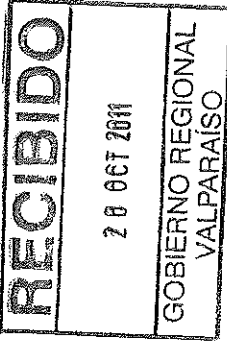


6748



MEMORANDUM N° 30/3/607.-

DE: SECRETARIO EJECUTIVO DEL CONSEJO REGIONAL DE VALPARAÍSO  
A : JEFA DIVISIÓN DE ANÁLISIS Y CONTROL DE GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL SRA. MARÍA TERESA BLANCO LOBOS.

Adjunto remito a usted, Certificados de Acuerdos N° 7080/09/11, aprobado en la 569ª sesión ordinaria de fecha 05 de septiembre de 2011.

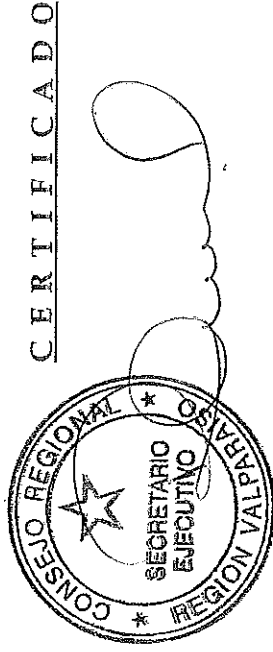
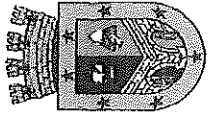
Sin otro particular, saluda atentamente a usted,



Distribución:

1. Jefa División de Análisis y Control de Gestión
2. Jefe Departamento Control de Gestión
3. Sra. Teresa Pastor
4. Comisión de Régimen Interior
5. Archivo

Valparaíso, 20 de octubre de 2011.



C E R T I F I C A D O

RENE LUES ESCOBAR, SECRETARIO EJECUTIVO Y  
MINISTRO DE FE DEL CONSEJO REGIONAL DE VALPARAÍSO, CERTIFICA:

Que el Consejo Regional de Valparaíso, mediante Acuerdo N° 7080/09/11, adoptado en su 569ª sesión ordinaria de fecha 05 de septiembre de 2011, aprueba el siguiente *Diseño de Plan de Mejoras del Gobierno Regional de Valparaíso para el periodo 2011-2012*, conforme al convenio suscrito entre el Gobierno Regional de Valparaíso y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo:

Diseño de Plan de Mejoras del Gobierno Regional de Valparaíso 2011-2012

**Foco Estratégico:**

Desde el punto de vista de la gestión pública la Ley Orgánica Constitucional N° 19.175, que crea los gobiernos regionales como instancia pública descentralizada, y su posterior modificación según Ley 20.035, ha constituido uno de los hitos más importantes en el proceso de descentralización de nuestro país. De acuerdo a esta ley, los gobiernos regionales deben cumplir una serie de funciones generales, entre las que se encuentran las relacionadas con la planificación regional, específicamente deben "elaborar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, que se deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la nación.

En esta línea, y con el objeto de mejorar la gestión, en el marco de la Transferencia de Competencias a los Gobiernos Regionales se ha impulsado el Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivo para los Gobiernos Regionales, dentro del Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional (Préstamo N° 1828/OC-CH suscrito con el BID), cuyos objetivos se orientan a:

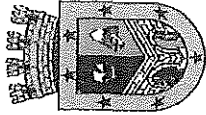
- Un enfoque de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión institucional.
- Un modelo de gestión sobre el cual los gobiernos regionales puedan evaluarse, optimizando su gestión para alcanzar estándares más exigentes.
- Incentivos por estándares, metas o requisitos cumplidos.

De esta forma, se definió un Modelo de Gestión de Calidad para los Gobiernos Regionales, que considera ocho criterios y ciento treinta y tres elementos de gestión. A partir de octubre 2009 el Gobierno Regional de Valparaíso estuvo incorporado en un plan piloto de instalación y aplicación de la metodología de autoevaluación.

