

## INFORME DE RETROALIMENTACIÓN

# SISTEMA DE ACREDITACIÓN, MEJORA CONTINUA E INCENTIVOS DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

Gobierno Regional	Valparaíso
Intendente/a	Raúl Celis Montt
Comité de Calidad	Sr. Raúl Célis Montt, Intendente Sra. María Teresa Blanco, Jefa División de Análisis y Control de Gestión Sra. Sara Peñaloza, Jefa (S) División de Administración y Finanzas Sr. Matías Planas, Jefe División de Planificación y Desarrollo Sr. Mario Lagomarsino, Presidente Asociación de Funcionarios del GORE Sr. Ramón Cartagena, Consejero Regional Sr. Omar Rojas, Profesional Consejo Regional
Equipo Evaluador	Karina Morales Santos Norma Sielfeld Antonieta Surawsky
Fecha	5 de Mayo de 2011

## INDICE DE TEMAS

### CONTENIDO

---

#### 1.- RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 Objetivo Informe de Retroalimentación
- 1.2 Síntesis Proceso de Validación de la Autoevaluación
- 1.3 Síntesis Resultados Gestión Global del Gobierno Regional

#### 2.-EVALUACION GESTION GLOBAL DEL GOBIERNO REGIONAL

- CRITERIO 1. Liderazgo
- CRITERIO 2. Ciudadanía, socios y colaboradores
- CRITERIO 3. Personas
- CRITERIO 4. Gestión de la Planificación Estratégica Regional
- CRITERIO 5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial
- CRITERIO 6. Gestión de Recursos
- CRITERIO 7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento
- CRITERIO 8. Resultados

#### 3.-CONCLUSIONES

#### 4.- ANEXO: RESUMEN DE PUNTAJES DE AUTOEVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

## 1 RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1 OBJETIVO INFORME

Entregar elementos de análisis que permitan identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejoras del Gobierno Regional (GORE) de Valparaíso, sobre la base de las cuales pueda desarrollar el correspondiente plan de mejora, a objeto de alcanzar progresivamente mejores niveles de gestión institucional.

El resultado de esta evaluación es producto de la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad de los Gobiernos Regionales, en el GORE de Valparaíso, en el marco del Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de los Gobiernos Regionales. El Modelo evalúa tanto las prácticas, métodos y/o procesos de gestión que se ejecutan (criterios 1 a 7) como los resultados que se obtienen (criterio 8).

### 1.2 SINTESIS RESULTADOS PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

De un total de 500 puntos del modelo, el GORE de Valparaíso obtuvo en el proceso los siguientes resultados:

Puntaje de autoevaluación: 143.4 puntos

Puntaje de validación: **114,0 puntos**

La tabla siguiente, muestra el detalle de dichas puntuaciones:

<b>Tabla N° 1</b>			
<b>Resumen Resultados Validación Gobierno Regional de Valparaíso</b>			
Categoría de análisis	Niveles de Gestión según Puntaje		Niveles de Gestión según Porcentaje de logro
	Puntaje Validado	Puntaje Máximo	% Logro Validado
Criterio 1: Liderazgo	11.4	45	25%
Criterio 2: Ciudadanía, socios, colaborad.	6.0	40	15%
Criterio 3: Personas	16.1	60	27%
Criterio 4: Planificación Estrateg. Regional	19.2	75	26%
Criterio 5: Inversiones y Des. Reg. Y Territ.	19.6	90	22%
Criterio 6: Gestión de Recursos	14.1	50	28%
Criterio 7: Planificación Institucional	9,1	40	23%
Criterio 8: Resultados	18.7	100	19%
<b>Puntaje final</b>	<b>114,0</b>	<b>500</b>	<b>22,8%</b>

**Fuente:** Planillas Resumen de Puntaje Autoevaluación y Puntaje Validado

Cabe señalar que para efectos del Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos de Gobiernos Regionales, el puntaje que finalmente se considera es el puntaje validado, que ha sido ratificado por evaluadores externos, tal como lo estipula el sistema.

El resultado final del puntaje validado de la gestión en el GORE de Valparaíso, correspondiente a 114.0 puntos, que equivale a un 22,8% de logro en la escala de 0 a 500 puntos que contempla el modelo.

Un puntaje de 114.0 puntos, en el Sistema de Acreditación de Gobiernos Regionales, da cuenta del nivel de desarrollo de la gestión en el que muchos de los procesos, prácticas o métodos que emplean se encuentran en fase inicial de implementación o que se realizan con un objetivo puntual o aisladamente sin establecer conexión sistémica entre ellas; simultáneamente emplean métodos y prácticas formales de gestión que están bien enfocadas en lo que quieren lograr, están planificadas y son predecibles en el tiempo, generalmente son las que establecen las leyes y reglamentos. El nivel de puntaje también es indicativo de la limitada práctica de evaluación de los objetivos e indicadores de los procesos y métodos que utilizan en la gestión del Gobierno Regional.

### 1.3 SINTESIS RESULTADOS GESTIÓN GLOBAL DEL GOBIERNO REGIONAL

Entre las principales fortalezas del Gobierno Regional, encontramos las que tienen que ver con los criterio 6: Gestión de recursos y criterio 3: Personas

Destacan las siguientes **fortalezas**:

- El GORE cuenta desde el año 2007, con mecanismos de detección de las necesidades de capacitación del personal, a través del diagnóstico anual de competencias y habilidades en que cada funcionario presenta debilidades, y posteriormente contrastado con una encuesta a las respectivas jefaturas, considerando los lineamientos estratégicos institucionales.
- El GORE de Valparaíso cuenta con varios mecanismos estructurados y sistemáticos para levantar y recopilar información clave para el desarrollo regional. Por ejemplo, las reuniones con los municipios.
- El GORE de Valparaíso cuenta con manuales que le permiten establecer y controlar sus procesos de administración de bienes, tales como el Manual de Adquisiciones, el Manual de gestión de Inventarios y Directivas para el uso de los vehículos fiscales

Entre las principales áreas de mejora, se aprecian temas relacionados con los criterios 2: Ciudadanía, socios y colaboradores y 8: Resultados.

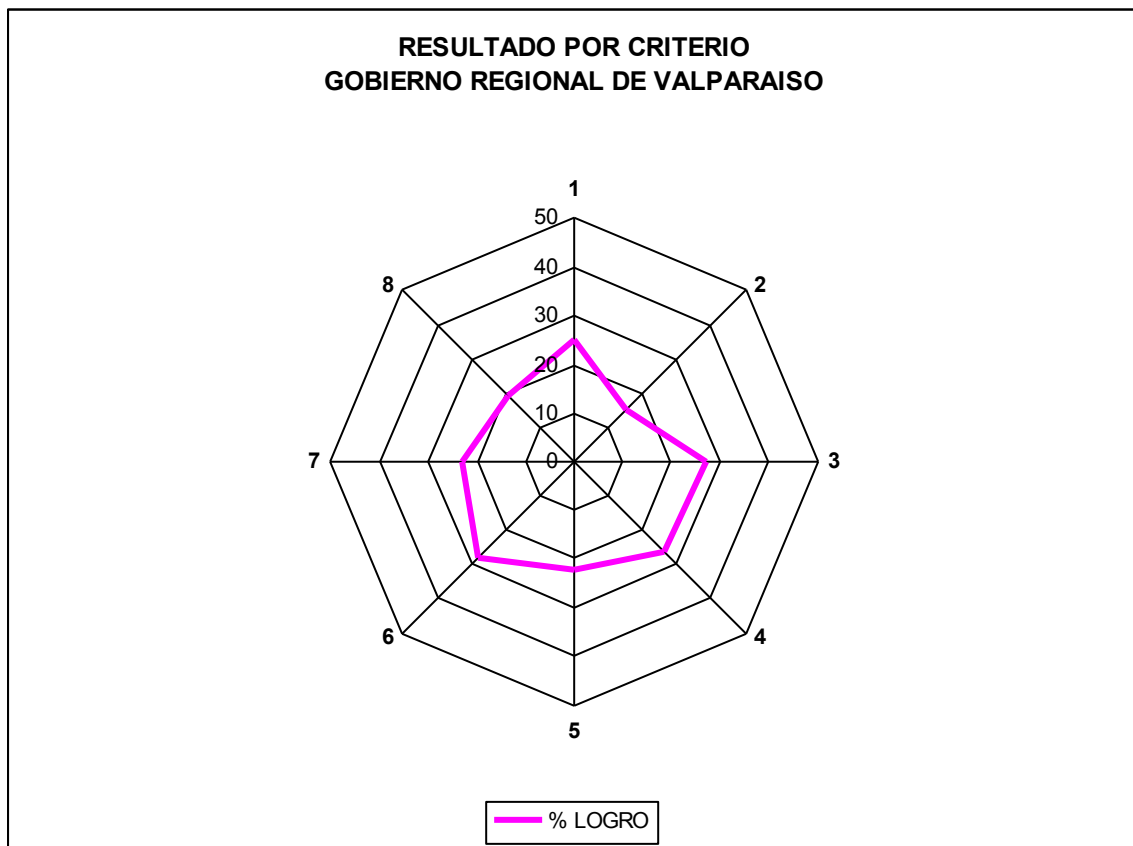
Destacan las siguientes **áreas de mejora**:

- Si bien hay instancias de participación ciudadana, éstas se remiten a informar, consultar, convocar; pero no están orientadas a obtener la opinión de la ciudadanía sobre cómo ésta última puede participar en los ámbitos de competencia del GORE, ni cuáles serían las formas de hacerlo.
- Aun cuando el Programa de Desarrollo Social y Cultural es coherente con la estrategia regional, políticas y planes regionales, no tiene un desarrollo mayor que el ofrecer financiamiento a ciertas actividades.
- Se constata escasa difusión de los contenidos de la planificación institucional hacia el personal del GORE. Realizar instancias de trabajo participativas y con cierta periodicidad contribuirían a una mejor construcción de la estrategia institucional tanto por los aportes desde los distintos actores del GORE y CORE como por el mayor y mejor conocimiento que se puede socializar sobre los planes y metas institucionales, haciéndolas un objetivo común.
- No cuentan con datos de resultados para los indicadores de Gestión de Inversiones, Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Fomento productivo
- No cuentan con resultados de indicadores de satisfacción de las Unidades Técnicas.

## 2 EVALUACIÓN GESTIÓN GLOBAL DEL GOBIERNO REGIONAL

El GORE de Valparaíso obtiene 114.0 puntos en su Gestión Global, lo que equivale a un 22.8 % de logro respecto del puntaje máximo alcanzable. Al desagregar el logro en la Gestión Global en los 8 criterios del Modelo, se observa en el gráfico siguiente que obtiene 25% de logro en el Criterio 1: Liderazgo, 15% en el criterio 2: Ciudadanía, socios, colaboradores, 27% en 3: Personas, asimismo obtiene 26% en el Criterio 4: Planificación Estratégica Regional, 22% en el criterio 5: Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial, 28% en el criterio 6: Gestión de Recursos y 23% en 7: Planificación Institucional, Información y Conocimiento. En tanto en el Criterio 8: Resultados obtiene 19% de logro.

Informe de Retroalimentación



El gráfico muestra por una parte, el moderado nivel de desarrollo de la gestión en general en relación al nivel que requiere el Modelo de Excelencia en la Gestión, para que el trabajo que realiza el GORE sea satisfactorio para la ciudadanía, colaboradores y socios en la prestación de sus servicios. Por otra parte, el gráfico también muestra que el avance de la gestión es armónico pese a que presenta algunas diferencias significativas de desempeño en algunos criterios, respecto de otros. Así, una relativa mejor gestión corresponde al Criterio 6: Gestión de recursos con un 28% de logro, y al criterio 3 de Personas que alcanza un 24% de logro, porcentaje que señala que hay ámbitos que se gestionan con prácticas, métodos y procesos claramente definidos y planificados para que ocurran en períodos establecidos, generalmente aquellos que están regulados por normas, leyes y reglamentos, pero además existen gestiones que no son sistemáticas en su aplicación o se realizan solamente con objetivos precisos por lo que su despliegue es parcial.

Del mismo modo, el Gráfico muestra que entre los Criterios de procesos que obtuvieron los menores porcentajes de logro están el Criterio 2: Ciudadanía, socios y colaboradores con 15% de logro, porcentajes que reflejan la existencia de muy pocas o incipientes prácticas en la generación de instancias de participación ciudadana, así como un grado de mejor desempeño en el desarrollo de identidad.

---

Informe de Retroalimentación

---

En materia de Resultados, el nivel de logro de 19% señala que aun cuando cuentan con algunos indicadores, los resultados de estos no se encuentran de todo sistematizados, agregados a un nivel que permita su comprensión y aplicación para la gestión y toma de decisiones, y algunos de ellos han sido discontinuados en el tiempo, existen procesos respecto de los cuales no cuentan con indicadores de resultados los relacionados con la ciudadanía, la productividad y calidad organizacional y la satisfacción del personal, entre otros procesos.

El análisis de los elementos de gestión de los criterios y subcriterios del Modelo de Excelencia, se puntualiza a continuación.

## CRITERIO 1. LIDERAZGO

Este criterio examina la forma en que el GORE conduce y evalúa el desempeño de la institución. La manera en que lidera la región, gestiona su transparencia, rendición de cuentas y ejerce fiscalización y supervigilancia.

En el criterio 1 Liderazgo, El Gobierno Regional de Valparaíso obtiene un porcentaje de 25% como promedio de los tres subcriterios que lo componen, nivel que indica que en el ámbito del liderazgo al interior de la organización y del liderazgo regional solamente se han desarrollado algunas gestiones básicas que están enfocadas en lograr el cumplimiento de las normas establecidas y que se realizan en períodos predecibles, mientras que la mayoría de las prácticas requeridas en el criterio se realizan puntual o aisladamente sin un claro enfoque.

En términos generales, las prácticas, procesos y métodos con que gestionan el liderazgo interno y regional de los organismos públicos, no pasan por ningún tipo de evaluación (basada en datos) de sus objetivos, para su mejora.

