

## **Resumen Ejecutivo**

# **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN REGIONAL VINCULADO A LA INVERSIÓN PÚBLICA Y PRIVADA DEL GOBIERNO REGIONAL DEL MAULE**

**Gobierno Regional del Maule**

**CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
UNIVERSIDAD DE CHILE**

**Diciembre 2012**

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente resumen da cuenta del resultado final del estudio “Diseño e implementación de un modelo de gestión de planificación regional vinculado a la inversión pública y privada del gobierno regional del Maule”, cuyo objetivo principal fue **“desarrollar un modelo de gestión de la planificación regional vinculada a la inversión”**.

En términos secuenciales, el Estudio se inició con el diagnóstico de la situación actual, el cual abordó desde la perspectiva del análisis de experto distintos ámbitos relevantes de la gestión regional. Como una de las fuentes principales se realizaron sobre una veintena de entrevistas semi estructuradas a diversos actores clave de la Región.

Además, se recopiló y analizó información secundaria facilitada por la contraparte. Paralelo a estas acciones se diseñaron instrumentos de consulta que permitieron el levantamiento de información primaria tanto al interior del Gobierno Regional como con servicios públicos. Un total de 17 profesionales externos al GORE y 39 internos respondieron completamente las encuestas respectivas. Junto a lo anterior, se reconocieron y describieron los principales procesos que contempla la gestión de la planificación regional en el GORE Maule. Los procesos abordados contemplan los más relevantes para los fines de la planificación regional como son; la coordinación regional de la inversión que se realiza a través del Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI)<sup>1</sup> y el Programa Público de Inversión Regional (PROPIR). Además se analizó el proceso de planificación del MOP como caso más emblemático sectorial.

Las conclusiones del diagnóstico se presentaron con apoyo de diagramas sistémicos, distinguiéndose como problema central el que: **“La gestión de la planificación de inversiones no es oportuna, influyente ni eficaz, lo que se traduciría en discretos resultados de impacto de desarrollo regional”**. Este problema se explicaría a) por la escasa coordinación interinstitucional, b) por la inconsistencia temporal entre la planificación sectorial y la propia planificación regional y c) la escasez de profesionales en la Unidad de Planificación del GORE.

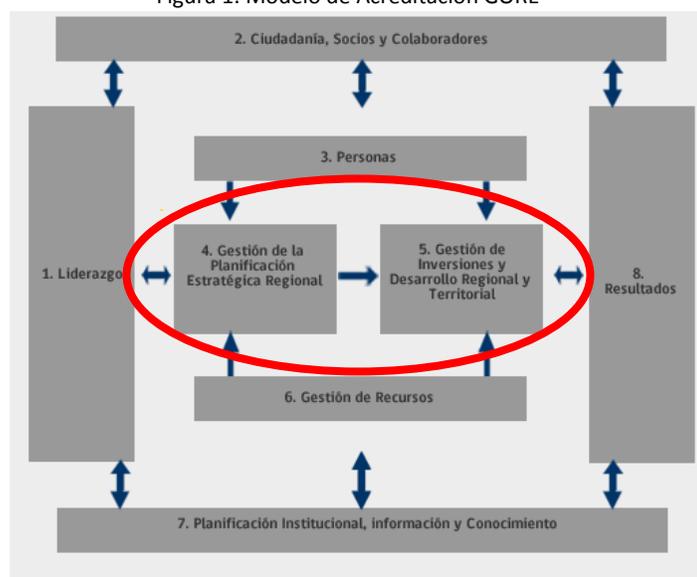
Dicha evaluación es compartida *ex ante* por el mandante al momento de solicitar el proyecto asumiendo la ausencia de un modelo que permitiera definir cómo deben surgir las iniciativas de inversión de la región para que respondan a las necesidades locales y a las decisiones de desarrollo planteadas en dichos instrumentos, y no sólo a las intenciones momentáneas de los municipios y/o los servicios.

Este pedido se enmarca dentro del Modelo de Acreditación del Sistema de Mejora Continua de la Gestión de la SUBDERE. El éste, el Modelo de Gestión se sitúa en la interacción de los criterios Gestión de la Planificación Regional (4) y la Gestión de Inversiones y Desarrollo Regional y Territorial (5), cuestión que se esquematiza en la siguiente figura.