Con fecha 11 de noviembre del año 2010 se firmó un convenio de colaboración con la Subsecretaría de Desarrollo Regional -SUBDERE- para llevar adelante el proceso de mejora continua. El primer paso de esta tarea fue la autoevaluación identificando los principales procesos y prácticas de gestión, sus fortalezas y debilidades.

La participación del Gobierno Regional de Valparaíso en este proceso de mejoramiento de su gestión, se orienta a cumplir de mejor manera su misión institucional, la que se orienta a:

*"Ejercer la administración superior de la región de Valparaíso a objeto de promover un desarrollo sustentable en beneficio de su población y de inversión de decisión regional, con apego a los principios de probidad y transparencia."*



En el contexto anterior, el rol del Ejecutivo del Gobierno Regional de Valparaíso tiende a "formular las políticas de desarrollo y los instrumentos de planificación regional; generar las propuestas de inversión y de presupuestos; coordinar, supervisar o fiscalizar a los servicios públicos que operan en la región, procurando el correcto y adecuado funcionamiento de la administración pública regional, la participación de la comunidad regional y el desarrollo equilibrado de sus territorios". Asimismo, el rol del Consejo Regional de Valparaíso se orienta a "hacer efectiva la participación de la comunidad regional ejerciendo facultades resolutorias respecto, principalmente, de los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial y sobre los presupuestos de inversión regional; normativas, en relación a la formulación de reglamentos regionales; y fiscalizadoras, respecto del desempeño del Intendente en su calidad de órgano ejecutivo del GORE como de las unidades que de él dependen"

Al Servicio Administrativo, por su parte, le corresponde "asistir al Ejecutivo y al Consejo Regional, mediante la formulación y aplicación de los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial y de los presupuestos de inversión de decisión regional, garantizando la mejor gestión de las políticas públicas en la región"

Con este propósito, el GORE de Valparaíso identificó y describió las prácticas aplicadas en cada uno de los criterios contenidos en el modelo de mejora continua. De este modo, de un total de 500 puntos del modelo, el puntaje de validación del autodiagnóstico fue de 114 puntos.

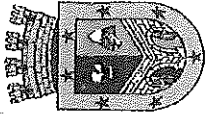
La tabla siguiente, muestra el detalle de dichas puntuaciones:

Categoría de análisis	Tabla N° 1 Resumen Resultados Validación Gobierno Regional de Valparaíso			
	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	15.1	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				

A partir de esta línea base, el foco de su actuación para alcanzar mejores niveles de excelencia en el periodo 2011-2012, se sustenta en un conjunto de consideraciones y lineamientos relacionados con la razón de ser de la propia institución. Además, se consideran aspectos complementarios, como el plan de gobierno a nivel nacional, como es el caso del traspaso de competencias y el informe de validación al proceso de autoevaluación de Chile Calidad. Como insumo importante se debe destacar la matriz de riesgo del GORE y los informes sobre el fraude de la Contraloría y del Consejo Regional: de Investigación Especial N° 10 del 3 de mayo del 2010 y el Informe Final de la Comisión de Control de Gestión y Fiscalización, subcomisión fiscalizadora de la administración y finanzas GORE N° 2 del 10 de agosto, respectivamente.

En ambos informes sobre el fraude, se identifican oportunidades de mejora que emanan de la detección de falencias en el sistema de control interno del Gobierno Regional de Valparaíso, frente a las cuales se han implementado algunas medidas, a saber:

Falta de Manuales de Procedimientos: A la fecha se ha realizado el levantamiento de los procedimientos en las distintas divisiones de los procesos más relevantes del GORE Valparaíso, los que han sido insumos para el poblamiento del Sistema Planificador de Recursos Empresariales (ERP - Enterprise Resource Planning). Por otra parte, el diseño del plan de mejora considera, por ejemplo, la implementación de una Acción de Mejora Inmediata (AMI) para oficializar manuales de procedimientos e inversiones planificadas.