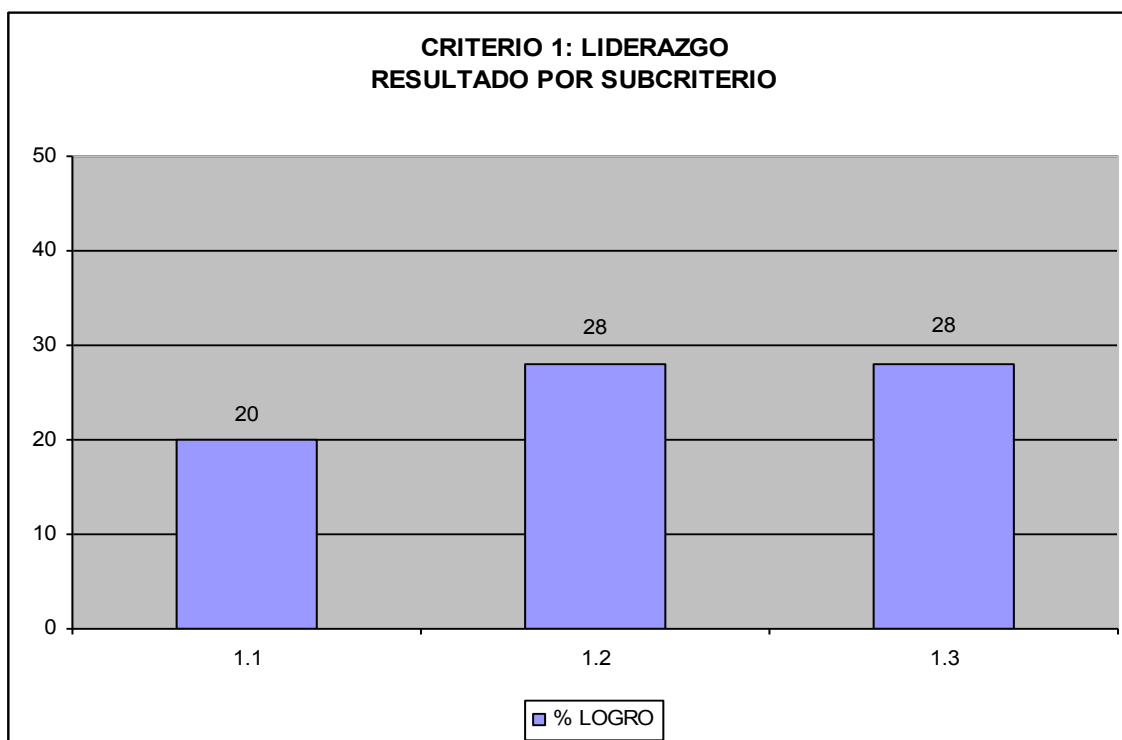
El Gráfico siguiente muestra un nivel de logro de 20% en el subcriterio 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección/Interno, 28% en el subcriterio 1.2 Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas, y 28% en el subcriterio 1.3 Gestión de la Transparencia, rendición de cuentas, fiscalización y supervigilancia.

El nivel de logro de 20% en el subcriterio 1.1 del Liderazgo Interno, indica que el Equipo Directivo tiene prácticas establecidas para apoyar el trabajo del CORE y para gestionar la organización con metas establecidas y comunicadas. Sin embargo, no ha implementado prácticas para involucrar a su personal en el desempeño del GORE, como por ejemplo motivar su participación, establecer mecanismos de reconocimiento de sus aportes, entregarles facultades y retroalimentación de los resultados organizacionales.

En el subcriterio 1.2 el nivel de logro de 28% da cuenta que el desarrollo del liderazgo regional del Equipo Directivo cuenta con prácticas establecidas para comunicarse y coordinarse con sus colaboradores como son los gobernadores provinciales y municipios en pos del desarrollo regional. No obstante lo anterior, no cuentan con mecanismos estructurados para efectuar seguimiento y acompañamiento a las acciones que se emprenden en conjunto con ellos.

El nivel de logro de 28% en el subcriterio 1.3 muestra que la organización cuenta con metodologías normadas para fiscalizar, rendir cuentas y supervigilar a los servicios públicos de la región; sin embargo, la organización aún no cuenta con mediciones para sus políticas internas, prácticas recurrentes o estándares de gestión asociados a la transparencia del GORE.

Informe de Retroalimentación



**Fortalezas**

1.1 b) El CORE de Valparaíso conforma comisiones para atender temas relevantes nacionales y regionales, en conjunto con el equipo directivo del GORE. En ellas se establecen tareas, trabajos, etc. y se lleva registro de aquellas actividades.

1.2.c) EL GORE de Valparaíso realiza reuniones sistemáticas con las Gobernaciones y los municipios; estas reuniones de coordinación se presentan calendarizadas y se mantienen vínculos más cercanos con las comunas, para informarlos de los procesos de inversión, como también de los proyectos que se encuentran en cartera. A estas reuniones con las municipalidades se han sumado a los Secretarios Comunes de Planificación (SECPLAN) y Concejales.

1.3 a) Cuando se formula la planificación estratégica, se analizan las necesidades de transparencia institucional (como también a partir de la imagen objetivo que se estableció como meta) que complementa los lineamientos legales, así se transforma en eje casi estratégico.

**Oportunidades de Mejora**

1.1 d) No existe una práctica consensuada a todo nivel, para la comunicación con el personal y los equipos de trabajo, cada jefe de División lo realiza de forma independiente y de manera propia;

Informe de Retroalimentación

---

tampoco existen prácticas tendientes a la promoción del trabajo en equipo al interior de la organización.

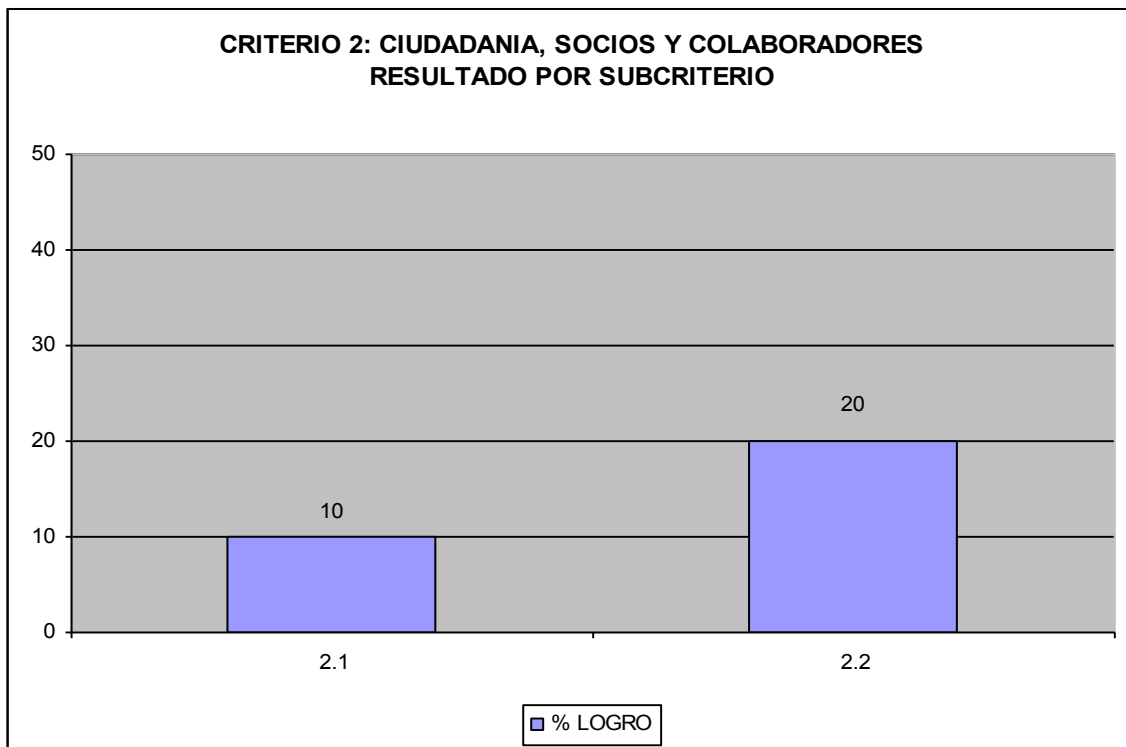
1.1. g) La organización no cuenta con mecanismos para generar un ambiente propicio para la búsqueda de la excelencia en la prácticas de gestión y de sus resultados.

1.3. c.) Si bien el Gobierno Regional establece que las políticas internas las miden entre Jefes de Divisiones, no se observaron evidencias objetivas de estas mediciones.

## CRITERIO 2. CIUDADANÍA, SOCIOS Y COLABORADORES

Este criterio examina cómo el GORE gestiona la participación ciudadana, la relación con socios y colaboradores y su identidad e imagen.

La gestión del Gobierno Regional de Valparaíso presenta un nivel de logro de 15% en el Criterio 2: Ciudadanía, socios y colaboradores, donde sus componentes obtienen 10% en el caso del Subcriterio 2.1 Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores, mientras que en el Subcriterio 2.2 de Gestión de la identidad e imagen de la marca del GORE, alcanza el 20% de logro. Los niveles de logro dan cuenta de escasas o incipientes prácticas en la generación de instancias de participación ciudadana, así como un grado de mejor desempeño en el desarrollo de identidad.



En la Gestión de Participación Ciudadana, socios y colaboradores, en general no hay prácticas que den cuenta de este objetivo, con la excepción de un enfoque incipiente en la gestión de quejas y reclamos y un cierto grado de sistematicidad en la determinación de socios y colaboradores.

**Fortalezas:**

2.1 c) La institución identifica y trabaja con socios y colaboradores según definición del ejecutivo, o bien por instrucción del CORE, abarcando los diferentes actores relevantes de acuerdo a los temas o acciones de que se trate, incluyendo programas y proyectos de obras de infraestructura y equipamiento, fomento productivo, promoción de investigación científica, desarrollo de educación superior, distribución de recursos para municipalidades, instrumentos de inversión o planificación.

2.2 a) y b) Existe consciencia sobre la necesidad de construir una imagen, alimentarla de identidad y posicionarla, lo que se evidencia en numerosos esfuerzos por desarrollarla junto con iniciativas comunicacionales. Las acciones comunicacionales han sido sistemáticas y se fundamentan en la Estrategia de Desarrollo Regional.

**Oportunidades de Mejora**

2.1 a) Si bien hay instancias de participación ciudadana, éstas se remiten a informar, consultar, convocar; pero no están orientadas a obtener la opinión de la ciudadanía sobre cómo ésta última puede participar en los ámbitos de competencia del GORE, ni cuáles serían las formas de hacerlo.

2.1 d) La institución no cuenta con mecanismos que le permitan medir la percepción de la ciudadanía respecto de su participación en las actividades a las que pueden acceder.

2.1 f) Si bien se recogen reclamos, sugerencias y quejas de socios, colaboradores, proveedores y ciudadanos, esta información no se procesa, no se hace un seguimiento para su resolución, ni se usa para mejorar los procesos. Falta instalar un sistema de gestión para recabar información, analizarla y aplicar acciones correctivas.

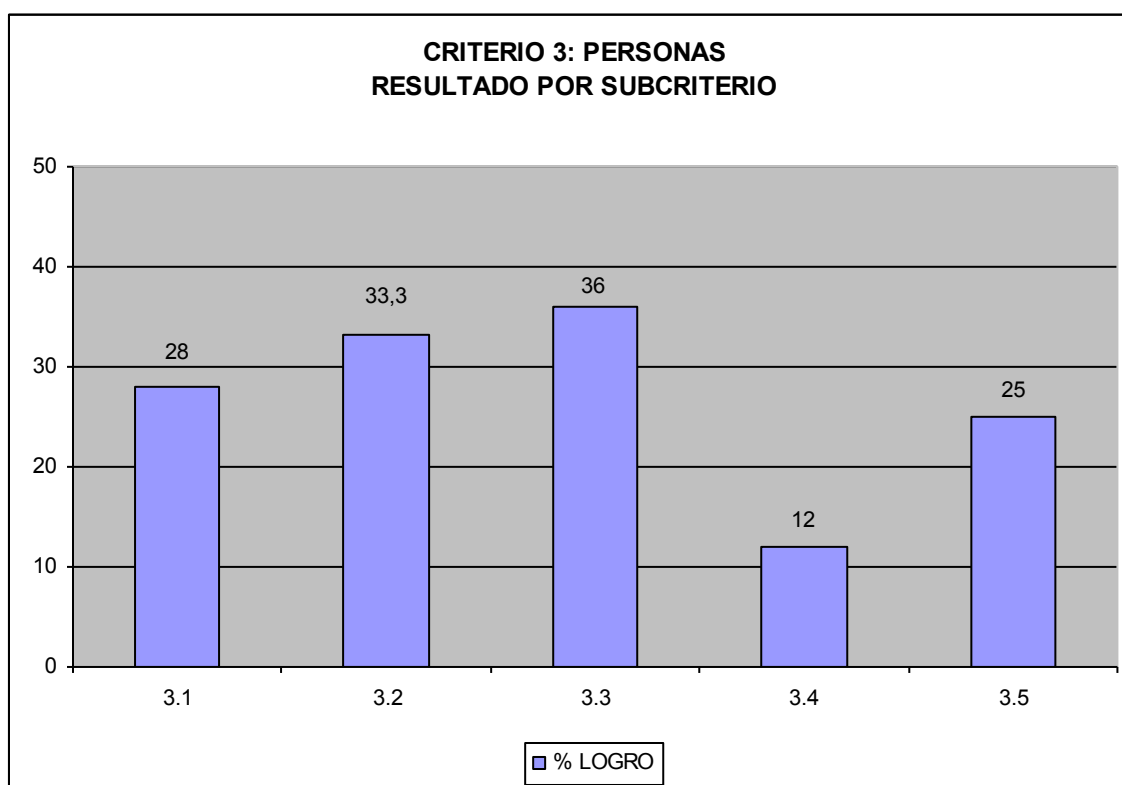
2.2 a) A pesar de los esfuerzos por generar una identidad institucional, se requiere adoptar una estrategia de consistencia y continuidad. Las acciones que refuerzan la identidad a partir de la Estrategia Regional de Desarrollo aparecen dispersas, sin una clara focalización que apunte a asentar una imagen institucional en la ciudadanía y actores relevantes que se relacionan con el GORE.

### CRITERIO 3. PERSONAS

Este criterio examina cómo el GORE permite a su personal desarrollar y utilizar su máximo potencial, mantener y apoyar un ambiente de trabajo y un clima laboral que conduzca a rendimientos de excelencia.

La gestión del Gobierno Regional de Valparaíso presenta un nivel de logro de 27% en el Criterio 3 Personas. En general en todos los subcriterios que conforman el Criterio 3. Personas se evidencia un modelo de gestión que contempla en cierto grado el desarrollo de los recursos humanos y una preocupación por un ambiente de trabajo y clima laboral adecuados para el desempeño de las actividades laborales, con algunas prácticas sistemáticas desplegadas parcial o totalmente. Si bien se identifica que la institución aplica algunas evaluaciones de desempeño de algunas prácticas, estas aun no se aplican a los procesos en general, basados en datos para determinar su nivel de efectividad y promover su mejora.

El nivel de logro de los distintos subcriterios se ubica entre el 12% y el 36%, siendo este criterio – junto con el de Gestión de Recursos (criterio 6)- uno de los dos, con más alto puntaje en la aplicación del Modelo de Excelencia. Ello se basa en el cumplimiento de la normativa vigente y en la aplicación de los PMG en esta área, lo que implica un nivel básico de exigencia.



## Informe de Retroalimentación

---

El mayor porcentaje de logro está en el Subcriterio 3.3 Capacitación y Desarrollo con 36%, debido a que existen prácticas sistemáticas focalizadas, por lo que su despliegue es parcial. Le sigue el Subcriterio 3.2 Desempeño, compensación y reconocimiento con 33,3% debido a la presencia de algunas prácticas evaluadas y mejoradas en la evaluación de desempeño. Muy cercano aparece el Subcriterio 3.1 Gestión del Personal con 28%, donde algunas prácticas son sistemáticas aunque desplegadas parcialmente y otras son puntuales o incipientes.

Menores logros se constatan en el Subcriterio 3.5 Calidad de Vida y Prevención de Riesgos en el Trabajo con 25%, donde se evidencia alguna sistematicidad en los procesos y muchas prácticas incipientes. El más bajo es el Subcriterio 3.4 Participación del Personal y sus Representantes en el proceso de gestión de calidad con un 12%, donde los elementos de gestión evidencian prácticas incipientes o anecdóticas.

### **Fortalezas:**

3.1 a) La institución identifica las competencias y habilidades que el personal requiere para el desarrollo de su trabajo, sobre la base de un levantamiento de competencias realizado en el año 2007 en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que se actualiza anualmente y sus resultados se formalizan a través de un documento presentado al respectivo organismo técnico validador.

