FNDR, articulando inversión regional, programación, ejecución y cierre de inversiones.
	2. Análisis de consistencia entre Instrumentos de planificación e inversión regional.	Desarrollo de instrumentos de evaluación y seguimiento que orienten la toma de decisiones de planificación territorial e inversión regional.
	3. Sistema de información Regional.	Desarrollo de un sistema que dispone de un mecanismo de recolección, procesamiento, almacenamiento y mantención de inf. estadística relevante para toma de decisiones en inv. reg.
	4. Imagen corporativa del Gobierno regional.	Diseño de una estrategia comunicacional que incorpore un plan de difusión del GORE, un plan de seguimiento y evaluación de dicha estrategia y una imagen corporativa.
	5. Plan de Auditoría Informática.	Plan que considera adquisición de equipamiento, capacitación del RRHH, seguridad y resguardo de la información y equipos, y el desarrollo, adquisición e implementación de sistemas de apoyo a la gestión.
	6. Diseño e implementación de una planificación institucional y sistema de control de la gestión del Servicio.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la plan est inst.
Tarapacá	1. Modelo de Integración de Instrumentos de planificación vinculado a la inversión.	Modelamiento e implementación del sistema de planificación regional, vinculado a la inversión (incluye seguimiento y control).
	2. Fortalecimiento sistema de información regional	Mejoras al actual sistema incorporando dos herramientas tecnológicas: SPSS y Arc GIS. Que permiten proporcionar más y mejores productos estadísticos para la toma de decisiones de inversión.
	3. Evaluación y modelamiento del proceso de Gestión de Inversiones.	Evaluación y modelamiento del proceso de gestión de inversión, introduciendo mejoras y correcciones a las prácticas evaluadas.
	4. Plan de Fortalecimiento Organizacional.	Plan diseñado e implementado que considera liderazgo interno, participación del personal, comunicación interna, trabajo en equipo, empoderamiento de los colaboradores y clima laboral.
	5. Desarrollo soporte informático para procesos estratégicos y gestión interna.	Plan informático que considera evaluación, seguimiento e implementación del mismo; plataforma WEB e intranet; mantenimiento de hardware y software; y normas y procedimientos en procesos asociados a TICs.
	6. Implementación de sistema de planificación institucional y control de gestión.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la plan est inst.
Antofagasta	1. Modelamiento de un sistema de gestión de inversión en articulación con instrumentos de planificación.	Diseño e implementación de un sistema de gestión de inversiones (instalado en una plataforma abierta), con acciones de mejoras que aseguren la articulación con la inversión regional en al menos el FNDR, ciclo ppartario., desarrollo de ARI y PROPIR e identificación de las distintas etapas del proceso.
	2. Diseño e implementación de un modelo de gestión del proceso de relacionamiento con proveedores y asociados.	Modelamiento del proceso de gestión de relación con proveedores, Uts, otros organismos asociados y sector privado, estableciendo fases, procesos, procedimientos, protocolos, actores con roles y funciones.

	3. Diseño de un plan de gestión del posicionamiento de la imagen y marca del GORE	Diseño de un plan de gestión del posicionamiento de la imagen y marca del GORE.
	4. Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima laboral.	Diagnóstico (pre . test) e implementación de un plan de mejoramiento del clima laboral.
	5. Diseño e Implementación de un Sistema de Planificación Estratégica Institucional y Control de Gestión.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.
Atacama	1. Diseño e implementación de un Modelo de evaluación del Desempeño Directivo en post del mejoramiento de la gestión del GORE Atacama.	Modelo de evaluación de desempeño directivo diseñado e implementado en una plataforma tecnológica, con propuesta de modificación de decreto de calificaciones.
	2. Instaurar mecanismos formales de participación ciudadana, y de percepción de la imagen	Modelo de participación, considerando como foco la temática de inversión regional y la percepción ciudadana, de socios y colaboradores del GORE.
	3. Desarrollo de un proceso motivacional y de reconocimiento para el personal.	Diagnóstico de clima organizacional y levantamiento de necesidades de reconocimiento, motivación e incentivo a funcionarios.
	4. Implementación de Módulo de Gestión de Compras y Proveedores.	Procedimiento sistemático y con instrumentos conocidos y validados que permitan desarrollar un servicio eficiente, eficaz y oportuno del Servicio en su relación con proveedores.
	5. Diseñar e implementar un plan de desarrollo institucional y de control de gestión, para el GORE Atacama.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la plan est inst.
	6. Diseño e implementación de sistema de control y medición de impacto de la inversión del FNDR en la región.	Levantamiento de procesos y desarrollo de indicadores de impacto, considerando una prueba piloto que considere las fases de pre inversión hasta toma de decisión del CORE.
Coquimbo	1. Actualización visión, misión y objetivos estratégicos	Actualizar definiciones estratégicas, alineados con instrumentos con instrumentos regionales y nacionales y con funciones asignadas al personal.
	2. Diagnóstico y diseño de un Sistema de Información y Gestión de Inversiones.	Diagnóstico y diseño de un sistema que permita tomar decisiones acertivas en materia de inversión, compatible con los sistemas ya instalados, con reportes agregados de gestión interna y cumplimiento de indicadores de eficiencia, eficacia, impacto, economía, etc.
	3. Diagnóstico, revisión y asesoría del Proceso de Gestión de Inversiones para la sistematización y estandarización de bases administrativas y contratos, e implementación de buenas prácticas.	Análisis, mediciones, tendencias y análisis de resultados en términos cuantitativos y cualitativos de las inversiones, revisión de sus procesos, cómo se asignan, licitan y adjudican dichas inversiones, cómo se realiza la programación, ejecución, control, cierre y evaluación ex-post de éstas, y de cómo se definen y miden los indicadores, fortalezas y debilidades, para luego concluir una propuesta de estandarización de bases y contratos para las distintas tipologías de iniciativas de inversión.
	4. Diseño e Implementación Sistema de Evaluación de Impacto para programas del FNDR: Fomento Productivo y Fondo de Innovación para la Competitividad.	Evaluar iniciativas de Fomento productivo y del Fondo de Innovación para la Competitividad, como así mismo, distinguir los efectos o consecuencias observables que los programas y proyectos han transferido a su población objetivo, es decir, analizar si cada uno los programas contribuyeron a generar los cambios esperados (impactos).