Deficiencia del Sistema Informático: En esta área se proponen una línea de acción definida como sistema de seguimiento, evaluación y control de los recursos internos y externos del GORE Valparaíso (FNDR y Presupuesto de funcionamiento) y una AMI, que consiste en la formalización del plan anual de informática.

Falta de procedimientos para el manejo y control de libro Banco, Emisión de Cheques y documentos contables. El plan de mejora contempla, a través de una AMI, la formalización de procedimientos para la elaboración de proyectos de presupuestos y plan de compras.

Por otro lado, en el informe emanado desde la comisión fiscalizadora del CORE los puntos observados indican que:

No se pueden prevenir acciones que defrauden el patrimonio público cuando se está frente a un hecho en el que se coluden personas, para cometer un hecho con aristas de falta administrativa o falta a la probidad.

Los mecanismos de control interno fueron insuficientes;

No existen mecanismos implementados para detectar actos administrativos irregulares.

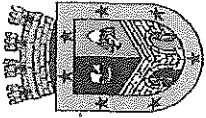
Al conocer los resultados de las diversas investigaciones realizadas en torno al caso, el GORE Valparaíso adoptó otras medidas de carácter inmediato, como fue el caso del nombramiento de la Jefa del Departamento de Finanzas, en calidad de suplente, la contratación de un profesional Contador Auditor como asesor técnico y de control (filtro) antes de la firma de los respectivos cheques, asimismo, se dispuso la reformulación del trabajo del personal orientado a establecer con exactitud las responsabilidades individuales. Además, para el uso del sistema Methasys se cambiaron las contraseñas, las que serán individuales y se reemplazarán periódicamente, con el propósito de rasurar todos los movimientos.

Complementariamente, se creó la Unidad de Seguridad Informática y Soporte, para lo cual se contrató un profesional Ingeniero Informático, que está encargado del Sistema Gobierno Electrónico (PMG), la validación de contraseñas, creación de cuentas y control de los bienes computacionales, como de la actualización del Plan de Seguridad y de Política Informática.

Las medidas de fondo a implementar en un plazo mayor, apuntan al reemplazo del software denominado METHASYS, el que no responde a los nuevos requerimientos institucionales; además de disponer de una nueva estructura y manual de procedimientos para la División de Administración y Finanzas. En este mismo sentido, para mejorar e incrementar la coordinación entre las divisiones y proporcionar información (presupuestaria - financiera, FNDR y de presupuesto) en la forma y oportunidad requerida, se diseñó una Línea de Acción a través del Plan de Mejora que considera la implementación del ERP como sistema integral de administración de recursos y gestión del GORE denominada Sistema de Seguimiento de Evaluación y Control de Recursos internos y externos del GORE.

Para el ejercicio del deber estatutario de los funcionarios observado por la subcomisión del Consejo Regional, se ha incorporado como AMI en el Plan de Mejora, la implementación de un Formulario Único de Sugerencias y Recomendaciones, a través del cual el funcionario podrá comunicar formalmente a su Jefatura Directa, con el respectivo registro y seguimiento la iniciativa propuesta.

En suma, y considerando la misión institucional, lo establecido en la Ley N° 19.653 DO 14/12/1999 sobre Probidad Administrativa y Transparencia, y con el propósito de evitar o minimizar la ocurrencia de fraudes o actuaciones ilícitas, el Plan de Mejora recoge las observaciones y sugerencias emanadas de los Informes emitidos por Contraloría y la Subcomisión del CORE, implementando Líneas de Acción y Acciones de Mejora Inmediatas, que elevan los niveles de control, seguridad y responsabilidad de la información, como de las actuaciones de los funcionarios, incorporando formalmente los respectivos Manuales de Procedimientos y Sistemas Informáticos para la automatización de funciones/tareas en la gestión interna.



