

Modelo de Gestión de Excelencia

**Cómo alcanzar mejores resultados
a través de un desempeño superior**

Liderazgo

Ciudadanía, Socios y Colaboradores

Personas

Planificación Estratégica del Desarrollo Regional

Gestión del Desarrollo Regional Territorial y de Inversiones

Gestión de Recursos

Planificación Estratégica Institucional y Gestión del Conocimiento

Resultados

Contenidos

ANTECEDENTES	3
ACERCA DEL MODELO DE EXCELENCIA DE LOS GORES	4
Propósitos del Modelo de Excelencia	4
Objetivos del Modelo de Excelencia	4
¿Qué puede hacer el Modelo de Excelencia por los Gobiernos Regionales?	4
¿Cuáles son los “principios” del Modelo de Excelencia de los Gobiernos Regionales?	7
¿Cuáles son las características clave del Modelo de Excelencia de los GORE?	5
¿Qué le permite a los GORE el Modelo de Excelencia?	5
¿Cuáles son los temas emergentes de los que se hace cargo el Modelo de Excelencia de los GORE?	9
¿El Modelo de Excelencia de los GORE limita el uso de otras herramientas?	10
¿Cómo autoevalúa el GORE su gestión y sus resultados con el Modelo de Excelencia?	10
VISIÓN GENERAL Y ESTRUCTURA DEL MODELO DE EXCELENCIA DE LOS GOBIERNOS REGIONALES	12
Visión general de los criterios para la excelencia. Perspectiva de sistema	12
Relación entre conceptos claves Modelo de Excelencia	12
Estructura de los Criterios del Modelo de Excelencia	14
MODELO DE EXCELENCIA DE LOS GOBIERNOS REGIONALES	17
Criterios y puntajes	17
Criterios para la excelencia	18
CÓMO RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DEL MODELO DE EXCELENCIA	46
Planificación de la Autoevaluación	46
Levantamiento de la información	47
Evaluación de la evidencia	48

CÓMO APLICAR PUNTAJES	51
Método de Evaluación de criterios de procesos	51
Método de Evaluación de Resultados	52
Cálculo del puntaje de un subcriterio	52
¿Cómo interpretamos el puntaje total obtenido?	53
CAMBIOS EN EL MODELO DE EXCELENCIA RESPECTO DE LA VERSIÓN ANTERIOR	54
PROPUESTAS DE INDICADORES DE RESULTADOS	57
GLOSARIO DE TÉRMINOS	60
QUIÉNES CONTRIBUYERON A LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA	66

Antecedentes

El Modelo de Excelencia de los GORES está diseñado para ayudar al Gobierno Regional a implementar un enfoque integrado de gestión de calidad del desempeño organizacional al servicio de las personas que habitan la región.

En un Sistema de Gestión de Excelencia tiene especial relevancia el modelo utilizado como referencia y en particular la Guía de Autoevaluación, que es el instrumento que operativiza la aplicación de dicho modelo y posibilita la evaluación y el aprendizaje personal e institucional para la mejora continua.

En general las Guías de Autoevaluación de los Sistemas de Gestión de Excelencia están estructuradas para entregar la información que requieren los usuarios para su aplicación, incluyendo instrucciones generales, los conceptos fundamentales del modelo de referencia, la estructura de dicho modelo, los métodos de evaluación y los criterios, subcriterios y elementos de gestión, que contienen las preguntas que interrogan a la organización sobre sus prácticas de gestión y su nivel de calidad.

La primera versión de la Guía de Autoevaluación del Sistema de Mejora Continua a la Gestión de los Gobiernos Regionales fue diseñada el año 2009 y aplicada por primera vez el 2010, en el primer proceso de autoevaluación, proceso en el que participaron los quince Gobiernos Regionales existentes en esa época. Posteriormente se volvió a utilizar el año 2012 en el segundo proceso de autoevaluación. Luego de estos dos ciclos, su aplicación se interrumpió a la espera del resultado del análisis y discusión legislativa y la promulgación del nuevo marco legal de los Gobiernos Regionales. En medio de este periodo, se realizó el año 2015 un proceso de actualización de este instrumento, que consistió en una revisión de su estructura y métodos de evaluación, a partir de la experiencia acumulada en los dos ciclos de aplicación previos. Posteriormente, se realizó un proceso piloto en el marco del proyecto "Actualización y Validación de un Modelo de Excelencia para los Gobiernos Regionales", proceso que fue complementado con el proyecto "Reinstalación del Sistema de Mejora Continua de la Calidad de la Gestión de los GORES".

Considerando la experiencia acumulada a la fecha, el nuevo marco legal de los Gobiernos Regionales, reflejados en la Ley 21.073 y la Ley 21.074, las actuales condiciones del entorno, las nuevas tendencias en los modelos de esta naturaleza a nivel mundial y, en especial, las opiniones y recomendaciones de los equipos de trabajo de cada uno de los GORE, la visión de un conjunto de profesionales de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE se ha realizado una nueva actualización del Modelo de Excelencia, en el marco del desarrollo del proyecto "Fortalecimiento de la Operación del Sistema de Mejora Continua de la Calidad de la Gestión de los GORES", la que ahora presentamos para su uso.

Esta nueva versión es la que debiera ser utilizada en los futuros procesos de autoevaluación de las prácticas de gestión de los Gobiernos Regionales, procesos que se verán facilitados gracias a la existencia de una plataforma informática, desarrollada en el marco de este proyecto. Esperamos, de esta forma, facilitar el uso del Modelo de Excelencia y hacer habitual la práctica de la autoevaluación y la formulación de planes de mejora de la gestión institucional.

Acerca del Modelo de Excelencia de los GORES

*El **Modelo de Excelencia de los GORES** ayuda a responder tres preguntas: ¿El GORE está funcionando tan bien como se requiere? ¿Cómo podemos saber esto? y ¿Qué y cómo debiera mejorar o cambiar el GORE?*

Propósito del Modelo de Excelencia

El propósito del Modelo de Excelencia es apoyar al Gobierno Regional en la implementación de un enfoque integrado de gestión de calidad del desempeño organizacional al servicio de las personas que habitan la región, agregando valor a la ciudadanía, socios, colaboradores y otros grupos de interés.

Objetivos del Modelo de Excelencia

Entre los objetivos del Modelo de Excelencia se encuentran:

1. Entregar un marco no prescriptivo de gestión de calidad para el GORE, que permita comprender y gestionar el desempeño y las oportunidades de aprendizaje.
2. Mejorar las prácticas de gestión, capacidades, eficiencia, eficacia y resultados.
3. Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre los GORES y entre éstos y otro tipo de organizaciones.
4. Evaluar y generar aprendizaje personal y organizacional.

¿Qué puede hacer el Modelo de Excelencia por los Gobiernos Regionales en esta nueva etapa?

La Ley 21.074 de 2018, señala que entre las funciones y atribuciones de los GORES están “Diseñar, elaborar, aprobar y aplicar las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región en el ámbito de sus competencias”, por lo que se les hace traspaso de nuevas competencias. Esto requerirá de instrumentos de apoyo, entre los cuales un Modelo de Excelencia, es decir, un instrumento con fuerte foco a la gestión integral, orientación a la ciudadanía y a los resultados, será fundamental para esta nueva etapa.

En efecto, el Modelo de Excelencia recoge prácticas comprobadas sobre temas de gestión las que han sido actualizadas gracias a la experiencia de funcionarios/as experimentados/as de los GORES y de SUBDERE y de especialistas externos. Éstas se traducen en preguntas, cuyas respuestas les ayudarán a enfrentar desafíos y riesgos, aprovechar fortalezas y abordar sistemáticamente áreas de mejora, bajo un enfoque integral de todos los componentes de la organización, que permite lograr la misión organizacional y la excelencia en el desempeño y, de esa manera, asegurar el desarrollo territorial regional y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

¿Cómo el Modelo de Excelencia ayuda a mejorar la gestión de los GORES?

El Modelo de Excelencia es un esquema no prescriptivo que permite a los GORES alcanzar sus metas y mejorar los resultados, asegurando el desarrollo territorial regional y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Todos los temas abordados en los Criterios para la Excelencia ayudan a los GORES a identificar áreas de fortalezas y oportunidades para mejorar su desempeño, bajo un enfoque integral y sistémico. De esa manera, el Modelo de Excelencia contribuye en el actual proceso de fortalecimiento y traspaso de competencias, ya que

- a. Es una herramienta que permite alcanzar los objetivos y ejecutar las estrategias y políticas de desarrollo, con foco en la ciudadanía y otros grupos de interés.
- b. Permite articular las capacidades y las potencialidades de los GORES con las demandas ciudadanas, incentivando procesos de diálogo permanentes.
- c. Ayuda a instalar una cultura de gestión basada en la cooperación, abierta a la ciudadanía y que contribuye a la sostenibilidad.
- d. Es flexible, tiene un enfoque integral y orienta el trabajo de los equipos a una gestión de resultados, de tal manera que la mejora de los procesos se reflejen en la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

¿Cuáles son las características clave del Modelo de Excelencia de los GORE?

Las características claves del Modelo son las siguientes:

1. El Modelo está orientado a resultados

El Modelo se enfoca en las áreas claves del desempeño de los GORE:

- a. Resultados en la satisfacción de ciudadanía, socios y colaboradores.
- b. Resultados en la satisfacción de personas.
- c. Resultados financieros y de programas.
- d. Resultados de la efectividad organizacional.

El análisis de estos resultados (uso de este conjunto de indicadores) tiene como propósito garantizar que las estrategias estén equilibradas y que todos los grupos de interés satisfagan sus expectativas.

2. El Modelo es no prescriptivo

El Modelo está compuesto de requerimientos, sin embargo, no prescribe porque:

- a. Está orientado hacia resultados, no hacia procedimientos o herramientas. Los GORES son alentados a desarrollar y a demostrar enfoques creativos, adaptables y flexibles para cumplir los requerimientos

del Modelo. Estos requerimientos no prescriptivos tienen por objeto fomentar mejoras incrementales (continuas), no incrementales (discontinuas) mayores, así como cambios a través de la innovación.

De esa manera, la selección de herramientas y técnicas será una decisión de cada GORE., de acuerdo a su nivel de desarrollo y competencias organizacionales.

- b. Se orienta hacia requerimientos comunes en lugar de hacerlo hacia procedimientos comunes, lo que incentiva una mejor comprensión, comunicación, difusión, alineamiento e integración, al mismo tiempo que apoya la innovación y la diversidad de enfoques.

3. El Modelo apoya una perspectiva de sistemas para mantener el alineamiento de objetivos en todo el GORE

Para lograr el alineamiento, la perspectiva de sistema está enmarcada en la estructura integrada de Valores, Criterios y Subcriterios y en la vinculación entre las prácticas y procesos examinados en los elementos gestión y los resultados.

El alineamiento en el Modelo se mide a través de los indicadores de resultados, derivados de los procesos y la estrategia de la organización. Estos indicadores se relacionan directamente con el valor para la ciudadanía y otros grupos de interés y con el desempeño global. El uso de indicadores canaliza diferentes actividades en direcciones consistentes con una menor necesidad de procedimientos detallados, toma de decisión centralizada o de una compleja gestión de procesos.

La perspectiva de sistemas facilita el alineamiento y la vinculación entre procesos y resultados, especialmente cuando la estrategia y las metas cambian a través del tiempo. De esta manera se llevan a cabo ciclos de aprendizaje orientados hacia la acción a través de la retroalimentación entre procesos y resultados.

El ciclo de aprendizaje considera cuatro etapas: (i) Planificación, que incluye el diseño de procesos, la selección de indicadores y el despliegue de los requerimientos; (ii) Ejecución de los planes; (iii) Evaluación y Aprendizaje y (iv) Rediseño.

4. El Modelo promueve la autoevaluación basada en objetivos

El Modelo y la Tabla de Puntajes forman un sistema de diagnóstico (autoevaluación) aplicable al GORE en cualquier momento.

El Modelo es un conjunto de 29 requerimientos de desempeño (subcriterios) y las dimensiones de evaluación son diferenciadas entre Procesos y Resultados.

De esta manera, una autoevaluación proporciona un perfil de fortalezas y áreas de mejora relacionadas con los 29 requerimientos de desempeño, así como, el nivel de madurez de procesos y desempeño determinado según la Tabla de Puntaje. La autoevaluación conduce a acciones para mejorar el desempeño en todas las áreas.

Este diagnóstico es una útil herramienta de gestión que va más allá que la mayoría de las revisiones de desempeño y que, además, es aplicable a una amplia gama de estrategias, sistemas de administración y características particulares de los GORE.

5. Gestión basada en datos

Las organizaciones, y en particular los GORE, requieren información adecuada y suficiente que permita la toma de decisiones en base a datos y evidencias.

De este modo, la labor de convertir datos en información y de cómo ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos de la organización es parte del diseño de un sistema de gestión de calidad y aporta al éxito de la organización.

En resumen, la gestión basada en datos implica el análisis de la información disponible con el apoyo de técnicas estadísticas que permitan obtener conclusiones a los equipos, en cuanto al logro de los resultados institucionales y tomar decisiones con información robusta para una mejor gestión en el camino de la mejora continua.

Una consideración clave en la mejora en el desempeño organizacional es la selección y utilización de indicadores que representen una buena base para alinear todos los procesos con los objetivos institucionales.

Por ello, el Modelo de Excelencia considera la medición y seguimiento de los resultados claves de los GORES en relación a sus públicos de interés principales, así como del desempeño en la ejecución de programas y proyectos, entre otros.

¿Cuáles son los “principios” del Modelo de Excelencia de los GORES?

El Modelo de Excelencia tiene principios rectores de la gestión de los GORES. Éstos son:

Liderazgo y compromiso del equipo directivo. El equipo directivo del GORE tiene la responsabilidad de la implantación del Modelo en la organización, con un liderazgo y compromiso activo. Con el propósito explícito contenido en la Estrategia Regional de Desarrollo, el equipo directivo conducirá la región hacia niveles más altos de desarrollo, implicando en el proceso a todas las partes interesadas, y sobre todo al equipo humano que dirigen, desafiándolos a mayores roles de liderazgo en la institución.

El equipo directivo define cómo obtendrán los resultados para cada periodo y en ese proceso dirige y controla las acciones.

Al dirigir establece las metas, fija agenda, define los métodos y dispone de recursos para la satisfacción de todos los grupos de interés. De la misma forma, ejerce el control, al observar constantemente que lo planificado se está cumpliendo y toma las medidas cuando no se cumple o no se logra lo establecido. Demuestra su implicación en todas las actividades, y se responsabiliza con eficacia y eficiencia.

Comunica eficazmente a toda la organización y entorno, su filosofía y vivencia de valores éticos y estimula a sus colaboradores para cumplir las directrices estratégicas y operativas.

Satisfacción de todos los grupos de interés. El Modelo orienta sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (presentes y futuros), tanto externos como internos, consiguiendo con ello implicarlos con el propósito y objetivos del GORE.

De esta forma, el Modelo busca fortalecer la motivación y compromiso en los grupos internos y establecer relaciones de cooperación y compartir conocimientos con los grupos externos, para aportar valor y mejoras en la ciudadanía.

Personas como factor estratégico. El Modelo resalta como factor crítico de éxito organizacional a las personas, considerándolas como un factor estratégico, debido a que no sólo se requiere de un liderazgo fuerte implicado, sino también de funcionarios/as comprometidos y trabajando colaborativamente.

El Modelo promueve una cultura organizacional congruente con la filosofía de la organización, y releva la equidad, el desarrollo integral, la integración, la calidad de vida y la satisfacción de sus colaboradores.

El GORE debe mostrar en sus acciones que las personas son el activo más importante de la organización. Por lo tanto, debe promover valores y propiciar un clima de confianza y de responsabilidades, al mismo tiempo que el desarrollo personal y profesional de sus miembros.

El GORE debe apoyar a las personas para impulsar su autonomía, creatividad e innovación; así como su capacidad de colaborar y comprometerse activamente y facilitar el ejercicio del liderazgo colectivo y la mejora de la organización.

Mejoramiento continuo. La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, cuya base metodológica y filosófica es el Ciclo de Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Por ello, la base del Modelo de mejora continua es el Ciclo de Deming, cuyo elemento central es la autoevaluación y la formulación de planes de mejoras, que se desarrollan en ciclos sucesivos.

Este enfoque nos guía en la planificación de una acción, la ejecución controlada de lo planificado, para posteriormente revisar la diferencia entre lo planificado y lo realizado y ajustar, en caso de ser necesario. Este proceso se vuelve a aplicar de manera sistemática y programada, conduciendo a las organizaciones por el camino de la mejora continua (kaizen).

Planificación y flexibilidad en la gestión. Nos encontramos en un ambiente complejo con mega tendencias que cambian en forma dinámica. Para gestionar eficientemente debemos anticiparnos en lo posible a esta realidad.

La gestión se planifica, se mide y a partir de esta medición se realizan ajustes, proceso en el que se debe ser flexible.

El Modelo le permite al GORE comprender los factores claves que impulsan su camino hacia la excelencia, prioriza sus necesidades y las de sus grupos de interés y planifica sus acciones para asegurar el logro de sus objetivos.

Orientación a resultados. La organización se debe dirigir a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés, lo que debe ser observado mediante la obtención de resultados sistemáticamente mejores. Es imprescindible estar observando los avances del GORE para intervenir a nivel de los macroprocesos (criterios) y generar las acciones necesarias que conduzcan la organización hacia su visión y objetivos estratégicos.

El Modelo orienta e impulsa la gestión hacia resultados, mostrando que la mejora de los procesos es insuficiente sino es capaz de generar resultados de excelencia.

Transparencia, probidad y participación. La instalación de una Cultura de la Transparencia es fundamental, y eso explica que cada día sea más valorada por la ciudadanía.

El GORE debe instalar prácticas que faciliten el control institucional interno y externo, generando información de gestión oportuna y transparente.

La transparencia hace visible la probidad, previene la corrupción y facilita la participación a todo nivel, asegurando una relación más directa con la ciudadanía.

Desarrollo Sostenible. El desarrollo regional debe destacar la importancia de la construcción territorial a partir de las personas, transformándose en un actor determinante de los procesos de desarrollo, en los que se logre alcanzar una prosperidad económica sostenible en el tiempo, sin afectar los sistemas naturales del territorio y proveyendo una alta calidad de vida para las personas. El desarrollo sostenible en escala regional debe aportar calidad de vida en todos los aspectos, de tal forma de aspirar a construir una sociedad sostenible, es decir, construida sobre la base de una economía ecológicamente eficiente, generando el mayor bienestar social.

El desarrollo sostenible que impulsa el Modelo incorpora la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica en el territorio, haciendo un uso menos intensivo de los recursos; el mejoramiento de la calidad de vida de la actual generación, sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras y la protección del medio ambiente.

¿Cuáles son los temas emergentes de los que se hace cargo el Modelo de Excelencia de los GORES?

Los Criterios para la Excelencia contribuirán en el actual proceso de fortalecimiento y traspaso de competencias, ya que enfatizará en aspectos que son claves, entre ellos:

Nuevas competencias. La importancia del proceso de traspaso progresivo de competencias a los GORE, radica en la capacidad que tendrán los gobiernos regionales para diseñar, elaborar, aprobar y aplicar las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región en el ámbito de sus competencias, siendo necesario para ello, fortalecer las capacidades de dirección estratégica del territorio, así como una capacidad de ejecución eficiente.

Diversidad, equidad e inclusión. Un GORE de excelencia capitaliza el conocimiento, las habilidades, la creatividad y la motivación de las personas, y fomenta la diversidad, la equidad y la inclusión.

Digitalización y tecnología. La digitalización y el uso de análisis de datos, se están incorporando rápidamente a la gestión de los GORES. Los Criterios preguntan cómo sus líderes consideran la necesidad de innovación tecnológica, cómo su planificación considera las tecnologías emergentes y cómo prepara a su personal para los cambios en la tecnología y cómo incorpora nuevas tecnologías en la organización

Innovación. Los Criterios lo llevan a considerar la innovación en su organización. Las preguntas se refieren a cómo los líderes cultivan la innovación y la asunción de riesgos inteligentes; cómo incorpora la innovación en la planificación estratégica; cómo desarrolla prioridades para la innovación y comparte información para utilizarla en la innovación; cómo apoya a personal; y cómo administra recursos y, en última instancia, decide si busca o no oportunidades de innovación.