3.1 c) También cuenta con un mecanismo de información de las características del personal, que se actualiza solicitando anualmente a los funcionarios informar sobre las eventuales modificaciones de sus datos, como también a través del registro de los cursos de capacitación que obtienen los funcionarios.

3.2 a) El GORE asegura que los objetivos y funciones asignadas al personal están alineados sus objetivos institucionales, a través de prácticas de aplicación sistemática desde el año 2004, tales como los convenios de desempeño y evaluación de cumplimiento de metas.

3.3 a) El GORE cuenta desde el año 2007, con mecanismos de detección de las necesidades de capacitación del personal, a través del diagnóstico anual de competencias y habilidades en que cada funcionario presenta debilidades, y posteriormente contrastado con una encuesta a las respectivas jefaturas, considerando los lineamientos estratégicos institucionales.

3.3 b) Por otro lado la institución asegura que el plan de capacitación recoge tanto los intereses del personal como del Gobierno Regional, considerando en el diseño del elemento de diagnóstico, las competencias marco que se requieren para cada cargo o función, como también mediante el cruce de los resultados con los lineamientos institucionales que se realiza anualmente.

3.5 d) El Gobierno Regional aplica anualmente una evaluación para determinar la satisfacción del personal sobre las mejoras implementadas en materia de seguridad y salud ocupacional. Higiene forma parte del PMG, lo que implica el desarrollo de un Plan Anual de trabajo y de un Diagnóstico

con evaluaciones. El personal y directivos participan en la identificación de las condiciones de salud y seguridad del lugar de trabajo.

### **Oportunidades de Mejora**

3.1 d) El GORE carece de prácticas que les permitan incluir los objetivos, planes de acción compromisos y metas institucionales en el desarrollo de los planes y políticas de gestión de personal.

3.1 e) Cuenta con mecanismo para organizar el trabajo de las personas que participan en el GORE, conforme a las necesidades de la organización, sin embargo estas son de carácter incipiente y no responden a una dinámica de aplicación sistemática para el objetivo que plantea el elemento de gestión.

3.2 d) La institución aplica algunas prácticas que permiten reconocer y motivar al personal para su óptimo desempeño, por ejemplo a través de las anotaciones de mérito y de los incentivos monetarios vinculados a los convenios de desempeño colectivo y PMG, no obstante no se tienen antecedentes de prácticas de reforzamiento, por otro lado estas prácticas nos son aplicables a personal a honorarios

3.3 e) El GORE de Valparaíso registra la aplicación de algunas prácticas tendientes a reforzar los conocimiento y habilidades del personal, como por ejemplo pasantías en la Región de Coquimbo en el año 2008), asignación de nuevas funciones, réplicas de conocimientos adquiridos en instancias de capacitación, sin embargo todas estas prácticas son más bien de carácter anecdótico y carecen de una sistematicidad planificada.

3.4 a) b) y c) Si bien existen algunas instancias de participación del personal para que presenten ideas y sean parte del mejoramiento de la gestión diaria, estas no se encuentran sistematizadas ni formalizadas. No existen instancias o prácticas para incentivar el trabajo en equipo para el mejoramiento de los procesos, como tampoco existen instancias sistemáticas tendientes a promover que se compartan conocimientos entre el personal del GORE o ente estos y otros Gobiernos Regionales, aun cuando se registra alguna actividad indirectamente relacionada, pero de carácter anecdótico.

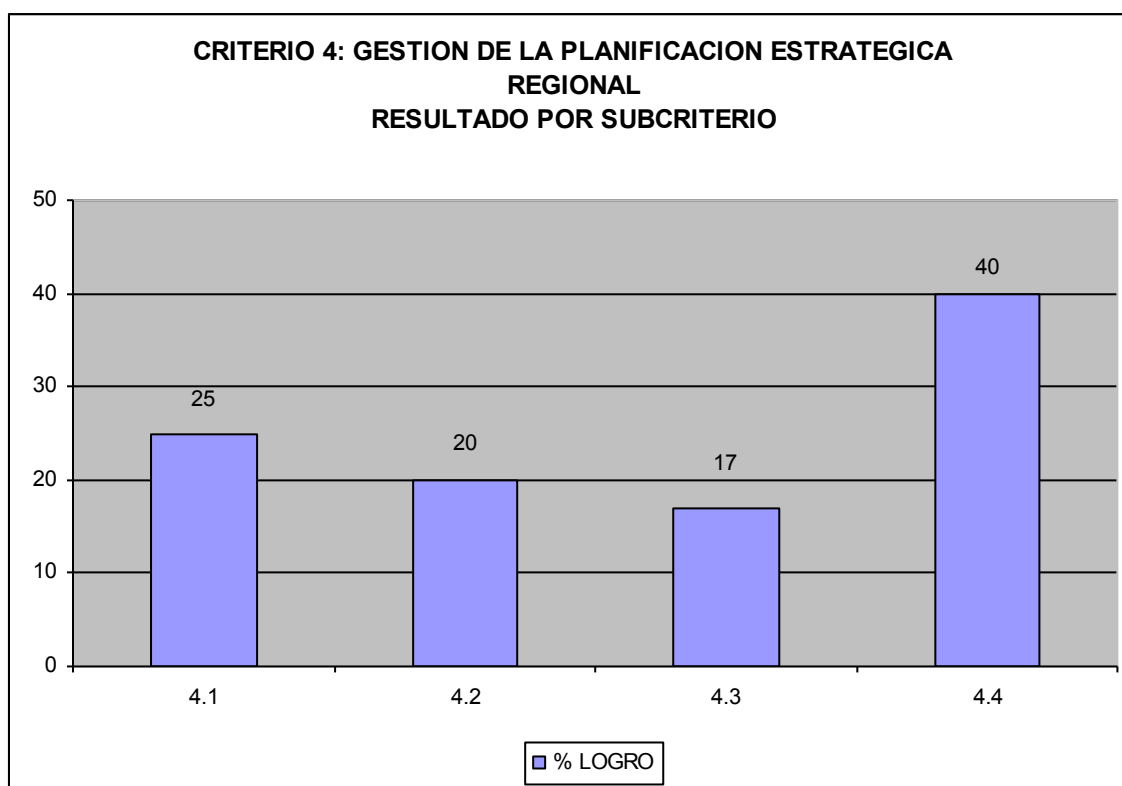
3.5 a) y b) La institución no cuenta con metodologías o herramientas propias que le permitan identificar los factores que afectan al bienestar de sus trabajadores, como tampoco ha diseñado una herramienta que mida el nivel de bienestar, motivación y satisfacción de su personal para poder mejorarlos.

#### CRITERIO 4. GESTION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REGIONAL

Este criterio examina cómo se orientan las decisiones estratégicas y tácticas del GORE y de los Organismos Públicos de la Región, para el desarrollo social, económico y cultural.

El porcentaje de logro del Criterio, obtenido al sumar el porcentaje de logro de cada subcriterio es de 26%. A continuación se presentan los resultados por subcriterio:

El subcriterio con mayor porcentaje de logro es el 4.4. “Gestión de la Información Regional” con un 40%, principalmente debido a que sus elementos de gestión muestran mecanismos sistemáticos y bien estructurados. Por el contrario, el subcriterio con el menor nivel de logro es el 4.3. “Formulación, aprobación y seguimiento de las políticas públicas, planes y programas” con un 17%. Este resultado se debe básicamente a que la mayoría de los elementos de gestión de este criterio son abordados por el GORE como respuesta a un elemento de entrada externo, más que como resultado de una gestión organizacional; como por ejemplo la política medio ambiental que es respuesta al PROT.



## Fortalezas

4.2 b) El CORE tiene conformada una comisión de organización territorial que se involucra en la aprobación de la planificación urbana intercomunales. Esta comisión cuenta con una geógrafa como asesora.

4.4.a) El GORE de Valparaíso cuenta con varios mecanismos estructurados y sistemáticos para levantar y recopilar información clave para el desarrollo regional. Por ejemplo, las reuniones con los municipios han sido ampliadas en el tiempo, ya que en la actualidad se han sumado a éstas los Secretarios Comunales de Planificación (SECLPAN) y Concejales, además del Alcalde o Alcaldesa. De manera similar, la Mesa de Coordinación Regional SNIT presenta una participación del 80% de los servicios públicos convocados.

4.4.d) Para la publicación, difusión y comunicación de la información del GORE a los actores clave son la página web y Twitter. Ambos sistemas cuentan con procesos de actualización y un despliegue regional, nacional e internacional.

## Oportunidades de Mejora

4.1 c) No existe hasta ahora un mecanismo que asegure la articulación entre la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) y los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECOS). En la actualidad se está recopilando información para establecer un mecanismo de articulación, completando fichas de información de los PLADECOS por comuna.

4.1.d) Si bien, en el contexto del desarrollo de la ERD se tiene planificado un sistema de seguimiento y evaluación; éste aún está en fase de diseño y no ha sido aplicado.

4.3.a) Aun cuando la institución cuenta con la formulación de algunas políticas regionales, estas no han sido aprobadas por el Consejo Regional. Respecto del diseño de planes y programas regionales, el Gobierno Regional no cuenta con procedimientos preestablecidos.

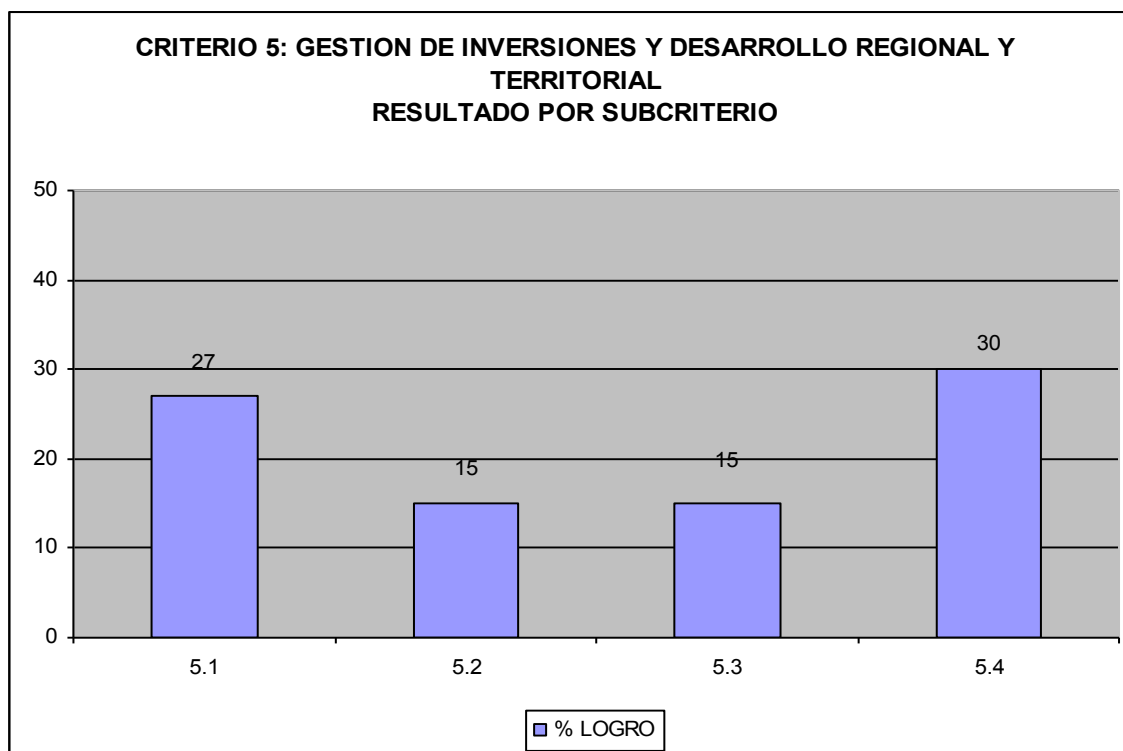
4.3.e) Si bien el GORE presenta enfoques territoriales, de género o de protección medioambiental y de recursos naturales, las políticas, planes y programas regionales bajan desde instancias del Gobierno Central, por ejemplo tema ambiental por el PROT.

## CRITERIO 5. GESTIÓN DE INVERSIONES Y DESARROLLO REGIONAL Y TERRITORIAL

Este criterio examina las acciones ejecutivas que realiza el GORE para el logro del desarrollo regional.

En el criterio 5 Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial, obtiene un porcentaje de 22% como promedio de los cuatro subcriterios que lo componen, lo que refleja un proceso de articulación, ejecución y evaluación de inversiones que se encuentra establecido y se aplica anualmente de manera sistemática. Al mismo tiempo, la gestión en el ámbito del desarrollo social y cultural, en desarrollo económico y fomento productivo, y en cooperación internacional está en etapas iniciales de coherencia e integración con la ERD, las políticas públicas y los planes y programas regionales.

El nivel de logro obtenido en cada uno de los subcriterios está ilustrado en el siguiente gráfico, en el que se observa un porcentaje de logro de 27% en el subcriterio 5.1 Gestión de Inversiones, 15% en el subcriterio 5.2 Programa de Desarrollo Social y Cultural, 15% en el subcriterio 5.3 Programa de Desarrollo Económico y Fomento Productivo y 30% en el subcriterio 5.4 Programa de Cooperación Internacional.



## Informe de Retroalimentación

---

El nivel alcanzado por el subcriterio 5.1 indica que poseen métodos para gestionar las inversiones, que les permiten estructurar el proceso y realizar las articulaciones necesarias para lograr el desarrollo regional. También hay procesos para las distintas etapas del ciclo de inversiones con recursos propios: selección, evaluación, decisión, asignación, licitación, adjudicación, programación, ejecución, control y cierre. Sin embargo, no han asegurado la participación ciudadana en este proceso ni han implementado de manera sistemática las evaluaciones ex-post. Hay prácticas incipientes en lo que respecta a control de tiempo y costo, y en la articulación de inversiones público-privadas.

El 15% de logro del subcriterio 5.2 revela que existe un Programa de Desarrollo Social y Cultural, alineado con la Estrategia Regional de Desarrollo, pero su ámbito de acción se limita a ofrecer financiamiento a iniciativas externas. Por ello se concluye que se encuentra en una fase inicial de desarrollo dado que no hay líneas de acción que generen contenidos propios y su materialización.

El subcriterio 5.3 obtuvo un 15% de logro, dando cuenta de un enfoque incipiente en cuanto a coherencia e integración con la planificación estratégica, escasa coordinación con otros actores clave que les permitiría la participación de todos los sectores involucrados, y con prácticas puntuales, no sistemáticas, en la implementación y comunicación de estas iniciativas y en la evaluación de las mismas.

El 30% obtenido por el subcriterio 5.4 lo posiciona como el mejor evaluado. Muestra la definición de un conjunto planificado de acciones en materia de relaciones internacionales, integrado a los objetivos estratégicos de la ERD, así como la formulación sistemática de acciones en este ámbito. La ejecución, difusión, seguimiento y comunicación de acciones se realizan con prácticas incipientes.

### Fortalezas

5.1 a) y b) El gobierno regional tiene un proceso sistemático desde 1993 para estructurar inversiones normado por MIDEPLAN, que se aplican a los FNDR, FRIL y Circular 33 (desde 2008). El sistema de gestión de la inversión se aplica a cada proyecto. Las articulaciones son sistemáticas y se realizan con SERPLAC anualmente, con el CORE para la selección y priorización de proyectos, y con las unidades técnicas para la ejecución de los mismos.