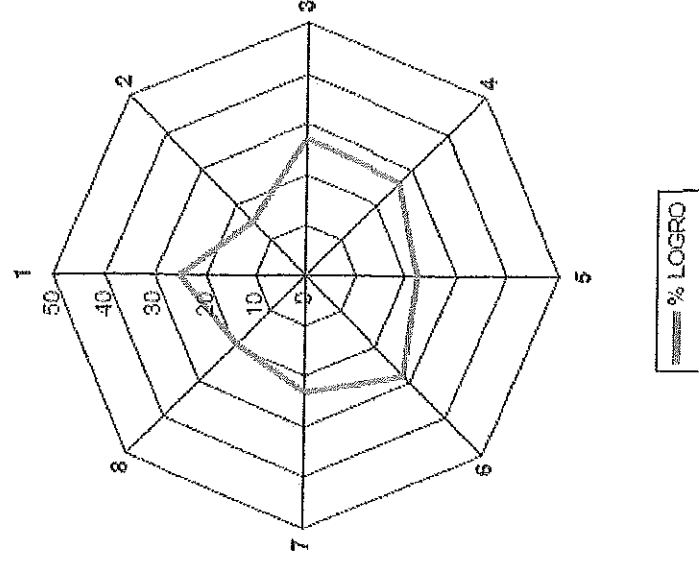
En términos específicos, el Plan de Mejora a través del Criterio N° 4 "Gestión Estratégica Regional", aborda y examina cómo el GORE, en la práctica, gestiona las decisiones operativas, prácticas y proyectos propios y de los Organismos Públicos de la región, para el desarrollo social, económico y cultural. En esta línea, se debe evidenciar cómo se formula la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) incluyendo los intereses de la ciudadanía; cómo se identifican lineamientos estratégicos en el presupuesto, asegurando la participación, género y la protección al medio ambiente y cómo se hace seguimiento y evaluación al cumplimiento de metas considerados en la ERD y la consistencia de las operaciones del GORE y la región con la estrategia.

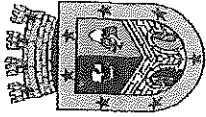
Por otra parte, a través del subcriterio "Planificación y Ordenamiento Territorial", se debe responder y dar cuenta de cómo el GORE orienta "territorialmente" las acciones públicas y aprueba los planes reguladores metropolitanos, intercomunales, comunales y seccionales. Cómo se construyen los instrumentos indicativos de ordenamiento territorial y se establece su relación con la ERD y políticas regionales y cómo interviene el GORE en la elaboración y aprobación de instrumentos de planificación urbana y considera los territorios afectados por normas legales específicas e incorpora los riesgos naturales del territorio en los instrumentos de planificación.

En el marco de hacer efectiva la participación de la comunidad regional, el criterio N°2, a través de los cuestionamientos en torno a la gestión de la participación ciudadana de socios y colaboradores y de cómo se difunden y comunican los resultados del GORE, aborda las variables que permitirán definir una imagen e identidad diferenciadora de la institución.

Para el caso particular del informe de validación de Chile Calidad, el análisis comienza con la obtención de los 114 puntos, lo que equivale a un 22,8% de logro respecto del puntaje máximo alcanzable. Al desagregar el logro de gestión global en los ocho criterios del modelo, se observa en el gráfico siguiente que obtiene un 25% de logro en el criterio 1: Liderazgo; 15% en el criterio 2: ciudadanía, socios y colaboradores; 27% en el criterio 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 el criterio 7: Planificación Institucional, Información y conocimiento. En tanto en el criterio 8: Resultados, se obtiene un 19% de logro.

#### RESULTADO REGIONAL POR CRITERIO GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAISO





El gráfico muestra en general, el moderado nivel de desarrollo de la gestión en relación al nivel que requiere el modelo de excelencia en la gestión, para que el trabajo que realiza el GORE Valparaíso sea satisfactorio para la ciudadanía, socios y colaboradores. 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. 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 27% de logro, esto muestra que hay ámbitos que se gestionan con prácticas, métodos y procesos más claramente definidos y planificados para que ocurran en periodos establecidos, generalmente son 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.