La seguridad cibernética. Para las organizaciones del Estado, garantizar la seguridad de la información, así como gestionar y reducir los riesgos cibernéticos a otros datos, información y sistemas operativos y de otro tipo, se ha convertido en una necesidad. Los Criterios incorporan principios de la Política Nacional en este campo para mejorar la ciberseguridad de la infraestructura crítica y considerar los riesgos de ciberseguridad en los procesos de gestión de riesgos. Los Criterios enfatizan la conciencia de las amenazas emergentes a la seguridad y la ciberseguridad; el papel de su personal, socios y proveedores en ciberseguridad; la importancia de identificar y priorizar la tecnología de la información y los sistemas operativos para asegurar; y los imperativos de protección, detección, respuesta y recuperación.

Sostenibilidad. Los criterios, subcriterios y elementos de gestión contenidos en el Modelo de Excelencia promueven la sostenibilidad, en términos sociales, económicos y ambientales en el territorio, a través de un enfoque que incorpora estas dimensiones en la estrategia y las operaciones.

¿El Modelo de Excelencia de los GORES limita el uso de otras herramientas?

El Modelo de Excelencia se adapta a las necesidades de todos los GORE, ya que no prescribe cómo debe estructurar sus operaciones o qué herramientas debe utilizar. En el "Perfil Organizacional", el GORE describe lo que es importante para su organización. Así, el Modelo de Excelencia lo impulsa a utilizar enfoques creativos, adaptativos, innovadores y flexibles y a elegir las herramientas que considere pertinentes (p. ej., una norma ISO, un cuadro de mando integral, la aplicación de ciclo de Deming -Planificar-Hacer-Evaluar-Actuar-) y que se adapten mejor a su organización y sean los más eficaces para impulsar mejoras y un alto rendimiento sostenible.

¿Cómo autoevalúa el GORE su gestión y sus resultados con el Modelo de Excelencia?

El Modelo de Excelencia, evalúa la madurez de los procesos del GORE en función de dos dimensiones y la calidad de los resultados en otras dos dimensiones.

Dimensiones de evaluación de procesos:

- a. **Enfoque:** ¿Cómo se desarrolla el trabajo en el GORE? ¿Cuán sistemáticos y efectivos son sus métodos, prácticas o procedimientos clave?
- b. **Despliegue:** ¿Con qué extensión en el GORE se utilizan los enfoques clave en las partes relevantes de su organización?

Dimensiones de evaluación de los resultados:

- a. **Niveles:** ¿Cuál es el desempeño actual del GORE?
- b. **Tendencias:** ¿Los resultados mejoran, se mantienen iguales o empeoran?

A medida que el equipo responda a las preguntas de los Criterios y evalúe sus respuestas, comenzará a identificar fortalezas y áreas de mejora, primero dentro de las categorías de Criterios y luego entre ellas. La coordinación de procesos clave y la retroalimentación entre sus procesos y sus resultados conducirán a ciclos de mejora.

A medida que continúe utilizando el Modelo para autoevaluar a organización, conocerá más de la organización y comenzará a definir las mejores formas de aprovechar sus fortalezas, cerrar brechas e innovar.

El Sistema de Mejora Continua de la Calidad de los GORES y su gobernanza

El Sistema de Mejora Continua de la Calidad de los Gobiernos Regionales y cada uno de sus subsistemas son administrados por la División de Gobiernos Regionales de SUBDERE, quien guía e incentiva la aplicación del Modelo de Excelencia y provee de los instrumentos a los GORE, incluyendo plataforma informática de autoevaluación y formulación de planes de mejora. En este rol orienta y fomenta su uso en los GORES para una adecuada implementación.

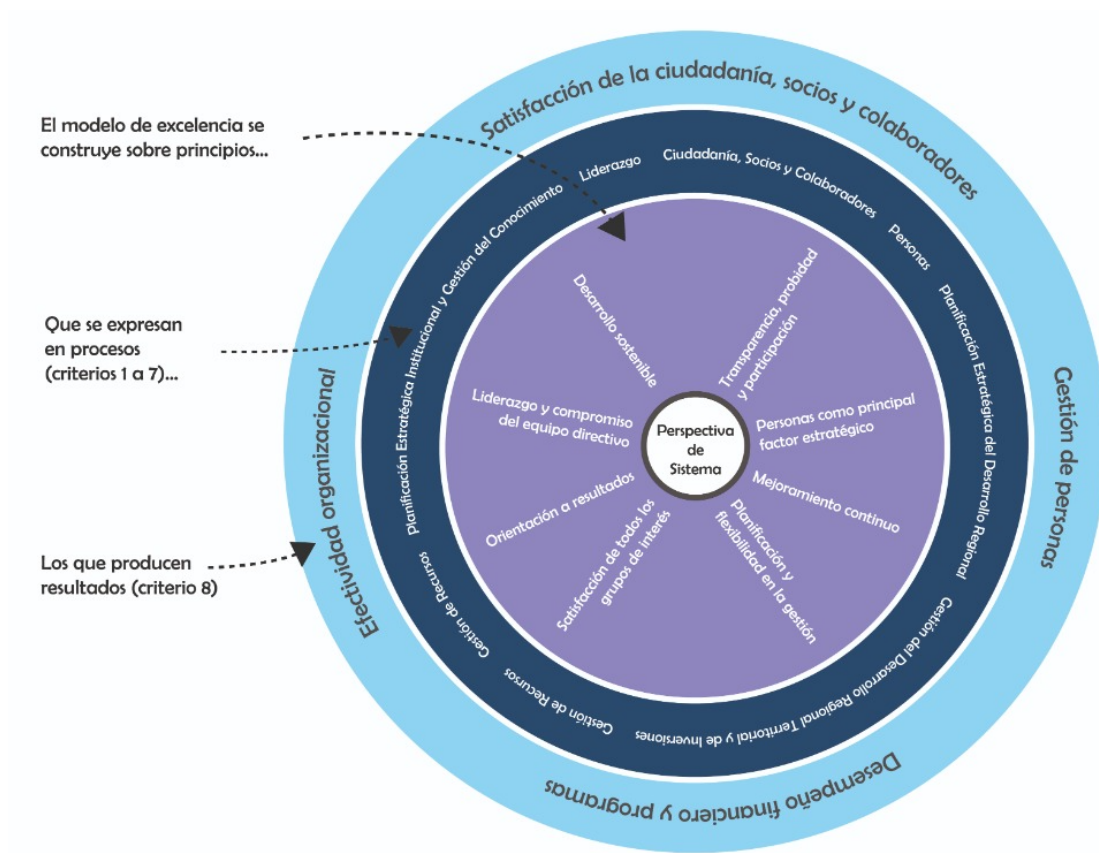
En el marco de este Sistema de Mejora Continua, el equipo directivo del GORE encabezado por el/la Gobernador/a Regional, lidera y asegura la implementación de autoevaluaciones sistemáticas realizadas con el Modelo de Excelencia y planes de mejora que aborden sus áreas deficitarias, las que son desarrolladas por equipos técnicos constituidos para tal fin. Estos procesos son guiados y monitoreados por los comités de calidad de los GORES, conformados por el/la Administrador/a Regional, Los/as Jefes de División y representantes del Consejo Regional y de las asociaciones de funcionarios/as.

Visión general y estructura del Modelo de Excelencia de los Gobiernos Regionales

Relación entre conceptos claves del Modelo de Excelencia

El Modelo de Excelencia está construido sobre los siguientes conceptos: (i) Principios; (ii) Procesos y (iii) Resultados.

La interrelación virtuosa entre estos conceptos explica el desempeño de organizaciones de excelencia, tal como se muestra en el diagrama siguiente:



Visión general de los criterios para la excelencia. Perspectiva de sistema

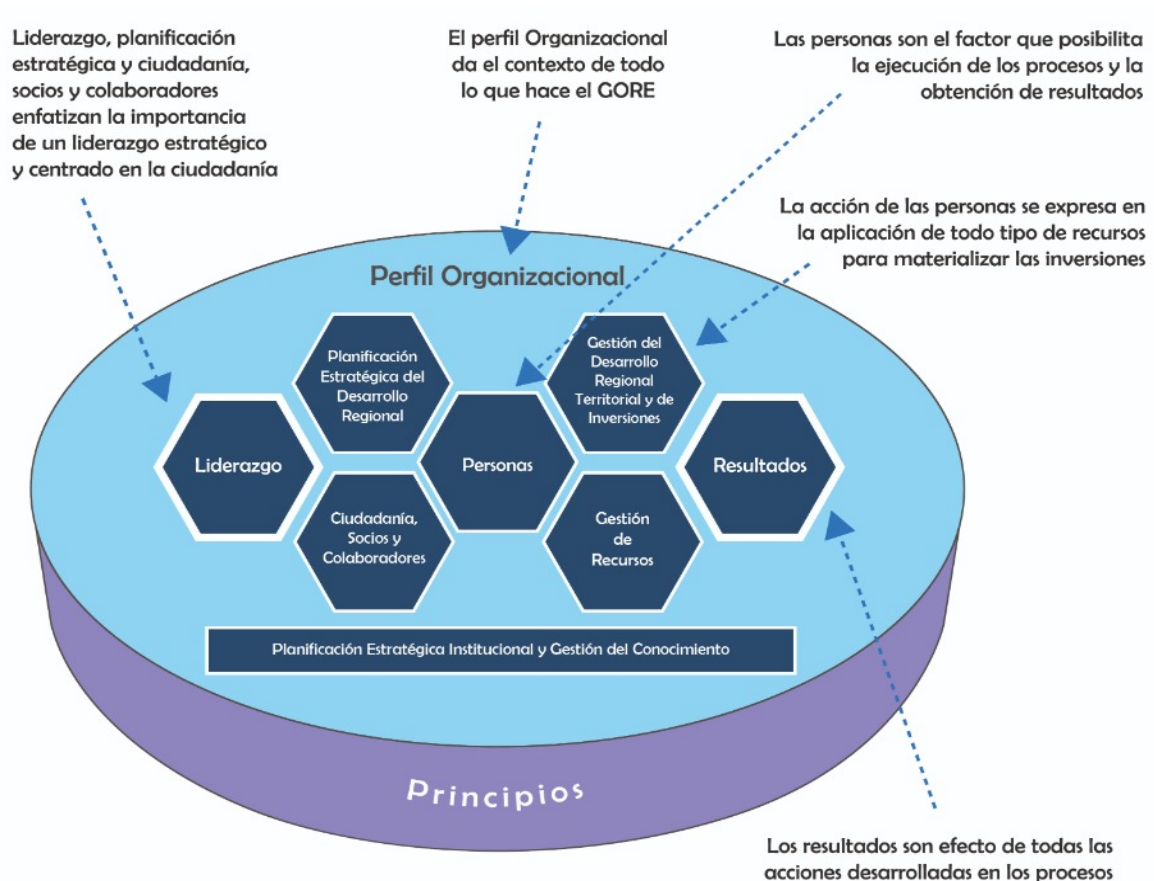
El sistema de desempeño expresado en el Modelo de Excelencia consta de macroprocesos (siete categorías) en el centro del diagrama. Estas categorías definen sus procesos y los resultados que logra (octava categoría).

La excelencia en el desempeño requiere un sistema de **liderazgo** fuerte que permite que los procesos se desarrollen y cuyos efectos se demuestran a través de **resultados** sobresalientes.

Los siguientes ocho criterios o macro ámbitos de gestión son el resultado de los principios y conceptos centrales del Modelo de:

1. *Liderazgo*
2. *Ciudadanía, Socios y Colaboradores*
3. *Personas*
4. *Planificación Estratégica del Desarrollo Regional*
5. *Gestión del Desarrollo Regional Territorial y de Inversiones*
6. *Gestión de Recursos*
7. *Planificación Estratégica Institucional y Gestión del Conocimiento*
8. *Resultados*

El diagrama siguiente ofrece el marco que conecta e integra los criterios.



De la parte superior a la inferior el marco contiene los siguientes elementos básicos:

Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional fija el contexto para la forma como el GORE opera. El entorno, relaciones de trabajo claves y los desafíos estratégicos sirven como un "paraguas" guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

Sistema

El sistema está comprendido por los siete criterios del Modelo de Excelencia en el centro del gráfico que definen los procesos, y, por un octavo criterio, de resultados.

En el centro se encuentra el Criterio Personas lo que demuestra que todos los elementos del sistema están interrelacionados, gracias al trabajo de las personas y equipos. Las personas unen los elementos de liderazgo-planificación-ciudadanía, los que son impulsados desde el equipo directivo (que se encuentran a la izquierda) y los elementos inversiones-procesos-resultados (que se encuentran a la derecha). Se demuestra así, la relación entre las categorías de Liderazgo y Resultados.

Todas las acciones apuntan hacia los resultados del GORE: el conjunto de resultados de desempeño en ciudadanía, socios y colaboradores; de desempeño financiero y de programas; de efectividad organizacional y en gestión de las personas.

Base del Sistema

La base del sistema proporciona información y retroalimentación sobre los procesos clave y el entorno organizacional.

Planificación Estratégica Institucional y Gestión del Conocimiento (Criterio 7) es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño. La medición, análisis y la gestión del conocimiento sirven como base para el sistema de gestión del desempeño. La planificación estratégica institucional da el marco de referencia a la acción del GORE y a los requerimientos de información.

Rodeando el sistema se encuentran los Valores, que son los elementos fundantes y explican la orientación del Modelo de Excelencia.

Estructura de los Criterios del Modelo de Excelencia

Los ocho criterios se subdividen en Subcriterios y Elementos de Gestión:

Subcriterios

Existen 29 subcriterios (más 2 en el Perfil Organizacional), cada uno de los cuales apunta a un requerimiento principal del Modelo.

Los subcriterios están divididos en tres grupos, de acuerdo al tipo de información requerida:

- El *Perfil Organizacional* pregunta sobre el entorno y desafíos organizacionales.
- Los *Subcriterios de Procesos* (correspondientes a los criterios del 1 al 7) preguntan sobre los procesos organizacionales.
- Los *Subcriterios de Resultados* (correspondientes al criterio 8) preguntan sobre los resultados que los procesos organizacionales han generado.

Elementos de Gestión

Los subcriterios comprenden entre 3 y 5 elementos de gestión, que son los requerimientos específicos de los subcriterios.

Los requerimientos se expresan a partir de la expresión "*Describe cómo (o de qué manera) ...*", que es una pregunta indirecta inductora, que invita a identificar las actividades principales de un proceso, por lo que se hace más sencilla la interpretación del requerimiento.

Los requerimientos a nivel de elemento de gestión buscan la descripción del proceso en términos de madurez, es decir, no sólo procedimental sino también en términos de su evolución hasta alcanzar la efectividad (o sea, que cumpla con el objetivo definido para el propio proceso).

En total hay 99 elementos de gestión (más 7 en el Perfil Organizacional).

Los elementos de gestión están divididos en tres grupos, de acuerdo al tipo de información requerida:

- El Perfil Organizacional pregunta sobre el entorno y desafíos organizacionales.
- Los elementos de gestión correspondientes a los criterios de procesos (del 1 al 7) abordan los procesos organizacionales.
- Los elementos de gestión de resultados (correspondientes al criterio 8) preguntan sobre resultados.

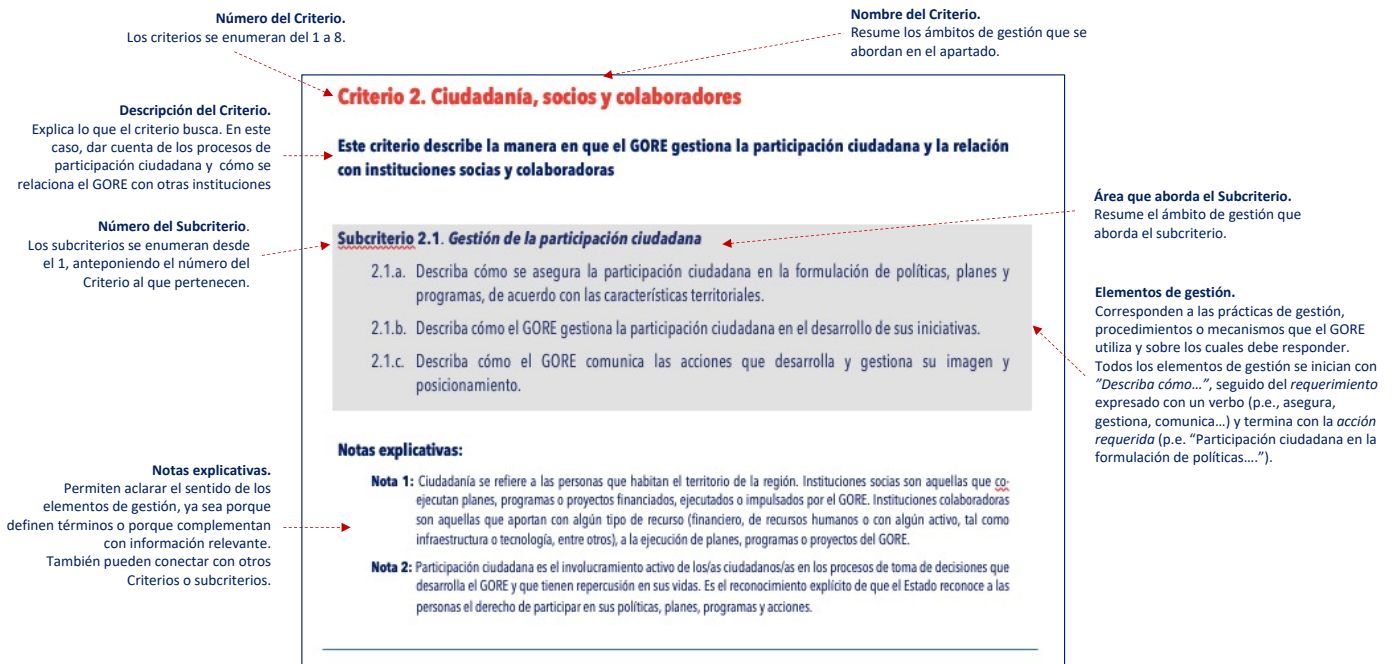
Nota explicativas

Las notas explicativas tienen por propósito clarificar los requerimientos establecidos en los elementos de gestión y en algunos casos indican su relación con otros subcriterios o elementos de gestión.

Términos claves

Algunos de los términos utilizados en los elementos de gestión o en la descripción de los criterios o el nombre de los subcriterios, son definidos en el Glosario de Términos que contiene este documento.

En el siguiente diagrama se explica la estructura de los criterios del Modelo de Excelencia.



Modelo de Excelencia de los Gobiernos Regionales

Criterios y puntajes

Perfil Organizacional

P1 Descripción del GORE

P2 Desafíos del GORE

Criterios y subcriterios

1. Liderazgo	60 puntos
1.1. Liderazgo y gestión estratégica	20 puntos
1.2. Gestión de los actores clave del territorio	20 puntos
1.3. Transparencia, rendición de cuentas y control	20 puntos
2. Ciudadanía, Socios y Colaboradores	60 puntos
2.1. Gestión de la participación ciudadana	20 puntos
2.2. Gestión de la relación con los/as ciudadanos/as	20 puntos
2.3. Gestión de la relación con socios y colaboradores	20 puntos
3. Personas	75 puntos
3.1. Gestión de personas	15 puntos
3.2. Desempeño, retroalimentación y reconocimiento	15 puntos
3.3. Capacitación y desarrollo	15 puntos
3.4. Participación en el proceso de mejora de la gestión del GORE	15 puntos
3.5. Calidad de vida laboral	15 puntos
4. Planificación Estratégica del Desarrollo Regional	60 puntos
4.1. Estrategia Regional de Desarrollo	20 puntos
4.2. Planificación del Ordenamiento Territorial	20 puntos
4.3. Políticas Públicas, Planes y Programas Regionales	20 puntos
5. Gestión del Desarrollo Regional Territorial y de Inversiones	60 puntos
5.1. Desarrollo Social y Cultural	15 puntos
5.2. Desarrollo Económico, Fomento Productivo e Innovación	15 puntos
5.3. Gestión del Transporte e Infraestructura Regional	15 puntos
5.4. Gestión de inversiones	15 puntos
6. Gestión de Recursos	40 puntos
6.1. Gestión de las Tecnologías de la Información	10 puntos
6.2. Gestión Financiera y Presupuestaria	10 puntos
6.3. Gestión Sostenible de Bienes y Recursos Materiales	10 puntos
6.4. Gestión de Proveedores y Asociados	10 puntos
7. Planificación Estratégica Institucional y Gestión del Conocimiento	45 puntos
7.1. Desarrollo e implementación de la planificación estratégica institucional	15 puntos
7.2. Gestión del Desempeño Estratégico Organizacional	15 puntos
7.3. Gestión del Conocimiento Organizacional	15 puntos
8. Resultados	100 puntos
8.1. Resultados en la Satisfacción de Ciudadanía, Socios y Colaboradores	25 puntos
8.2. Resultados de Desempeño Financiero y de Programas	25 puntos
8.3. Resultados de la Efectividad Organizacional	25 puntos
8.4. Resultados en Gestión de Personas	25 puntos

Criterios para la excelencia

Perfil Organizacional

Resumen general del GORE, presenta las influencias más importantes referidas a cómo opera, así como los desafíos claves que enfrenta

P1 Descripción del GORE

- P.1.1. Describa el entorno del GORE, su quehacer y las relaciones claves con ciudadanía, socios, colaboradores, otras instituciones de gobierno y otros grupos de interés.
- P.1.2. Describa cuáles son los elementos principales de la cultura del GORE y sus declaraciones de propósito, visión, misión y valores.
- P.1.3. Describa la estructura de la organización, cómo se realiza la gestión operativa y se establecen las relaciones con el Consejo Regional, CORE, con las asociaciones de funcionarios y con otros organismos del gobierno central o autónomos.
- P.1.4. Describa cuál es el perfil de los/as funcionarios/as, sus categorías y niveles educacionales.
- P.1.5. Describa cuáles son las tecnologías, equipos e instalaciones principales.