5.1 d) El GORE tiene anualmente un procedimiento regional con participación del nivel provincial y comunal para la selección, evaluación y decisión de inversiones del FNDR, de acuerdo a instrucciones del SNI. Para las inversiones FRIL y Circular 33 del FNDR, sistemas más recientes, se analizan y evalúan los proyectos postulados, y las decisiones de inversión son propuestas por el Intendente al CORE.

## Informe de Retroalimentación

---

5.1 e) El GORE se ajusta a las normativas existentes (unidades técnicas, licitación pública, licitación privada, glosas comunes a los gobiernos regionales, convenio de transferencia, normativa municipal) que correspondan en cada caso para la asignación, licitación y adjudicación de inversiones.

5.1 f) La programación, ejecución, control y cierre de inversiones se hace sistemáticamente por la Unidad Técnica o el municipio, de acuerdo a un proceso establecido para cada tipo de inversión.

5.1 a) y b) Existe una agenda regional que se construye en la comisión de asuntos internacionales del CORE en forma sistemática desde 2009. Existen documentos de programación anual de las actividades de cooperación internacional, con la participación del CORE y de representantes de países involucrados. Además se efectúa un seguimiento también desde 2009.

### Oportunidades de Mejora

5.1 c) El GORE no ha incluido la participación ciudadana en sus procesos de toma de decisión de inversiones, con el objeto de conocer y considerar las expectativas de los ciudadanos como un factor relevante.

5.1 g) Así como la SERPLAC realiza una evaluación ex-post de una muestra aleatoria de iniciativas financiadas con fondos FNDR en los dos años anteriores, el GORE podría asumir este rol y adoptar la práctica para aplicarla a todos los proyectos, programas y estudios básicos.

5.2 b) El Programa de Desarrollo Social y Cultural, si bien es coherente con la estrategia regional y políticas y planes regionales, no tiene un desarrollo mayor que el ofrecer financiamiento a ciertas actividades. Las coordinaciones deben ampliarse hacia otros actores regionales, más allá de los municipios, y deben orientarse al diseño de programas y lineamientos de política, no remitirse solamente a una coordinación durante la ejecución de actividades postuladas por otras entidades.

5.3 a) Los programas asociados al desarrollo económico y fomento productivo aseguran su alineamiento con las estrategias y políticas regionales usando como guía un instructivo para la inversión. Si bien esto contribuye al alineamiento, las acciones apuntan principalmente al intercambio de información, lo que no es suficiente para asegurar coherencia.

5.4 c) y d) Si bien hay avances en la sistematicidad de la formulación de acciones de cooperación internacional, así como en su ejecución, la difusión es a través de comunicación directa con el sector interesado en el tema y a través de la página web del GORE y otros medios. Este aspecto informativo y comunicacional debe fortalecerse para llegar a un público más amplio. También se debe establecer procesos de seguimiento y evaluación de acciones de cooperación.

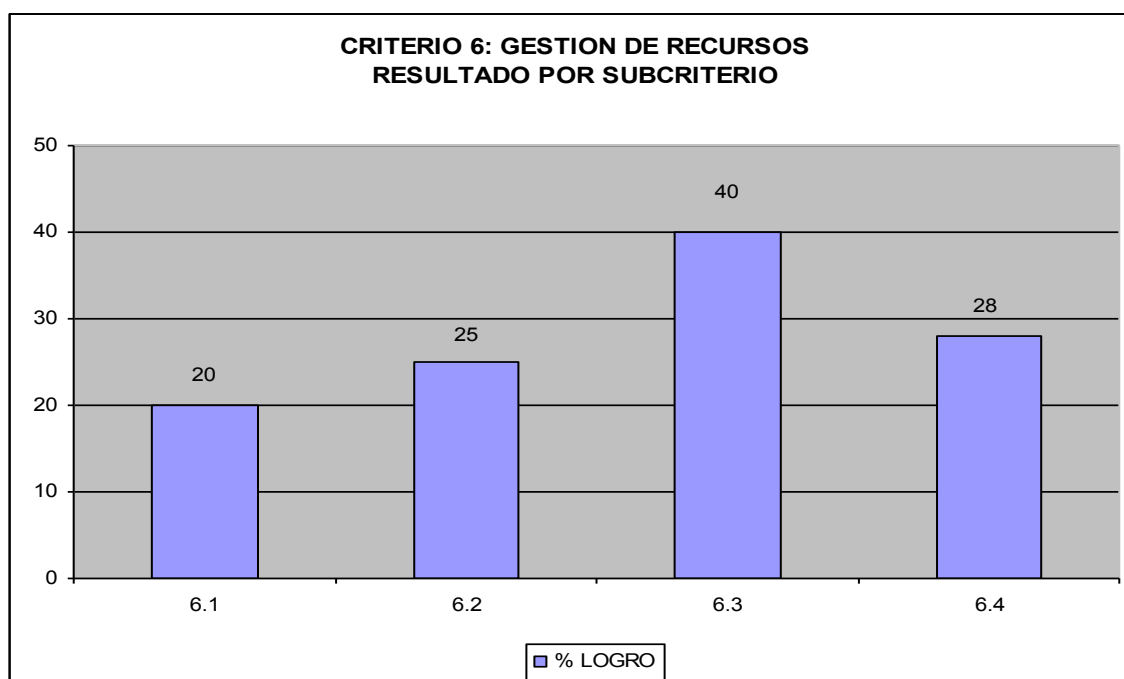
## CRITERIO 6. GESTIÓN DE RECURSOS

Este criterio examina como el GORE gestiona sus recursos. Específicamente los procesos asociados a las Tecnologías de Información y Comunicación, a las finanzas y administración del presupuesto, contabilidad, administración de bienes y servicios y, proveedores y asociados.

En el criterio 6 Gestión de Recursos, obtiene un porcentaje de logro de 28% como promedio de los cuatro subcriterios que lo componen. El subcriterio que alcanza el mayor nivel de logro es el 6.3 “Administración de bienes y servicios” con un 40%, esto debido a que el GORE presenta prácticas sistemáticas para este fin; incluso cuenta con algunas acciones de evaluación de la satisfacción que presenta el personal con algunos servicios como por ejemplo respecto de los servicios de intranet y aseo.

Por el contrario, el subcriterio 6.1. “Administración, soporte y asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación” presenta el menor nivel de logro e igual al 20%. En este subcriterio, el nivel de desempeño se debe principalmente a que la organización no cuenta con planes y programas de mantención preventiva para sus sistemas informáticos, con excepción de algunos equipos contemplados en contratos con servicio pos venta del proveedor.

Respecto a la relación entre el Gobierno Regional y sus proveedores, la organización no cuenta con un procedimiento establecido y formal, no hay una dinámica de retroalimentación sistemática o programada, sino que es más bien reactiva respecto de eventuales incumplimientos.



## Fortalezas

6.2.c) Para asegurar la ejecución y seguimiento del presupuesto de funcionamiento, mensualmente la organización entrega un informe a la Dirección Nacional de Presupuesto (DIPRES). El departamento de finanzas emite una planilla con la ejecución del gasto y se programan y ajustan mensualmente los saldos.

6.3.a) El GORE de Valparaíso cuenta con manuales que le permiten establecer y controlar sus procesos de administración de bienes, tales como el Manual de Adquisiciones, el Manual de gestión de Inventarios y Directivas para el uso de los vehículos fiscales.

6.3 b) La institución asegura que los procesos de administración de servicios, se efectúan de manera eficiente, expedita, oportuna y confiable, satisfaciendo los requerimientos de las áreas solicitantes, a través de prácticas tales como el catastro de contratos vigentes, utilizado desde el año 2007 y la aplicación de encuestas para la evaluación de los servicios contratados.

6.4 a) Identifican las necesidades y planifican la adquisición de recursos materiales, equipos, infraestructura o servicios para el funcionamiento del GORE, a partir de consultas anuales a las unidades del servicio, la elaboración del plan anual de compras cuya ejecución es evaluada de manera sistemática.

6.4 c) La institución enmarca la gestión de compras en el Programa de Mejoramiento de la Gestión, lo que le exige contar con indicadores claves de desempeño de los proveedores y asociados y definir sus estándares., por ejemplo en relación al cumplimiento de plazos, calidad de los productos y servicios, etc.

## Oportunidades de Mejora

6.1.c) Dado que no hay programas de mantenimiento de hardware y de asistencia técnica a software, se actúa de manera reactiva ante eventuales fallas.

6.2.b) Si bien las jefaturas de división definen lineamientos para cubrir las necesidades de las unidades, sobre la base de las prioridades establecidas por el Intendente y el Consejo Regional, esta práctica no es suficiente como para dar cuenta de optimización del presupuesto.

6.3.b) La institución cuenta con un catastro y una encuesta anual a usuarios, y se mantiene comunicación con proveedores, no obstante, carecen de datos para asegurar la satisfacción de las áreas solicitantes respecto de sus requerimientos.

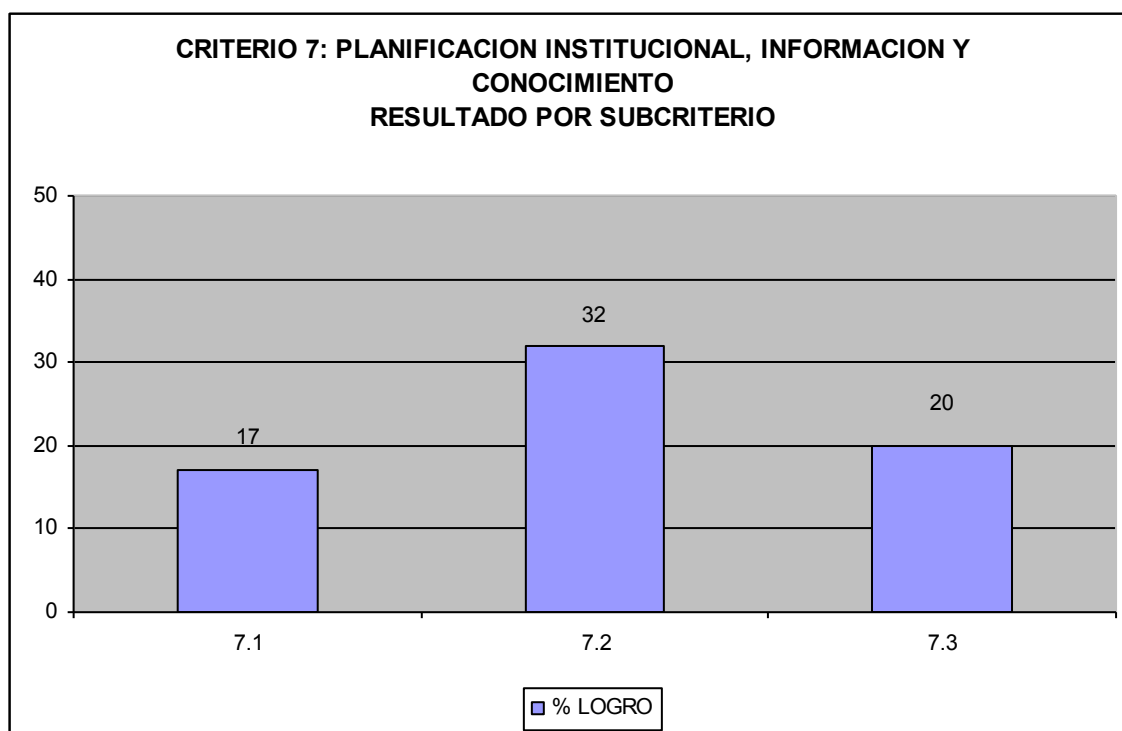
6.4.d) El GORE no cuenta con una política de gestión de proveedores con mecanismos de selección, evaluación y retroalimentación claramente definido.

### CRITERIO 7. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Este criterio examina los procesos de planificación del GORE, de medición del desempeño y aprendizaje institucional.

En el criterio 7 Planificación Institucional, Información y Conocimiento, logró un porcentaje de 21% como promedio de los tres subcriterios que lo componen, lo que revela la existencia de procesos iniciales en la planificación del desarrollo institucional, principalmente basados en el Programa de Mejoramiento de la Gestión. El GORE desarrolla algunas prácticas sistemáticas para evaluar la gestión y obtener información sobre los resultados institucionales, principalmente a través de las auditorías internas. Además cuenta con prácticas incipientes en otros aspectos de la evaluación de la gestión, como análisis de resultados, comunicación y uso de la información para mejoras institucionales. Por otro lado, el GORE aprovecha debidamente los aprendizajes a partir del resultado de sus acciones, ya que no ha sistematizado procesos para transmitir el conocimiento organizacional.

El nivel de logro obtenido en cada uno de los subcriterios está ilustrado en el gráfico siguiente, en el que se observa un porcentaje de logro de 17% en el subcriterio 7.1 Planificación del desarrollo institucional y control de gestión corporativo, 32% en el subcriterio 7.2 Evaluación de la gestión de la organización y 20% en el subcriterio 7.3 Gestión del Conocimiento Organizacional.



## Informe de Retroalimentación

---

Al observar el puntaje obtenido por el subcriterio 7.1 Planificación del Desarrollo Institucional y Control de Gestión Corporativo, con un 17% de logro, se puede apreciar que el proceso de planificación se basa principalmente en el Programa de Mejoramiento de la Gestión, que da la pauta para planificar, diseñar indicadores y comprometer metas, así como la definición de planes de acción. Otros aspectos como el análisis de la situación actual y prospectivo, el involucramiento y la difusión al personal, y el monitoreo y mejora de los planes de acción se muestran muy débiles.

El subcriterio 7.2 Evaluación de la Gestión de la Organización, obtuvo un 32% de logro, mostrando algunas prácticas sistemáticas en la recopilación de información de resultados para medir desempeño, el Plan de Auditoría Anual, seguimiento a medidas preventivas y correctivas, y proceso de gestión de riesgos. Menor desarrollo muestra el análisis y evaluación de resultados, la comunicación y uso de la información para mejorar desempeño, la promoción de mecanismos de autocontrol y probidad, que cuentan con algunas acciones aisladas pero no sistemáticas.

El subcriterio 7.3 Gestión del Conocimiento Organizacional obtuvo un 20% debido a que cuenta con varias prácticas y acciones para compartir y socializar los conocimientos adquiridos; sin embargo éstos no se han establecido ni formalizado, ni tampoco se han consolidado los mecanismos de comunicación y difusión.

### Fortalezas

7.1 a) El GORE lleva desde el año 1998 elaborando un instrumento de planificación institucional a través del PMG, con estrategias, objetivos, metas e indicadores. A ello se suma el programa de mejoramiento de la gestión con el apoyo de una asesoría, y que llevó a un diagnóstico organizacional dando cuenta de la visión y misión del GORE, así como indicadores de gestión. La planificación se actualiza en reuniones anuales con amplia participación.

7.2 a) Se obtiene la información de desempeño institucional por las metas establecidas para el cumplimiento del PMG y del convenio de desempeño colectivo, con indicadores de gestión medidos periódicamente. El proceso es sistemático desde 1998 (PMG) y 2004 (Convenio de Desempeño Colectivo).

7.2 d) La sistematicidad de este elemento de gestión está dada porque la unidad de auditoría interna tiene como función permanente la evaluación del sistema de control interno del GORE. Además dicha evaluación se considera en todas las auditorías preventivas y seguimientos, con el fin de determinar fortalezas y debilidades de las áreas auditadas. Por otra parte, se considera anualmente un análisis de la matriz de riesgo institucional, lo que se incorpora al trabajo de la unidad de auditoría interna.