	5. Diseño e Implementación Sistema de Evaluación de Resultados para Proyectos del 2% del FNDR: Deporte y Cultura (**).	Evaluar iniciativas de los fondos concursables del 2% del FNDR y analizar si cada uno los programas logró sus objetivos y si éstos generaron los cambios esperados (impactos).
	6. Diagnóstico y propuestas de mejoras de la percepción ciudadana, socios y colaboradores sobre el Gobierno Regional e imagen de marca.	Diseñar y aplicar un instrumento que permita saber cual es la percepción de los ciudadanos, socios y colaboradores sobre el GORE, en relación a la ejecución de los proyectos y la imagen de marca de éste.
	7. Formalización y sistematización de los procesos y procedimientos internos y fortalecimiento de las competencias y habilidades directivas.	Diagnosticar la situación actual y evaluar las prácticas instaladas, para posteriormente, reconocer, corregir y/o levantar los procesos y procedimientos institucionales, definiendo sus respectivos indicadores y metas correspondientes
	8. Diagnóstico y propuestas de mejoras clima laboral.	Realizar un diagnóstico del clima laboral y percepción de los funcionarios, para que a partir de estos resultados, se fijen las líneas de acción a seguir, determinando los factores claves para el bienestar, satisfacción y motivación de todos los funcionarios.
	9. Auditoría de Tecnologías de La Información y confección de un plan informático.	Realizar una auditoría informática y luego definir y ejecutar un plan que se ajuste a la planificación estratégica del GORE definiendo el hardware y software que mejor se adapte a las necesidades del GORE considerando la infraestructura existente. Asimismo, definir políticas y procedimientos de Seguridad de la Información.
	10. Certificación de estándares internacionales de Transparencia por la Institución Capítulo Chileno de Transparencia Internacional.	Diagnosticar los niveles de Transparencia de acuerdo a los criterios adicionales de Institución Capítulo Chileno de Transparencia Internacional e implementar las medidas para lograr una certificación en la materia
Valparaiso	1. Mejora en los instrumentos del programa desarrollo cultural y deportivo.	Se revisará y evaluará el proceso de ejecución del Programa de Desarrollo Deportivo y Cultural, con el fin de mejorar sus instrumentos y la vez buscar una mayor coherencia entre el Programa y ERD vigente, a su vez se analizará la orientación de las inversiones.
	2. Sistema de seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación e inversión.	Consiste en incorporar y/o mejorar prácticas asociadas al seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación y de inversión, mediante la superposición de cartografía temática. Además se desarrollará un modelo de seguimiento, monitoreo y evaluación de lo anterior.
	3. Mejoras en el sistema regional de información.	Evaluar el conjunto de prácticas relacionadas con los instrumentos y mecanismos que utiliza la institución para recopilar, analizar y generar información clave para el desarrollo regional, teniendo como objetivo identificar propuestas de mejora del sistema regional de información. A su vez se revisará cómo es utilizada esta información y cómo ella se comunica tanto al interior del GORE, como hacia la ciudadanía, socios y colaboradores.
	4. Diseño e implementación de canales de participación ciudadana.	Se implementará canales permanentes de participación ciudadana, incluyendo encuestas de satisfacción de usuarios y un sistema de gestión de reclamos y sugerencias, el cual se evaluará semestralmente de tal modo de asegurar la calidad del servicio.

	5. Diseño estrategia de posicionamiento: gestión de la identidad y marca del gobierno regional.	Se realizará un diagnóstico sobre la percepción ciudadana y conocimiento del GORE, que permita establecer las brechas informativas respecto a su rol y función en la Región. A partir de ello, se elaborará una Estrategia de Posicionamiento: gestión de la identidad y marca del GORE que contendrá una propuesta de Plan de Gestión, que contribuya a la generación de una identidad propia y diferenciada de otros Servicios Públicos en la Región.
	6. Modelo de seguimiento de procesos internos del gobierno regional.	El objetivo es construir un modelo de seguimiento a los procesos internos del GORE que genere mecanismos e indicadores que reporten los niveles de avances y las posibles desviaciones a los objetivos y metas planteados, con la finalidad de corregir las desviaciones y obtener los productos deseados.
	7. Modelo de gestión y comunicación interna.	Implementar y poner en práctica un modelo de gestión y comunicación interna que implica contar con un Manual de Procedimientos, el que a su vez aborda la generación de instancias y canales de comunicación, incorporación de formularios, archivos de registro, así como la utilización herramientas tecnológicas para la captura, registro, sistematización / procesamiento y difusión de la información, que incida positivamente en los niveles de comunicación y gestión interna.
	8. Sistema de seguimiento, evaluación y control de la gestión de recursos internos.	Considera la adquisición de un equipo periférico complementario de mayores atributos, en el marco de la implementación del ERP, que permite eliminar la manipulación de la información, proporcionando información que éste sistematiza para la emisión de reportes e informes de acuerdo a lo requerido y programado, tanto para seguimiento presupuestario, manejo de personal, accesibilidad a las distintas dependencias o áreas que se definan, entre otras funciones.
	9. Sistema de Planificación Estratégica Institucional.	Implementar un Sistema de Planificación institucional, control y evaluación de gestión, que permitirá mejorar la conducción institucional y la toma de decisiones estratégicas, para lo anterior se actualizarán las definiciones estratégicas institucionales (Misión, Objetivos estratégicos, productos, metas, centro de responsabilidad e indicadores); se levantará y optimizar los principales procesos de gestión del GORE y se definirán los indicadores de desempeño 2013 para el adecuado control de gestión y posterior evaluación.
Metropolitana	1. Mejoras en el Sistema Administrativo de Gestión de Inversión Regional, SAGIR 2.0.	Mejoras al sistema que se adaptan a nuevas exigencias, mediante actualización de módulos, desarrollo de interfases y herramientas de alerta y validación.
	2. Elaborar una Metodología de evaluación ex post para los 4 subtítulos presupuestarios (24, 29, 31 y 33) del Programa 02 inversión regional.	Metodología que permita evaluar ex post cumplimiento de logros, objetivos, impactos, beneficiarios, lecciones claves, recomendaciones, sostenibilidad de la iniciativa, etc.
	3. Diseño Estrategia de Posicionamiento.	Estrategia que contiene una propuesta de plan de gestión con orientaciones que alinian al personal, identifica a socios y colaboradores, define identidad e imagen, construye un discurso institucional e identifica canales de comunicación del mismo.
	4. Mejoras Geoportal.	Incorporación de una nueva aplicación de evaluación al Geoportal (sistema que brinda espacio a los SSPP que no cuentan con herramienta de servidor de mapas con adm independiente).
	5. Propuesta de Rediseño de los factores, subfactores e indicadores que conforman el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios del Servicio.	Contar con un instrumento de medición en relación con los obj estratégicos del GORE (a nivel de propuesta que debe posteriormente validar el Ministerio del Interior).
	6. Plan de trabajo para mejorar el Clima organizacional del Servicio.	Diagnóstico de Clima que determina factores claves en el bienestar, satisfacción y motivación del personal, además del desarrollo de talleres de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva y motivación.