Ejemplo de esto, están el criterio 2: "Ciudadanía, socios y colaboradores" con un 15% de logro, porcentaje que refleja la existencia de muy pocas o incipientes prácticas en la generación de instancias de participación ciudadana.

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

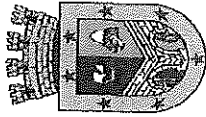
Esto nos ha permitido encontrar en la esencia del Gobierno Regional la respuesta a la interrogante de saber cuál será su foco estratégico para esta primera etapa de mejora, identificando los ejes relacionados con el área interna, externa y el soporte necesario para el cumplimiento de los objetivos a saber: Planificación estratégica regional y Gestión de la inversión regional.

Al abordar estos ejes se pretende contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos institucionales:

1. Diseñar e implementar instrumentos de planificación, en coordinación con la institucionalidad pública y privada, para orientar y/o promover el desarrollo regional.
2. Gestionar en forma eficiente y eficaz la inversión pública de decisión regional, optimizando las etapas del proceso de inversión pública; para materializar los objetivos de desarrollo regional.
3. Diseñar y aplicar un sistema de seguimiento y evaluación ex post de iniciativas de inversión para mejorar su desempeño, a través de mecanismos de monitoreo, análisis y control.

En virtud de lo anterior el comité de calidad ha definido cinco áreas de mejoras que están directamente vinculadas al objetivo de inversión y planificación o que en su defecto las fortalecen o generan un punto de inflexión que promueve estados de mejora en los sistemas o procesos desarrollados por la Institución:

1. Planificación y ciudadanía: Contribuir a la mejora de la planificación estratégica de desarrollo regional y a la articulación del GORE con la ciudadanía, socios y colaboradores.
2. Liderazgo, comunicación y planificación Institucional: tiene por objetivo elevar y mejorar los niveles de coordinación interna a través de efectivos procesos de comunicación.
3. Gestión de Inversiones: Inversión y recursos. Generación de un sistema integrado de seguimiento y monitoreo con alertas, que permita realizar evaluaciones de los mismos proceso involucrados; por otra parte evaluar los agentes ejecutores de proyectos GORE con el objetivo de manejar información para tomar decisiones en cuanto a eficiencia en términos de ejecución y plazos.



4. Evaluación de prácticas de gestión, crear siete tipos de informe de control y evaluación de todos los procesos del GORE, agrupándolos en diferentes nichos, de manera de contar con herramientas de análisis y mejoras encasilladas en prácticas de mejoras asociadas a cada criterio de evaluación según el documento de autodiagnóstico del proceso de mejora continúa.
5. Fortalecimiento de las acciones de desarrollo cultural y social: Enfocado en mejorar los procesos y tareas implementadas en el marco del programa de deporte y cultura respaldando los cursos de acción mediante la participación de socios y colaboradores.

Por otro lado, y como punto final, se hizo énfasis en generar un diseño del plan de mejora con toda la organización, lo que se tradujo en desarrollar un trabajo con miradas transversales representadas por funcionarios de las distintas reparticiones del GORE Valparaíso vinculados a las áreas de mejora definida, así como la representación del Consejo Regional en el Comité de Calidad. En este contexto, cabe señalar la importancia y enriquecimiento que generan las diferentes propuestas en la medida que representan la integralidad y la mirada holística que se quiere dar a todos los procesos que se vinculan y que están descritos según los elementos de gestión que se ven intervenidos y que están asociados al desarrollo de una línea de acción (LA) o en una acción de mejora inmediata. (AMT).

Por otra parte, un tema relevante que surgió del trabajo transversal, es el hecho de consignar para los siguientes autodiagnósticos los nudos críticos con el nivel central para implementar una mejora continua que tenga su correspondiente toma de decisiones en el Gobierno Regional.