## Informe de Retroalimentación

---

7.2 f) Los informes de auditoría y sus recomendaciones reciben un seguimiento, revisando los compromisos y reportando a través de un documento formal sometido a revisión y análisis por las jefaturas y remitido a la autoridad. El proceso se realiza según metodología del CAIGG. Los informes de auditoría de la contraloría son sometidos a seguimiento por la misma entidad, para revisar el cumplimiento de las recomendaciones y las mejoras. Estos procesos se aplican sistemáticamente de acuerdo a ciertos requerimientos establecidos.

7.2 g) El proceso de gestión de riesgos de la institución se realiza a través del Comité de Riesgo creado en 2007, en función de una política de riesgos, la que se evalúa anualmente y asegura el desarrollo del proceso según la metodología del CAIGG. El proceso de gestión de riesgos se aplica anualmente y cubre toda la institución, y fue evaluada por el GORE para una priorización de riesgos críticos institucionales, como serían los recursos financieros y la imagen del servicio.

### Oportunidades de Mejora

7.1 b) En la Planificación Institucional, el GORE no incluye una metodología para el análisis de la situación actual y prospectivo, además no se considera a los grupos de interés. El GORE puede mejorar este aspecto llamando a instancias de trabajo periódicas para hacer este tipo de análisis con la participación de distintos actores y grupos de interés, garantizando la inclusión de puntos de vista diversos.

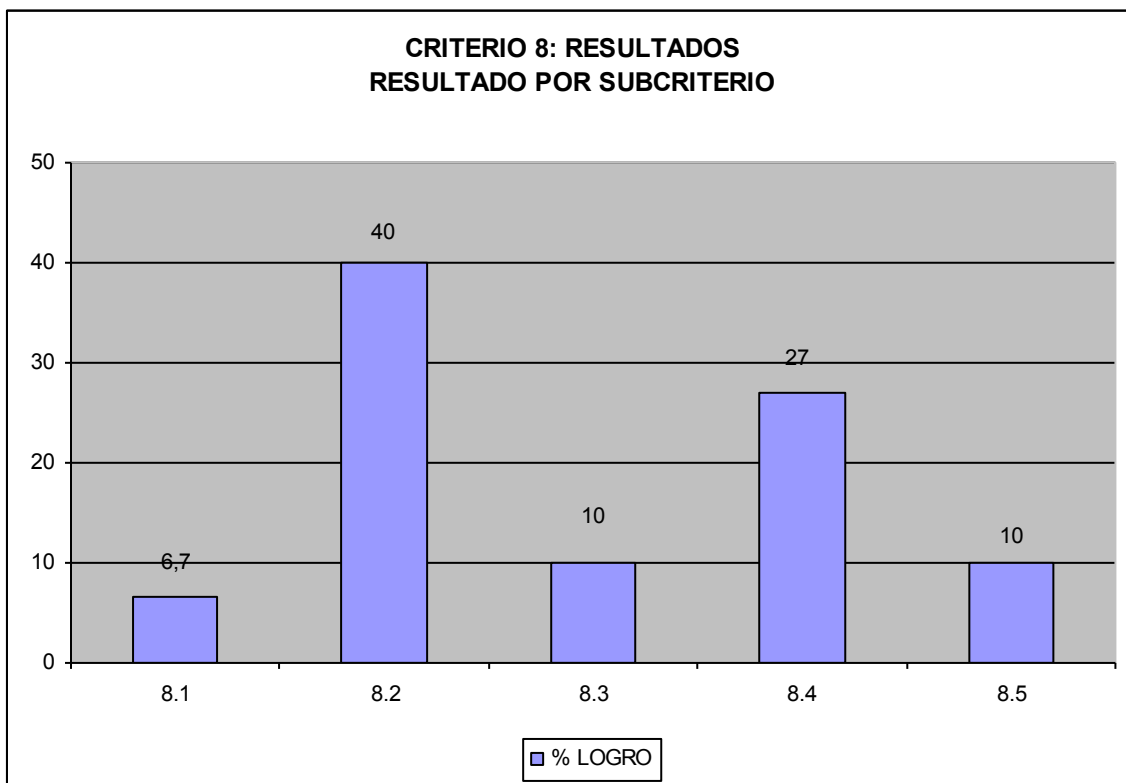
7.1 c) Se constata escasa difusión de los contenidos de la planificación institucional hacia el personal del GORE. Realizar instancias de trabajo participativas y con cierta periodicidad contribuirían a una mejor construcción de la estrategia institucional tanto por los aportes desde los distintos actores del GORE y CORE como por el mayor y mejor conocimiento que se puede socializar sobre los planes y metas institucionales, haciéndolas un objetivo común.

7.2 b) Si bien hay fortalezas en el proceso de recopilación de información de resultados de desempeño, como se consignó más arriba, éste puede mejorar significativamente con un proceso de análisis y evaluación de los resultados. Junto con la revisión periódica de los indicadores en términos de pertinencia, se requiere procesar la información que éstos entregan para tener un diagnóstico del desempeño institucional.

7.3 a) Existen varios mecanismos para compartir conocimientos tácitos y explícitos de las experiencias y aprendizajes individuales y colectivos, pero éstos se realizan puntualmente o no se les da seguimiento. Se requiere contar con una política al respecto y procedimientos sistemáticos y programados que vayan recogiendo los conocimientos adquiridos, les de cuerpo como aprendizaje organizacional y permita su socialización hacia toda la institución. Por otra parte, se recomienda continuar el trabajo iniciado con la elaboración de un manual de procedimientos, que define los procesos más importantes de la institución.

## CRITERIO 8. RESULTADOS

Este criterio examina los niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados del GORE.



En este criterio, el Gobierno Regional de Valparaíso obtiene un 19% de logro, como promedio de sus cinco subcriterios, porcentaje que indica que en el terreno de los resultados el GORE cuenta con algunos indicadores, mediciones y resultados de estas, asociados a sus procesos de gestión, principalmente en aquellos relacionados con el desempeño financiero de la institución, pero cuenta con escasos resultados en relación a indicadores que permitan visualizar los avances en gestión de la satisfacción de la ciudadanía y efectividad organizacional.

En el subcriterio 8.2, Resultados de Desempeño Financiero se alcanza el mejor desempeño del criterio, con un porcentaje de logro de 40%, lo que refleja resultados de los registros y la generación de información principalmente presupuestaria pero que aún no han elaborado resultados de indicadores de impacto de los programas que desarrollan.

## Informe de Retroalimentación

---

Por otro lado el Subcriterio 8.4 Resultados en la Satisfacción del Personal, alcanza un porcentaje de logro de 27%, lo que indica que el Gobierno Regional, cuenta con series de resultados para indicadores relacionados con la Seguridad y Salud Ocupacional, pero no cuenta por ejemplo con resultados de mediciones de clima laboral o de los beneficios que entrega el servicio de bienestar.

### **Fortalezas:**

8.2 a) El GORE presenta 4 indicadores de gestión presupuestaria, dos de gestión contable y uno financiero, para todos existen datos de resultados de los últimos 3 años, sin embargo en dos se aprecia una tendencia más bien lineal, en dos se observa una tendencia negativa y en tres una tendencia positiva.

8.3 a) El GORE cuenta con datos de resultados para indicadores de Gestión de la planificación estratégica, con series de los últimos tres años.

8.4 a) b) y c) La organización presenta resultados para el indicador de aplicabilidad de los cursos de capacitación desarrollados en los últimos 4 años. Además cuenta con datos de resultados para los últimos dos años de indicadores de gestión del personal, por ejemplo de dotación de personal y rotación, índice de recuperación de funcionarios, entre otros. Por otro lado cuenta también con resultados para indicadores de seguridad y salud ocupacional, presenta 6 indicadores en este ámbito, con datos para los últimos 3 a 4 años, y en 4 de ellos se aprecia una tendencia positiva.

### **Oportunidades de Mejora:**

8.1 a), b) El GORE no cuenta con indicadores de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, de desempeño de la participación ciudadana y de gestión de quejas de reclamos, como tampoco cuenta con resultados para indicadores de desempeño relacionados con participación ciudadana.

8.1 c) Aun cuando la institución cuenta con resultados de los últimos tres años para un indicador de desempeño relativo a quejas de proveedores, pero no cuenta este tipo de indicadores respecto de la ciudadanía y socios.

8.2 b). La institución carece de datos de resultados para indicadores de impacto de los programas desarrollados por el GORE, como tampoco de indicadores asociados al desarrollo económico y la inversión pública de la región, desarrollo social y cultural, de innovación y de cooperación internacional en la región.

8.3 a) No cuentan con datos de resultados para los indicadores de Gestión de Inversiones, Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Fomento productivo. También presenta datos de resultados para

## Informe de Retroalimentación

---

indicadores de Cooperación Internacional y de Desarrollo Cultural, cuentan con series de los años 2006-2007 y 2008, cuenta con datos parciales del año 2009, pero no posee datos del último año (2010), por cuanto no es posible apreciar tendencias en los últimos tres años.

8.4 a), b) y c) El GORE no cuenta con indicadores de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal, tampoco presenta indicadores de clima laboral, bienestar y beneficios para el personal. Si bien presentan un cuadro que resume el nivel de satisfacción de los funcionarios respecto de indicadores de bienestar.

8.5 a) b) El GORE presenta datos de resultados sobre el desempeño de las Unidades Técnicas, definido por el N° de proyectos por comuna versus la cantidad de profesionales del área de evaluación de proyectos, sin embargo presenta datos de estos solo para un año calendario. Por otro lado presentan datos de resultado de los últimos tres años de las evaluaciones de proveedores, no obstante estos no se encuentran agregados a un nivel que permita evaluación de tendencia. No cuentan con resultados de indicadores de satisfacción de las Unidades Técnicas.

### 3 CONCLUSIONES

El análisis realizado al Informe de Autoevaluación presentado por el Gobierno Regional de Valparaíso y la visita realizada a terreno permiten llegar a las siguientes conclusiones:

- Se contó con la colaboración activa de parte de los directivos, jefes, encargados y personal de los distintos departamentos y unidades que participaron en la autoevaluación, entregando documentos e información solicitada por los validadores externos en forma ágil y oportuna.
- La información contenida en el Informe de Autoevaluación está presentada de acuerdo a las pautas entregadas en la capacitación y apoyos entregados al Gobierno Regional de Valparaíso, lo que facilita una evaluación clara y objetiva.
- El trabajo realizado por el Gobierno Regional de Valparaíso en la autoevaluación es coherente con las observaciones realizadas en la visita al reflejar la realidad de la gestión realizada por dicha institución.

Los equipos de trabajo relacionados con los distintos criterios evaluados tienen en general una buena comprensión conceptual del modelo, esto último reforzado con las discusiones e intercambios sostenidos durante el proceso de validación, salvo en relación al nivel de evaluación 3, ya que a menudo se confunde la evaluación del proceso, con las evaluaciones que se realizan a los resultados del proceso en cuestión.

A partir de las evidencias recogidas en esta instancia, el puntaje de la autoevaluación presenta una disminución de puntaje. Ello se debe fundamentalmente al reconocimiento de que la autoevaluación debe reflejar el estado actual de la gestión y no la situación mejorada que el personal y directivos esperan alcanzar con la definición –en un futuro cercano- de la misión institucional y lineamientos estratégicos del GORE, base fundamental para elaborar nuevas políticas y prácticas coherentes con los objetivos, así como alinear las ya existentes.

#### Resumen de resultados de la aplicación del Modelo de Excelencia

	Puntaje Autoevaluación	Puntaje validado	Logro (en porcentaje)
Gestión global	143.4	114.0	22,8%

Se observa un nivel homogéneo de desarrollo de la gestión, con un rango de dispersión de 13% entre el más alto y el más bajo nivel de logro, según los criterios evaluados con el Modelo de Excelencia, predominando las prácticas y métodos de aplicación incipiente, algunas con cierto grado de sistematicidad y despliegue parcial, pero en general con ninguna o escasa evaluación y poca información sobre resultados.

## Informe de Retroalimentación

---

Las áreas más fuertes de gestión corresponden a dos criterios: 3 Personas con 27% de logro y 6 Gestión de Recursos con 28% de logro. En ambas se verifican varias prácticas sistemáticas y con despliegue parcial, con algunas prácticas evaluadas e incluso mejoradas. Ello también se refleja en los resultados, 19% de logro, donde la información existente se enfoca en temas de desempeño financiero y en algunos procesos de la gestión del personal, específicamente en el área de seguridad y salud ocupacional.

El área más débil se concentra en el Criterio 2 Ciudadanía, Socios y Colaboradores, con un logro de 15% que revela un enfoque incipiente en las relaciones con la ciudadanía, canales de participación ciudadana, identificación y gestión de actores relevantes, así mismo, el desarrollo de la identidad institucional presenta prácticas puntuales, aisladas y de poco desarrollo.

Los criterios 1 de Liderazgo, 4. Gestión de la Planificación Estratégica Regional, 5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial y 7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento, presentan niveles de desempeño que fluctúan entre 22 y 26%

Las principales oportunidades de mejora para el Gobierno Regional de Valparaíso su gestión global son las siguientes:

### Criterio 1. Liderazgo

Subcriterio 1.1. Establecer y/ o reforzar instancias y mecanismos de comunicación con el personal y los equipos de trabajo con un enfoque institucional, como también para promover el trabajo en equipo, estimulando la generación de condiciones para la búsqueda de la excelencia en las prácticas de gestión y sus resultados.

Subcriterio 1.2. Identificar actores clave en la región; analizar su relevancia sistemáticamente en todas las áreas de incidencia de la organización y en el logro de la estrategia regional, y gestionar las relaciones con dichos actores según corresponda al análisis de situación a fin de fortalecer el liderazgo regional.

Subcriterio 1.3. Sistematizar mecanismos tendientes a la evaluación y/o medición de las políticas institucionales internas.

### Criterio 2. Ciudadanía, Socios y Colaboradores

Subcriterio 2.1. Crear y utilizar canales permanentes de participación ciudadana, incluyendo encuestas de satisfacción post obras y un sistema de gestión de quejas, haciendo además evaluar dichos mecanismos por los usuarios y gestionar la información recopilada para un mejoramiento de los sistemas establecidos.

Subcriterio 2.1 Hacer un levantamiento de mapas de actores relevantes para uso sistemático en el diseño y gestión de políticas, programas y acciones.

## Informe de Retroalimentación

---

Subcriterio 2.2 Revisar y focalizar la política sobre identidad y presencia institucional y generar una estrategia comunicacional para posicionar al GORE como líder del desarrollo regional.

### Criterio 3. Personas

Subcriterio 3.2 Reforzar prácticas y /o instancias tendientes al reconocimiento y la motivación del personal para su óptimo desempeño, independiente de su calidad contractual.

Subcriterio 3.3 Revisar y potenciar prácticas para reforzar los conocimientos y habilidades del personal, de manera formal y sistemática.

Subcriterio 3.4 Crear y fortalecer instancias de trabajo en equipo y las interacciones e intercambios de conocimientos y experiencias tanto al interior del GORE como con otros gobiernos regionales.

Subcriterio 3.5 Crear metodologías o herramientas propias que le permitan identificar los factores que afectan al bienestar de sus trabajadores, como también para determinar su nivel de motivación y satisfacción.

### Criterio 4. Gestión de la Planificación Estratégica

Subcriterio 4.1. Mejorar la articulación de los Pladeco con la ERD para optimizar la inversión y potenciar los ejes de desarrollo estratégico. También deben sistematizarse y formalizarse los mecanismos de seguimiento y evaluación de la ERD en forma integrada con otros sistemas de medición de desempeño, de acuerdo al modelo diseñado a partir de la estrategia.