	7. Plan de Mejoras de los sistemas informáticos.	Auditoría a 16 sistemas informáticos (evaluación de compatibilidad, seguridad y confiabilidad), para luego ejecutar un plan de mejoras de los sistemas, ajustados a la planificación estratégica institucional.
O'Higgins	1. Modelamiento de procesos de formulación/actualización, evaluación y seguimiento de los instrumentos de planificación.	Levantamiento de actuales procesos, propuesta metodológica de futuros procesos mejorados que permita medir objetivos lineamientos estratégicos de instrumentos de planificación regional.
	2. Mejoramiento de las aplicaciones de la plataforma web del SIR del gobierno regional.	Incorporación de 2 nuevos módulos al Sistema: un servidor cartográfico y un repositorio de estudios para contar con un registro único e histórico.
	3. Diseño de metodología operativa de gestión de programas de Desarrollo social-cultural y económico - Fomento productivo; y Cooperación internacional.	Metodología operativa de gestión, que incluye coherencia de instrumentos de planificación estratégica, coordinación con actores.
	4. Modelo de gestión para la evaluación ex post de inversiones	Metodología que incorpora indicadores de producto, resultado e impacto de inversiones ejecutadas en la región.
	5. Sistema de Información Secretaría Ejecutiva Región de O'Higgins (SISE – O'Higgins)	Software que gestiona y administra información de la sec ejec del CORE, automatizando el ingreso, edición y consulta de los acuerdos y actas del CORE.
	6. Política de Participación Ciudadana	Política que permita incorporar a la ciudadanía, socios y colaboradores en el diseño de lineamientos estratégicos, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.
	7. Diseño de imagen corporativa del Gobierno Regional	Diseño de una estrategia de posicionamiento, generando una identidad propia, difundiendo roles y funciones en materia de inversión, desarrollo económico, fomento productivo y cooperación internacional.
	8. Diseño e Implementación de Plan Informático.	Diagnóstico e implementación de un Plan que incluye indicadores evaluativos de la institucionalización del plan, la integración de sus aplicaciones y nivel de cumplimiento del mismo.
	9. Asistencia Técnica en apoyo metodológico para la planificación estratégica institucional	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la plan est inst.
Maule	1. Sistema de planificación regional vinculado a la inversión pública y privada.	Diseñar e implementar un sistema que vincule el proceso de gestión de planificación con el de gestión de la inversión regional. El sistema además contempla mecanismos para el seguimiento y evaluación de los resultados de inversión.
	2. Modelamiento de procesos de gestión de la inversión del FNDR.	Instalar un sistema de gestión de inversiones que permita ordenar e integrar microprocesos y procedimientos asociados, generar estándares para el funcionamiento y control de la inversión y articulación con la planificación diseñado en la LAC1.
	3. Ejecución de evaluación Ex – post del FNDR	Diseño y aplicación de una metodología de evaluación ex post de iniciativas de inversión financiadas con FNDR específicamente subtítulo 31,29 y 33, lográndose conocer los resultados en relación a los objetivos planteados.
	4. Diseño e implementación de un Sistema de Información Regional.	Diagnóstico, levantar y ordenar de la información regional para luego diseñar e implementar un sistema que definirá el proceso de gestión de la información regional, sus fuentes de alimentación, periodicidad de actualización, procesamientos y protocolos para acceso seguro de los actores involucrados y usos.