Notas explicativas:

Nota 1: El entorno del GORE son los elementos que lo rodean. Estos factores pueden ser tanto beneficioso como perjudiciales, por lo que pueden ser decisivos en su desarrollo. Habitualmente nos referimos al entorno general, es decir, a factores que afectan por igual a todas las organizaciones del territorio y para su caracterización se usa el análisis PESTA (Político-legal, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Ambiental).

Nota 2: Por cultura organizacional nos referimos al conjunto de ideas, normas, prácticas y valores que tienen en común los participantes del GORE. Esto abarca aspectos tales como la ética, las creencias, los valores, la experiencia, los modos de relacionamiento y la psicología del grupo.

Nota 3: Las categorías de los/as funcionarios deben incluir el tipo de relación contractual: planta, contrata, honorarios.

P2 Desafíos del GORE

- P.2.1. Describa cuáles son los principales factores, tanto internos como externos, que determinan el éxito del GORE.
- P.2.2. Describa cuáles son los desafíos estratégicos y operacionales del GORE, tanto internos como externos.

Notas explicativas

Nota 1: Entre los factores claves de éxito se podrían incluir entre otros: el ratio de costos administrativos relativo a las contribuciones de los programas, la reputación referida a la ejecución de los programas o a la entrega de servicios, la velocidad para el desarrollo de las iniciativas, los grados de participación en la toma de decisiones.

Nota 2: Los desafíos estratégicos podrían incluir, entre otros: el traspaso de competencias, el rápido cambio tecnológico, los reducidos tiempos para la entrega de los servicios o la ejecución de las iniciativas, los cambios las expectativas de la ciudadanía, la retención de colaboradores, las competencias de los/as funcionarios/as.

Nota 3: La mejora del desempeño es una dimensión para evaluar la madurez del enfoque y despliegue.

Nota 4: Los enfoques para la mejora de procesos podrían incluir, por ejemplo: la aplicación de la metodología Seis Sigma, el uso de las normas ISO 9000 o el uso de otras herramientas de mejora de procesos.

Criterio 1. Liderazgo

Este criterio describe la manera en que el equipo directivo del GORE, encabezado por el/la Gobernador/a Regional, conduce y evalúa el desempeño de la institución, establece alianzas y rinde cuentas

Subcriterio 1.1. Liderazgo y gestión estratégica

- 1.1.a. Describa cómo el equipo directivo asegura una gestión integrada y orientada a la unidad de acción de todos sus integrantes, divisiones y unidades.
- 1.1.b. Describa cómo el equipo directivo impulsa el proceso de planificación institucional y lo vincula con el desarrollo estratégico de la región.
- 1.1.c. Describa cómo el equipo directivo impulsa la planificación del desarrollo regional asegurando el desarrollo armónico del territorio.
- 1.1.d. Describa cómo el equipo directivo comunica las definiciones estratégicas fundamentales (misión, visión y valores), incentiva el compromiso de las personas y equipos de trabajo orientándolo a los objetivos estratégicos y hace seguimiento de los objetivos estratégicos institucionales y del desarrollo estratégico de la región.
- 1.1.e. Describa cómo el equipo directivo involucra al Consejo Regional en la planificación institucional y de desarrollo estratégico de la región, en el seguimiento de los objetivos y en la toma de decisiones.

Notas explicativas:

- Nota 1:** El equipo directivo está constituido por quienes toman decisiones que afectan el direccionamiento estratégico del GORE, es decir, Gobernador/a Regional, administrador/a regional y jefes/as de división.
- Nota 2:** Una gestión integrada requiere, entre otros elementos, una articulación efectiva entre las distintas divisiones del GORE, de tal forma de asegurar la elaboración e implementación de todos sus instrumentos.
- Nota 3:** Los resultados de la efectividad del liderazgo y el desempeño organizacional son reportados en el Criterio 8.
- Nota 4:** Las definiciones estratégicas fundamentales deben considerar el contexto organizacional. Del mismo modo, la revisión del desempeño y progreso organizacional se puede realizar a través del seguimiento de los objetivos. Estos elementos son descritos en el Subcriterio 7.1 "Desarrollo e implementación de la planificación institucional".
- Nota 5:** El rol de los líderes motivando a las personas y equipos de trabajo debe estar en sintonía con lo descrito en el Criterio 3 "Personas".
- Nota 6:** Al crear un ambiente para el éxito, los líderes deben considerar información clara y oportuna, tanto de los factores internos como externos, incluyendo: riesgos y oportunidades que surgen de la tecnología emergente, la integración de datos y la digitalización; preparación para interrupciones; cultura organizacional; sistemas de trabajo; la posible necesidad de cambios en la estructura y la cultura; disponibilidad y capacidad del personal; disponibilidad de recursos y competencias básicas.
- Nota 7:** Para orientar la gestión estratégica, el equipo directivo debe asegurar que los miembros de la organización son tratados de manera igualitaria y que se generan las condiciones para que alcancen su máximo potencial, asegurando el sentido de pertenencia.
- Nota 8:** En su acción el equipo directivo debe considerar la estrategia, personal, sistemas de trabajo y activos. Esto puede incluir: tomar riesgos acotados, implementar innovaciones, mejora continua en desempeño y establecimiento de planes para gestionar los cambios organizacionales y para responder con agilidad a nueva información.

Subcriterio 1.2. Gestión de actores claves del territorio

- 1.2.a. Describa cómo el equipo directivo asegura alianzas con los actores claves del territorio, de tal forma de incorporarlos para sustentar el desarrollo regional y dar gobernabilidad.
- 1.2.b. Describa cómo el equipo directivo asegura que las demandas, requerimientos y necesidades de los actores del territorio relativas al desarrollo regional, se incorporan y/o actualizan.
- 1.2.c. Describa cómo el equipo directivo motiva, articula y compromete a los actores claves en la definición y cumplimiento de las orientaciones estratégicas del desarrollo regional y cómo se le da seguimiento a acciones derivadas de dichos compromisos.

Notas explicativas:

- Nota 1:** Actores clave del territorio son todas aquellos grupos u organizaciones que están involucrados en el desarrollo y realización de los proyectos del GORE o se ven afectadas por éstos.
- Nota 2:** Por territorio se entenderá la región, sus provincias y comunas y cualquier espacio físico o administrativo que sea beneficiado o afectado por la acción del GORE, sus políticas, planes y programas.
- Nota 3:** Los actores clave del territorio deben ser conocidos, para lo que se pueden utilizar técnicas tales como mapeo de actores.
- Nota 4:** Es tarea del equipo directivo desarrollar estrategias para que los actores clave se sientan representados en las tareas que demanda el desarrollo regional, para que sus propias demandas y expectativas estén debidamente representadas y para que colaboren en alcanzar los objetivos de desarrollo regional.
- Nota 5:** El compromiso de los actores claves del territorio puede implicar la firma de convenios, acuerdos de cooperación u otro mecanismo de trabajo conjunto.

Subcriterio 1.3. Transparencia, rendición de cuentas y control

- 1.3.a. Describa cómo el equipo directivo promueve al interior de la organización el compromiso con la probidad y la transparencia y asegura su cumplimiento en toda la institución.
- 1.3.b. Describa cómo se rinde cuentas a la ciudadanía, socios y colaboradores y a los órganos de control.
- 1.3.c. Describa cómo se asegura la aplicación de políticas y procedimientos y se aplican controles efectivos.

Notas explicativas:

- Nota 1:** Al promover la transparencia y la rendición de cuentas, el equipo directivo protege los intereses de las partes interesadas, por lo que debe considerar y aprobar los niveles apropiados de riesgo para la organización, reconociendo la necesidad de aceptar el riesgo como parte del funcionamiento de una organización exitosa.
- Nota 2:** La transparencia en las operaciones del sistema de gobierno del GORE debe incluir sus controles internos sobre los procesos de gobierno y también los controles externos, aplicados por los órganos del Estado competentes, como por ejemplo, la Contraloría General de la República, CGR.

Nota 3: Las medidas o indicadores de comportamiento ético pueden incluir instancias de conducta ética o infracciones de cumplimiento y respuestas a ellas, resultados de encuestas que muestren las percepciones de la fuerza laboral sobre la ética organizacional, uso de la línea directa de ética, entre otros.

Nota 4: Los resultados de las revisiones y auditorías, la integridad de las pruebas, el acceso equitativo a los recursos, deben ser informadas a los públicos de interés del GORE.

Nota 5: Las evidencias pueden incluir la existencia de políticas, capacitación del personal y sistemas de monitoreo para los conflictos de intereses; protección y uso de datos, información y conocimiento sensibles generados a través de la síntesis y correlación de estos datos; y uso adecuado de los fondos institucionales.

Criterio 2. Ciudadanía, Socios y Colaboradores

Este criterio describe la manera en que el GORE gestiona la participación ciudadana y la relación con instituciones socias y colaboradoras

Subcriterio 2.1. Gestión de la participación ciudadana

- 2.1.a. Describa cómo se asegura la participación ciudadana en la formulación de los instrumentos del sistema de planificación territorial regional.
- 2.1.b. Describa cómo el GORE gestiona la participación ciudadana en la implementación de sus iniciativas.
- 2.1.c. Describa cómo el GORE comunica las acciones que desarrolla y gestiona su imagen y posicionamiento.

Notas explicativas:

Nota 1: Ciudadanía se refiere a las personas que habitan el territorio de la región. Instituciones socias son aquellas que co-ejecutan o ejecutan por mandato, planes, programas o proyectos financiados, ejecutados o impulsados por el GORE.. Instituciones colaboradoras son aquellas que aportan con algún tipo de recurso (financiero, de recursos humanos o con algún activo, tal como infraestructura o tecnología, entre otros), a la ejecución de planes, programas o proyectos del GORE.

Nota 2: Entre los instrumentos del sistema de planificación territorial regional se encuentran: Estrategia Regional de Desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial (PROT), políticas públicas regionales y planes plurianuales de inversión.

Nota 3: Participación ciudadana es el involucramiento activo de los/as ciudadanos/as en los procesos de toma de decisiones que desarrolla el GORE y que tienen repercusión en sus vidas. Es el reconocimiento explícito de que el Estado reconoce a las personas el derecho de participar en sus políticas, planes, programas y acciones.

Subcriterio 2.2. Gestión de la relación con los/as ciudadanos/as

- 2.2.a. Describa cómo el GORE entiende, anticipa y da respuesta a los distintos derechos, necesidades y expectativas de los/as ciudadanos/as en el ámbito propio de sus competencias.
- 2.2.b. Describa cómo se mide la satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía con las iniciativas desplegadas por el GORE, ya sea de manera directa o a través de instituciones socias.
- 2.2.c. Describa cómo se gestionan las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía para su mejoramiento global.

Notas explicativas:

Nota 1: Las medidas de satisfacción e insatisfacción son reportadas en el Subcriterio 8.1 "Resultados en la percepción y satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores". En este apartado se debe informar cómo se desarrollan los procesos de medición de la percepción (opinión directamente expresada por los/as ciudadanos/as y se obtiene a través de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas) y de rendimiento (medidas indirectas internas que permiten predecir o anticipar los resultados de percepción y, por tanto, mejorar

y analizar el rendimiento de los enfoques adoptados, respecto de los/as ciudadanos/as, es decir, medidas que usa el GORE para supervisar, entender, predecir y mejorar sus percepciones).

Nota 2: La forma en la que un/a ciudadano/a muestra su insatisfacción, es a través de quejas y reclamaciones.

Nota 3: Queja es la disconformidad o expresión de insatisfacción que se hace al GORE respecto a algo que no tiene relación con el producto de sus proyectos o programas, de manera directa. Es decir, cuando se obtiene mala atención por parte de la organización (ser descortés, por ejemplo).

Nota 4: Reclamo es una muestra de insatisfacción, pero en relación directa con el producto de sus proyectos o programas. Es decir, cuando no se cumple con el compromiso establecido con la ciudadanía. Por lo tanto, con la reclamación se pide o pretende algún tipo de compensación o solución rápida.

Nota 5: Sugerencia ocurre cuando un/a ciudadano/a realiza un consejo o propuesta al GORE para mejorar la ejecución de sus iniciativas. Es decir, una aportación de ideas o iniciativas para la mejora.

Subcriterio 2.3. Gestión de la relación con socios y colaboradores

2.3.a. Describa cómo se asegura el compromiso de instituciones socias y colaboradoras en las acciones que el GORE realiza y que están orientadas a la obtención de los objetivos estratégicos de la región.

2.3.b. Describa cómo se mide la satisfacción e insatisfacción de instituciones socias y colaboradoras, respecto de su relación con el GORE.

Notas explicativas:

Nota 1: Comprometer a las instituciones socias y colaboradoras en las iniciativas del GORE, busca asegurar su cumplimiento y por su intermedio, el cumplimiento de los objetivos de desarrollo regional. En nota 5 de Subcriterio 1.2. "Gestión de actores claves del territorio" se identifican instrumentos que buscan comprometer a socios y colaboradores.

Nota 2: Las medidas de satisfacción e insatisfacción son reportadas en el Subcriterio 8.1 "Resultados en la percepción y satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores". En este apartado se debe informar cómo se desarrollan los procesos de medición de la percepción (opinión directamente expresada por las instituciones socias y colaboradoras y se obtiene a través de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas) y de rendimiento (medidas indirectas internas que permiten predecir o anticipar los resultados de percepción y, por tanto, mejorar y analizar el rendimiento de los enfoques adoptados, respecto de las instituciones socias y colaboradoras, es decir, medidas que usa el GORE para supervisar, entender, predecir y mejorar sus percepciones).

Criterio 3. Personas

Este criterio examina el sistema de gestión de personas, cómo desarrolla sus competencias, evalúa el desempeño y las motiva y reconoce, promoviendo el trabajo individual y de equipo, garantizando equilibrio entre la vida laboral y personal

Subcriterio 3.1. Gestión de personas

- 3.1.a. Describa cómo el GORE elabora, formaliza e implementa sus políticas y planes anuales de gestión y desarrollo de personas, en consonancia con sus objetivos, metas y planes de acción.
- 3.1.b. Describa cómo se desarrolla el ciclo de vida laboral de las personas en el GORE y cómo se definen y/o actualizan las competencias requeridas y sus respectivos perfiles de cargo para el desarrollo de las funciones.
- 3.1.c. Describa cómo los procedimientos de selección y reclutamiento de personal consideran y/o establecen criterios de transparencia, objetividad, idoneidad, inclusión y equidad de género.

Notas Explicativas

Nota 1: Este subcriterio examina de qué manera el GORE planifica e implementa el proceso de gestión de las personas que trabajan en su repartición, para el logro de un desempeño de excelencia en la organización.

Nota 2: El plan de acción diseñado en el 3.1.a. debe permitir el desarrollo de competencias e influirá en los resultados de participación del personal con sus aportes en la mejora de la gestión del GORE. Este plan debería considerar la estructura de la organización, las necesidades del personal, el desarrollo de capacidades en el corto, mediano y largo plazo.

Nota 3: La gestión de las personas se materializa en todo el ciclo de vida laboral de ellas en la institución, y muestra la forma como los funcionarios y funcionarias se relacionan con la organización en las diferentes etapas del ciclo: reclutamiento y selección, contratación, inducción, ejecución del trabajo, evaluación del desempeño, retroalimentación y egreso.

Nota 4: El proceso de reclutamiento y selección debe considerar un perfil de cargo diseñado en base a competencias laborales para la función a desempeñar.

Nota 5: La actualización de los perfiles de cargos debe considerar las nuevas responsabilidades y atribuciones que asumen los GORES.

Nota 6: El programa de inducción debe incluir las nuevas competencias asumidas por los GORES.

Nota 7: Los resultados de la gestión de personas se reportan en el subcriterio 8.4 del Criterio 8 "Resultados".

Subcriterio 3.2. Desempeño, retroalimentación y reconocimiento

- 3.2.a. Describa de qué manera el GORE diseña e implementa un sistema de evaluación del desempeño individual y de equipos de trabajo.
- 3.2.b. Describa de qué manera el equipo directivo establece procedimientos de retroalimentación y reconocimiento que faciliten la mejora continua en el desempeño de las personas a nivel individual y por equipos.
- 3.2.c. Describa en qué forma el GORE reconoce la colaboración entre los equipos de trabajo para mejorar el desempeño de la institución, motivar y reforzar una cultura de calidad en la organización.

Notas Explicativas

- Nota 1:** Este subcriterio examina cómo el GORE evalúa el desempeño y retroalimenta a su personal, tanto en forma individual como a nivel de equipos de trabajo.
- Nota 2:** El diseño del sistema de evaluación debe considerar los esfuerzos personales de los funcionarios y funcionarias y de los equipos de trabajo, en actividades de mejora.
- Nota 3:** El sistema de evaluación de desempeño, debe ser una oportunidad de aprendizaje y que permita apoyar a las personas y a los equipos para mejorar su gestión en el ámbito laboral.
- Nota 4:** El reconocimiento, la retroalimentación y la colaboración entre equipos de trabajo son elementos básicos de las prácticas de gestión. Estos factores permiten mantener el nivel de implicación y compromiso con sus responsabilidades.
- Nota 5:** La evaluación, la retroalimentación y el reconocimiento deben estar enfocados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los resultados del GORE.

Subcriterio 3.3. Capacitación y Desarrollo

- 3.3.a. Describa cómo se asegura que las necesidades de desarrollo y formación del personal son recogidas, priorizadas e integradas al plan de formación y capacitación, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las competencias traspasadas.
- 3.3.b. Describa cómo se asegura la utilidad y seguimiento de la formación y capacitación del personal para mejorar el desempeño en el trabajo y la forma en que se la considera para la promoción de cargos.

Notas Explicativas

- Nota 1:** La capacitación y formación deben estar orientadas al logro de objetivos y podría considerar el desarrollo de carreras y planes de sucesión. La capacitación debería apoyar al desarrollo de capacidades para lograr equipos efectivos.
- Nota 2:** La formación y la capacitación son oportunidades para implantar una cultura de cambio, que permita que las personas aprendan a aceptar y adaptarse al cambio y a identificar sus beneficios.
- Nota 3:** Medir la "utilidad de la formación y de la capacitación" significa medir si el plan de formación contribuye a que las personas que fueron capacitadas lograron desarrollar las capacidades para ajustarse a las necesidades que enfrenta el GORE. Por ejemplo: la capacidad de trabajo en equipo y trabajo colaborativo entre las divisiones.
- Nota 4:** La eficacia de la capacitación y desarrollo puede ser evaluada en el corto y mediano plazo.
- Nota 5:** Este subcriterio se relaciona con el subcriterio 7.2.b y se reportan resultados en los subcriterios 8.4.a y 8.4.b.

Subcriterio 3.4. Participación en el proceso de mejora de la gestión del GORE

- 3.4.a. Describa de qué manera se incentiva y compromete la participación de las personas y las organizaciones que los representan en el proceso de mejora de la gestión del GORE y cómo se incorporan sus ideas y sugerencias.
- 3.4.b. Describa en qué forma se incentiva el trabajo colaborativo y en equipo para mejorar los procesos, generar sinergias entre las divisiones y unidad de acción en los equipos del GORE.
- 3.4.c. Describa de qué manera se implementa una cultura de cambio organizacional en los gobiernos regionales, orientada hacia la gestión de calidad, motivando e incorporando a las personas en los procesos de cambio y mejora.