---

<sup>1</sup>.- Para el diseño del modelo de gestión se trabajó, en un primer momento, acompañando el desarrollo del proceso de diseño del Anteproyecto Regional de Inversiones 2013 (ARI) (Mayo-Junio 2012). El objetivo era conocer como el GORE Maule gestiona el diseño del anteproyecto y, en función de eso, realizar sugerencias de mejora que posteriormente se incluyeron en el diseño del Modelo de Gestión. Para enfrentar los nudos críticos el CSP propuso al equipo encargado de la coordinación regional de inversiones trabajar con los servicios regionales y municipios en tres áreas estratégicas: Desarrollo Social, Desarrollo Económico/Productivo y Desarrollo de la Infraestructura. Estas recomendaciones fueron posteriormente incorporadas al Modelo de Gestión.

Figura 1: Modelo de Acreditación GORE



La segunda fase del Estudio dio cuenta del diseño de un modelo de negocio o gestión para la efectiva planificación de las inversiones públicas en la región del Maule. Las ideas que lo constituyen fueron discutidas en un taller con el equipo de contraparte<sup>2</sup>.

En consideración al concepto de agregación de valor público, se plantearon las propuestas sobre el propósito estratégico del GORE Maule. Desde esta perspectiva, se plantea que la Propuesta de Valor es ***“Maximizar el desarrollo económico y social a través de la inversión pública-privada” insistiendo que NO se trata de un “desarrollo a secas”, sino en su MAXIMIZACIÓN, también que NO se trata de infraestructura (esto es un medio), sino de desarrollo económico y social y que NO es sólo inversión GORE o PÚBLICA sino se trata de inversión PÚBLICO-PRIVADA.***

Los elementos sustantivos incluidos en la visión del Modelo propuesto son:

1. Diseñar en conjunto (GORE/Sectores) la planificación regional: alinear miradas nacional/sectorial/regional/comunal incorporando al Consejo Regional en todo el proceso de formulación de instrumentos de planificación regional (ERD/ Políticas/Planes).

---

<sup>2</sup> 8 de agosto de 2012

2. Generar un Plan Regional de Inversión de mediano/largo plazo, coherente con la planificación regional/sectorial e implementado anualmente a través del presupuesto regional del GORE y Sectores.
  - Para lograr contar con dicho Plan, materializado en proyectos, el GORE Maule debe, por una parte, influir en los Sectores pues proveen el 90% de la inversión en la región, y, por otra, utilizar *estratégicamente* el FNDR. Para esto se propone generar un protocolo para reservar un % del FNDR a proyectos estratégicos, preinversionales y de largo plazo, apuntando a la articulación temporal y territorial de la inversión del FNDR con las inversiones sectoriales en una lógica de complementariedad.
  - Al mismo tiempo, el GORE Maule debe seguir siendo un excelente ejecutor de recursos del FNDR de corto plazo, pues eso le permitirá, por una parte, cumplir con las expectativas DIPRES permitir por esta vía, el aumento de recursos.
3. Trabajar la coordinación regional de la planificación e inversión en tres áreas: infraestructura, social y economía, estableciendo la función de coordinador/agente de área estratégica (Infra., social y economía) y asignar profesionales especializados a esta función. Este es un desafío principalmente de RRHHs. Se recomienda no reducir la coordinación del modelo de gestión a lo regulado actualmente para el ARI-PROPIR, sino, trascender, con lógicas propias, lo establecido por la normativa nacional. Esto no requiere nuevas “leyes”, sino un constante trabajo de gestión anticipado entre el GORE, municipios y servicios regionales, siendo las intervenciones “informales” tan cruciales como los procesos formales. De este modo, se buscará formular e incubar conjuntamente entre el GORE y los Sectores proyectos (compartir capital humano, ideas, información etc.).
4. Fortalecer el trabajo en terreno del equipo técnico del GORE Maule. Esta es una práctica muy eficaz en otros GOREs
5. Fortalecer el análisis de admisibilidad de los perfiles de proyectos postulados al FNDR y diseñar el ranking de unidades técnicas más débiles en formulación y ejecución de la cartera.
6. Establecer en el GORE Maule la función de apoyo a la formulación de proyectos, para suplir las carencias de los municipios.
7. Fortalecer el traspaso de información sobre planificación de las inversiones desde los Sectores hacia el GORE/CORE y Alcaldes.
8. Establecer la función de asesoría técnica al CORE en la Unidad de Planificación del GORE Maule.
9. Diseñar una Matriz de Riesgo del Plan Regional de Inversión, darle seguimiento y actualizarla permanentemente.