	<p>5. Diseño de una Metodología y ejecución de plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional del GORE.</p> <p>6. Diseño de un Plan para la gestión del posicionamiento de la identidad e imagen del gobierno regional del Maule.</p>	<p>Se diseñará una metodología que, en base a un diagnóstico previo, identifique los factores positivos y negativos que intervienen en el clima organizacional y a partir de ello, se elaborará y ejecutará un plan de acción para su mejoramiento.</p> <p>A partir de un diagnóstico se elaborará un plan que permitirá definir estratégicamente, la forma como el GORE gestionará su posicionamiento institucional, definiendo procesos, ejes y canales comunicacionales, y un discurso institucional alineado.</p>
	<p>7. Diseño e implementación de un Sistema de Planificación Estratégica Institucional y Control de Gestión.</p>	<p>Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.</p>
Bío Bío	<p>1. Diseño Estrategia de Posicionamiento del Gobierno Regional del Bio - Bío.</p>	<p>A partir de un diagnóstico, redefinir la imagen corporativa del GORE, diseñar una estrategia de posicionamiento y una propuesta de gestión de recursos para difusión.</p>
	<p>2. Diseñar e implementar un Sistema de Planificación Estratégica institucional y control de gestión.</p>	<p>Diseñar e implementar un proceso de Planificación Estratégica Institucional para mejorar la conducción institucional y la toma de decisiones estratégicas</p>
	<p>3. Fortalecimiento de la Gestión de la Información Territorial Regional.</p>	<p>A partir de un diagnóstico, se introducirán mejoras en la implementación del sistema y en el protocolo de intercambio de información entre instituciones, de modo de entregar más y mejores productos estadísticos y de análisis para apoyar la toma de decisiones en materia de planificación e inversión.</p>
	<p>4. Levantamiento y Modelamiento de Procesos de Inversiones y Planificación Regional.</p>	<p>Diagnosticar, evaluar y levantar los mapas de procesos y procedimientos de gestión en planificación e inversión.</p>
	<p>5. Diseño e implementación Sistema Gestión Informático.</p>	<p>Dotar al GORE de aplicaciones tecnológicas para sus distintos procesos administrativos que permita sistematizarlos, dinamizarlos y otorgar mayor seguridad y oportunidad a la información.</p>
La Araucanía	<p>1. Diseño de solución tecnológica sistema de control y monitoreo de la gestión de las iniciativas de inversión sobre la base de un rediseño organizacional, primera etapa.</p>	<p>Contar con el diseño de una solución tecnológica para el Sistema de Control y Monitoreo de la gestión del Programa 02 de Inversiones, sobre la base de un rediseño de la Estructura Administrativa y la Organización Interna Funcional, acorde a las definiciones estratégicas, la práctica, legislación y normas vigentes.</p>
	<p>2. Sistematización y Estandarización de Bases Administrativas y Contratos para UT Municipales.</p>	<p>Análisis, mediciones, tendencias y análisis de resultados en términos cuantitativos y cualitativos de las inversiones, revisión de sus procesos, cómo se asignan, licitan y adjudican dichas inversiones, cómo se realiza la programación, ejecución, control, cierre y evaluación ex-post de éstas, y de cómo se definen y miden los indicadores, fortalezas y debilidades, para luego concluir una propuesta de estandarización de bases y contratos para las distintas tipologías de iniciativas de inversión.</p>
	<p>3. Modelo de integración de instrumentos de planificación regional – local y nivelación del conocimiento para la aplicación de decisiones desagregadas del GORE.</p>	<p>Levantamiento de los procedimientos actuales, alcances y uso de los instrumentos de planificación, comunales y regionales, y como estos se implementan en el territorio, para posteriormente realizar estudios específicos y propuesta de ajustes metodológicos concluyendo en una Propuesta de Modelo de integración de instrumentos de planificación regional, local y territorial, que constituirá insumo relevante para la toma de decisiones en inversiones territoriales.</p>

	4. Diseño estrategia de posicionamiento: gestión de la identidad y marca del Gobierno Regional	Diagnóstico sobre la percepción ciudadana y manejo de información respecto del GORE, que permita establecer las brechas informativas respecto a su rol y función en la región. A partir de ello, se definirá una estrategia y diseñará un plan de gestión del posicionamiento de la imagen y marca del GORE, que contribuya a la generación de una identidad propia y diferenciada de otros servicios.
	5. Sistema de planificación estratégica institucional.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.
	6. Diagnóstico y propuestas de mejoras en el clima laboral y trabajo en equipo.	Estudio que entregue un diagnóstico referente al clima laboral, trabajo en equipo y la percepción de los funcionarios, para que a partir de estos resultados, se fijen las líneas de acción a seguir. Se espera que de acuerdo a los resultados obtenidos por el estudio mencionado, se puedan determinar los factores claves para el bienestar, satisfacción y motivación de todos los funcionarios.
	7. Diseño e implementación de un plan informático.	Definir y ejecutar un plan informático que se ajuste a la planificación estratégica del GORE con un horizonte de 5 años, el cual debe contener la definición del hardware y software que mejor se adapte a las necesidades del Gobierno Regional y que considere la infraestructura ya existente. Asimismo, este Plan deberá incluir la definición de políticas y procedimientos de Seguridad de la Información.
Los Ríos	1. Modelo de gestión de Información Territorial.	Implementar un sistema de gestión de información de carácter transversal (nivel regional y comunal), de acuerdo a los estándares del SNIT, y que sea soporte al proceso de planificación estratégica de los municipios, servicios y Gobierno Regional.
	2. Modelo de gestión de los instrumentos de planificación regional para la inversión.	Realizar un diagnóstico, diseño e implementación de un modelo que permita implementar, vincular y priorizar las iniciativas de inversión definidas en los instrumentos de planificación comunal y regional para los procesos presupuestarios, y que han sido validados en el ámbito social, ciudadano y político.
	3. Sistema de administración del fondo regional de iniciativa local FRIL.	Diagnóstico y análisis de los requerimientos del FRIL, como también el diseño e implementación de un sistema informático para administrar eficientemente el FRIL, en conjunto con las municipalidades.
	4. Plan de mejoras de la percepción de la ciudadana, socios y colaboradores.	Realizar estudio sobre percepción ciudadana, que permita evaluar los diversos aspectos relacionados con la gestión del Gobierno Regional: gestión, participación, transparencia, inversión pública, entre otros, para luego diseñar y elaborar un plan orientado a mejorar la percepción de la ciudadanía, socios y colaboradores.
	5. Modelo de participación ciudadana para la gestión de la inversión y los instrumentos de planificación regional.	Desarrollo de un modelo de participación ciudadana que garantice efectivamente la inclusión de la opinión de la ciudadanía en la gestión de la inversión y en los instrumentos de planificación regional, que incluya además una metodología para la identificación de actores claves a considerar en estos procesos.
	6. Planificación institucional de los gobiernos regionales.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.