Notas Explicativas

- Nota 1:** Este subcriterio examina cómo se incorpora al personal en el proceso de mejora continua de la organización, se recogen sus ideas y sugerencias y se incentiva el trabajo colaborativo y de equipo, condiciones básicas para el logro de una gestión de excelencia.
- Nota 2:** El trabajo colaborativo y la coordinación deben apoyar el logro de los objetivos estratégicos y los resultados del GORE.
- Nota 3:** El elemento de gestión 3.4.c, se refiere a cómo se motiva e integra a los funcionarios y funcionarias y se recogen sus ideas y sugerencias en los procesos de mejora continua.
- Nota 4:** Este subcriterio se complementa con el subcriterio 7.3.

Subcriterio 3.5. Calidad de vida laboral

- 3.5.a. Describa de qué manera el GORE define y/o desarrolla acciones para mejorar el bienestar y satisfacción del personal y cómo se evalúan las condiciones del lugar de trabajo, para la salud, higiene y seguridad de los/a funcionarios/as.
- 3.5.b. Describa de qué manera participa el personal del GORE y sus asociaciones de representantes, en la identificación de las prioridades institucionales para el mejoramiento de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad.
- 3.5.c. Describa de qué manera se diseña e implementa un plan de prevención de maltrato, acoso laboral y sexual, y cómo se estructura el proceso de denuncia e investigación en este ámbito, en coherencia con la normativa vigente.
- 3.5.d. Describa de qué manera se promueven y establecen buenas prácticas en beneficio de la conciliación de responsabilidades laborales y personales al interior de la organización.

Notas Explicativas

- Nota 1:** La ley 20.005 publicada el 18 de marzo del 2005, reglamenta el acoso sexual en el ámbito laboral.
- Nota 2:** Acciones que se deberían considerar para el bienestar del personal podrían ser campañas de prevención de enfermedades, atención a la infancia para hijos/as de trabajadores y trabajadoras (salas cunas), flexibilidad horaria y diversas actividades sociales, deportivas y culturales, entre otras.

Nota 3: La conciliación de responsabilidades laborales y personales al interior de la organización es un tema emergente en las organizaciones y es necesario identificar buenas prácticas que sirvan de guía y ejemplo para el GORE.

Nota 4: Los resultados de este subcriterio se reportan en el subcriterio 8.4 del Criterio 8.

Criterio 4. Planificación Estratégica del Desarrollo Regional

Este criterio describe cómo el GORE construye y actualiza la Estrategia Regional de Desarrollo, ERD, formula políticas y planes con participación ciudadana y cómo se coordina con el aparato de Estado, asegurando la armonización de estas acciones en el territorio

Subcriterio 4.1. Estrategia Regional de Desarrollo

- 4.1.a. Describa la manera en que se diseña y actualiza la Estrategia Regional de Desarrollo, incluyendo sus respectivos indicadores de seguimiento y resultados.
- 4.1.b. Describa cómo se asegura que la formulación de la Estrategia Regional de Desarrollo considere el enfoque territorial y los intereses de todas las partes interesadas en el desarrollo de la región.
- 4.1.c. Describa de qué manera se alinean e integran los objetivos e indicadores de la Estrategia Regional de Desarrollo y los objetivos e indicadores de los otros instrumentos de planificación y monitoreo regional, con el objeto de asegurar el desarrollo armónico de la región.
- 4.1.d. Describa de qué manera los planes y proyectos regionales sectoriales se articulan con la Estrategia Regional de Desarrollo para asegurar el desarrollo armónico de la región.
- 4.1.e. Describa cómo el GORE diseña y actualiza la Estrategia Regional de Innovación, ERI, incluyendo sus respectivos indicadores de seguimiento y resultados, y cómo se vincula con los planes y programas de fomento productivo, desarrollo social e infraestructura y transporte.

Notas explicativas

- Nota 1:** Este subcriterio analiza de qué forma se construye y actualiza la Estrategia Regional de Desarrollo y se le hace seguimiento, y cómo se materializa en las políticas regionales, el ordenamiento territorial y los planes y programas (sectoriales y regionales) desarrollados en la región.
- Nota 2:** El examen de este subcriterio requiere poner atención a la actualización de la ERD y sus indicadores de seguimiento y resultados y la vinculación de ésta con el plan de gobierno regional y el traspaso de competencias y atribuciones. Ver Ley N° 21.396 que modifica leyes que indica, con la finalidad de implementar adecuadamente el proceso de descentralización del país (Ley Corta de Descentralización).
- Nota 3:** Las "partes interesadas o grupos de interés" son todas las personas y organizaciones interesadas o que se ven afectadas/benefician con el desarrollo de la región, aun cuando no tengan un vínculo directo con el GORE.
- Nota 4:** Los planes y proyectos regionales sectoriales son aquellos elaborados por los Ministerios y Servicios en cada una de las regiones.
- Nota 5:** La actualización de la estrategia debe equilibrar las necesidades y expectativas de los grupos de interés y considerar los nuevos lineamientos del gobierno central y del Gobierno Regional, así como las alianzas con socios estratégicos o colaboradores.
- Nota 6:** La estrategia debe identificar los riesgos, medirlos, evaluarlos y tomar medidas para abordarlos.
- Nota 7:** La Estrategia Regional de Innovación, ERI, busca orientar la articulación, conexión y promoción de las redes de colaboración entre empresas y los componentes en el sistema de la I+D+I regional, nacional e incluso, internacionalmente.

Nota 8: Este subcriterio se vincula con el subcriterio 1.2 del Criterio 1 Liderazgo.

Nota 9: Los resultados de la Planificación Estratégica del Desarrollo Regional, se muestran en el subcriterio 8.3.a.

Subcriterio 4.2. Planificación del Ordenamiento Territorial

- 4.2.a. Describa cómo se diseñan y actualizan el Plan Regional de Ordenamiento Territorial, los planes de transporte e infraestructura y otros planes de inversión territorial plurianual y los demás instrumentos de planificación territorial, en coherencia con la ERD.
- 4.2.b. Describa cómo el GORE planifica la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente, considerando la realidad de la región.
- 4.2.c. Describa de qué manera se incorporan los riesgos del territorio en los instrumentos de planificación de su competencia y en las decisiones de inversión.
- 4.2.d. Describa cómo el GORE levanta y analiza información relevante del territorio para alimentar el proceso de planificación regional y la forma en que ésta se pone a disposición de los actores relevantes para apoyar sus decisiones.

Notas Explicativas

Nota 1: Este subcriterio examina cómo se diseña el proceso de planificación y ordenamiento territorial en coherencia con la Estrategia Regional de Desarrollo.

Nota 2: Este subcriterio se vincula con los subcriterios 1.2 del Criterio 1 Liderazgo.

Nota 3: El mapa de actores del territorio y el análisis de la información que surge de los procesos de gestión, es de gran relevancia para el diseño de la planificación y ordenamiento territorial.

Nota 4: Estado de normativa: Política Nacional de Ordenamiento Territorial (PNOT) y Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT) DS Interior. Suscrito por: Ministros del COMICIVYT Sin plazo legal. PNOT aprobada (DS N°469-2019). Publicado D.O. 5 julio 2021. PROT en tramitación. (Referencia: Presentación de SUBDERE en el Congreso Nacional. Octubre 2021).

Nota 5: El PROT es un instrumento que tiene por objetivo “espacializar” los objetivos y lineamientos estratégicos asumidos por la región en su estrategia, estableciendo el marco de restricciones y posibilidades que otorga el territorio para su materialización; en otros términos, el PROT debe expresar los acuerdos institucionales entre los actores públicos y privados respecto del uso de su territorio con sus marcos regulatorios. (Referencia: Sistema de planificación regional Subdere - GTZ, 2008).

Nota 6: Ver Decreto 296, Julio 2020. Transfiere la competencia radicada en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo al que alude el numeral 4 del Artículo 1 del Decreto Supremo N° 62 del 2019, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, a los Gobiernos Regionales que indica.

Subcriterio 4.3. Políticas Públicas, Planes y Programas Regionales

- 4.3.a. Describa de qué manera se formulan y actualizan las Políticas Públicas, Planes y Programas Regionales, entre ellos los de fomento productivo y desarrollo social y cultural, incluidos sus respectivos indicadores y metas, cómo se asegura su financiamiento y cómo se involucra al Consejo Regional y a todos los actores relevantes.
- 4.3.b. Describa la manera en que se formula y se asegura el financiamiento del plan regional de gobierno, en armonía con la ERD y las políticas públicas nacionales, el enfoque de género y los objetivos de desarrollo sostenible.
- 4.3.c. Describa la forma en que se hace seguimiento/control de las políticas públicas, planes y programas regionales y se definen acciones preventivas y correctivas, si corresponde.

Notas Explicativas

- Nota 1:** Este subcriterio examina de qué manera se formulan y actualizan las políticas públicas, planes y programas regionales y en qué forma se hace seguimiento a su ejecución y la forma en que se involucra el CORE en todas estas acciones.
- Nota 2:** Entre los roles más relevantes del/a Gobernador/a Regional le corresponde formular políticas de desarrollo de la región, considerando las políticas y planes comunales respectivos; someter al Consejo Regional las políticas, estrategias y proyectos de planes regionales de desarrollo y sus modificaciones; promulgar, previo acuerdo del Consejo Regional, el Plan Regional de Ordenamiento Territorial, los planes reguladores metropolitanos e intercomunales, comunales y seccionales y los planos de detalle de planes reguladores intercomunales; someter al Consejo Regional la propuesta de territorios como zonas rezagadas y su respectivo plan de desarrollo; y solicitar al Presidente de la República, previo acuerdo del Consejo Regional, la transferencia de una o más competencias de los ministerios y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa. De este modo, tareas, en materia de ordenamiento territorial, fomento de las actividades productivas y desarrollo social y cultural, que hoy son ejecutadas por ministerios y servicios públicos, podrán ser traspasadas a los gobiernos regionales.
- Nota 3:** El despliegue comunicacional de la estrategia y las políticas a través de distintas actividades de comunicación, es fundamental para lograr que todas las partes interesadas, especialmente los ciudadanos y ciudadanas del territorio las conozcan y comprendan. De esta forma se logrará una visión compartida regional y la alineación y participación en las diferentes actividades.
- Nota 4:** Sistema regional de planificación, es un conjunto coherente de instrumentos de planificación- de largo, mediano y corto plazo- elaborados mediante procesos técnico-políticos en base a metodologías participativas, y que permiten orientar la acción pública regional. (ref.: Sistema de Planificación Regional, SIPR. Subdere- GTZ).
- Nota 5:** El Sistema Regional de Planificación debe contar con un Sistema Regional de Monitoreo que posibilite el seguimiento de la gestión y resultados de los planes y programas implementados.
- Nota 6:** Ver Decreto 297, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, del 22 de julio de 2020, sobre transferencia de competencias del Ministerio de Vivienda y Urbanismo a Gobiernos Regionales.

Criterio 5. Gestión del Desarrollo Regional Territorial y de Inversiones

Este criterio examina las acciones que realiza el GORE para el logro del desarrollo regional, expresadas en la ERD y la forma en que ejecuta las políticas y los planes que define. Examina también, cómo el GORE articula inversiones públicas y privadas en su territorio.

Subcriterio 5.1. Desarrollo Social y Cultural

- 5.1.a. Describa de qué manera el GORE levanta las demandas de la población en materia social y cultural, diseñando las políticas e implementando planes y programas de acuerdo a las prioridades del territorio y las competencias que la ley le entrega.
- 5.1.b. Describa de qué manera el GORE se coordina con las municipalidades y otros actores claves, para el diseño y ejecución de programas en materias sociales y culturales para la región.
- 5.1.c. Describa de qué manera el GORE realiza el proceso de evaluación y priorización de las iniciativas postuladas a los fondos del 6%.
- 5.1.d. Describa de qué manera el GORE hace seguimiento a las acciones y mide el impacto que han generado en la ciudadanía, y cómo se incorporan las recomendaciones de la evaluación al mejoramiento en los programas.

Notas explicativas:

Nota 1: El marco legal es el circunscrito a la Ley 21074, que fortalece la regionalización del país.

Nota 2: Las demandas de la población del territorio, conteniendo sus necesidades y expectativas, debieran ser recogidas a través de los distintos instrumentos de planificación.

Nota 3: El FNDR 6% es un programa de inversiones públicas, con fines de compensación territorial, destinado al financiamiento de acciones en los distintos ámbitos de infraestructura social y económica de la región, con el objetivo de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo.

Nota 4: Los indicadores relativos a los programas de desarrollo social y cultural deben mostrarse en 8.2.b, incluyendo los programas que se ejecuten producto del traspaso de competencias.

Subcriterio 5.2. Desarrollo Económico, Fomento Productivo e Innovación

- 5.2.a. Describa de qué manera el GORE implementa políticas, planes y programas de desarrollo económico, fomento productivo e innovación, en articulación con el sector privado y otras instituciones públicas, considerando la sostenibilidad ambiental.
- 5.2.b. Describa cómo el Gobierno Regional lidera y promueve una gobernanza activa para la implementación de planes y acciones de desarrollo económico, fomento productivo e innovación articulándose con ministerios sectoriales y otros servicios públicos y el Comité Regional de Ciencia, Tecnología e innovación para el Desarrollo, entre otros.
- 5.2.c. Describa de qué manera se realiza el seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones en el ámbito del desarrollo económico, fomento productivo e innovación.

Notas explicativas:

Nota 1: Los resultados de los indicadores relativos de los Programas de Desarrollo Económico y Fomento Productivo e Innovación, incluyendo los relativos al desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, deben mostrarse en 8.2.b, considerando programas que se ejecuten producto del traspaso de competencias.

Los resultados de la efectividad organizacional e indicadores de desempeño de los procesos, se deben mostrar en el 8.3.a 8.3.d.

Nota 2: Se entiende por "gobernanza" el arte o forma de gobernar un territorio que, mediante la articulación de diversos actores del Estado, mercado y sociedad civil, conduce a un marco institucional que estimula el crecimiento económico con inclusión social. (referencia: RIMISP).

Nota 3: Comité Regional de Ciencia, Tecnología e innovación para el Desarrollo, tiene como función principal asesorar al Gobierno Regional en la identificación y formulación de las políticas y acciones que fortalezcan la investigación científica, el capital humano y la innovación a nivel local.

Nota 4: Desarrollo sostenible, es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Subcriterio 5.3. Gestión del Transporte e Infraestructura Regional

- 5.3.a. Describa de qué manera el GORE implementa políticas, planes y programas de infraestructura y transporte de acuerdo a sus competencias legales, promoviendo prácticas sostenibles ambientalmente.
- 5.3.b. Describa de qué manera el GORE asegura que los proyectos de conectividad respondan a las prioridades territoriales regionales y los intereses de todas las partes interesadas.
- 5.3.c. Describa de qué manera se realiza el seguimiento/monitoreo y evaluación de las acciones establecidas en el ámbito del transporte y la infraestructura.

Notas explicativas:

Nota 1: Los resultados de los indicadores relativos a los programas de transporte e infraestructura regional, deben mostrarse en 8.2.b, considerando programas que se ejecuten producto del traspaso de competencias.

Nota 2: Los resultados de la efectividad organizacional, indicadores de desempeño de los procesos asociados a transportes e infraestructura., se deben mostrar en el 8.3.e.

Subcriterio 5.4. Gestión de Inversiones

- 5.4.a. Describa de qué manera se estructura el proceso de Inversiones públicas y se realizan las articulaciones necesarias con las autoridades regionales y sectoriales, incorporando mecanismos de participación ciudadana.
- 5.4.b. Describa de qué manera se atraen recursos y se articulan los sectores público y privado, programas de inversión conjunta o complementaria en la región.
- 5.4.c. Describa de qué manera se integran las necesidades de los municipios al proceso de inversiones de la región.
- 5.4.d. Describa de qué manera se asegura que la programación anual del gasto de inversión garantice el uso óptimo de los recursos propios.
- 5.4.e. Describa de qué manera se asegura que las recomendaciones de las evaluaciones expost se incorporen al proceso de mejoras del gobierno regional.

Notas explicativas:

Nota 1: Inversión Pública: corresponde a la asignación de recursos públicos destinados a aumentar el capital del país en bienes, servicios y recursos humanos contribuyendo así a su desarrollo social, cultural y económico.

Nota 2: Participación ciudadana es el involucramiento activo de los/as ciudadanos/as en los procesos de toma de decisiones que desarrolla el GORE y que tienen repercusión en sus vidas. Es el reconocimiento explícito por parte del Estado, del derecho de las personas a participar en el diseño y ejecución de sus políticas, planes, programas y acciones.

Nota 3: Uso óptimo de los recursos, significa que cumpla con criterios de eficiencia y eficacia.

Criterio 6. Gestión de Recursos

Este criterio examina cómo el GORE gestiona las TIC y cómo administra el presupuesto y la adquisición y administración de bienes y servicios, con el objeto de contar con activos que le permitan alcanzar sus fines

Subcriterio 6.1. Gestión de las Tecnologías de la Información

- 6.1.a. Describa cómo el GORE decide la incorporación de nuevas tecnologías de la información para mejorar la agilidad de sus procesos, manteniendo estándares de ciberseguridad.
- 6.1.b. Describa cómo el GORE adecúa la organización al nuevo contexto digital, velando por la seguridad de la información.
- 6.1.c. Describa cómo el GORE utiliza las nuevas tecnologías para apoyar la cultura de innovación y creatividad.

Notas explicativas:

- Nota 1:** La Política Nacional de Ciberseguridad, PNCS, 2017, es un instrumento de política pública que tiene por propósito contar con un ciberespacio libre, abierto, seguro y resiliente.
- Nota 2:** La Política Nacional de Ciberseguridad asegura el cumplimiento de estándares de ciberseguridad y el GORE debiera contar con encargado de implementar dicha Política.
- Nota 3:** Los resultados de los indicadores relativos a los programas de tecnología e innovación regional, deben mostrarse en 8.2.b.
- Nota 4:** La incorporación de tecnologías de la información, TIC, debe estar orientada a resolver necesidades concretas del GORE, como por ejemplo, contar con un sistema de gestión documental. Esta Utilidad práctica debe ser medida.
- Nota 5:** El nuevo contexto digital identificado en 6.1.b se refiere a cómo el GORE organiza y prepara a su personal para enfrentar los cambios tecnológicos. Esto puede lograrse a través de capacitación y entrenamiento y reflejarse en el subcriterio 3.3.

Subcriterio 6.2. Gestión Financiera y Presupuestaria

- 6.2.a. Describa cómo el GORE alinea la gestión financiera con sus objetivos estratégicos de una forma eficaz y eficiente.
- 6.2.b. Describa cómo el GORE analiza los riesgos de las decisiones financieras
- 6.2.c. Describa cómo el GORE asegura la transparencia en la formulación y cumplimiento presupuestario y financiero

Notas explicativas:

- Nota 1:** Los objetivos estratégicos institucionales están contenidos en la Ficha de Definiciones Estratégicas, Formulario A1.

Nota 2: La transparencia presupuestaria mejora la rendición de cuentas, la legitimidad, la integridad, la inclusión y la calidad de las decisiones presupuestarias, lo que contribuye a mejorar la confianza entre los gobiernos y sus ciudadanos.

Nota 3: Considere en su respuesta la gestión presupuestaria, financiera y contable, cuyos resultados deben mostrarse en 8.2.

Subcriterio 6.3. Gestión Sostenible de Bienes y Recursos Materiales

- 6.3.a. Describa cómo el GORE establece e implementa estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de sus bienes y recursos materiales.
- 6.3.b. Describa cómo el GORE optimiza el uso de sus bienes y recursos materiales, gestionando su mantención para mejorar su ciclo de vida.

Notas explicativas:

Nota 1: Gestión sostenible es aquella que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

Nota 2: La mantención para mejorar el ciclo de vida de los recursos, considera: identificación de activos de la organización, plan de mantenimiento, seguimiento de las tareas de mantenimiento, la mejora y la digitalización y automatización de los procesos.

Subcriterio 6.4. Gestión de proveedores y asociados

- 6.4.a. Describa cómo el GORE identifica las necesidades y gestiona la adquisición de recursos materiales, equipos y/o de servicios para su adecuado funcionamiento.
- 6.4.b. Describa cómo el GORE realiza la gestión de sus Unidades Técnicas.
- 6.4.c. Describa cómo el GORE se asegura que el pago, gestión del contrato y procesos asociados a los proveedores de las Unidades Técnicas y Administrativas se efectúen en forma oportuna y en los plazos programados.