Subcriterio 4.3 Crear un mecanismo sistemático para asegurar la coherencia entre la ERD y otros instrumentos de desarrollo regional como ARI y PROPIR, como también con los enfoques de los planes y políticas de aplicación regional, aun cuando estas sean concebidas en instancias de gobierno central.

### Criterio 5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial

Subcriterio 5.1: Propiciar la participación de la ciudadanía e incluir sus expectativas en el proceso de inversiones públicas. Además, es necesario crear mecanismos propios de evaluación ex post respecto de proyectos, programas y estudios básicos.

Subcriterio 5.2: Establecer instancias permanentes de coordinación para las actividades de diseño y ejecución de los programas regionales en materias sociales y culturales, tanto al interior de la organización como con las municipalidades y otros actores clave. Por otro lado, se debe hacer seguimiento y evaluación de dichos programas.

## Informe de Retroalimentación

---

Subcriterio 5.3: Revisar y potenciar los mecanismos para asegurar la coherencia entre los programas asociados al desarrollo económico y fomento productivo con las estrategias y políticas regionales.

Subcriterio 5.4: Fortalecer instancias de difusión de las acciones de cooperación internacional para llegar a un público más amplio, como también establecer mecanismos de evaluación de las acciones de cooperación internacional.

### Criterio 6. Gestión de Recursos

Subcriterio 6.1: Establecer un programa formal y sistemático de mantenimiento de hardware y de asistencia técnica a software.

Subcriterio 6.2: Optimizar instancias o prácticas que permitan optimizar la gestión del presupuesto.

Subcriterio 6.4: Crear una forma de gestionar la relación con los proveedores y asociados, que contenga mecanismos de selección, evaluación y retroalimentación claramente definidos, acciones de comunicación que permanezcan en el tiempo, así como también instancias y/o prácticas para gestionar a las unidades técnicas.

### Criterio 7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento

Subcriterio 7.1. Revisar y fortalecer las instancias y prácticas para el análisis de la situación actual y prospectiva, considerando los grupos de interés relevantes para la gestión institucional.

Subcriterio 7.1. Proporcionar mayor difusión de los contenidos de la planificación institucional hacia el personal del GORE. Realizar instancias de trabajo participativas y que con cierta periodicidad contribuirían a una mejor construcción de la estrategia institucional tanto por los aportes desde los distintos actores del GORE y CORE como por el mayor y mejor conocimiento que se puede socializar sobre los planes y metas institucionales, haciéndolas un objetivo común.

Subcriterio 7.2: Desarrollar prácticas que permitan dar a conocer los resultados organizacionales y utilizar esa información para la tomas de decisiones.

Subcriterio 7.3. Establecer los métodos que permitan compartir el conocimiento que se obtiene de las experiencias personales y de las actividades formales de aprendizaje tanto individual como colectivo. Deben realizar actividades de evaluación y mejora de las iniciativas que se pongan en práctica, además de evaluar el método elegido.

### Criterio 8. Resultados

Subcriterio 8.1 Medir indicadores de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, de desempeño de la participación ciudadana y de gestión de quejas y reclamos.

Subcriterio 8.2. La institución debe contar con mediciones actualizadas estableciendo series completas de al menos los últimos tres años, de indicadores de impacto de los programas desarrollados por el GORE, principalmente de aquellos asociados al desarrollo económico y la inversión pública de la región, desarrollo social y cultural, de innovación y de cooperación internacional en la región.

Subcriterio 8.3. Generar indicadores y tomar mediciones en diversas áreas de gestión relevantes, principalmente resultados de la efectividad organizacional en cuanto a desempeño, calidad de procesos.

Subcriterio 8.4. El GORE debe contar con indicadores de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal, así como de clima laboral, bienestar y beneficios para el personal, para poder de esta forma gestionar las condiciones que afectan el desempeño de este.

Subcriterio 8.5 Se sugiere completar las mediciones de indicadores de desempeño de las Unidades Técnicas como también establecer indicadores de satisfacción de las mismas.

A partir de la autoevaluación y de este informe de retroalimentación, el Gobierno Regional de Valparaíso, cuenta con información respecto a su gestión que le permitirá priorizar sus líneas de acción y establecer planes de mejora para el mejoramiento continuo de sus métodos y resultados, orientados a lograr la excelencia en sus niveles de gestión de los servicios que le corresponde entregar a la región.

Informe de Retroalimentación

4.- ANEXO: RESUMEN DE PUNTAJES DE AUTOEVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

1.1 Liderazgo Interno de la Alta Dirección: cómo el Equipo Directivo conduce y evalúa el desempeño del GORE.	Puntos GORE	Puntos Validado	Observaciones
a) Cómo el Equipo Directivo establece/actualiza y comunica la misión, visión y valores a la organización.	1	1	
b) Cómo el Equipo Directivo gestiona la relación con el Consejo Regional (CORE).	2	2	
c) Cómo el Equipo Directivo desarrolla e implanta un sistema para gestionar la organización, establecer las metas, comunicarlas y medir el desempeño.	2	2	
d) Cómo el Equipo Directivo se comunica con el personal y equipos de trabajo, motiva su participación y reconoce sus aportes.	0	0	
e) Cómo el Equipo Directivo crea y/o refuerza un ambiente de entrega de facultades (empowerment) e innovación, así como el aprendizaje individual y de la organización.	0	0	
f) Cómo el Equipo Directivo evalúa los aspectos claves del desempeño de la organización. Cómo utiliza estos resultados y la retroalimentación del personal, para mejorar la efectividad de su propio liderazgo y de la gestión en general.	1	1	
g) Cómo el Equipo Directivo genera un ambiente propicio para la búsqueda de excelencia en las prácticas de gestión y en los resultados de la organización.	0	0	
h) Cómo el equipo directivo promueve el trabajo en equipo, la colaboración y la coordinación dentro de la organización.	1	1	
i) Cómo la organización evalúa el desempeño del Equipo Directivo y cómo utiliza dicha información para mejorar su efectividad.	2	2	

Informe de Retroalimentación

<b>1.2 Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas y Colaboradores:</b> cómo el Equipo Directivo “impulsa y anima” la determinación y comunicación de orientaciones estratégicas el desarrollo regional y generar las acciones que contribuyan al involucramiento de los actores públicos y privados clave, en pos del desarrollo regional.	Puntos GORE	Puntos Validado	Observaciones
a) Cómo se definen las orientaciones estratégicas para el desarrollo regional.	2	2	
b) Cómo se definen los actores clave para el desarrollo y gobernabilidad de la región.	1	1	
c) Cómo se realizan las actividades de coordinación y se les da atención privilegiada a actores clave.	2	2	
d) Cómo se comunica, orienta y motiva a los actores clave.	1	1	
e) Cómo se negocia con los actores clave y se da seguimiento y acompañamiento de las acciones clave para la región.	1	1	
<b>1.3 Gestión de la Transparencia, rendición de cuentas, fiscalización y supervigilancia:</b> cómo se gestiona la transparencia interna, probidad, reportes de rendición de cuentas, y cómo se fiscaliza y supervigila a los servicios públicos creados por ley que operan en la región.	Puntos GORE	Puntos Validado	Observaciones
a) Cómo se diseñan políticas internas, prácticas recurrentes o estándares de gestión en relación a la transparencia en la gestión del GORE o la rendición de cuentas.	2	2	
b) Cómo se controla, se hace seguimiento y mejoran las políticas internas, prácticas recurrentes o estándares de gestión en relación a la transparencia en la gestión del GORE o la rendición de cuentas.	2	1	<p>Si bien, se establecieron acciones para asegurar la transparencia del GORE, el proceso es incipiente y los indicadores para su medición están en proceso de construcción y validación.</p> <p>Actualmente el GORE se encuentra en fase de diseño de los mecanismos y criterios que les permitan controlar y hacer seguimiento para poder evaluar y mejorar a nivel de política. (Los indicadores se definieron en el 2010), sobre todo en lo relacionado con las acciones instauradas por iniciativa propia, además de la ley de transparencia. No se recibió</p>

Informe de Retroalimentación

			retroalimentación por parte del organismo validador (SEGPRES) de los indicadores establecidos por el GORE).
c) Cómo se mide la situación actual de las políticas internas, prácticas recurrentes o estándares de gestión asociados a la transparencia en la gestión del GORE o la rendición de cuentas.	1	1	
d) Cómo el Equipo Directivo estimula y asegura el comportamiento ético a nivel directivo y como lo promueve en toda la organización y los grupos de interés clave.	1	1	
e) Cómo se ejerce fiscalización y/o supervigilancia a los servicios públicos creados por ley que cumplen funciones administrativas en la región (pudiendo solicitar informes, antecedentes u otro dato que requiera para dicho fin).	2	2	
<b>2.1 Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores: cómo el Gobierno Regional gestiona la participación ciudadana, a socios y colaboradores.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo el Gobierno Regional obtiene la opinión de la ciudadanía, respecto a los canales y formas deseables de participación ciudadana, en los ámbitos de competencia del GORE.	0	0	
b) Cómo se utiliza esta información para identificar los canales y formas que permitan promover, incentivar y asegurar la participación ciudadana.	0	0	
c) Cómo se determinan los socios y colaboradores clave, para maximizar el ejercicio de la función pública.	2	2	
d) Cómo se mide la percepción de la ciudadanía, socios y colaboradores respecto a su participación en los canales y formas emprendidas por el GORE, la intención de participar nuevamente y su satisfacción e insatisfacción en general.	0	0	
e) Cómo utiliza la información sobre la satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores, para incrementar los	0	0	

Informe de Retroalimentación

niveles de satisfacción de estos y superar sus expectativas.			
f) Cómo la organización gestiona las quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía, socios y colaboradores. Cómo se asegura que sean resueltas de manera eficaz y oportuna. Cómo agrupa y analiza esta información para el uso del mejoramiento global de la organización, implementa acciones y las comunica al personal así como a la ciudadanía, socios y colaboradores.	1	1	
<b>2.2 Gestión de la identidad e imagen de marca del GORE: cómo se difunden y comunican los resultados del GORE, para generar una identidad e imagen diferenciadora de la institución.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se diseña la identidad del GORE y su estrategia de posicionamiento, o sea, la forma en que pretende ser percibido por la sociedad en su conjunto y ser diferenciado de otros Servicios.	1	1	
b) Cómo se desarrolla y gestiona la identidad y su posicionamiento, considerando la difusión y comunicación del concepto estratégico que está detrás de la identidad del GORE, así como también la imagen que se pretende exteriorizar.	2	2	
c) Cómo se evalúa la percepción de la identidad e imagen del GORE entre los actores relevantes y toda la ciudadanía.	0	0	
<b>3.1 Gestión del personal: cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes del GORE.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se identifican las competencias y habilidades del personal, requeridas para el desarrollo de sus labores.	2	2	
b) Cómo se recluta, selecciona y contrata al personal, de acuerdo a las necesidades del GORE.	1	2	Se observa que existe un procedimiento sistemático que se utiliza para reclutar, seleccionar y contratar al personal. Los honorarios se contratan mediante un procedimiento simplificado., pero todos por la vía de este concurso.

Informe de Retroalimentación

c) Cómo se mantiene actualizada la información respecto a las características del personal del GORE.	2	2	
d) Cómo se consideran los objetivos, planes de acción, compromisos y metas del GORE en el desarrollo de planes y políticas de gestión de personal.	0	0	
e) Cómo se organiza y administra el trabajo de las personas que participan en el GORE, de acuerdo con las necesidades de la organización.	1	1	
<b>3.2 Desempeño, compensación y reconocimiento:</b> cómo los procesos de evaluación de desempeño apoyan el cumplimiento de los resultados globales del GORE.	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se asegura que los objetivos y funciones asignadas al personal están alineados con los objetivos del GORE.	4	2	Aun cuando hay evaluaciones de los indicadores establecidos para el logro de los objetivos estratégicos, por ejemplo de pertinencia de indicadores, no hay evaluación del método de alineamiento entre objetivos individuales y los institucionales. Aun cuando se han incorporado mejoras, no han sido en base a evaluación con indicadores..
b) Cómo se evalúa el desempeño del personal del GORE para el desarrollo organizacional.	3	2	Existe evaluación, pero no está respaldada con indicadores. Por ejemplo la modificación o perfeccionamiento de criterios aplicados en la evaluación, por ejemplo las pautas de evaluación de desempeño del personal.  Se rigen por el sistema de evaluación pública, pero el GORE tiene su propio reglamento. El instrumento se ha evaluado en 2 años consecutivos y hay áreas en que se puede mejorar. Algunas modificaciones implican modificación de decreto.
c) Cómo se refuerza, motiva y reconoce al personal del GORE para que éstos desarrollen sus potencialidades.	1	1	
<b>3.3 Capacitación y desarrollo:</b> cómo la capacitación apoyan el logro de los objetivos del GORE.	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal del GORE.	3	2	Existe evaluación, pero no existen indicadores que permitan demostrarlo, no obstante producto de tal evaluación se modificó la ficha de encuesta de

Informe de Retroalimentación

			necesidades individuales, y como el abanico de requerimientos de capacitación se amplían considerablemente, se agregó un segundo instrumento, que es la evaluación que se aplica a las jefaturas.
b) Cómo se asegura que el plan de capacitación recoge tanto los intereses del personal como las necesidades del GORE.	2	2	
c) Cómo se prioriza y planifica la entrega de la capacitación y determinan los recursos necesarios para su desarrollo.	2	2	
d) Cómo se imparte y evalúa la capacitación del personal del GORE.	2	2	
e) Cómo se refuerzan los conocimientos y habilidades del personal.	2	1	Mediante pasantías, (por ejemplo a las regiones de O'Higgins y Coquimbo año 2008, que un grupo de funcionarios a visitar como se realizaban las prácticas en cuestión), también mediante la asistencia a funcionarios. También por la asignación de nuevas tareas. Quienes participaron de las capacitaciones en el extranjero, debían replicar lo aprendido en una Charla institucional interna sobre el tema estudiado (entre 2008 y 2009), esto era un requisito para postular al programa. Todas son experiencias desvinculadas una de otras, pero no de carácter sistemático y permanente en el tiempo, no existe una política institucional. No existe una práctica sistemática si no que se basan en actividades de tipo esporádico que responden no a una dinámica establecida y planificada, sino más bien a oportunidades que emergen desde otras fuentes.  El mecanismo es la capacitación, pero en general no son sistemáticos (visitas al extranjero, talleres, práctica, pasantías).
<b>3.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad: cómo se facilita y provee de medios al personal para que contribuyan al logro de los objetivos y resultados globales del GORE.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo el personal presenta sus ideas y sugerencias para la mejora de los procesos del GORE.	1	1	
b) Cómo se incentiva el trabajo en equipo del personal del GORE, para el mejoramiento de	0	0	