	7. Levantamiento y formalización de procesos y subprocesos institucionales.	Levantamiento y formalización de procesos y subprocesos institucionales respecto a: gestión de la inversión; formulación e implementación de políticas, planes y programas regionales; y administración y finanzas (recursos humanos, gestión financiera, bienes y servicios y actos administrativos). De igual modo, se requiere la construcción de una metodología que permita evaluar y monitorear estos procedimientos, con la finalidad de garantizar su aprendizaje adecuado en los funcionarios.
Los Lagos	1. Proyecto Transversal de Planificación Institucional de los Gobiernos Regionales.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.
	2. Diseño y aplicación de una metodología de evaluación ex post de inversiones del FNDR.	Diseño, aplicación y software de una metodología de evaluación ex post, compatible con las bases de datos del GORE.
	3. Elaboración y aplicación metodologías de seguimiento de la inversión e instructivo para la ejecución presupuestaria.	Elaborar y aplicar una metodología que permita llevar el seguimiento y control sobre los tiempos y costos de ejecución de la inversión con recursos propios, así como también evaluar los resultados finales de las obras.
	4. Implementación sistema centro de costo, planilla registro – monitoreo cumplimiento de plazos y capacitación contabilidad internacional IFRS.	Implementar un sistema que recoja la información y genere un informe que pueda ser remitido a los correspondientes centros de costos, el cual incluya el presupuesto otorgado, el gasto y el saldo, para medir la efectividad en la planificación, ejecución y seguimiento del presupuesto de funcionamiento.
	5. Implementar y aplicar un modelo de planificación regional con énfasis en el seguimiento de la ERD.	Elaborar un diagnóstico participativo que evalúe la articulación de los instrumentos de planificación y el modo de gestión de los mismos en función de la ERD, definiendo un modelo de gestión para la planificación regional con énfasis en el seguimiento de la ERD.
	6. Diseñar un sistema e indicadores que de cuenta de la relación con los actores claves.	Generar un modelo que permita gestionar la relación con los actores clave.
	7. Clima y cultura organizacional.	Realizar un estudio de clima y cultura laboral que mida grado de satisfacción y, confianzas identificando fortalezas y desafíos para orientar acciones y mejoras de prácticas.
	8. Campaña de posicionamiento del Gobierno Regional.	Desarrollar una campaña de posicionamiento que contemple acciones permanentes y estables tanto a nivel interno como externo. Se establecerá una línea base la cual permitirá evaluar los avances obtenidos en esta materia.
	9. Diseño instrumento de articulación entre el gobierno regional y los municipios.	Diagnosticar las necesidades y requerimientos de los municipios y a partir de esto establecer prácticas e instalar competencias que permitan reforzar, formalizar y hacer más eficientes las relaciones.
	10. Implementación transparencia en la gestión del Gobierno Regional.	Instalar prácticas que permitan mejorar la probidad y transparencia de la gestión interna. Diseñar políticas internas, prácticas recurrentes o estándares para gestionar los aspectos e la probidad y transparencia de la gestión definiendo indicadores de desempeño para dar seguimiento y ser medidos para su mejora.
Aysen		

	1. Modelamiento del proceso de gestión de planificación regional vinculado a la inversión.	Realizar un diagnóstico y modelar el proceso de planificación identificando los puntos de coordinación que deben generarse con el proceso de gestión de inversiones. Esto permitirá dar un ordenamiento e institucionalizar los subprocesos, microprocesos, protocolos y procedimientos para que la gestión de la inversión se articule con la planificación regional.
	2. Levantamiento y modelamiento del proceso de gestión de inversiones del GORE Aysén.	Mediante un análisis sistémico del proceso de inversión, se realizará la identificación y levantamiento de las actuales prácticas, flujos y subprocesos, para luego diseñar el modelamiento y socialización de este proceso.
	3. Evaluación ex post de Resultados de Iniciativas de inversión financiadas con recursos propios.	Definir una evaluación para evaluar ex post los resultados de iniciativas de inversión con recursos propios y de esta manera determinar la eficacia y efectividad interna y su contribución al desarrollo regional.
	4. Levantamiento y modelamiento de proceso financiero-contable del GORE Aysén.	Levantamiento del proceso financiero contable, su evaluación, modelamiento y una propuesta de mejora de aquellos puntos críticos que se detecten.
	5. Plan de posicionamiento de la identidad e imagen de marca del GORE Aysén.	Diagnosticar y diseñar una estrategia que ordene y oriente la gestión del posicionamiento institucional del GORE que permita mediante educación cívica, comunicar a la ciudadanía su rol y funciones.
	6. Diagnóstico de clima laboral e implementación de plan de mejoramiento.	Se realizará un diagnóstico del clima laboral que permita conocer las percepciones de los funcionarios y las necesidades y en base a esto diseñar e implementar un plan de mejoramiento del clima laboral.
	7. Diseño e implementación de un Plan Informático para el Gore Aysén.	Analizar estratégicamente la función que tienen las tecnologías informáticas y a partir de ello, se determinarán lineamientos que orienten la gestión informática del GORE en el largo plazo y establecer un plan.
	8. Implementación de un Sistema de Planificación Institucional y Control de Gestión.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.
Magallanes	1. Planificación estratégica del Gobierno Regional y sistematización procesos y procedimientos institucionales.	Capacitación, diseño o actualización de definiciones estratégicas, formulación de nuevos indicadores de desempeño, optimización de procesos estratégicos (considera mapas de procesos y cadenas de valor), y soluciones tecnológicas de la planificación estratégica institucional.
	2. Diseño e implementación de un software para el seguimiento y análisis de la gestión del proceso de inversiones del GORE.	Diseño e implementación de un Software para el seguimiento y análisis de la gestión del proceso de Inversiones del GORE.
	3. Implementación del Sistema de Información Geográfica (SIG).	Evaluar, diseñar y recopilar las bases de datos (de fácil consulta) donde se encuentre toda la información del territorio que pueda afectar la toma de decisiones.
	4. Construcción de Agenda Regional Fomento Productivo para el Desarrollo Económico Local 2012 -2015.	Construcción de una Agenda Regional de Fomento Productivo para el Desarrollo Económico Local 2012 - 2015, tomado como lineamientos: la Estrategia de Desarrollo Regional 2012 - 2020, y la Política de ciencia Tecnología e Innovación 2010 - 2020.
	5. Evaluar, diseñar e implementar un Programa regional de participación, socios y colaboradores.	Evaluar prácticas para luego, diseñar e implementar acciones e instrumentos que promuevan espacios efectivos de participación de la ciudadanía, socios y colaboradores, en el diseño, evaluación y control del quehacer del GORE.