Notas explicativas:

Nota 1: Los pagos de los contratos de los proveedores de la Unidades Técnicas y Administrativas, actualmente los realiza la Tesorería General de la República.

Nota 2: Unidad Técnica: Corresponde a la entidad o entidades mandatadas o responsables de la ejecución de la iniciativa de inversión. (Glosario del Sistema Nacional de Inversiones, NIP).

Nota 3: La gestión de las unidades técnicas incluye: conocer sus necesidades, percepciones y expectativas; generar canales y medios pertinentes de comunicación en ambos sentidos y realizar su fortalecimiento institucional, técnico y profesional.

Criterio 7. Planificación Estratégica Institucional y Gestión del Conocimiento

Este criterio examina de qué manera el Gobierno Regional desarrolla e implementa su planificación estratégica institucional con el fin de dirigir sus acciones y gestionar su desempeño. También examina cómo la organización gestiona el conocimiento organizacional

Subcriterio 7.1. Desarrollo e implementación de la planificación estratégica institucional

- 7.1.a. Describa el proceso de planificación estratégica institucional, incluyendo la definición de planes de acción, y cómo se incorporan en este proceso las necesidades y expectativas de los grupos de interés
- 7.1.b. Describa cómo el GORE alinea la planificación estratégica institucional con la Estrategia de Desarrollo Regional, el Plan Regional de Ordenamiento Territorial, las políticas públicas regionales y los planes plurianuales de inversión, entre otros instrumentos de planificación
- 7.1.c. Describa cómo el GORE despliega la planificación estratégica institucional, asegurando su conocimiento, comprensión y utilización por los equipos de trabajo y su difusión a los actores claves del territorio.
- 7.1.d. Describa cómo se implementan los planes de acción, se les hace seguimiento, se evalúa su progreso, se ajustan y se mejoran y se mide su alineamiento con el plan estratégico

Notas explicativas

- Nota 1:** Actores claves del territorio conjunto de personas, instituciones u organizaciones, ubicados en diversos ámbitos de acción que pueden influenciar significativamente en la ejecución o gestión de un proyecto de índole social y productivo. Pueden cumplir un rol de importancia o resistencia dependiendo de los objetivos o metas que persiga este último.
- Nota 2:** Planes de acción corresponden a las acciones específicas que responden a los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y que incluyen detalles del compromiso de asignación de recursos (personas, financieros, entre otros) y plazos de cumplimiento. Un plan de acción representa una hoja de ruta que permite alcanzar los objetivos.
- Nota 3:** Los equipos de trabajo deben conocer y participar de las definiciones estratégicas, de manera de focalizar sus tareas al logro de los objetivos y metas de la Institución, para ello es necesario contar con un sistema de comunicación fluido, que los retroalimente periódicamente.
- Nota 4:** Es tarea del equipo directivo dar a conocer la estrategia de planificación institucional, que todos sus equipos la conozcan y que ésta responda a las demandas y expectativas de los actores claves y que sea concordante con la estrategia de desarrollo regional para que los objetivos institucionales y sus respectivos planes de acción, colaboren en alcanzar los objetivos de desarrollo regional.
- Nota 5:** Los resultados de la de la efectividad de la planificación estratégica institucional son reportados en el criterio 8.3 "Resultados".

Subcriterio 7.2. Gestión del Desempeño Estratégico Organizacional

- 7.2.a. Describe cómo el GORE realiza la recopilación, procesamiento y análisis de la información para evaluar el desempeño de la organización
- 7.2.b. Describa cómo el GORE retroalimenta al personal sobre los resultados de la evaluación del desempeño organizacional, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora
- 7.2.c. Describa cómo se diseña, implementa, hace seguimiento, evalúa la efectividad de los planes del GORE, cómo se toman las medidas correctivas y preventivas

Notas explicativas

- Nota 1:** El equipo directivo en conjunto con los equipos de trabajo deberá controlar el desempeño institucional asegurando su logro, identificando las respectivas medidas correctivas y preventivas, controlando sus riesgos y estableciendo los mecanismos de autocontrol.
- Nota 2:** Las medidas correctivas y preventivas pueden originarse a partir de informes de auditorías internas o mecanismos de autocontrol de las unidades de la organización, entre otros.
- Nota 3:** Los resultados de la efectividad del desempeño estratégico organizacional son reportados en el criterio 8 "Resultados".

Subcriterio 7.3. Gestión del Conocimiento Organizacional

- 7.3.a. Describa cómo la organización recopila y transfiere el conocimiento organizacional desde y a equipos de trabajo y actores claves, entre otros
- 7.3.b. Describa cómo la institución asegura la mantención y protección de sus activos de conocimientos y que éstos se encuentren disponibles para su consulta
- 7.3.c. Describa cómo la institución integra sus conocimientos en las acciones de evaluación y mejora de sus prácticas de gestión

Notas explicativas

- Nota 1:** Se entiende por Gestión del Conocimiento al conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia al interior de la organización con el fin de mejorar rendimiento y resultados.
- Nota 2:** El conocimiento organizacional está constituido por toda la información elaborada o en poder del GORE o alguna de sus unidades y por cualquier conocimiento institucional, cuyo uso permite agregar valor a alguno de sus grupos de interés.
- Nota 3:** Actores claves del territorio son las personas, instituciones u organizaciones, ubicados en diversos ámbitos de acción, que pueden influenciar significativamente en la ejecución o gestión de un plan, proyecto o programa. Pueden cumplir un rol facilitador u obstaculizador, dependiendo de los objetivos o metas que se persigan y de su alineamiento con los intereses de dichos actores.
- Nota 4:** El acceso a los datos, la información, así como su despliegue lo establece la institución, asegurando su calidad y disponibilidad.
- Nota 5:** El GORE asegura la mantención y protección de sus activos en concordancia con el subcriterio 6.1. Gestión de Tecnologías de la Información.

Criterio 8. Resultados

Este criterio examina los resultados que obtiene el Gobierno Regional en relación con la satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores, la gestión financiera y de programas, la efectividad organizacional y gestión de personas

Subcriterio 8.1. Resultados en la Satisfacción de Ciudadanía, Socios y Colaboradores

- 8.1.a. Resultados de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores, en relación con su nivel de participación. Considere al menos un indicador de satisfacción y uno de insatisfacción para la ciudadanía y lo mismo para el caso de socios y colaboradores
- 8.1.b. Resultados de los indicadores claves asociados a la participación ciudadana en estrategias, políticas, planes y programas desarrollados por el GORE. Considere números de políticas, planes y programas desarrollados con participación ciudadana, cantidad de funcionarios capacitados en el tema de participación ciudadana, % de cumplimientos de solicitudes de acceso a información pública, número de solicitudes de información respondidas por transparencia, entre otros.
- 8.1.c. Resultados de los indicadores clave relativos a quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía, socios y colaboradores respecto de su relación con el GORE. Considere cantidad de quejas, reclamos y sugerencias recibidas de la ciudadanía y de los socios y colaboradores, porcentajes de las quejas y reclamos que han sido respondidas para cada grupo emisor, entre otros.

Notas explicativas

8.1.a:

Nota 1: Los resultados de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores deben estar relacionados con los métodos de medición adoptados por el Gore, establecidos en el subcriterio 2.2.

Nota 2: Se entenderá por ciudadanía lo descrito en el subcriterio 2.1.

Nota 3: Para evaluar la satisfacción/insatisfacción de la ciudadanía se debiera considerar las siguientes opciones de indicadores:

- % de satisfacción en relación con su participación ciudadana separados para: (i) ciudadanía; (ii) socios y (iii) colaboradores. Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de personas (ciudadanía/Socios/ Colaboradores) que manifiestan su satisfacción con su nivel de participación} / \text{Total de personas entrevistadas que asisten a la actividad (Ciudadanía/ Socios/Colaboradores)}) * 100$.
- % de insatisfacción respecto ciudadana separados para: (i) ciudadanía; (ii) socios y (iii) colaboradores. Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de personas (ciudadanía/Socios/ Colaboradores) que manifiestan su insatisfacción con los mecanismos de participación ciudadana} / \text{Total de personas entrevistadas que asisten a la actividad (Ciudadanía/ Socios/Colaboradores)}) * 100$
- % de satisfacción neta. Fórmula: $(\% \text{ de satisfacción} - \% \text{ de insatisfacción})$

Para medir la satisfacción en cualquiera de los tres niveles propuestos, existe distintas formas que se aplican para trámites, programas u otro tipo de acción pública, tomando como indicador el índice de satisfacción neta (ISN), porcentaje de satisfacción ciudadana e insatisfacción se diferencian según su alcance y solidez metodológica, tales como:

- Encuestas probabilísticas que establecen errores de muestreo y niveles de confianza

- Evaluaciones que se registran por cada trámite una vez realizado presencial
- Evaluaciones que se registran por cada trámite una vez realizada y vía correo electrónico se solicita evaluación (requiere registro de correo electrónico del evaluado)

Nota 4: La escala sugerida en evaluaciones de satisfacción es de 1 a 7, siendo satisfacción notas 6 y 7, insatisfacciones notas de 1 a 4.

8.1.b:

Nota 5: Las fuentes de información para estos indicadores están asociadas a los registros administrativos que el GORE establece para consolidar la información de políticas, planes, programas y proyectos.

Nota 6: Indicadores posibles a utilizar:

- Números de políticas, planes y programas desarrollados con participación ciudadana.
- Número de funcionarios capacitados en el tema de participación ciudadana.
- % de solicitudes de información por transparencia respondidas conforme a los plazos establecidos. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de información por transparencia respondidas conformes a los plazos establecidos en el año t} / \text{N}^\circ \text{ total de solicitudes recibidas por transparencia en el año t}) * 100$

8.1.c:

Nota 7: Algunos tipos de indicadores de resultados en relación a quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, posibles de reportar pueden ser:

- N° de quejas recibidas separadas para: (i) ciudadanía; (ii) socios y (iii) colaboradores
- N° de reclamos recibidos separados por: (i) ciudadanía; (ii) socios y (iii) colaboradores. Fórmula: $-\text{N}^\circ \text{ de reclamos recibidos a través de buzón de reclamos, oficina de partes y de portal de transparencia activa, separados por ciudadanía, socios, colaboradores durante el año t.}$
- N° de sugerencias recibidas separadas para: (i) ciudadanía; (ii) socios y (iii) colaboradores. Fórmula: $\text{N}^\circ \text{ de sugerencias recibidas a través de buzón de reclamos, oficina de partes y de portal de transparencia activa separados por ciudadanía, socios, colaboradores durante el año t.}$

Subcriterio 8.2. Resultados de Desempeño Financiero y de Programas

8.2.a. Resultados de los indicadores de desempeño financiero. Incluya indicadores asociados a la gestión presupuestaria, financiera y contable, entre otros, que den cuenta de la eficiencia organizacional en el manejo de recursos, de acuerdo con lo descrito en el subcriterio 6.2.

8.2.b. Resultados de los indicadores relativos a los programas desarrollados por el GORE. Los indicadores deben incluir al menos los relativos a: desarrollo regional, inversión pública de la región, desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, obras de infraestructura y equipamiento regional. También debe incluir los programas que deba ejecutar como producto del traspaso de competencias, Desarrollo Económico y Fomento Productivo, Transporte e Infraestructura, Desarrollo Social y Cultural, entre otros.

Notas explicativas:

8.2.a.

Nota 1: Para evaluar la gestión presupuestaria, financiera y contable se debiera considerar las siguientes opciones de indicadores:

- % de ejecución presupuestaria del Gore. Fórmula $(\text{Gasto efectivo del Presupuesto vigente en el período t} / \text{Total de presupuesto vigente en el período t}) * 100$

- % de Rendiciones de gastos de las iniciativas o proyectos de inversión con cargo al presupuesto del Gore, aprobadas sin observaciones. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de Rendiciones de gastos de las iniciativas de inversión aprobadas sin observaciones en el período t} / \text{Total de rendiciones de gastos recibidas en el período t}) * 100$
- Tiempo promedio de pago de facturas a terceros. Fórmula $(\text{N}^\circ \text{ total de días de pagos de facturas a terceros en el período t} / \text{N}^\circ \text{ total de facturas recibidas en el período t}) * 100$

8.2.b

Nota 2: Los indicadores que pueden ser utilizados, relativos a programas son:

- % de Programas ejecutados que contribuyen al logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo regional. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de programas que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la estrategia de desarrollo regional, ejecutados en el período t} / \text{Total de programas ejecutados en el período t}) * 100$.
- % de Inversión regional, FNDR vinculada a los objetivos de la estrategia de desarrollo regional. Fórmula: $(\text{Inversión regional del FNDR vinculada a los objetivos de la estrategia de desarrollo regional, en el período t} / \text{Total de Inversión regional, FNDR en el período t}) * 100$
- % de cobertura de los proyectos regionales destinados I+D. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ total de proyectos regionales de I+D financiados} / \text{total de proyectos de I+D presentados}) * 100$
- % de cobertura de los proyectos regionales destinados obras de infraestructura y equipamiento regional. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ total de proyectos regionales en obras de infraestructura y equipamiento financiados} / \text{total de proyectos de obras de infraestructura y equipamiento presentados}) * 100$
- % de cobertura de los proyectos regionales destinados. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ total de proyectos regionales en obras de infraestructura y equipamiento financiados} / \text{total de proyectos de obras de infraestructura y equipamiento presentados}) * 100$
- % de cobertura de los proyectos regionales destinados a obras de infraestructura y equipamiento regional. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ total de proyectos regionales en obras de infraestructura y equipamiento financiados} / \text{total de proyectos de obras de infraestructura y equipamiento presentados}) * 100$
- % de cobertura de los proyectos de Desarrollo Social y Cultural. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ total de proyectos de Desarrollo Social y Cultural financiados} / \text{total de proyectos de Desarrollo Social y Cultural presentados}) * 100$

Subcriterio 8.3. Resultados de la Efectividad Organizacional

- 8.3.a. Resultados de los indicadores de desempeño de los procesos de gestión interna del GORE. Incluya resultados de indicadores para los procesos de Gestión de la Planificación estratégica regional y sus instrumentos asociados, Gestión de Inversiones, Desarrollo Social y Cultural, Desarrollo Económico y Fomento Productivo, Transporte e Infraestructura, entre otros.
- 8.3.b. Resultados de los indicadores de la calidad en los procesos asociados a la gestión de inversiones. Considere los criterios 4, 5 y 7, con el objetivo de proveer información relevante para la mejora continua y calidad de los indicadores definidos por la organización en gestión de inversiones.
- 8.3.c. Resultados de los indicadores de los procesos asociados al desarrollo social y cultural. Incluya indicadores que aborden los criterios 4, 5 y 7, con el objetivo de proveer información relevante para la mejora continua y calidad de los indicadores definidos por la organización en gestión de inversiones.
- 8.3.d. Indicadores de resultados de los procesos asociados al desarrollo económico y fomento productivo. Los indicadores que se presenten, debieran abordar los criterios 4, 5 y 7, con el objetivo de proveer información relevante para la mejora continua y calidad de los indicadores definidos por la organización en gestión de inversiones.
- 8.3.e. Indicadores de los procesos asociados a transporte e infraestructura. Los resultados que se presenten debieran abordar los criterios 4, 5 y 7, con el objetivo de proveer información relevante para la mejora continua y calidad de los indicadores definidos por la organización en gestión de inversiones.

Notas explicativas

8.3.a.

Nota 1: Los resultados de la efectividad organizacional corresponden a resultados operacionales claves que contribuyen al éxito organizacional.

Nota 2: Los resultados que se presenten, debieran abordar los resultados claves en los criterios 4, 5 y 7, con el objetivo de proveer información clave para la mejora continua de la organización.

Nota 3: Considerar los indicadores de resultados asociados al cumplimiento de la Estrategia Regional de Desarrollo, indicadores de cumplimiento de metas de programas, planes y proyectos desarrollados por el GORE y de otros instrumentos de planificación regional.

Nota 4: Los indicadores que pueden ser utilizados para dar cuenta del subcriterio son:

- Instrumentos de planificación territorial elaborados y/o implementados Porcentaje de Territorios de Planificación con Modelo de Integración de Instrumentos de Planificación Territorial implementado.
- Instrumentos de Planificación y Ordenamiento Territorial. Porcentaje de Iniciativas de Inversión FNDR, contenidas en el Programa Público de Inversión Regional (PROPIR) actualizado al 30 de septiembre del año t, georreferenciadas y pertinentes con la Estrategia Regional de la región.
- Porcentaje de iniciativas del Programa Público de Inversión Regional (PROPIR) en ejecución que se vinculan directamente con los instrumentos de planificación regional vigentes, en relación al total de las iniciativas en ejecución en el PROPIR.

Nota 5: Considerar los indicadores de resultados asociados al cumplimiento de la estrategia regional de desarrollo, indicadores de cumplimiento de metas de programas, planes y proyectos desarrollados por el GORE. También se puede considerar los indicadores asociados a la programación anual del gasto con recursos propios, eficiencia y

eficacia del gasto, cumplimiento de plazos y costos de inversiones realizadas, y atracción de recursos del sector público y privado.

8.3.b.

Nota 6: Los indicadores que pueden ser utilizados para dar cuenta de la calidad en los procesos asociados a la gestión de inversiones son::

- Grado de satisfacción del cliente/usuario/beneficiario con la calidad de las obras entregadas a la comunidad en el año t-1, fórmula: (número de clientes/usuarios/beneficiarios satisfechos con calidad de las obras entregadas a la comunidad / total de clientes/usuarios/beneficiarios que responden la encuesta)*100.
- % de ejecución presupuestaria de la inversión (programa presupuestario 02), fórmula: (presupuesto inversión ejecutado en el año t/ presupuesto asignado año t)*100
- % de proyectos con evaluación ex post terminados al 30 de diciembre del año t, fórmula (Número de proyectos terminados con evaluación ex post año t/ total de proyectos terminados año t)*100
- % de gasto de administración de la Inversión por Programa. Fórmula: (Gasto de Administración ejecutado en el Programa año t/Total del Presupuesto Asignado al Programa año t)*100

8.3.c.

Nota 7: Considerar los indicadores de resultados asociados al cumplimiento de la estrategia regional de desarrollo relacionada al desarrollo social y cultural de la región, indicadores de cumplimiento de metas de programas, planes y proyectos desarrollados por el GORE en desarrollo social y cultura. También se puede considerar los indicadores asociados a la programación anual del gasto con recursos propios, eficiencia y eficacia del gasto, cumplimiento de plazos y costos de inversiones realizadas, y atracción de recursos del sector público y privado. También se puede considerar los resultados de las iniciativas postuladas en los fondos del 6%, coordinaciones con municipios y sectores claves para el diseño y ejecución de programas.

Nota 8: Algunos indicadores posibles podrían ser:

- N° de iniciativas identificadas en el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) en Planes de Desarrollo Comunal en materia de Desarrollo Social y Cultural.
- Porcentaje de proyectos de Desarrollo Social y Cultura evaluados técnicamente en un plazo no superior a 60 días corridos, respecto del universo admisible.

8.3.d.

Nota 9: Considerar los indicadores de resultados asociados al cumplimiento de la estrategia regional de desarrollo relacionada al desarrollo económico y fomento productivo de la región, indicadores de cumplimiento de metas de programas, planes y proyectos desarrollados por el GORE en desarrollo económico y fomento productivo. También se puede considerar los indicadores asociados a la programación anual del gasto con recursos propios, eficiencia y eficacia del gasto, cumplimiento de plazos y costos de inversiones realizadas, y atracción de recursos del sector público y privado para desarrollo económico, fomento productivo e innovación.

Nota 10: Los indicadores que pueden ser utilizados para dar cuenta del subcriterio son:

- % de iniciativas de inversión vigentes en ejecución monitoreadas en el año t (número de iniciativas de inversión vigentes en ejecución monitoreadas en el año t/ Total de iniciativas de inversión aprobadas en el año t).
- N° de convenios de desempeño vigentes en materia de Desarrollo Económico y Fomento Productivo.

8.3.e.

Nota 11: Los indicadores que pueden ser utilizados para dar cuenta del subcriterio son:

- % de iniciativas de inversión vigentes en ejecución monitoreadas en el año t (número de iniciativas de inversión vigentes en ejecución monitoreadas en el año t/ Total de iniciativas de inversión aprobadas en el año t).
- N° de Convenios de desempeño vigentes en materia de Transporte e Infraestructura.