Informe de Retroalimentación

los procesos.			
c) Cómo se comparten los conocimientos entre el personal del GORE y otros Gobiernos Regionales.	1	0	Los convenios de programación permiten la instauración de equipos de trabajo entre personal del GORE u otras instituciones, pero estos tienen una finalidad puntual, que no es compartir conocimientos entre instituciones,
d) Cómo se asignan las facultades y atribuciones para la toma de decisiones del personal.	1	1	
e) Cómo se involucran en el proceso de mejoramiento de calidad y sus resultados a las organizaciones del personal (formales e informales).	1	1	
<b>3.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo: cómo el GORE mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar de todo su personal; cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se determinan los factores clave que afectan al bienestar, satisfacción y motivación del personal del GORE.	1	1	
b) Cómo se evalúa y mejora el nivel de bienestar, satisfacción y la motivación del personal del GORE.	0	0	
c) Cómo participa el personal, incluye directivos, en la identificación de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad.	2	2	
d) Cómo se evalúa y mejoran las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad del personal del GORE.	3	2	El PMG de Higiene y Seguridad se implementa conforme al formato entregado por la SUSESSO, pero no se identifica una instancia de evaluación del mecanismo.
<b>4.1 Formulación/ Actualización, Aprobación y Seguimiento de la, Estrategia Regional de Desarrollo (ERD): cómo el GORE planifica y hace seguimiento a la ERD.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se formula/ actualiza y aprueba la Estrategia Regional de Desarrollo.	2	2	

Informe de Retroalimentación

b) Cómo se asegura en la formulación de la ERD, el enfoque territorial, los intereses de toda la ciudadanía, el enfoque de género, la protección del medioambiente y los recursos naturales y otros propios de la región.	2	2	
c) Cómo se asegura la articulación de la ERD con los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO).	1	0	No existe hasta ahora un mecanismo que asegure la articulación entre la ERD y los PLADECOS. En la actualidad se está recopilando información para establecer un mecanismo de articulación, completando fichas de información de los PLADECOS por comuna.  La ERD que está en construcción se está realizando con un análisis de los PLADECO actuales.
d) Cómo se hace seguimiento y evaluación de la ERD, en cuanto a su consistencia con las operaciones del GORE, la dinámica regional, y el cumplimiento de metas definidas.	1	1	
<b>4.2 Planificación y Ordenamiento Territorial: cómo el GORE orienta "territorialmente" las acciones públicas y aprueba los planes reguladores metropolitanos, intercomunales, comunales y seccionales.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se formula los instrumentos indicativos de ordenamiento territorial y se establece su relación con la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) y políticas públicas regionales.	1	1	
b) Cómo el gobierno regional participa en la elaboración, y aprueba los instrumentos de planificación urbana (Ej. Planes Reguladores).	2	1	Si se presenta el caso, se exponen las propuestas y se analizan, en el Consejo Regional y en virtud de ello se aprueban o no aquellos instrumentos respecto de los cuales la ley entrega facultades al Gobierno Regional. Más bien existen mecanismos en fase de diseño para que esto se realice en el futuro, a partir de la zonificación de borde costero.  Gore no tiene atribuciones en instrumentos de planificación urbana. La División de Planificación del GORE está hoy participando activamente en ordenamiento territorial. PROT será instrumento indicativo principal.  En el CORE existe una comisión de organización territorial que se involucra en la aprobación de la planificación urbana intercomunal. Esta comisión

Informe de Retroalimentación

			cuenta con una geógrafa como asesora.
c) Cómo el gobierno regional considera en su planificación el desarrollo de los territorios definidos y afectados por normas legales específicas (ej. Zona de Interés turístico (ZOIT), Área de Desarrollo Indígena (ADIS), entre otras).	1	1	
d) Cómo se incorporan los riesgos naturales del territorio en los instrumentos de planificación de su competencia.	1	1	
e) Cómo se hace seguimiento y evaluación a los planes reguladores metropolitanos, intercomunales, comunales y seccionales.	1	1	
<b>4.3 Formulación, aprobación y seguimiento de Políticas Públicas, Planes y Programas Regionales: cómo el GORE formula, aprueba y hace seguimiento a estos instrumentos.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se formula / actualiza y aprueba las políticas públicas, planes y programas regionales.	1	1	
b) Cómo se asegura el financiamiento de los planes y programas regionales.	1	1	
c) Cómo en estas formulaciones se toma en cuenta los lineamientos del Gobierno Central, de la Estrategia Regional de Desarrollo y de los requerimientos de los Municipios y Ciudadanía.	1	1	
d) Cómo se definen los indicadores y metas de los planes y programas.	1	1	
e) Cómo se asegura en la formulación de las políticas públicas, planes y programas regionales; el enfoque territorial, los intereses de toda la ciudadanía, el enfoque de género, la protección del medioambiente y los recursos naturales y otros propios de la región.	1	0	<p>Por ejemplo la Política de Asentamientos Vulnerables, basado en los informes entregados por cada municipio. Con la vinculación de los actores presentes en el territorio a través de diversas acciones. Lo más débil es el enfoque medio ambiental, dado que estos comienzan a considerarse a partir del cambio de la ley, sin embargo no se han formulado políticas, planes y programas post cambio de ley.</p> <p>Han trabajado en tema territorial, género, participación ciudadana, y de vulnerabilidad, ahora forzados a tomar</p>

Informe de Retroalimentación

			tema ambiental por el PROT.  Presentan más bien acciones reactivas para formular políticas, planes y programas regionales; por ejemplo después del terremoto incluyen aspectos de riesgos naturales, pero no existe una práctica para asegurar que en la formulación de las políticas, planes y programas regionales la atención o consideración de estos enfoques.
f) Cómo se asegura que el presupuesto de la región sea coherente con los instrumentos de planificación regional.	1	1	
g) Cómo se hace Seguimiento/Control de las políticas públicas, planes y programas regionales y se definen acciones correctivas y preventivas, si corresponde.	1	1	
<b>4.4 Gestión de la información regional: cómo el GORE gestiona la documentación e intercambio de buenas prácticas y de la información clave al interior de la región con otras fuentes de referencias relevantes a nivel nacional e internacional.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se levanta y recopila información clave para el desarrollo regional.	2	2	
b) Cómo se analiza, evalúa y utiliza la información recopilada.	2	2	
c) Cómo se genera información estructurada, ya sea, mediante estadísticas, informes, estudios, investigaciones, etc.	2	2	
d) Cómo se publica, difunde y comunica la información generada: al interior del GORE, a los grupos de interés y a la comunidad en general, tanto dentro como fuera de la región.	2	2	
<b>5.1 Gestión de Inversiones: cómo el Gore atrae, articula, programa, ejecuta y evalúa inversiones públicas y privadas en su territorio.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se estructura el proceso de Inversiones públicas y se realizan las articulaciones necesarias.	2	2	

Informe de Retroalimentación

b) Cómo se articula con los municipios el proceso de inversiones públicas para la región.	2	2	
c) Cómo se asegura la participación de la ciudadanía y la inclusión de sus expectativas en el proceso de Inversiones públicas.	0	0	
d) Cómo se ejecuta la selección, evaluación y decisión de inversiones con recursos propios.	2	2	
e) Cómo se asignan, licitan y adjudican las Inversiones con recursos propios.	2	2	
f) Cómo se realiza la programación, ejecución, control y cierre de inversiones con recursos propios.	2	2	
g) Cómo se efectúa la evaluación ex-post de inversiones con recursos propios.	0	0	
h) Cómo se asegura que las inversiones con recursos propios se ejecutan en términos generales dentro de los tiempos y costos originalmente previstos.	1	1	
i) Cómo se atraen recursos y articula con el sector público y/o privado, programas de inversión conjunta o complementaria en la región.	2	1	<p>No se articulan recursos del sector privado. Y lo que se hace es de continuidad, desde siempre. La evidencia responde respecto a la articulación de recursos con el sector público, que es la única que normalmente realizan.</p> <p>Con el sector público cuentan con convenios a largo plazo, la que no garantiza que sea producto de una política del GORE para atraer recursos.</p>
<b>5.2 Programa de Desarrollo Social y Cultural:</b> cómo el GORE ejecuta las orientaciones estratégicas expresadas en la ERD y en las Políticas públicas, Planes y Programas regionales en materias sociales y culturales para la región.	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se asegura que los Programas regionales en materias sociales y culturales que se ejecutan, son coherentes con la ERD, Políticas públicas, Planes y Programas regionales.	2	2	

Informe de Retroalimentación

b) Cómo se coordina con las municipalidades, sectores y otros actores clave, el diseño y ejecución de Programas en materias sociales y culturales para la región.	1	1	
c) Cómo se implementan y difunden las acciones definidas en este ámbito.	1	0	La difusión se refiere sólo a los procesos de postulación, ya que el GORE recibe solicitudes de financiamiento. No hay política, sólo hay un pozo de recursos disponibles.  El GORE no participa ni en diseño, ni en la planificación ni ejecución de éstos programas, por lo tanto no tiene cómo asegurar que estos programas responden a las orientaciones estratégicas de la ERD como lo solicita el subcriterio.
d) Cómo se hace seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas en este ámbito.	0	0	
<b>5.3 Programa de Desarrollo Económico y Fomento Productivo: cómo el GORE ejecuta las orientaciones estratégicas expresadas en la ERD y en las Políticas, Planes y Programas en materias de Fomento y Desarrollo económico.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se asegura que los Programas asociados a los ámbitos del desarrollo económico y fomento productivo que se ejecutan, son coherentes con la ERD, Políticas públicas, Planes y Programas regionales.	2	1	No se observan prácticas sistemáticas en este ámbito.  Los lineamientos de ERD o Plan Regional se usan para asegurar coherencia, pero las acciones apuntan principalmente a intercambio de información.
b) Cómo se coordina con las municipalidades, sectores y otros actores clave, el diseño y ejecución de Programas de Desarrollo Económico y Fomento Productivo para la región.	0	0	
c) Cómo se implementan y difunden las acciones establecidas en este ámbito.	2	1	Se implementan labores de control y fiscalización, actuando el GORE sólo como contraparte financiera, pero no directamente de difusión.
d) Cómo se hace seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas en este ámbito.	1	1	
<b>5.4 Programa de Cooperación Internacional: cómo el GORE realiza un desarrollo proactivo y eficaz de actividades de cooperación internacional coherentes con las orientaciones estratégicas de la región y que contribuyan al</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>

Informe de Retroalimentación

desarrollo económico, social y cultural.			
a) Cómo se asegura que las acciones de cooperación internacional en la región, son coherentes con la ERD, Políticas públicas, Planes y Programas regionales.	2	2	
b) Cómo se formulan las acciones de cooperación internacional.	2	2	
c) Cómo se ejecutan y difunden las acciones de cooperación internacional.	1	1	
d) Cómo se hace seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas en este ámbito.	1	1	
<b>6.1 Administración, soporte y asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación:</b> cómo se elabora, ejecuta y mejora continuamente el Plan Informático.	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se asegura que el plan informático, documentado y formalizado, sirve como marco de referencia para los desarrollos actuales y futuros.	1	1	
b) Cómo se asegura que los sistemas informáticos de la organización (incluyendo Intranet y sitio Web), son compatibles entre sí, están integrados, son confiables y adecuados a las necesidades del GORE.	1	1	
c) Cómo se asegura el cumplimiento del programa de mantenimiento de Hardware y asistencia técnica de Software.	2	1	No existe plan de mantenimiento de hardware, salvo para impresoras, se actúa de manera reactiva ante fallas. De reciente incorporación son los servicios de mantenimiento preventivo y servicio técnico. En software también las mantenciones se realizan según necesidad.
<b>6.2 Gestión Financiera-Contable:</b> cómo se administra financieramente el presupuesto de inversión regional; el presupuesto de gastos de funcionamiento y las funciones contables y de tesorería.	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se asegura que los procesos y procedimientos contables están formalizados, cuentan con indicadores que permiten verificar su calidad, oportunidad y, cumplen las normas y leyes asociadas (por ejemplo registro contable en SIGFE).	2	1	Se observa que existen algunos aspectos relacionados con los requerimientos del elemento pero que se deben asociar a prácticas sistemática, por ejemplo, Indicadores que se trabajaron hasta el 2010 en el contexto del PMG Financiero contable: saneamiento de proyectos de arrastre (con Recomendación Técnica RS y con asignación presupuestaria), ejecución del gasto al

Informe de Retroalimentación

			<p>30 de junio (meta de 46%).</p> <p>Existen además dos procedimientos de pago de proveedores.</p> <p>Cuentan con un convenio generado por resolución exenta del 01 julio del 2010 entre el GORE y el Banco Estado para la confección y uso de talonario continuo de cheques. Solo se identifica un indicador de proceso contable, pues los demás corresponderían a otros procesos, por ejemplo de gestión presupuestaria, o gestión de inversiones.</p>
b) Cómo se planifica, optimiza y programa el presupuesto de funcionamiento del GORE, para cubrir de manera equilibrada las necesidades de todas las unidades.	1	1	
c) Cómo se asegura la ejecución y seguimiento del presupuesto de funcionamiento del GORE.	2	2	
d) Cómo se hace una evaluación de la ejecución del presupuesto de funcionamiento del GORE.	2	1	<p>Sistematicidad: desde el año 2004 y 2005, luego fue intermitente y desde el año 2010 se retoma la práctica con frecuencia mensual (retroalimentación). En la práctica se está incorporando como parte de un procedimiento documentado</p> <p>Hay procedimiento pero opera informalmente.</p>
<b>6.3 Administración de bienes y servicios:</b> cómo se registra y actualiza el inventario de bienes muebles e inmuebles institucionales y cómo se administran los servicios de las áreas de apoyo.	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se asegura que los procesos de Administración de bienes, se realizan de manera eficiente y según políticas existentes.	2	2	
b) Cómo se asegura que los procesos de Administración de servicios, se efectúan de manera eficiente, expedita, oportuna y confiable, satisfaciendo los requerimientos de las áreas solicitantes.	3	2	<p>Realizaron en el 2007 una encuesta de satisfacción a través de la intranet institucional que permitía evaluar los servicios que gestionaban, ya no se hace dado que se utiliza la evaluación de cada uno de los servicios y con los resultados de esta encuesta, se evalúa la continuidad del contrato, además se comunica al</p>

Informe de Retroalimentación

			<p>proveedor, además de esto no existe evaluación a la forma en que están llevando a cabo este proceso. Las evaluaciones responden al desempeño del contrato del servicio, no a la forma en que realizan la administración general de servicios.</p> <p>Hay catastro y una encuesta anual a usuarios, y se mantiene comunicación con proveedores.</p> <p>No hay datos para asegurar la satisfacción de las áreas solicitantes con sus requerimientos.</p>
<b>6.4 Gestión de Proveedores y asociados:</b> cómo se gestionan los procesos relacionados a los proveedores y asociados, incluyendo a Unidades Técnicas de la región.	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se identifican las necesidades y planifica la adquisición de recursos materiales, equipos, infraestructura o servicios para el funcionamiento del GORE.	2	2	
b) Cómo se gestionan las compras de bienes y servicios para el funcionamiento del GORE.	3	2	<p>No llevan a cabo evaluación del mecanismo de gestión de compras de bienes y servicios.</p> <p>Se evalúa como parte de la gestión de compras, según la ley, pero no al sistema de gestión</p> <p>No hay datos que permitan demostrar que se mide que el proceso de compras ha mejorado la entrega de bienes y servicios entregados por los proveedores, es decir el impacto de las mejoras en el sistema de compras.</p>
c) Cómo se determinan los indicadores claves de desempeño de los proveedores y asociados y sus estándares. Cómo se asegura el GORE que los proveedores y asociados cumplen con los estándares establecidos.	2	2	
d) Cómo se genera comunicación permanente con los proveedores, de manera de conocer sus necesidades, expectativas y preferencias y también, entregarles retroalimentación.	2	1	<p>Sobre los materiales de oficina, se estandarizaron las necesidades internas. Se comunica de manera telefónica, o se cita a una reunión, pero se evalúa caso a caso a propósito de algún incumplimiento, por ejemplo cuando se objeta más de un estado de pago. No existe un procedimiento establecido y formal al respecto, no hay una dinámica de retroalimentación sistemática o programada, sino que es más bien reactiva respecto de eventuales incumplimientos.</p> <p>Encuestas son aleatorias, no hay procedimiento</p>