	<p>6. Diseño de la Estrategia de Posicionamiento de Marca del GORE.</p>	<p>Diseñar una estrategia de posicionamiento de la imagen de marca del Servicio, a partir de un diagnóstico que permita evaluar la percepción actual de la ciudadanía, socios y colaboradores, dicha estrategia deberá elaborar un Plan de Medios.</p>
	<p>7. Diseño e Implementación de un Sistema de Información del conocimiento organizacional.</p>	<p>Diseñar e implementar un sistema de información del conocimiento organizacional que abarque el conjunto de prácticas organizacionales que se vinculan a la generación, almacenamiento, difusión y aplicación del conocimiento, con el fin de crear y desarrollar el conocimiento individual e institucional en pos de la ejecución de los objetivos.</p>

Fuente: SUBDERE

XI.L Resultados del Primer instrumento de indagación

Evaluación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales

1. La información sobre el Sistema proveniente de SUBDERE fue suficiente en las distintas etapas

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	7,9%	3
De acuerdo	42,1%	16
Neutro	23,7%	9
En desacuerdo	26,3%	10
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		12

2. El apoyo técnico provisto por SUBDERE fue suficiente para implementar el Sistema

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	5,3%	2
De acuerdo	47,4%	18
Neutro	28,9%	11
En desacuerdo	18,4%	7
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		12

3. Los recursos financieros provistos fueron adecuados para implementar el Sistema

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	18,4%	7
De acuerdo	50,0%	19
Neutro	18,4%	7
En desacuerdo	10,5%	4
Muy en desacuerdo	2,6%	1
Sin información	0,0%	0
Comentario		11

4. Los cambios proyectados en el Plan de Mejoras han tenido una implementación efectiva

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	18,4%	7
De acuerdo	34,2%	13
Neutro	34,2%	13
En desacuerdo	13,2%	5
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		17

5. El Plan de Mejoras es coherente con las debilidades y fortalezas del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	23,7%	9
De acuerdo	55,3%	21
Neutro	10,5%	4
En desacuerdo	10,5%	4
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		10

6. La secuencia en que se realizaron las consultorías de las distintas Líneas de Acción fue la adecuada

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	13,2%	5
De acuerdo	36,8%	14
Neutro	10,5%	4
En desacuerdo	31,6%	12
Muy en desacuerdo	7,9%	3
Sin información	0,0%	0
Comentario		11

7. El trabajo realizado por las consultoras de las Líneas de Acción cumplió con las expectativas del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
-----------------------	------------	--------

Muy de acuerdo	23,7%	9
De acuerdo	50,0%	19
Neutro	10,5%	4
En desacuerdo	13,2%	5
Muy en desacuerdo	2,6%	1
Sin información	0,0%	0
Comentario		11

8. El personal del GORE tiene las competencias técnicas adecuadas para realizar sus funciones

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	18,9%	7
De acuerdo	54,1%	20
Neutro	10,8%	4
En desacuerdo	10,8%	4
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	2,7%	1
Comentario		15

9. El GORE tiene las herramientas tecnológicas adecuadas para que el personal pueda realizar sus funciones

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	16,2%	6
De acuerdo	35,1%	13
Neutro	10,8%	4
En desacuerdo	27,0%	10
Muy en desacuerdo	8,1%	3
Sin información	2,7%	1
Comentario		11

10. El GORE tiene la infraestructura adecuada para que el personal pueda realizar sus funciones

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	21,6%	8
De acuerdo	27,0%	10
Neutro	21,6%	8
En desacuerdo	16,2%	6

Muy en desacuerdo	10,8%	4
Sin información	2,7%	1
Comentario		11

11. El personal del GORE tiene una carga de trabajo adecuada

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	0,0%	0
De acuerdo	21,6%	8
Neutro	27,0%	10
En desacuerdo	37,8%	14
Muy en desacuerdo	10,8%	4
Sin información	2,7%	1
Comentario		14

12. El personal del GORE tiene claridad sobre el rol de la institución en la región

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	10,8%	4
De acuerdo	40,5%	15
Neutro	27,0%	10
En desacuerdo	16,2%	6
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	2,7%	1
Comentario		6

13. El personal del GORE tiene claridad sobre su rol al interior de la institución

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	16,2%	6
De acuerdo	45,9%	17
Neutro	21,6%	8
En desacuerdo	13,5%	5
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	2,7%	1
Comentario		5

14. El personal del GORE considera que el trabajo que realizan es importante

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	29,7%	11
De acuerdo	43,2%	16
Neutro	16,2%	6
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	2,7%	1
Comentario		4

15. El personal del GORE considera que reciben una remuneración adecuada a sus funciones

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	2,7%	1
De acuerdo	32,4%	12
Neutro	29,7%	11
En desacuerdo	13,5%	5
Muy en desacuerdo	16,2%	6
Sin información	5,4%	2
Comentario		8

16. El personal del GORE considera que su trabajo es reconocido por sus colegas al interior de la institución

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	2,7%	1
De acuerdo	32,4%	12
Neutro	21,6%	8
En desacuerdo	32,4%	12
Muy en desacuerdo	8,1%	3
Sin información	2,7%	1
Comentario		9

17. El personal del GORE considera que su trabajo es reconocido por sus superiores

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
-----------------------	------------	--------

Muy de acuerdo	5,4%	2
De acuerdo	21,6%	8
Neutro	35,1%	13
En desacuerdo	32,4%	12
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	2,7%	1
Comentario		7

18. Los Jefes de División trabajan articuladamente entre ellos

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	5,4%	2
De acuerdo	32,4%	12
Neutro	24,3%	9
En desacuerdo	18,9%	7
Muy en desacuerdo	18,9%	7
Sin información	0,0%	0
Comentario		13

19. Para el Intendente es prioridad que el GORE alcance una gestión de calidad

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	8,1%	3
De acuerdo	35,1%	13
Neutro	29,7%	11
En desacuerdo	13,5%	5
Muy en desacuerdo	8,1%	3
Sin información	5,4%	2
Comentario		13