Subcriterio 8.4. Resultados en Gestión de Personas

- 8.4.a. Resultados de los indicadores de satisfacción, desarrollo y compromiso de las personas. Incluya indicadores de satisfacción de personas y de desarrollo profesional y compromiso con la institución, entre otros.
- 8.4.b. Resultados de los indicadores claves de gestión de las personas. Incluya indicadores de capacitación, rotación y ausentismo, entre otros.
- 8.4.c. Resultados de los indicadores de clima laboral, beneficios y seguridad. Incluya indicadores de satisfacción con el ambiente laboral, seguridad y salud ocupacional, servicios de bienestar y beneficios para las personas.

Notas explicativas

8.4.a

Nota 1: Los resultados mostrados en este criterio deben estar relacionados con los procesos descritos en el criterio 3.

Políticas de gestión de las personas.

- % de políticas de gestión de las personas aplicadas, fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de políticas de gestión de las personas aplicada} / \text{N}^\circ \text{ de políticas en gestión de las personas diseñadas}) * 100$

Satisfacción de las personas

Los indicadores propuestos para medir la satisfacción del personal deberán incluir resultados de encuestas de opinión del personal, resultados de clima, entre otras:

- % de satisfacción de las personas en relación con el ambiente de trabajo, con enfoque de género (planta, contrata, honorarios), cuya fórmula es: $(\text{N}^\circ \text{ de mujeres/ hombres que responden que están satisfechas/os con el ambiente de trabajo} / \text{total de mujeres/hombres de planta, contrata y honorarios}) * 100$.
- % de insatisfacción de las personas en relación al ambiente de trabajo, con enfoque de género (planta, contrata, honorarios), cuya fórmula es: $(\text{N}^\circ \text{ de mujeres/hombres que responden que están insatisfechas/os con el ambiente de trabajo} / \text{total de mujeres/hombres de planta, contrata y honorarios}) * 100$

Desarrollo y compromiso de las personas

- % de participación de las personas en las metas institucionales. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de personas que participan en las metas institucionales} / \text{total de personas de planta, contrata, honorarios}) * 100$
- % de personas que participan en el proceso de mejoramiento de la gestión en las diferentes instancias que dispone la Institución. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de personas que participan en el proceso de mejoramiento en las diferentes instancias de participación} / \text{Total de personas, planta, contrata}) * 100$

8.4.b

Nota 2 Indicadores posibles de utilizar:

Capacitación

- % de personas capacitadas del total del personal, con enfoque de género (planta, contrata y honorarios). Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de mujeres/ hombres capacitadas/os} / \text{total de mujeres/hombres de planta, contrata y honorarios}) * 100$
- N° de horas promedio de capacitación por funcionarios. Fórmula de cálculo: $\text{N}^\circ \text{ de horas contratadas para capacitación durante el período} / \text{número total de participantes en las actividades de capacitación}$.
- % de actividades con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo. Fórmula de cálculo: $(\text{N}^\circ \text{ de actividades de capacitación en evaluación de transferencia en el puesto de trabajo año} / \text{N}^\circ \text{ total de actividades de capacitación año}) * 100$.

Grado de movilidad en el personal de planta y contrata

- % de funcionarios de planta ascendidos, (Nº de funcionarios/as ascendidos/as o promovidos/as en el año t/Nº de funcionarios/as de la planta efectiva) *100.
- % de funcionarios de contrata, recontratados en grados superiores. Fórmula: (Nº de funcionarios/as de contrata recontratados/as en grados superiores en el año t/ total de funcionarios/as de contrata año t)*100

Gestión de las Personas

- % de ausentismo laboral. Fórmula: (Número de horas de ausencias no justificadas en un tiempo t/ Número total de horas trabajadas en el tiempo t)*100
- Tasa de rotación de personas. Fórmula (Número de personas que se retiran de la institución / total de personas de planta, contrata y honorarios) *100

8.4.c

Nota 3

Calidad de vida laboral

Para desarrollar el indicador de clima laboral se debe establecer una metodología, encuestas a las personas, estudios de clima entre otros:

- % de satisfacción con el ambiente laboral del personal de planta, contrata y honorarios. Fórmula: (Nº de personas de planta, contrata y honorarios que responden que se sienten satisfechos con el ambiente laboral/Total del personal de planta, contrata y honorarios)*100.
-

Cómo responder a los requerimientos del Modelo de Excelencia

Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En este sentido cuando se construye un modelo de gestión es importante, no solo definir la referencia, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo, es decir, la brecha para alcanzar lo que el modelo propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto. Es por ello, que el Modelo de Excelencia de los Gobiernos Regionales se complementa con el método de "Autoevaluación".

La autoevaluación tiene como objetivos: a) contar con una medición cuantificable y objetiva de la gestión integral de los GORES, b) identificar las áreas de la gestión destacables y aquellas que requieren ser mejoradas y c) entregar información para el desarrollo de planes de mejora que permitan fortalecer las capacidades de gestión de los GORES e instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos.

El primer paso para el mejoramiento de la calidad de la gestión de los Gobiernos Regionales es su compromiso para emprender el camino hacia la excelencia. El segundo paso lo constituye la Autoevaluación.

Un buen trabajo de Autoevaluación debe ser liderado por la Equipo Directivo del GORE, con el respaldo del Consejo Regional, CORE, quienes deben generar adecuadas condiciones institucionales para la aplicación de la Guía de Autoevaluación y obtener un diagnóstico fiel a su realidad. Esto pasa, en primer lugar, por comunicar a las personas de la organización que la institución ha iniciado un proceso de mejoramiento continuo que le permitirá mejorar progresivamente sus resultados, para lo cual se requiere la colaboración de todos/as.

Es fundamental que se involucre a todas las personas relacionadas, desde la primera fase del proceso, quienes deben estar informados respecto de la actividad de autoevaluación, para qué sirve y cómo se lleva a cabo este proceso. En la medida que aumenten los niveles de participación en las acciones que se desarrollen, habrá mayor compromiso y responsabilidad por los cambios que se emprendan.

La Autoevaluación comienza con la identificación de los procesos a evaluar y concluye con el Informe de Autoevaluación, que es el insumo que se requiere para el diseño del plan de mejoras.

Las actividades para desarrollar la Autoevaluación son las siguientes:

- i. Planificación de la Autoevaluación.
- ii. Levantamiento de la información.
- iii. Redacción y evaluación de la evidencia.

Planificación de la Autoevaluación

La Dirección Superior del Gobierno Regional acuerda y planifica el periodo en el que se desarrollará la Autoevaluación, considerando que el diagnóstico requerirá de tiempo del personal involucrado y levantamiento de información que no siempre está disponible para su uso en forma inmediata. Para esta planificación se requiere:

Conformar Comité de Calidad: que tendrá como objetivo liderar el proceso de autoevaluación y velar por un trabajo riguroso y responsable y realizar el seguimiento del programa de la Autoevaluación y de la ejecución de los planes de mejoramiento. Es recomendable que este comité sea liderado por el/la Gobernador/a Regional, y que esté integrado por, al menos, los/as jefes/as de división del GORE, representante (s) del Consejo Regional y representante (s) de la Asociación de funcionarios. Un secretario ejecutivo, que puede ser un directivo de nivel intermedio, aunque con fácil acceso a cada uno de los integrantes, puede asumir las funciones de coordinación general, sistematización de la información y cumplimiento de los acuerdos. Dado que el trabajo del Comité de Calidad puede llegar a ser intenso se sugiere que la convocatoria al/a Gobernador/a Regional se haga cuando se requiera aprovechar su liderazgo en la conducción y toma de decisiones.

Programar la Autoevaluación: se deben definir las etapas y actividades de la Autoevaluación, productos, plazos y responsables. En este programa debe quedar establecidas, al menos, las siguientes etapas: identificación de los procesos, levantamiento de la información, redacción y evaluación de la evidencia, análisis de resultados y diseño y aplicación de los planes de mejora.

Conformar los grupos de trabajo: es recomendable formar grupos dentro de los cuales se distribuya el trabajo. Estos grupos deben ser liderados por el Comité de Calidad y reportar a éste. Es necesario asegurarse que quienes realizan la Autoevaluación y su posterior análisis, tengan un conocimiento adecuado de las materias que se están evaluando. Es recomendable que los equipos se constituyan por criterios a evaluar e igualmente sean interdisciplinarios e interdivisionales. En cada grupo se recomienda designar a un líder de equipo para efectos de coordinación de los trabajos.

Estudiar el Instrumento: una de las medidas necesarias para realizar de manera óptima el proceso de Autoevaluación es que, quienes participen, conozcan la Guía de Autoevaluación y comprendan el Modelo de Gestión de Excelencia de los Gobiernos Regionales. Para ello, tanto el equipo de trabajo como el Comité de Mejora reciben capacitación que les permitirá comprender la metodología de trabajo, las categorías de evaluación, la evidencia que debe recopilarse y la puntuación asignada a los elementos de gestión, con el objeto de facilitar el proceso de Autoevaluación.

Levantamiento de la información

Consiste en recopilar la información de cada uno de los procesos levantados en el punto anterior. Cada grupo de trabajo tiene las siguientes responsabilidades:

- Recopilar la información solicitada por los elementos de gestión, incluidos los datos de resultados, para cada área o servicio y sus procesos, ordenar la información y redactarla como respuesta, la que debe ser acompañada de evidencia (de ser necesario), asignar el puntaje a cada elemento de gestión de acuerdo a la respuesta y la evidencia levantada y revisar el trabajo realizado.
- Se requiere que durante y al final del trabajo de los equipos, el Comité de Calidad, que conoce el Modelo y el funcionamiento del GORE, revise el trabajo realizado para asegurar que la Autoevaluación refleje el real funcionamiento del Gobierno Regional y que las evidencias levantadas son consecuentes con el puntaje asignado y viceversa.

Evaluación de la evidencia

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

Método de Enfoque y Despliegue: es aplicable a los elementos de gestión de los criterios 1 al 7 del Modelo de Gestión de Excelencia de los Gobiernos Regionales, es decir a los criterios asociados a procesos, y tiene como unidad de análisis la práctica con la que se aborda cada elemento de gestión y su nivel de desarrollo.

Método Análisis de Resultados: es aplicable a los elementos de gestión del Criterio 8 Resultados, del Modelo de Gestión de Excelencia de los Gobiernos Regionales. Consiste en identificar el nivel alcanzado por los indicadores reportados para cada uno de los elementos.

Enfoque: se refiere a la manera de hacer, a los métodos usados por una organización para abordar los requerimientos solicitados en los criterios, subcriterios y áreas de análisis del Modelo.

Despliegue: se refiere a la extensión en la cual un enfoque es aplicado en relación a los requerimientos del criterio. El despliegue se evalúa en base a la amplitud y la profundidad con que los enfoques son aplicados a las áreas relevantes de la organización, de acuerdo a los requerimientos de los subcriterios.

Resultados: Se refiere a los logros de una organización en el cumplimiento de los propósitos de un criterio. Los resultados se evalúan sobre la base de rendimientos actualizados; rendimientos relativos a comparaciones; proporciones (tasa o ratios), la amplitud, la importancia de las mejoras de desempeño; y la relación de las mediciones de resultados con los requisitos claves del desempeño organizacional.

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

Método Enfoque y Despliegue

El enfoque y el despliegue son dos aspectos que se analizan en conjunto para cada elemento de gestión de los criterios 1 al 7 del Modelo.

Desde esta perspectiva el **enfoque** analiza el nivel de desarrollo de la práctica con la que se aborda determinado elemento de gestión. Lo anterior significa que al evaluar el enfoque de un elemento de gestión, éste puede ser calificado como:

No hay enfoque: *No existe un enfoque sistemático evidente, información anecdótica. No hay una práctica que responda a lo solicitado en el elemento de gestión evaluado, o la práctica descrita no es pertinente.*

Enfoque incipiente: *Comienzo de un enfoque sistemático que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio. Se ha desarrollado una práctica, pero está recién partiendo, o se ha incorporado en la planificación, se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla.*

Enfoque sistemático: *Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio. La(s) práctica(s) desarrolladas son empleadas en etapas secuenciales repetitivas y predecibles, es decir, se realizan periódicamente y tienen establecidos objetivos.*

Enfoque evaluado: Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio. La(s) práctica(s) desarrolladas para abordar el elemento de gestión, han sido evaluadas, es decir, analizada(s) y medida(s), para concluir que están cumpliendo el objetivo para el cual fueron creadas e implementadas.

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

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

No hay despliegue: Poco o inexistente despliegue de enfoques. No hay una práctica aplicada o se implementa en muy pocos casos.

Despliegue parcial: Enfoque desplegado a pesar de que algunas áreas o unidades de trabajo se hayan en las etapas iniciales. La(s) práctica(s) desarrollada(s) se aplica(n) en al menos una o algunas áreas o unidades de trabajo del GORE.

Despliegue total: Enfoque bien desplegado, con brechas no significativas. La(s) práctica(s) desarrollada(s) se aplica(n) en todas las áreas importantes del GORE, aunque algunas de ellas debieran estar en una etapa inicial.

Para poder evaluar el enfoque y el despliegue de un elemento de gestión, el primer paso es describir, en forma objetiva y detallada, la práctica utilizada, lo que se realiza directamente en la Plataforma Informática en el módulo correspondiente a Autoevaluación.

El desarrollo de una evidencia debe responder precisamente lo solicitado, incluyendo los antecedentes respecto a:

¿ Qué prácticas de gestión* se aplican y cómo se aplican?
¿Cuál es el objetivo de la aplicación de estas prácticas de gestión?
¿ Desde cuándo se aplican estas prácticas de gestión?
¿ Cuántas veces se han aplicado estas prácticas de gestión y cada cuánto tiempo?
¿ Dónde se aplican estas prácticas de gestión?
¿Cómo han sido evaluadas estas prácticas de gestión?
¿Qué efectos y logros se han obtenido con la aplicación de estas prácticas de gestión?

(*) Práctica de gestión es sinónimo de procedimiento o mecanismo y da cuenta de la forma que adopta un enfoque.

Método de Evaluación de Resultados

Es la medición que se hace a través de la existencia de datos en los indicadores, en función de la existencia de datos y de tendencias:

- No hay datos de resultados para los elementos de gestión, o los datos presentados no responden al requerimiento.
- Hay datos de resultados, ya sea para el último año, los dos o los tres últimos años.
- No hay tendencia en los datos presentados.
- Hay tendencia para una parte o la totalidad de los resultados.
- Las tendencias pueden ser favorables.

El desarrollo de una evidencia para el criterio de resultados debe incluir la identificación de los indicadores relevantes para cada elemento de gestión y los datos de los resultados de los indicadores disponibles para los últimos tres años. Pueden ser presentados en tablas, gráficos, etc.

Al igual que en el método de enfoque despliegue, para la evaluación se utiliza puntajes del 0 al 5. Para conocer el puntaje que corresponde a los datos presentados, se comparan éstos con los descriptores de la Tabla 2 y se define el puntaje correspondiente. El definir un puntaje implica que los datos presentados por el GORE cumplen completamente con el descriptor de ese nivel y con los anteriores, según se explica en el siguiente apartado.

Cómo aplicar puntajes

Método de Evaluación de criterios de procesos

Para darle objetividad a la evaluación de los criterios de procesos, se utiliza una escala de puntajes del 0 al 5. La asignación del puntaje correspondiente al elemento de gestión, se realiza comparando la evidencia redactada con la descripción de la Tabla N°1.

El definir un puntaje y su nivel de evaluación, implica que la práctica de gestión aplicada por el GORE cumple completamente con lo descrito para ese nivel y con los anteriores.

Tabla N°1: evaluación de los criterios de procesos con método de enfoque y despliegue.

Puntaje	Descripción
0	No hay enfoque: No existe una práctica que aborde el requerimiento del elemento de gestión que sea evidente; la información es sólo anecdótica o la práctica descrita no es pertinente. No hay despliegue: Poco o inexistente despliegue de la práctica de gestión.
1	Enfoque incipiente: Se ha desarrollado una práctica para abordar el elemento de gestión, pero está recién partiendo, o se ha incorporado en la planificación, se han definido plazos, responsables y hay recursos comprometidos para aplicarla. Despliegue parcial: El alcance de la aplicación de la práctica de gestión es sólo parcial o se está aplicando recientemente en algunas áreas o unidades o respecto de los públicos de interés del GORE.
2	Enfoque sistemático: La práctica desarrollada para abordar el elemento de gestión es pertinente y es empleada en etapas secuenciales repetitivas y predecibles, es decir, se realiza periódicamente. Despliegue parcial: El alcance de la aplicación de la práctica de gestión es sólo parcial o se está aplicando recientemente en algunas áreas o unidades o respecto de los públicos de interés del GORE.
3	Enfoque sistemático: La práctica desarrollada para abordar el elemento de gestión es pertinente y es empleada en etapas secuenciales repetitivas y predecibles, es decir, se realiza periódicamente. Despliegue total: El alcance de la aplicación de la práctica de gestión es total, es decir, se está aplicando en todas las áreas o unidades de interés o respecto de todos los públicos de interés del GORE.
4	Enfoque evaluado: La práctica desarrollada para abordar el elemento de gestión es pertinente, de aplicación sistemática y ha sido evaluada, es decir, analizada y medida, para concluir si está o no cumpliendo con el objetivo para el cual fue creada e implementada. Despliegue total: El alcance de la aplicación de la práctica de gestión es total, es decir, se está aplicando en todas las áreas o unidades de interés o respecto de todos los públicos de interés del GORE.
5	Enfoque mejorado: La práctica desarrollada para abordar el elemento de gestión es pertinente, de aplicación sistemática, ha sido evaluada y producto de su evaluación se han introducido mejoras.. Despliegue total: El alcance de la aplicación de la práctica de gestión es total, es decir, se está aplicando en todas las áreas o unidades de interés o respecto de todos los públicos de interés del GORE.

Método de Evaluación de Resultados

Es la medición que se hace a través de la existencia o no de datos o indicadores y sus tendencias internacionales.

Para la evaluación se utilizan puntajes de 0 al 5. Para definir el puntaje que corresponde a los datos presentados, se comparan éstos con los descriptores de la Tabla N°2.

Tabla N°2: evaluación con método de resultados.

Puntaje	Descripción
0	Datos: No hay resultados relevantes (datos o indicadores) para los requerimientos de ese elemento de gestión, o los datos presentados no responden al requerimiento. Tendencias: Los resultados presentados no muestran tendencias.
1	Datos: Hay resultados del último año (datos o indicadores) para al menos la mitad de los indicadores relevantes, de acuerdo al requerimiento del elemento de gestión. O bien, hay resultados para los últimos 2 años para algunos de los resultados relevantes (datos o indicadores) para el elemento de gestión. Tendencias: Los resultados presentados no muestran tendencias.
2	Datos: Hay resultados de los últimos dos años (datos o indicadores) para todos los resultados relevantes, de acuerdo al requerimiento del elemento de gestión. O bien, hay resultados para los últimos 3 años para algunos resultados relevantes (datos o indicadores) para el elemento de gestión. Tendencias: Los resultados presentados no muestran tendencias.
3	Datos: Hay resultados de los últimos tres años (datos o indicadores) para al menos la mitad de los indicadores relevantes para el elemento de gestión. Tendencias: Los resultados presentados no muestran tendencias.
4	Datos: Hay resultados de los últimos tres años (datos o indicadores) para todos los indicadores relevantes para el elemento de gestión. Tendencias: Los resultados presentados muestran tendencia positiva en al menos la mitad de ellos.
5	Datos: Hay resultados de los últimos tres años (datos o indicadores) para todos los resultados relevantes para el elemento de gestión. Tendencias: Los resultados presentados muestran tendencia positiva en la mayoría de ellos.

Cálculo del puntaje de un subcriterio

Para conocer el puntaje de un subcriterio se debe hacer lo siguiente:

- Se suman los puntajes obtenidos en cada elemento de gestión del subcriterio, obteniéndose un puntaje total del subcriterio.
- El puntaje total del subcriterio, calculado en el paso anterior, se divide por el puntaje máximo esperado para el subcriterio (puntaje máximo de cada elemento de gestión, es decir 5, multiplicado por el número de elementos de gestión del subcriterio), expresado en porcentaje, obteniendo así el "porcentaje de logro" del subcriterio.
- Finalmente se multiplica el "porcentaje de logro" por el puntaje máximo del subcriterio, para obtener el "puntaje alcanzado en el subcriterio".

El puntaje total de la Autoevaluación se calcula sumando el puntaje obtenido en cada subcriterio.

En todo caso, la plataforma informática habilitada para la autoevaluación y formulación de planes de mejora, calcula de manera automática los puntajes de los subcriterios y de los criterios, así como el puntaje total.