Informe de Retroalimentación

			establecido, es implícito.  Las evidencias del GORE no muestran ser el resultado de una política de proveedores con mecanismos de selección, evaluación y retroalimentación bien definido e institucional.
e) Cómo se realiza la gestión de Unidades Técnicas. Esto incluye: conocer sus necesidades, expectativas y preferencias; generar canales y medios pertinentes de comunicación en ambos sentidos y realizar su fortalecimiento institucional, técnico y profesional.	0	0	
<b>7.1 Planificación del desarrollo institucional y control de gestión corporativo: cómo se establecen y se hace seguimiento a las actividades del GORE.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se realiza el proceso de Planificación Institucional.	2	2	
b) Cómo se considera en la Planificación el análisis de la situación actual, el análisis prospectivo del GORE y su entorno y las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.	1	1	
c) Cómo se asegura que el personal del GORE conoce la planificación institucional.	0	0	
d) Cómo se definen los planes de acción que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas definidas en la planificación institucional.	1	1	
e) De qué manera se involucra al personal en la definición e implementación de los planes de acción.	0	0	
f) Cómo se monitorea, ajusta y mejora los planes de acción y se retroalimenta al personal.	1	1	
<b>7.2 Evaluación de la Gestión de la Organización: cómo se mide y gestiona la información del desempeño del GORE, incluyendo Auditorías (internas y externas) y</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>

Informe de Retroalimentación

gestión de riesgos (matriz).			
a) Cómo se obtiene y recopila la información, respecto de los resultados obtenidos por la institución, para medir su desempeño.	2	2	
b) Cómo se analiza y evalúa la información de resultados del punto anterior.	1	1	
c) Cómo se comunica y utiliza el resultado de los análisis para establecer prioridades y diseñar planes de mejora del desempeño del GORE.	1	1	
d) Cómo se asegura que el Plan de Auditoría Anual de la Institución considera la evaluación permanente del sistema de control interno del Servicio.	2	2	
e) Cómo se promueve la adopción de mecanismos de autocontrol y probidad en las unidades operativas de la organización.	1	1	
f) Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría.	2	2	
g) Cómo se asegura el proceso de gestión de riesgos de la Institución, según las directrices entregadas por el Consejo de Auditoría (CAIGG).	2	2	
<b>7.3 Gestión del conocimiento organizacional: cómo el GORE aprende de los resultados de sus acciones.</b>	<b>Puntos GORE</b>	<b>Puntos Validado</b>	<b>Observaciones</b>
a) Cómo se comparte el conocimiento tácito y explícito que se obtiene de las experiencias personales y de actividades formales.	1	1	
b) Cómo se formaliza y documenta el conocimiento organizacional.	1	1	
c) Cómo se divulgan y comunican los conocimientos generados y formalizados del GORE, con objeto de que éstos sean aplicados dentro de la organización.	1	1	
<b>8.1 Resultados en la satisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores: resuma</b>	<b>Puntos</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>

Informe de Retroalimentación

los resultados relativos a la ciudadanía, socios y colaboradores.	GORE	Validado	
a) Cuáles son los resultados de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores.	1	0	El GORE no cuenta con datos de resultados para indicadores de satisfacción e insatisfacción de la ciudadanía, socios y colaboradores.
b) Cuáles son los resultados del (los) indicador(es) de desempeño relativos a la participación ciudadana.	0	0	
c) Cuáles son los resultados del (los) indicador(es) de desempeño relativos a quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía, socios y colaboradores.	3	1	Los resultados entregados solo se refieren a los proveedores, que tangencialmente podrían considerarse como colaboradores pero no constituyen en caso alguno la mitad de los indicadores relevantes del elemento de gestión, dado que no se refiere a la ciudadanía ni a los socios, etc.
8.2 Resultados de desempeño financiero y de impacto: resuma los resultados de desempeño financiero y de impacto.	Puntos GORE	Puntos Validado	Observaciones
a) Cuáles son los resultados del (los) indicador(es) de desempeño financiero. Incluya indicadores asociados a la gestión presupuestaria, financiera y contable.	4	4	
b) Cuáles son los resultados de indicadores de impacto de los programas desarrollados por el GORE. Incluya indicadores asociados al desarrollo económico y la inversión pública de la región, desarrollo social y cultural, de innovación y de cooperación internacional en la región.	0	0	
8.3 Resultados de la efectividad organizacional: resuma los resultados operacionales que contribuyen al logro de la efectividad del GORE.	Puntos GORE	Puntos Validado	Observaciones
a) Cuáles son los resultados del indicador(es) de desempeño de los procesos de gestión del GORE.  Incluya indicadores para los procesos de Gestión de la Planificación Estratégica Regional, Gestión de Inversiones, Desarrollo Social y Cultural, Desarrollo Económico y Fomento Productivo, Cooperación	3	1	El GORE cuenta con datos de resultados para indicadores de Gestión de la Planificación Estratégica, con series de los últimos tres años, en los cuales es posible apreciar que la tendencia es negativa. Además presenta datos de resultados para indicadores de Cooperación Internacional y de Desarrollo Cultural, cuentan con series de los años 2006-2007 y 2008, cuenta con datos parciales del año 2009, pero no posee datos del último año (2010), por cuanto no es posible

Informe de Retroalimentación

<p>Internacional, entre otros.</p>			<p>apreciar tendencias en los últimos tres años.</p> <p>Además presentan datos del indicador Porcentaje de documentos de análisis regional elaborados por año, que no responde a ninguno de los requerimientos que este elemento de gestión exige.</p> <p>No cuentan con datos de resultados para los indicadores de Gestión de Inversiones, Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Fomento productivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de avance de la ejecución presupuestaria de la inversión al 30 de junio de cada año. (Planificación Estratégica/ Tendencia negativa).</li> <li>2. Porcentaje de participación de los servicios públicos de la región en el Anteproyecto Regional de Inversiones. Planificación Estratégica/ Tendencia lineal).</li> <li>3. Porcentaje de documentos de análisis regional elaborados. (2 años, tendencia lineal, no corresponde a ninguno de los requerimientos de este elemento de gestión)</li> <li>4. Porcentaje de acciones realizadas en materia internacional presentan datos de resultados entre los años 2004 y 2008 con tendencia positiva en la serie. Pero no tiene datos para el año 2010, y para el año 2009, sólo presenta resultados parciales.</li> <li>5. Porcentaje de iniciativas culturales ejecutadas por año. (presenta datos de resultados entre los años 2006 y 2008, para el año 2009 solo se presentan resultados parciales (al cuarto mes del año) y no presentan datos del último año (2010).</li> <li>6.</li> </ol>
<p>b) Cuáles son los resultados de los indicadores de la calidad de las acciones desarrolladas.</p> <p>Incluya indicadores para los procesos de Gestión de la Planificación Estratégica Regional, Gestión de Inversiones, Desarrollo Social y Cultural, Desarrollo Económico y Fomento Productivo, Cooperación Internacional, entre otros.</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	
<p><b>8.4 Resultados en la satisfacción del personal:</b> resuma los resultados del GORE en relación al personal.</p>	<p><b>Puntos GORE</b></p>	<p><b>Puntos Validado</b></p>	

Informe de Retroalimentación

<p>a) Cuáles son los resultados del (los) indicador(es) de satisfacción, desarrollo y compromiso del personal, incluyendo al equipo directivo.</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	<p>El GORE presenta varios indicadores, sin embargo solo el de aplicabilidad de los cursos de capacitación desarrollados en los últimos 4 años, se considera como indicador de desarrollo del personal, no obstante se aprecia en él una tendencia negativa. Los demás datos proporcionados corresponden a los resultados del proceso de evaluación del desempeño del personal, que no son coherentes con los requerimientos de este elemento de gestión. También presenta datos de satisfacción respecto de los cursos de capacitación realizados entre 2008 y 2010, sin embargo estos datos no se encuentran agregados a un nivel que permita su comprensión (por ejemplo no se indica si los datos están expresados en porcentajes o en valores absolutos, en cuyo caso tampoco se indica el total de funcionarios que evaluaron los cursos y tampoco fue clarificado en la visita de exanimación en terreno), de cualquier modo el indicador no es pertinente respecto de lo que consulta el elemento de gestión.</p>
<p>b) Cuáles son los resultados de indicadores del personal. Incluya en su respuesta la dotación de personal, su rotación y sus perfiles de competencia, entre otros.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	
<p>c) Cuáles son los resultados de indicadores clave de clima laboral, seguridad y salud ocupacional, servicios de bienestar y beneficios para el personal.</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	<p>El Gobierno Regional cuenta con indicadores de seguridad y salud ocupacional, presentan 6 indicadores en este ámbito, con datos para los últimos 3 a 4 años, y en 4 de ellos se aprecia una tendencia positiva, sin embargo no se presentan datos de resultados para los indicadores de clima laboral, servicios de bienestar y beneficios para el personal. Si bien presentan un cuadro que resume el nivel de satisfacción de los funcionarios respecto de indicadores de bienestar ( página 139 del IA, se complementa con detalle de los resultados obtenidos en los años 2009 y 2010, proporcionados en la visita a terreno), los aspectos evaluados responden a las condiciones de seguridad y salud ocupacional. Por lo anterior los indicadores presentados representan el 25% de los requerimientos del presente elemento de gestión.</p> <p>Conforme a lo que señala la encargada del PMG, que representa el nivel de satisfacción respecto de la gestión del Sistema PMG Higiene y seguridad, con tendencia decreciente entre el 2008 y el 2010. Nos entregaron los siguientes indicadores de bienestar.</p> <p>1. Tasa de accidentabilidad (seguridad/ datos de</p>

Informe de Retroalimentación

			<p>4 años/ tendencia negativa)</p> <p>2. Tasa de siniestralidad (seguridad/ datos de 4 años/ tendencia negativa)</p> <p>3. Porcentaje de funcionarios afectados por algún accidente de trabajo( Seguridad/ datos de 4 años/ tendencia positiva)</p> <p>Grado de satisfacción con las mejoras efectuadas al ambiente de trabajo (seguridad y salud ocupacional/ datos de 4 años, tendencia negativa).</p> <p>Grado de cumplimiento del Programa del PMG de Higiene y Seguridad (datos de 4 años , tendencia positiva)</p> <p>Grado de cumplimiento de las principales acciones programadas (datos para 3 años / tendencia positiva).</p>
<p><b>8.5 Resultados en la calidad de los proveedores:</b> resume los resultados del desempeño y la satisfacción de las Unidades Técnicas y otros proveedores y asociados clave.</p>	Puntos GORE	Puntos Validado	Observaciones
<p>a) Cuáles son los resultados de indicadores clave de desempeño de las Unidades Técnicas y otros proveedores y asociados externos.</p> <p>Incluya en su respuesta cómo estos proveedores contribuyen al mejoramiento del desempeño del GORE.</p>	3	1	<p>El Gobierno Regional cuenta con diversos indicadores relacionados con la Gestión de Recursos regionales de inversión, clasificados por fuente, sin embargo sólo uno de ellos responde a los requerimientos del presente elemento de gestión: Desempeño de las Unidades Técnicas definido por el N° de proyectos por comuna versus la cantidad de profesionales del área de evaluación de proyectos, sin embargo presenta datos de estos solo para un año calendario. Por otro lado presentan datos de resultado de los últimos tres años de las evaluaciones de proveedores, sin embargo estos no se encuentran agregados a un nivel que permita su comprensión tanto para la evaluación como para su aplicación práctica en la gestión y tampoco fue aclarado en la visita de exanimación en terreno. No se presentan datos de resultados de los asociados, como tampoco de cómo los indicadores medidos contribuyen al mejoramiento del desempeño del GORE.</p>
<p>b) Cuáles son los resultados de indicadores de satisfacción de las Unidades Técnicas. También puede incluir a otros proveedores y asociados, si corresponde.</p>	0	0	

CUADRO RESUMEN PUNTAJE

Criterios y subcriterios	Auto Evaluación		Validación	
	% Logro	Puntaje subcriterio	% Logro	puntaje subcriterio

Informe de Retroalimentación

<b>1. Liderazgo</b>				
1.1 Liderazgo de la Alta Dirección / Interno	20,0	3,0	20,0	3,0
1.2 Liderazgo Regional y Gestión de Alianzas	28,0	4,2	28,0	4,2
1.3 Gestión de la Transparencia, rendición de cuentas y	32,0	4,8	28,0	4,2
<b>2. Ciudadanía, socios y colaboradores</b>				
2.1 Gestión de la participación ciudadana, socios y colaboradores	10,0	2,0	10,0	2,0
2.2 Gestión de la identidad e imagen de marca del GORE	20,0	4,0	20,0	4,0
<b>3. Personas</b>				
3.1 Gestión del personal	24,0	2,9	28,0	3,4
3.2 Desempeño, compensación y reconocimiento	53,3	6,4	33,3	4,0
3.3 Capacitación y desarrollo	44,0	5,3	36,0	4,3
3.4 Participación del personal y sus representantes en el proceso de	16,0	1,9	12,0	1,4
3.5 Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo	30,0	3,6	25,0	3,0
<b>4. Gestión de la Planificación Estratégica Regional</b>				
4.1 Formulación, Aprobación y Seguimiento de la Estrategia Regional	30,0	5,6	26,7	4,7
4.2 Planificación y Ordenamiento Territorial	24,0	4,5	20,0	3,8
4.3 Formulación de Políticas Regionales, Planes y Programas	20,0	3,8	17,1	3,2
4.4 Gestión de la información regional	40,0	7,5	40,0	7,5
<b>5. Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial</b>				
5.1 Gestión de Inversiones	28,9	6,5	26,7	6,0
5.2 Programa de Desarrollo Social y Cultural	20,0	4,5	15,0	3,4
5.3 Programa de Desarrollo Económico y Fomento Productivo	25,0	5,6	15,0	3,4
5.4 Programa de Cooperación Internacional	30,0	6,8	30,0	6,8
<b>6. Gestión de Recursos</b>				
6.1 Administración, soporte y asesoría en Tecnologías de Información y	26,7	3,3	20,0	2,5
6.2 Gestión de los recursos Financieros	35,0	4,4	25,0	3,1
6.3 Administración de bienes y servicios	50,0	6,3	40,0	5,0
6.4 Gestión de Proveedores y asociados	36,0	4,5	28,0	3,5
<b>7. Planificación Institucional, Información y Conocimiento</b>				
7.1 Planificación del desarrollo institucional y control de gestión	16,7	2,2	16,7	2,2
7.2 Evaluación de la Gestión de la Organización	31,4	4,2	31,4	4,2
7.3 Gestión del conocimiento organizacional	20,0	2,7	20,0	2,7
<b>8. Resultados</b>				
8.1 Resultados en la satisfacción de la ciudadanía, socios y	26,7	5,3	6,67	1,3
8.2 Resultados de desempeño financiero	40,0	8,0	40,0	8,0
8.3 Resultados de la efectividad organizacional	30,0	6,0	10,0	2,0
8.4 Resultados en la satisfacción del personal	53,3	10,7	26,7	5,3
8.5 Resultados en la calidad de los proveedores	30,0	3,0	10,0	2,0
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		143,4		<b>114,0</b>