20. Para los Jefes de División es prioridad que el GORE alcance una gestión de calidad

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	18,9%	7
De acuerdo	29,7%	11
Neutro	29,7%	11
En desacuerdo	18,9%	7

Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	0,0%	0
Comentario		11

21. Para los líderes informales es prioridad que el GORE alcance una gestión de calidad

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	32,4%	12
De acuerdo	43,2%	16
Neutro	8,1%	3
En desacuerdo	5,4%	2
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	8,1%	3
Comentario		9

22. El Comité de Calidad ha liderado la implementación del Sistema

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	35,1%	13
De acuerdo	40,5%	15
Neutro	10,8%	4
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	2,7%	1
Comentario		6

23. El Comité de Calidad ha actuado proactivamente en la identificación de posibilidades de mejora

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	21,6%	8
De acuerdo	40,5%	15
Neutro	24,3%	9
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	2,7%	1
Comentario		5

24. El Comité de Calidad ha actuado proactivamente en la resolución de posibilidades de mejora

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	18,9%	7
De acuerdo	56,8%	21
Neutro	16,2%	6
En desacuerdo	2,7%	1
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	2,7%	1
Comentario		1

25. El Comité de Calidad ha sido receptivo a las ideas del personal del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	32,4%	12
De acuerdo	48,6%	18
Neutro	13,5%	5
En desacuerdo	2,7%	1
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	2,7%	1
Comentario		4

26. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para poder alcanzar una gestión de calidad

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	8,1%	3
De acuerdo	35,1%	13
Neutro	45,9%	17
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	0,0%	0
Comentario		13

27. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para ser reconocidos públicamente como una institución de excelencia

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
-----------------------	------------	--------

Muy de acuerdo	13,5%	5
De acuerdo	32,4%	12
Neutro	27,0%	10
En desacuerdo	24,3%	9
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	2,7%	1
Comentario		7

28. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para acceder a recursos externos que permiten mejorar la gestión de la institución

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	13,5%	5
De acuerdo	59,5%	22
Neutro	13,5%	5
En desacuerdo	10,8%	4
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	2,7%	1
Comentario		9

29. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para vincularse a los recursos del PMG y del CDC

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	24,3%	9
De acuerdo	37,8%	14
Neutro	24,3%	9
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	5,4%	2
Sin información	0,0%	0
Comentario		13

30. Para el personal del GORE es motivante implementar el Sistema para que la institución disponga de mayor autonomía en el uso de los recursos

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	16,2%	6
De acuerdo	32,4%	12
Neutro	18,9%	7
En desacuerdo	16,2%	6

Muy en desacuerdo	13,5%	5
Sin información	2,7%	1
Comentario		8

31. El tiempo de trabajo dedicado al Sistema por el personal del GORE es considerado una inversión que permitirá mejorar la gestión de la institución

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	16,2%	6
De acuerdo	35,1%	13
Neutro	21,6%	8
En desacuerdo	24,3%	9
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	0,0%	0
Comentario		9

32. El Modelo de Gestión es un buen reflejo del quehacer GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	8,1%	3
De acuerdo	45,9%	17
Neutro	35,1%	13
En desacuerdo	10,8%	4
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		10

33. El Comité de Calidad tiene las atribuciones adecuadas para ejercer su labor

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	29,7%	11
De acuerdo	27,0%	10
Neutro	24,3%	9
En desacuerdo	16,2%	6
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	2,7%	1
Comentario		4

34. El Sistema plantea la gestión de calidad como un objetivo desafiante

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	16,2%	6
De acuerdo	62,2%	23
Neutro	13,5%	5
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		3

35. El Sistema plantea la gestión de calidad como un objetivo alcanzable

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	21,6%	8
De acuerdo	59,5%	22
Neutro	13,5%	5
En desacuerdo	2,7%	1
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	0,0%	0
Comentario		6

36. Los plazos del Sistema son adecuados para compatibilizarlos con las actividades propias del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	8,1%	3
De acuerdo	35,1%	13
Neutro	8,1%	3
En desacuerdo	32,4%	12
Muy en desacuerdo	16,2%	6
Sin información	0,0%	0
Comentario		12

37. En el GORE se ha instalado una cultura de mejoramiento continuo

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
-----------------------	------------	--------

Muy de acuerdo	10,8%	4
De acuerdo	35,1%	13
Neutro	32,4%	12
En desacuerdo	18,9%	7
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	0,0%	0
Comentario		13

38. El Sistema se ha implementado sin generar dificultades en el GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	5,4%	2
De acuerdo	32,4%	12
Neutro	16,2%	6
En desacuerdo	29,7%	11
Muy en desacuerdo	16,2%	6
Sin información	0,0%	0
Comentario		11

39. El Sistema ha generado cambios positivos en los procesos del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	10,8%	4
De acuerdo	64,9%	24
Neutro	16,2%	6
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		7

40. El Sistema ha permitido mejorar la forma en que el personal del GORE realiza sus tareas

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	5,4%	2
De acuerdo	51,4%	19
Neutro	37,8%	14
En desacuerdo	5,4%	2

Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		6

41. El Sistema ha permitido nuevos aprendizajes en el personal del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	29,7%	11
De acuerdo	48,6%	18
Neutro	13,5%	5
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		7

42. El personal del GORE ha aprendido desde las consultorías de las Líneas de Acción

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	24,3%	9
De acuerdo	48,6%	18
Neutro	21,6%	8
En desacuerdo	5,4%	2
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		10

43. Gracias al Sistema el personal del GORE ha mejorado su capacidad de analizar los procesos de la institución

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	27,0%	10
De acuerdo	43,2%	16
Neutro	16,2%	6
En desacuerdo	13,5%	5
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		8

44. Gracias al Sistema el personal del GORE ha mejorado su capacidad de analizar los resultados de la institución

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	13,5%	5
De acuerdo	45,9%	17
Neutro	16,2%	6
En desacuerdo	24,3%	9
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		5

45. Gracias al Sistema existe una mayor claridad sobre los actores claves del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	5,4%	2
De acuerdo	37,8%	14
Neutro	48,6%	18
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		6