¿Cómo interpretamos el puntaje total obtenido?

El máximo puntaje a obtener es de 500 puntos. El puntaje total obtenido refleja el nivel global de gestión del Gobierno Regional respecto al Modelo de Excelencia que es el estándar de referencia.

La interpretación de los niveles se indica en la tabla N°3.

Tabla N°3: Nivel de gestión del GORE de acuerdo al puntaje total obtenido

Rango de puntaje	Interpretación sobre calidad de gestión y de resultados del GORE
0 a 99	<p>El GORE realiza prácticas de gestión pertinentes, pero aún no se observa sistematicidad, ni evaluación y mejora.</p> <p>En general, las prácticas de gestión presentan brechas entre criterios.</p> <p>Las prácticas de gestión desarrolladas están desplegadas parcialmente.</p> <p>El GORE registra resultados para algunos indicadores, pero no es posible identificar si éstos provienen directamente de las prácticas adoptadas.</p> <p>El sistema de gestión del GORE está en etapas preliminares de implementación.</p>
100 a 199	<p>El GORE presenta prácticas pertinentes y sistemáticas de gestión, aunque en etapas preliminares.</p> <p>Algunas prácticas de gestión se han evaluado, aunque se presentan brechas entre criterios.</p> <p>Las prácticas de gestión se han desplegado parcialmente en algunas áreas claves, particularmente en las que tienen relación directa con los servicios del GORE.</p> <p>El GORE registra resultados para algunos de sus indicadores, pero aún no dispone de series históricas de datos que permitan evaluar sus tendencias.</p> <p>El GORE tiene implementado un sistema de gestión, pero éste aún está en desarrollo.</p>
200 a 299	<p>El GORE presenta prácticas pertinentes y sistemáticas de gestión en la mayoría de las áreas y procesos importantes, aun cuando la aplicación de algunas puede ser reciente.</p> <p>Las prácticas de gestión se han evaluado y mejorado y no se presentan brechas significativas entre criterios.</p> <p>Las prácticas de gestión se han desplegado en la mayoría de las áreas claves y procesos.</p> <p>El GORE registra resultados para la mayoría de sus indicadores, y dispone de series históricas de datos en la mayoría de ellos, que permitan evaluar sus tendencias.</p> <p>El GORE ha implementado un sistema de gestión, el que se encuentra desarrollado, aunque presenta brechas.</p>
300 a 399	<p>El GORE presenta prácticas de gestión pertinentes y sistemáticas en todas las áreas y procesos importantes, aun cuando la aplicación de algunas puede ser reciente.</p> <p>Las prácticas de gestión se han evaluado y mejorado, demostrando efectividad en la mayoría de sus áreas y procesos importantes.</p> <p>Las prácticas de gestión se han desplegado en todas las áreas claves y procesos.</p> <p>El GORE registra resultados para todos los indicadores requeridos, y dispone de series históricas de datos que permiten evaluar sus tendencias, siendo algunas de éstas favorables.</p> <p>El GORE ha implementado un sistema de gestión, el que se encuentra desarrollado y es de amplia aplicabilidad.</p>
400 a 500	<p>El GORE presenta prácticas de gestión pertinentes y sistemáticas en todas sus áreas y procesos importantes.</p> <p>La aplicación de las prácticas de gestión ha cumplido varios ciclos. Han sido evaluadas y mejoradas, demostrado su efectividad.</p> <p>Las prácticas de gestión se han desplegado en todas las áreas claves y procesos.</p> <p>El GORE registra resultados para todos los indicadores requeridos y dispone de series históricas de datos las que son sostenidamente positivas. Varios de los resultados relevantes muestran buen desempeño.</p> <p>El GORE ha implementado un sistema de gestión, el que se encuentra consolidado.</p>

Cambios en el Modelo de Excelencia respecto de la versión anterior

Focos de la nueva versión:

- *Enfoque interdivisional* => El contenido se instala con una mirada transversal de la gestión de los GORES, promoviendo el trabajo de equipo y trabajo colaborativo entre las Divisiones, y de éstas con otros actores regionales y partes interesadas.
- *Explicitación de beneficios del uso del Modelo* => El Modelo no se puede reducir sólo a sumatoria de elementos de gestión.
- *Simplificación* => lenguaje más directo, con identificación clara de los requerimientos que se busca desarrollar/demostrar.
- *Asociación con principios del Modelo* => los principios son los elementos fundantes del sistema de gestión y deben relevarse asociarse con los criterios, subcriterios y/o elementos de gestión.
- *Fortalecimiento de áreas deficitarias* => se agrega "Perfil organizacional", se amplía criterio "Ciudadanía, socios y colaboradores", se hace separación en criterios de Planificación Estratégica Regional y Gestión de Planes y Programas (criterios 4 y 5).
- *Facilitación en mostrar resultados* => Mejor orientación en criterio Resultados, ejemplificando tipologías de indicadores.
- *Temas emergentes* => Se explicitan algunos desafíos nuevos, por lo que el Modelo se alinea con estos desafíos.
- *Puntajes* => Se mantiene una estructura similar, en la relación entre puntajes de los criterios de procesos y el criterio de resultados..
- *Se introduce una mirada transversal* => evitando los compartimentos estancos. Por ejemplo: El criterio Planificación Estratégica Institucional y Gestión del Conocimiento, incorpora el alineamiento de la planificación institucional con la estrategia de desarrollo regional, plan regional de ordenamiento territorial, las políticas públicas regionales y los planes plurianuales de inversión, entre otros instrumentos de planificación.
- *Mayor coherencia interna* => se reordenan las preguntas de los criterios 4 y 5. Los contenidos referidos a la Planificación Estratégica Regional en el Criterio 4 y los referidos a la Gestión del Desarrollo Regional Territorial y la Gestión de Inversiones en el 5.
- *Sobre los diferentes instrumentos de planificación* => se busca mayor alineamiento entre ellos y de éstos con la ERD. Se alinea el plan de acción con el plan estratégico, relevando su importancia para el logro de los objetivos y resultados operacionales.

Principios:

- *Se agrega un principio a los ya existentes: Desarrollo Sostenible por su importancia en la escala territorial regional.*

Perfil Organizacional:

- Se agrega capítulo que aborda: "Descripción del GORE" y "Desafíos del GORE".
- Se busca dar contexto a la gestión del GORE y vincular la gestión con los desafíos establecidos en el plan de gobierno.

Criterios:

Criterio "Liderazgo":

- Se adopta el concepto de "equipo directivo, liderado por el/la Gobernador/a Regional", conformado además por Administrador/a Regional y Jefes/as de División.
- Se pone foco en una gestión integrada: articulación efectiva entre las distintas divisiones del GORE, de tal forma de asegurar la elaboración e implementación de todos sus instrumentos.

Criterio "Ciudadanía, Socios y Colaboradores":

- Se pasa de dos subcriterios a tres: Gestión de la participación ciudadana; Gestión de la relación con los/as ciudadanos/as y Gestión de la relación con socios y colaboradores, ampliando el alcance y visibilizando con mayor fuerza este ámbito.
- Se precisan conceptos de "instituciones socias" e "instituciones colaboradoras".
- Se precisa que la participación ciudadana está vinculada a la formulación de los instrumentos del sistema de planificación territorial regional, entre ellos: Estrategia Regional de Desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial (PROT), políticas públicas regionales y planes plurianuales de inversión.

Criterio "Personas":

- Se resalta la valoración del trabajo en equipo y el trabajo colaborativo.
- En el subcriterio *gestión de personas* se incorpora el concepto de ciclo de vida laboral.
- Se promueve la generación de una cultura de cambio organizacional con foco en la mejora continua. Esto se materializa en los subcriterios 3.1 Gestión de Personas, en el subcriterio 3.2 *Desempeño, Retroalimentación y Reconocimiento* y en el subcriterio 3.4 *Participación en el proceso de mejora de la gestión del GORE*.

Criterio "Planificación Estratégica del Desarrollo Regional":

- Se cambió el nombre del criterio 4 para resaltar que se refiere sólo al nivel de la Planificación Estratégica del Desarrollo Regional y dejando al criterio 5 los temas de gestión.
- Se reordenaron y cambiaron los nombres de los subcriterios (se precisa el requerimiento básico); el primero se refiere a la formulación y actualización de la ERD y el alineamiento de los otros instrumentos de planificación con dicha estrategia. El segundo analiza la ERD y los instrumentos de planificación relativos al ordenamiento territorial y el tercero se refiere a los instrumentos de planificación regionales.

Criterio "Gestión del Desarrollo Regional Territorial y de Inversiones":

- Foco en la ejecución e implementación de planes y programas.
- Conceptos que se relevan: articular e implementar. Se reconoce el GORE en su carácter de implementador de planes y programas.
- Se relevan los procesos derivados de las nuevas divisiones del GORE.
- Foco en el proceso de inversiones públicas y cómo se realizan las articulaciones con las autoridades regionales y sectoriales, incorporando mecanismos de participación ciudadana.

- También se enfatiza cómo se atraen recursos y se articulan los sectores público y privado, en programas de inversión conjunta o complementaria en la región.

Criterio "Gestión de Recursos":

- Se incorpora perspectiva de la Política Nacional de Ciberseguridad.
- Hubo cambio de nombre en Subcriterio 6.2 Gestión Financiera-Contable a Gestión Financiera y Presupuestaria.
- Se resalta la formulación y lo presupuestario.

Criterio "Planificación Estratégica Institucional y Gestión del Conocimiento":

- Incorpora el alineamiento de la planificación institucional con la estrategia de desarrollo regional, plan regional de ordenamiento territorial, las políticas públicas regionales y los planes plurianuales de inversión, entre otros instrumentos de planificación.
- Se alinea el plan de acción con el plan estratégico, relevando su importancia para el logro de los objetivos y resultados operacionales.
- La gestión del conocimiento organizacional se releva como valor agregado, que permite mejorar los rendimientos y resultados de la institución.

Criterio "Resultados":

- Recoge la nueva visión de los criterios del Modelo asociando los nuevos procesos a indicadores de resultados, fortaleciendo la efectividad organizacional.
- Se propone, a partir de los aportes de los equipos que asistieron a los talleres, un conjunto de indicadores base, que sin ser prescriptivos, orientan a los equipos.

Puntajes:

- Se reasignan puntajes, pero se mantiene la relación entre los criterios de procesos y el criterio de resultado. De esta manera, el criterio Resultados pesa 100 puntos equivalentes al 20% del total.

Propuestas de indicadores de resultados

Subcriterio	Indicadores posibles de utilizar
8.1.b	<p>- N° de instancias de participación ciudadana separadas por segmento, territorio u otra variable. Fórmula (N° de instancias de participación ciudadana por segmento o territorio realizadas durante el año t).</p>
8.1.c	<p>- N° de felicitaciones recibidas separadas para: (i) ciudadanía; (ii) socios y (iii) colaboradores. Fórmula: N° de felicitaciones recibidos a través de buzón de reclamos, oficina de partes y de portal de transparencia activa separados por ciudadanía, socios, colaboradores durante el año t.</p> <p>- % de quejas y reclamos respondidas separadas para: (i) ciudadanía; (ii) socios y (iii) colaboradores. Fórmula: (N° de quejas y reclamos respondidas, separadas por ciudadanía, socios y colaboradores en el año t / Total de quejas y reclamos formuladas en el año t) * 100</p>
8.2.a	<p>- % de desviación de la programación del gasto de las iniciativas o proyectos ejecutadas con cargo al presupuesto Gore. Fórmula: (Monto del Presupuesto reprogramado para iniciativas o proyectos reprogramado período t / total de presupuesto programado año t) * 100</p> <p>- % de financiamiento de proyectos o iniciativas presentados al sistema nacional de inversiones. Fórmula: (Número de proyectos financiados en el período t / total de proyectos presentados al Sistema Nacional de Inversiones en el año t) * 100</p> <p>- % de desviación de la programación del gasto de las iniciativas o proyectos ejecutadas con cargo al presupuesto Gore. Fórmula: (Monto del Presupuesto reprogramado para iniciativas o proyectos reprogramado período t / total de presupuesto programado año t) * 100</p> <p>- % de ejecución inversión pública, por programas implementados por el Gore. Fórmula (Presupuesto de Inversión Pública ejecutado en el programa 1 en el período t / Presupuesto de Inversión aprobado vigente para el programa 1 en el período t) * 100</p> <p>- % de financiamiento de proyectos o iniciativas presentados al sistema nacional de inversiones. Fórmula: (Número de proyectos financiados en el período t / total de proyectos presentados al Sistema Nacional de Inversiones en el año t) * 100</p>
8.2.b	<p>- % de programas que contribuyen con los indicadores establecidos en la estrategia de desarrollo regional. Fórmula: (N° de programas que contribuyen al logro de los indicadores establecidos en la estrategia de desarrollo regional, ejecutados en el período t / Total de programas ejecutados en el período t) * 100</p> <p>- % de Inversión sectorial vinculada a los objetivos de la estrategia de desarrollo regional. Fórmula: (Inversión sectorial vinculada a los objetivos de la estrategia de desarrollo regional, en el período t / Total de Inversión sectorial en la región en el período t) * 100</p> <p>- % de FNDR destinado a iniciativas o proyectos I+D. Fórmula: (Inversión regional del FNDR en proyectos I+D, en el período t / Total de Inversión regional, FNDR en el período t) * 100</p> <p>- % de Inversión sectorial vinculada a I+D. Fórmula: (Inversión sectorial vinculada a I+D, en el período t / Total de Inversión sectorial en la región en el período t) * 100</p> <p>- % de inversión regional destinados a obras de infraestructura y equipamiento. Fórmula: (Inversión regional del FNDR en proyectos de obras en infraestructura y equipamiento en el período t / Total de Inversión regional, FNDR en el período t) * 100</p>

	<p>- % de Inversión sectorial vinculada a obras de infraestructura y equipamiento . Fórmula: $(\text{Inversión sectorial vinculada a obras de infraestructura y equipamiento regional, en el período } t / \text{Total de Inversión sectorial en la región en el período } t) * 100$</p> <p>- N° de Políticas regionales diseñadas en Desarrollo Económico, Productivo e Innovación. Fórmula: N° de Políticas regionales diseñadas en Desarrollo Económico, Productivo e Innovación en el período t.</p> <p>- % de Políticas implementadas en Desarrollo Económico, Productivo e Innovación. Fórmula: $(\text{N° de políticas implementadas en Desarrollo Económico, Productivo e Innovación en el período } t / \text{N° de Políticas diseñadas en Desarrollo Económico, Productivo e Innovación en el período } t) * 100$.</p> <p>- % de programa implementados en Desarrollo Económico, Productivo e Innovación. $(\text{N° de programas implementados en Desarrollo Económico, Productivo e Innovación en el período } t / \text{N° de programas diseñadas en Desarrollo Económico, Productivo e Innovación en el período } t) * 100$</p> <p>- % de Inversión sectorial vinculada a Desarrollo Económico, Productivo e Innovación. Fórmula: $(\text{Inversión sectorial vinculada a Desarrollo Económico e Innovación, en el período } t / \text{Total de Inversión sectorial en la región en el período } t) * 100$</p> <p>- N° de Políticas diseñadas en Transporte e Infraestructura. Fórmula: N° de Políticas regionales diseñadas en Transporte e Infraestructura en el período t.</p> <p>- % de Políticas implementadas en Transporte e Infraestructura Fórmula: $(\text{N° de políticas implementadas en Transporte e Infraestructura en el período } t / \text{N° de Políticas diseñadas en Transporte e Infraestructura en el período } t) * 100$. Grado de implementación.</p> <p>- % de programa implementados en Transporte e Infraestructura. $(\text{N° de programas implementados en Transporte e infraestructura en el período } t / \text{N° de programas diseñadas en Transporte e Infraestructura en el período } t) * 100$. Grado de implementación.</p> <p>- % de Inversión sectorial vinculada a obras de infraestructura y equipamiento. Fórmula: $(\text{Inversión sectorial vinculada a obras de infraestructura y equipamiento regional, en el período } t / \text{Total de Inversión sectorial en la región en el período } t) * 100$</p> <p>- N° de Políticas regionales diseñadas en Desarrollo Social y Cultural. Fórmula: N° de Políticas regionales diseñadas en Desarrollo Social y Cultural.</p> <p>- % de Políticas implementadas en Desarrollo Social y Cultural Fórmula: $(\text{N° de políticas implementadas en Desarrollo Social y Cultural en el período } t / \text{N° de Políticas diseñadas en Desarrollo Social y Cultural en el período } t) * 100$. Grado de implementación.</p> <p>- % de programa implementados en Desarrollo Social y Cultural. $(\text{N° de programas implementados en Desarrollo Social y Cultural en el período } t / \text{N° de programas diseñadas en Desarrollo Social y Cultural en el período } t) * 100$</p> <p>- % de Inversión sectorial vinculada a Desarrollo Social y Cultural. Fórmula: $(\text{Inversión sectorial vinculada a Desarrollo Social y Cultural, en el período } t / \text{Total de Inversión sectorial en la región en el período } t) * 100$</p>
8.3.a	<p>- % de ejecución presupuestaria de la inversión (presupuesto Gore- programa 02), formula: $(\text{presupuesto inversión ejecutado en el año } t / \text{presupuesto asignado año } t) * 100$.</p> <p>- % de gasto efectivo en obras del subtítulo 31 sobre lo estipulado en el contrato inicial de la obra terminada en el año t formula: $(\text{gasto efectivo en obras del subtítulo presupuestario 31. Inversiones en el año } t / \text{compromiso contrato inicial de la obra terminada en el año } t) * 100$.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - % de iniciativas de inversión vigentes en ejecución monitoreadas en el año t, fórmula: (número de iniciativas de inversión vigentes en ejecución monitoreadas en el año t/ Total de iniciativas de inversión aprobadas en el año t) - % de proyectos con evaluación ex post terminados al 30 de diciembre del año t, fórmula (Número de proyectos terminados con evaluación ex post año t/ total de proyectos terminados año t)*100
8.3.b	<ul style="list-style-type: none"> - % de gasto efectivo en obras del subtítulo 31 (Inversiones) sobre lo estipulado en el contrato inicial de la obra terminada en el año t, fórmula: (gasto efectivo en obras del subtítulo 31 en el año t/ compromiso contrato inicial de la obra terminada en el año t)*100. Indicador Dipres, mide ampliaciones de obras. - % de Inversión sectorial. Fórmula: (Inversión sectorial en el período t/Total de Inversión (Inversión regional + inversión sectorial) en la región en el período t) *100
8.3.c	<ul style="list-style-type: none"> - % de iniciativas de inversión vigentes en ejecución monitoreadas en el año t (número de iniciativas de inversión vigentes en ejecución monitoreadas en el año t/ Total de iniciativas de inversión aprobadas en el año t) - Número de convenios de programación en materia de Desarrollo Social y Cultural. - N° de acciones de coordinación con Municipios para Desarrollo Social y Cultural.
8.3.d	<ul style="list-style-type: none"> - N° de acciones de coordinación con Municipios para Desarrollo Económico y Productivo. - N° de iniciativas identificadas en el Sistema Nacional de Inversiones de Planes de Desarrollo Comunal en materia de Desarrollo Económico, Productivo e Innovación. - Porcentaje de proyectos de Desarrollo económico, Productivo e Innovación evaluados técnicamente en un plazo no superior a 60 días corridos, respecto del universo admisible.
	<ul style="list-style-type: none"> - N° de acciones de coordinación con Municipios en materia de Transporte e Infraestructura - N° de iniciativas identificadas en el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) de Desarrollo Comunal en materia de Transporte e Infraestructura. - Porcentaje de proyectos de Transporte e Infraestructura evaluados técnicamente en un plazo no superior a 60 días corridos, respecto del universo admisible.
8.4.c	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de accidentabilidad. Fórmula: (N° de accidentes del trabajo en el período de 12 meses) /número promedio de trabajadores protegidos por un seguro en el mismo período) *100 - % de afiliación del personal al Servicio de Bienestar. Fórmula: (N° de personas que pertenecen al Servicio de Bienestar /Total de personas en la dotación, planta y contrata) *100 - % de beneficios otorgados al personal. Fórmula: (N° de personas que recibieron beneficios /Total de personas en la dotación, planta y contrata) *100