Es por todo lo anterior que nuestro Plan de Mejora cobra importancia y sentido si se desarrolla de forma integral e institucional. Cada una de sus partes tiene sentido en función de la otra; resguardando con ello el concepto de Plan como un todo más que de actividades atonizadas e independientes.

#### MATRIZ DE PRIORIZACION

TABLA 1: NEUTRALIZACIÓN Y DEFINICIÓN DE SIGLA

Nº	Ideas de Líneas de Acción	Sigla
1	Formulación de Indicadores de desempeño institucional.	MOSPI
2	Gestión y Comunicación Interna del GORE Valparaíso.	GCI
3	Mejora del programa de desarrollo deportivo y cultural.	DYC
4	Sistema de Seguimiento evaluación y control de recursos internos.	SECORE
5	Fortalecimiento al equipo de GORE Valparaíso para el mejoramiento del proceso de inversión, implementado a través de las unidades ejecutoras.	FOGOIN
6	Plan estratégico de comunicación e identidad del GORE.	PECI
7	Implementar una metodología que permita la gravitación de la Estrategia Regional de Desarrollo en los planes de desarrollo comunal.	ERD/PLA
8	Sistema de seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación e inversión regional.	DECO SEIPIR
9	Evaluación del sistema regional de información.	EVASRI
10	Gestión de la participación ciudadana.	GPC

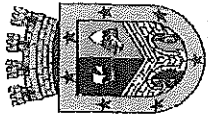


TABLA 2: TABLA DE PRIORIZACIÓN.

Ideas de Líneas de Acción	Tiene relación con las prioridades del Gobierno Regional, en cuanto gestionar el desarrollo social, cultural y económico de la Región	Impacta en los criterios 4, 5 y 8 del modelo	Afecta a varios elementos de gestión del Modelo	Es factible de implementar en el corto plazo	Tiene efectos positivos en toda la organización
MOSPI	1	5	5	3	7
GCI	1	1	3	3	4
DYC	5	3	1	3	5
SECORE	1	3	2	3	3
FOGOIN	3	5	1	5	2
PECI	3	1	1	3	7
ERD/PLADECO	3	3	1	3	2
SEIPIR	7	5	1	3	2
EVASRI	1	3	2	3	7
GPC	3	1	1	3	6

TABLA 3: RESUMEN DE IDEAS DE LÍNEAS DE ACCIÓN.

Nº	Ideas de Líneas de Acción	Sigla	Sumatoria Puntajes Ponderados
1	Formulación de Indicadores de desempeño institucional	MOSPI	21
2	Gestión y Comunicación Interna del GORE Valparaíso	GCI	12
3	Mejora del programa de desarrollo deportivo y cultural	DYC	5.65
4	Sistema de Seguimiento evaluación y control de recursos internos	SECORI	3.89
5	Fortalecimiento al equipo de GORE Valparaíso para el mejoramiento del proceso de inversión, de aquellas modalidades concursables del FNDR	FOGOFCO	1.13
6	Plan estratégico de comunicación e identidad del GORE	PECI	3.99
7	Implementar una metodología que permita la gravitación de la Estrategia Regional de Desarrollo en los planes de desarrollo comunal.	ERD/PLADECO	1.88
8	Sistema de seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación e inversión regional	SEIPIR	19.91
9	Gestión de la participación ciudadana.	GPC	6.7
10	Evaluación del sistema regional de información	EVASRI	3.76
	<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>76</b>

**PUNTAJES A LOGRAR AL IMPLEMENTAR PLAN DE MEJORA**

PUNTAJE ACCIONES DE MEJORA INMEDIATA (AMI)	13
PUNTAJE LINEAS DE ACCIÓN (LA)	76
<b>TOTAL PLAN DE MEJORA (AMI + LA)</b>	<b>89</b>

En consecuencia, sumando a los 89 puntos los 114 validados por CHILE CALIDAD, se llega a un total de 203 puntos, cumpliendo con la meta de llegar a 200 puntos el año 2012.