46. Gracias al Sistema existe una mejor retroalimentación de la satisfacción de los usuarios/clientes del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	5,4%	2
De acuerdo	24,3%	9
Neutro	43,2%	16
En desacuerdo	18,9%	7
Muy en desacuerdo	5,4%	2
Sin información	2,7%	1
Comentario		9

47. Gracias al Sistema existe una mayor claridad del rol del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
-----------------------	------------	--------

Muy de acuerdo	16,2%	6
De acuerdo	45,9%	17
Neutro	24,3%	9
En desacuerdo	13,5%	5
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		3

48. Gracias al Sistema se ha avanzado en una medición de la contribución del GORE al desarrollo de la Región

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	2,7%	1
De acuerdo	35,1%	13
Neutro	35,1%	13
En desacuerdo	18,9%	7
Muy en desacuerdo	5,4%	2
Sin información	2,7%	1
Comentario		4

49. Gracias al Sistema ha mejorado el rol articulador del GORE en la Región

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	2,7%	1
De acuerdo	24,3%	9
Neutro	37,8%	14
En desacuerdo	29,7%	11
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	2,7%	1
Comentario		3

50. Gracias al Sistema ha aumentado el liderazgo que el GORE ejerce en la Región

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	2,7%	1
De acuerdo	5,4%	2
Neutro	51,4%	19
En desacuerdo	29,7%	11

Muy en desacuerdo	5,4%	2
Sin información	5,4%	2
Comentario		3

51. El Sistema ha estimulado la iniciativa del personal del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	13,5%	5
De acuerdo	45,9%	17
Neutro	21,6%	8
En desacuerdo	18,9%	7
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		2

52. Gracias al Sistema han crecido y se han posicionado los liderazgos internos del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	13,5%	5
De acuerdo	21,6%	8
Neutro	35,1%	13
En desacuerdo	27,0%	10
Muy en desacuerdo	2,7%	1
Sin información	0,0%	0
Comentario		3

53. El Comité de Calidad ha liderado la mejora en la gestión del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	21,6%	8
De acuerdo	45,9%	17
Neutro	13,5%	5
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	8,1%	3
Sin información	2,7%	1
Comentario		2

54. El Sistema ha facilitado el diálogo y la interacción entre las distintas divisiones del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	16,2%	6
De acuerdo	54,1%	20
Neutro	13,5%	5
En desacuerdo	16,2%	6
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		8

55. Gracias al Sistema el personal del GORE ha mejorado su comprensión sobre su propio rol al interior de la institución

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	10,8%	4
De acuerdo	48,6%	18
Neutro	27,0%	10
En desacuerdo	13,5%	5
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		2

56. El Sistema ha facilitado el logro de objetivos institucionales del GORE

Opciones de respuesta	Porcentaje	Número
Muy de acuerdo	0,0%	0
De acuerdo	64,9%	24
Neutro	27,0%	10
En desacuerdo	8,1%	3
Muy en desacuerdo	0,0%	0
Sin información	0,0%	0
Comentario		1

XI.M Resultados del Segundo Instrumento de Indagación

Encuentro Nacional del Sistema de Mejora Continua

1. El Sistema ha sido un sistematizador y catalizador de los avances de los Gobiernos Regionales

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total
Nivel de acuerdo	0	2	7	25	4	0	38
Nivel de importancia	1	3	6	21	7	0	38

2. El camino descrito por el Sistema (incorporar prácticas, sistematizar, medir, evaluar, mejorar) es el adecuado para mejorar la gestión de los Gobiernos Regionales

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total
Nivel de acuerdo	0	1	8	17	12	0	38
Nivel de importancia	0	1	5	18	14	0	38

3. La definición participativa de los Planes de Mejora es clave para el éxito en su implementación

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total
Nivel de acuerdo	0	0	2	4	32	0	38
Nivel de importancia	1	0	2	6	29	0	38

4. En la actualidad no existe una vinculación entre la planificación regional y las capacidades de gestión de los Gobiernos Regionales para hacerse cargo de esa planificación

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total
Nivel de acuerdo	3	5	4	14	12	0	38
Nivel de importancia	0	1	3	9	25	0	38

5. La vinculación del Sistema al PMG y CDC ha desviado el foco desde una mejora en la gestión hacia la obtención de esos recursos

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total
Nivel de acuerdo	5	2	11	10	10	0	38
Nivel de importancia	2	5	12	8	10	1	38

6. La ausencia de una promesa de mayor autonomía en el uso de los recursos, relacionada al Sistema, dificulta proyectar el beneficio que tendrán las mejoras en la gestión

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total
Nivel de acuerdo	1	1	11	16	9	0	38
Nivel de importancia	0	4	9	12	13	0	38

7. Los aprendizajes, cambios y mejoras en gestión asociados a las líneas de acción están alojados en personas particulares y no han permeado la institución

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total

Nivel de acuerdo	0	5	11	14	8	0	38
Nivel de importancia	2	1	5	7	23	0	38

8. Existen dudas sobre el futuro del Sistema (cambio de gobierno, mecanismos de acceso a recursos, etc.) que afectan negativamente la motivación de los Gobiernos Regionales para implementarlo

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total
Nivel de acuerdo	1	7	6	10	14	0	38
Nivel de importancia	3	3	5	8	19	0	38

9. Sólo en la medida en que al interior de cada Gobierno Regional exista el liderazgo y el interés por implementar el Sistema, este permitirá mejorar en forma eficaz la gestión de los Gobiernos Regionales

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total
Nivel de acuerdo	0	0	3	8	27	0	38
Nivel de importancia	0	2	3	5	28	0	38

10. El Sistema podría flexibilizar los plazos y exigencias asociadas a sus distintas etapas sin disminuir su efectividad

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	No sabe	Total
Nivel de acuerdo	0	4	8	10	15	1	38
Nivel de importancia	1	5	8	8	15	1	38

11. Relación con el Sistema:

Opciones	Porcentaje	Número
Secretaría Técnica	23,7%	9
Secretaría Ejecutiva	18,4%	7
Otro (especifique)	57,9%	22