Glosario de términos

- **Actividad clave:** parte de la unidad de competencia laboral, se denominan también como elemento de la competencia y son la descripción de una realización que un trabajador podrá obtener en su desempeño real durante el ejercicio del empleo. Dicho de otro modo la descripción del resultado laboral logrado por el trabajador en el desempeño de la función de que se trate. (ChileValora).
- **Actores clave:** Conjunto de personas, instituciones u organizaciones, ubicados en diversos ámbitos de acción, que pueden influenciar significativamente en la ejecución y/o gestión de un proyecto de índole social y productivo. Pueden cumplir un rol de importancia o resistencia, dependiendo de los objetivos o metas que persiga este último.
- **Análisis territorial:** Se orienta a comprender el modelo territorial, es decir, la expresión simplificada del sistema constituido por las características naturales, procesos económicos, sociales, culturales, ambientales, otras variables y sus repercusiones territoriales.
- **Ciudadanía:** Se refiere a las personas que habitan el territorio de la región.
- **Clima Organizacional:** Grupo de propiedades y características que describen el ambiente de trabajo en una organización, y que influyen en la conducta de los miembros de la misma, distinguiéndola de otras organizaciones similares. Este término se utiliza para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El diagnóstico del clima organizacional suele efectuarse mediante el uso de un cuestionario estructurado para encuesta. (Diccionario de Administración Pública Chilena)
- **Colaboración:** Consiste en trabajar o cooperar con otras personas. Es un proceso en el que dos o más personas u organizaciones trabajan juntas para completar una tarea o alcanzar una meta.
- **Comité Regional de Ciencia, Tecnología e innovación para el Desarrollo:** Instancia regional cuya función principal es asesorar al gobierno regional en la identificación y formulación de las políticas y acciones que fortalezcan la investigación científica, el capital humano y la innovación a nivel local.
- **Competencias Laborales:** son todos los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares por el sector productivo. (Chile Valora),
- **Conocimientos:** conjunto de saberes que incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Pueden referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen. (ChileValora).
- **CORE o Consejo Regional:** Órgano del Gobierno Regional que tiene por finalidad hacer efectiva la participación de la comunidad regional, para lo cual está investido de facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras.
- **Desarrollo social:** Se refiere al desarrollo del capital humano y social en una sociedad. Implica un cambio positivo o evolución en las relaciones de individuos, grupos e instituciones de una comunidad inserta en un territorio específico. Se relaciona con elementos de desarrollo económico y humano que permiten alcanzar el bienestar social.
- **Desarrollo sostenible:** Es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
- **Desarrollo territorial:** se entiende como un proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores y la operación de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales en el territorio. (CEPAL)

- **Ecosistema de emprendimiento e innovación:** Es un concepto que relaciona la innovación con el medioambiente en el que se sitúa y desenvuelve, incluyendo los inputs o fuentes de la innovación; y los outputs y sus correspondientes efectos sobre las empresas, la economía de un país y la sociedad en su conjunto, los condicionantes políticos y las infraestructuras sobre las que se asienta el proceso innovador.
- **Equidad:** Principio orientado a disminuir o compensar las disparidades existentes entre diferentes comunas o regiones del país, estableciendo a lo largo del territorio (nacional o regional) condiciones comparables de vida y trabajo que permitan a todos los ciudadanos ciertos niveles de igualdad de oportunidades. (Deducido del principio de equidad establecido para la gestión gubernamental de Chile durante la década de 1990).
- **ERI, Estrategia Regional de innovación:** estrategia que busca orientar la articulación, conexión y promoción de las redes de colaboración entre empresas y los componentes en el sistema de la I+D+I regional, nacional e incluso, internacionalmente.
- **Estrategia Regional de Desarrollo (ERD):** Instrumento rector de la planificación regional. Su orientación es de largo plazo y su principal utilidad es mostrar el sentido de la acción, el cómo se logrará y los énfasis (voluntad) para el desarrollo de la región. Este instrumento no es normativo, sino más bien indicativo, es decir, orienta las acciones e instrumentos de financiamiento gubernamental (especialmente con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional-FNDR), promueve y convoca a la institucionalidad pública y comunidad regional, en pos de objetivos compartidos. Con este objetivo, se definen los Lineamientos Estratégicos Regionales para el desarrollo futuro de la región y en ellos se integran las principales líneas de acción que responden a las problemáticas detectadas en la situación regional. Cada lineamiento se expresa en objetivos que constituyen el horizonte de acción de la estrategia de desarrollo regional en su conjunto.
- **Estrategia Regional de Innovación (ERI):** Instrumento de planificación que permite orientar las acciones públicas y privadas, para impulsar la innovación en una región. Elaborado participativamente por diversos actores (universidades, asociaciones empresariales, servicios públicos, centros de investigación, otros). Tiene como objetivo principal fomentar una cultura innovadora que permita potenciar y articular el Sistema Regional de Innovación (SRI) a través de una política estratégica y continua. Una de las principales características del instrumento es su nivel de selectividad respecto de la necesidad de identificar y fortalecer sectores económicos con mayor potencial que requieren del apoyo, energía y esfuerzo de todos los actores. Esto con el objetivo de incorporar a la región mayores niveles de innovación y competitividad, para generar dinamismo económico en la estructura regional; introducción de mayor innovación en aquellas áreas del sector público regional, para que pueda orientar la acción pública y contribuir con sus instrumentos de inversión a la región.
- **Fomento de la participación ciudadana:** Apunta a instalar procesos y canales formales de interlocución entre los distintos niveles del Estado y los ciudadanos, de modo tal que estos últimos, progresivamente, puedan influir positivamente en las distintas fases involucradas en el proceso de toma de decisiones, diseño, planificación, ejecución y monitoreo de éstos.
- **Fomento productivo:** Conjunto de acciones de apoyo a unidades productivas, llevadas a cabo por las instituciones del Estado facultadas por ley para operar en este ámbito. Tienen el propósito de impulsar su desarrollo económico local en forma sustentable. Las acciones en las que centra su apoyo dicen relación con los ámbitos de capacitación y asistencia técnica, con la finalidad de: desarrollar capacidades de los factores productivos de las organizaciones y el conjunto de éstas; aplicar adecuadamente factores productivos en las organizaciones; preocuparse de todo lo relativo a la comercialización, venta conjunta y oferta, tanto en calidad como en volumen; alcanzar un poder de negociación con proveedores, clientes, mercado regional, nacional e internacional; mejorar las condiciones del entorno más cercano.
- **Fondo de inversión FIC-R: Fondo de Innovación para la Competitividad:** programa de cobertura nacional administrado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), se inicia el año 2006, tiene

como finalidad aportar al desarrollo económico de las regiones promoviendo la innovación e incrementando la competitividad. Desde el 2008, un monto equivalente al 25% de los recursos FIC se destina a la provisión FNDR, pasando a ser el Fondo de Innovación de la Competitividad de Asignación Regional (FIC---R) (Glosario SUBDERE).

- **Fondo Regional de Iniciativa Local (FRIL):** Tiene como objetivo financiar la ejecución, mantención y conservación de proyectos de infraestructura comunal, que mejoren la calidad de vida de la población más pobre de la comuna. Estas iniciativas deben tener presente el componente de participación ciudadana y de género y no superar las 2.000 UTM. (Glosario SUBDERE)
- **Fondos Sectoriales:** Corresponde al conjunto de recursos propios, aporte fiscal directo y recursos provenientes de endeudamiento externo, destinados a financiar IDIS que presentan los Ministerios y Servicios, beneficiando a más de una región o a todo el país. También pueden financiarse IDI regionales que por su envergadura no pueden ser realizados con fondos regionales, además de IDIS prioritarios para el desarrollo de una región específica. (Glosario del Sistema Nacional de Inversiones).
- **Gestión Sostenible:** es aquella que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.
- **Gobernanza:** se entiende como el arte o forma de gobernar un territorio que, mediante la articulación de diversos actores del Estado, mercado y sociedad civil, conduce a un marco institucional que estimula el crecimiento económico con inclusión social (RIMISP).
- **Iniciativa de Inversión (IDI):** Es la decisión de una institución sobre el uso de recursos públicos para dar solución a un problema o demanda territorial, y que reditúe beneficio futuro en bienes, servicios o recursos humanos que contribuyan al desarrollo social, cultural y económico del país. Las iniciativas de inversión corresponden a las tipologías de estudio básico, programa y proyecto de inversión pública.
- **Innovación abierta:** Iniciativa que surge de las empresas o compañías que deciden resolver un desafío de la mano de emprendedores e innovadores. En Chile se han hecho iniciativas de innovación abierta en distintas industrias, como: Banco Santander, Liberty Seguros, Codelco y otras mineras a través de Expande Minería, Engie Factory, Falabella, Masisa Lab, entre otros.
- **Innovación:** Introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, bien, producto o servicio, proceso o método de comercialización u organizativo, en las prácticas internas y externas de la empresa. De acuerdo con esta definición, existen cuatro tipos/grados de innovación:
- **Innovación de proceso:** Cambios que están vinculadas a la producción, fabricación o distribución del bien o servicio, aumentando de manera significativa su productividad
- **Innovación de producto/ servicio:** Supone desarrollar un servicio o bien novedoso, total o parcialmente, en relación con sus características técnicas, componentes o materiales, o con sus funcionalidades.
- **Innovación en la organización:** Se refiere a los cambios y/o mejoras en los procedimientos de la empresa, alteraciones del lugar de trabajo o modificaciones en las relaciones exteriores, con la meta de optimizar la productividad y reducir los gastos. Innovación en marketing: Se caracteriza por incorporar un sistema de comercialización novedoso en la empresa, con el objetivo de incrementar las ventas. Sus posibilidades van desde un nuevo envasado o tarificación, hasta el posicionamiento o la promoción.
- **Innovación social:** Consiste en crear una solución nueva a un problema social, la cual es más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual, cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo.
- **Instituciones colaboradoras:** son aquellas que aportan con algún tipo de recurso (financiero, de recursos humanos o con algún activo, tal como infraestructura o tecnología, entre otros), a la ejecución de planes, programas o proyectos del GORE.

- **Instituciones socias:** son aquellas que co-ejecutan planes, programas o proyectos financiados, ejecutados o impulsados por el GORE. Instituciones colaboradoras son aquellas que aportan con algún tipo de recurso (financiero, de recursos humanos o con algún activo, tal como infraestructura o tecnología, entre otros), a la ejecución de planes, programas o proyectos del GORE
- **Inversión Pública:** Corresponde a la asignación de recursos públicos destinados a aumentar el capital del país en bienes, servicios y recursos humanos contribuyendo así a su desarrollo social, cultural y económico.
- **Política Nacional de Ciberseguridad, PNCS, 2017:** instrumento de política pública del Estado de Chile, que tiene por propósito contar con un ciberespacio libre, abierto, seguro y resiliente.
- **Planes de acción:** corresponden a los instrumentos en los que los equipos directivos, en conjunto con los equipos de trabajo, establecen las acciones para alcanzar sus objetivos y metas, se establecen plazos y se asignan recursos.
- **Organismo Técnico de Capacitación (OTEC):** Institución acreditada por el Servicio Nacional de capacitación y Empleo (SENCE) con exclusividad para ejecutar actividades de capacitación imputadas a la Franquicia Tributaria, sujetos a normativa de Ley N°19.518.
- **Participación ciudadana:** es el involucramiento activo de los/as ciudadanos/as en los procesos de toma de decisiones que desarrolla el GORE y que tienen repercusión en sus vidas. Es el reconocimiento explícito por parte del Estado, del derecho de las personas a participar en el diseño y ejecución de sus políticas, planes, programas y acciones.
- **Perfil del Cargo:** Documento elaborado con el fin de ayudar en el reclutamiento de recurso humano, y que combina la descripción y las especificaciones del cargo.
- **Plan de acción:** Se refiere a las acciones específicas que responden a los objetivos estratégicos de corto y largo plazo y que incluyen detalles del compromiso de asignación de recursos y horizonte de tiempos de cumplimiento. Representa una hoja de ruta, que permite alcanzar los objetivos institucionales.
- **Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO):** Instrumento indicativo que cada municipio debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Debe orientar el desarrollo de la comuna. Tiene una duración mínima de cuatro años, que debe ser aprobada por el concejo municipal.
- **Plan de Trabajo Operativo:** Documento formal en el cual los miembros responsables de una organización, ya sea, una organización empresarial, servicio o institución pública, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir para cumplirlos.
- **Políticas Públicas:** Grandes lineamientos desarrollados por el gobierno que contienen la definición de sus grandes objetivos fundamentales y los lineamientos o medios básicos para su consecución.
- **Procedimiento Funcional:** Son las secciones en las que se divide una empresa para así lograr los objetivos propuestos.
- **Procedimiento operativo:** Documentos que recogen la interrelación, que existe en el tiempo, entre diferentes departamentos, normalizando los procedimientos de actuación y evitando las indefiniciones e improvisaciones que pueden producir problemas o deficiencias en la realización del trabajo.
- **Procedimientos:** Conjunto de actividades estructuradas que fijan el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar un trabajo. Forma sistematizada de efectuar un trabajo para lograr una meta determinada. (Diccionario de Administración Pública Chilena)
- **Proceso:** Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio. (Diccionario de Administración Pública Chilena)
- **Programa Financiero:** (fin. púb.) "Instrumento de planificación y gestión financiera de mediano plazo del sector público. Comprende previsiones de ingresos y gastos, de créditos internos y externos, de inversiones públicas, de adquisiciones y de necesidades de personal. " (Art. 10, Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado)(Diccionario de Administración Pública Chilena)

- **Programas:** Son los gastos por concepto de iniciativas de inversión, destinadas a incrementar, mantener o recuperar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico (natural) y que no corresponden a aquellos inherentes a la institución que lo formula. (Glosario del Sistema Nacional de Inversiones).
- **Proyecto:** Corresponde a los gastos por concepto de estudios Preinversionales de prefactibilidad, factibilidad y diseño, destinados a generar información que sirva para decidir y llevar a cabo la ejecución futura de proyectos. Asimismo, considera los gastos de inversión que realizan los organismos del sector público, para inicio de ejecución de obras y/o la continuación de las obras iniciadas en años anteriores, con el fin de incrementar, mantener o mejorar la producción. (Glosario del Sistema Nacional de Inversiones).
- **Queja:** es la disconformidad o expresión de insatisfacción que se hace al GORE respecto a algo que no tiene relación con el producto de sus proyectos o programas, de manera directa. Es decir, cuando se obtiene mala atención por parte de la organización (ser descortés, por ejemplo).
- **Reclamación:** es una muestra de insatisfacción, pero en relación directa con el producto de sus proyectos o programas. Es decir, cuando no se cumple con el compromiso establecido con la ciudadanía. Por lo tanto, con la reclamación se pide o pretende algún tipo de compensación o solución rápida.
- **Recursos Materiales:** (adm.) Medios utilizados como elementos básicos en la producción de bienes o servicios en la actividad administrativa o productiva. Por ejemplo: máquinas, herramientas, etc.
- **Red de fomento productivo público:** Instituciones del sector público que responden a las siguientes áreas de interés: estimular nuevas actividades, nichos o procesos de mayor rentabilidad privada; promoción de la inversión e infraestructura productiva; apoyo al desarrollo de la capacidad emprendedora; diversificar productos y servicios exportables; acceso a financiamiento; capacitación de los recursos humanos; innovación y transferencia tecnológica; acceso a la información; apoyo a la asociatividad; sistemas de intervención territorial. En la gestión de estas actividades participan seis ministerios (Economía, Hacienda, Agricultura, Relaciones Exteriores, Trabajo y Educación); una veintena de instituciones públicas; decenas de instituciones privadas que operan como instancias articuladoras de segundo piso (bancos comerciales, cámaras empresariales, organizaciones no gubernamentales, etc.); y centenares de consultores.
- **Sector Privado:** (adm.) Conjunto de las actividades económicas independientes del control estatal. Coincide con las actividades productivas realizadas por la empresa privada. (Diccionario de Administración Pública Chilena)
- **Sector público:** (adm) Conjunto de actividades económicas de una nación que de manera directa o indirecta están bajo la esfera de la acción gubernamental. Estrictamente el sector público incluye todas las empresas y servicios estatales y gubernamentales, a nivel local, regional y nacional. (Diccionario de Administración Pública Chilena)
- **Sistemas Productivos Locales (SPL):** Estructuras o modos de organización empresariales orientados a la producción y comercialización de un determinado bien o servicio.
- **Sociedad Civil:** Se concibe como el espacio de vida social organizada que es voluntariamente autogenerada, independiente, autónoma del Estado y limitada por un orden legal o juego de reglas compartidas. Involucra a ciudadanas y ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública, para expresar sus intereses, pasiones e ideas, y para intercambiar información, alcanzando objetivos comunes. Son: fundaciones, corporaciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y otras organizaciones que no tienen ánimos de lucro, también se le conoce como tercer sector.
- **Sugerencia:** ocurre cuando un/a ciudadano/a realiza un consejo o propuesta al GORE para mejorar la ejecución de sus iniciativas. Es decir, una aportación de ideas o iniciativas para la mejora.
- **Tecnología:** (adm.) Conjunto de conocimientos expresados en términos de flujo de trabajo, métodos y equipos, cuyo objetivo es la transformación de insumos en bienes o servicios finales. La tecnología utilizada

por la organización afecta el funcionamiento de toda la organización y el comportamiento de sus empleados. (Diccionario de Administración Pública Chilena)

- **Territorio:** se entenderá la región, sus provincias y comunas y cualquier espacio físico o administrativo que sea beneficiado o afectado por la acción del GORE, sus políticas, planes y programas.
- **Transparencia presupuestaria:** La transparencia presupuestaria mejora la rendición de cuentas, la legitimidad, la integridad, la inclusión y la calidad de las decisiones presupuestarias, lo que contribuye a mejorar la confianza entre los gobiernos y sus ciudadanos.
- **Unidad Técnica:** Corresponde a la entidad o entidades mandatadas o responsables de la ejecución de la iniciativa de inversión del GORE.

Quiénes contribuyeron a la actualización del Modelo de Excelencia

Funcionarias y funcionarios de los Gobiernos Regionales:

Haroldo Castañeda, GORE Arica y Parinacota
Cristián González, GORE Arica y Parinacota
Alex Ruiz, GORE Tarapacá
Erika Arriagada, GORE Tarapacá
Eduardo Ubal, GORE Tarapacá
Luis Araya, GORE Atacama
Cynthia Marín, GORE Atacama
Lorena Báez, GORE Coquimbo
Fabiana Flores, GORE Coquimbo
Priscila Carvajal, GORE Coquimbo
Viviana Grandón, GORE Santiago
Carolina Hidalgo, GORE Santiago
Geraldine Fuentealba, GORE O'Higgins
Juan Choribit, GORE Ñuble
Victorias Messing, GORE Biobío
Dani Verscheure, GORE Biobío
Elizabeth Villanueva, GORE Biobío
Mario Fuentes, GORE La Araucanía
Helga Riffo, GORE La Araucanía
Gonzalo Carrasco, GORE La Araucanía
Rodrigo Aravena, GORE Los Ríos
María Ester Sepúlveda, GORE Los Lagos
Ximena Reyes, GORE Los Lagos
Sandra Higuera, GORE Los Lagos
Oscar Oyarzo, GORE Los Lagos
Rocío Vera, GORE Los Lagos
Rubén Quintul, GORE Los Lagos
Elisa Soto, GORE Los Ríos
Mauricio Jelves, GORE Los Ríos
María Luisa Vargas, GORE Los Ríos
Carlos Mancilla, GORE Aysén
Silvia Vergara, GORE Aysén
Milena Ruiz, GORE Magallanes y Antártica Chilena
Hina Carabante, GORE Magallanes y Antártica Chilena
Jorge Altamirano, GORE Magallanes y Antártica Chilena

José Velásquez, GORE Magallanes y Antártica Chilena
Monica Eugenin, GORE
Jasmin Chavez, GORE
Gonzalo Castillo, GORE
Camila Díaz, GORE
Javier Soto, GORE
Andrea Aguila, GORE
Mario Ortega, GORE
Luis Meza, GORE
Iván Beltrán, GORE

Funcionaras y funcionarios de SUBDERE:

María Constanza Viejo
Geraldine Espinoza
Claudia Jara
Luis Hidalgo
Priscila Mora
María Antonieta Sepúlveda
Francisca Díaz
Víctor Hernández
María Esperanza Tapia
Samuel Garrido
Cristian Jara
Rodrigo Candia

Consultoras y consultores de Global 21:

Patricia Yáñez Aguirre
Ana María Correa López
Ana Bustos Licanqueo
Sergio Urrutia Donoso
Luis Vera Dinamarca
Carlos Gil Gálvez
Orlando Olivera Calderón