Queda planteado el desafío organizacional de impulsar la implementación apropiada del modelo. Para ello, se agregaron recomendaciones de gobernanza del Modelo para su implementación, materializadas en un “Plan de Implementación” y “Recomendaciones para la gestión del Riesgo”.

Adicionalmente a los alcances propios del Modelo, se dio cuenta del diseño de un Protocolo de Coordinación de Inversiones, que de acuerdo a lo solicitado por el GORE Maule debía cubrir las actividades del ARI/PROPIR. Dado el diseño del modelo de gestión y la propuesta de implementación del mismo, el protocolo ha sido complementado con las funciones y actividades críticas que debieran cumplir los agentes del proceso y, además, las acciones para desarrollar el Plan Regional de Inversión. Junto a lo anterior se propuso la metodología de seguimiento y evaluación del modelo de gestión y sus indicadores de medición.

El Estudio contempló además actividades de difusión<sup>3</sup>, capacitación<sup>4</sup> a los profesionales del GORE Maule y de actividades desarrolladas para el “pilotaje” de la implementación del modelo con los profesionales de servicios públicos y del gobierno regional, entendiendo que es clave mejorar especialización técnica para conducir los diálogos y conversaciones con los sectores e “inventar nuevos proyectos” con ellos.

En este último aspecto, se presentan a continuación los resultados cuantitativos del Pilotaje. Una primera conclusión del pilotaje con los profesionales de los servicios regionales es el elevado consenso respecto a la necesidad de mejorar lo actualmente realizado, para ello se observó una alta valoración del Modelo de Gestión, como un mecanismo aglutinador de voluntades y trabajo.

PILOTAJE MODELO DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN VINCULADO A LA INVERSIÓN EN LA REGIÓN DEL MAULE		Impacto		Factibilidad	
#	Cambios Clave del Modelo de Gestión	Prom.	DS	Prom.	DS
1	Diseñar en conjunto (GORE/Sectores) la planificación regional: alinear mirada nacional sectorial/regional.	4,9	0,3	3,8	1,0
2	Generar un Plan Regional de Inversión mediano/largo plazo, coherente con la planificación regional/sectorial.	5,0	0,0	4,1	0,8
3	Trabajar la coordinación regional de la planificación e inversión en tres áreas: infraestructura, social y economía.	4,8	0,4	4,4	0,7
4	Formular entre el GORE/Sectores proyectos en conjunto (compartir capital humano, etc.).	4,2	0,6	3,5	0,8
5	Fortalecer el traspaso de información sobre planificación de las inversiones desde los Sectores hacia el GORE/CORE y Alcaldes.	4,4	0,7	3,7	0,8
6	Diseñar Matriz de Riesgo del Plan Regional de Inversión, dar seguimiento y actualizar.	4,3	0,8	4,0	0,8

<sup>3</sup>- El día 22 de noviembre se realizó la jornada del Club de la Innovación en dependencias del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. En dicha ocasión fue invitado como expositor principal el Sr. Henry Von Baer, presidente del Consejo Nacional para la Regionalización y Descentralización.

<sup>4</sup>- Los certificados son entregados por el Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. La acreditación es por el curso de 12 horas referido a “Modelo de Gestión para la Planificación de la Inversión Regional”.

7	Generar un protocolo para reservar un % del FNDR a proyectos estratégicos y de largo plazo.	4,6	0,7	3,3	1,3
8	Establecer en el GORE Maule una unidad de apoyo a la formulación de proyectos	4,6	0,9	4,5	0,7
9	Establecer la función de agente de área estratégica (Infra., social y economía) en el GORE Maule.	4,9	0,3	3,9	1,0
10	Fortalecer el trabajo en terreno del equipo técnico del GORE Maule	4,5	1,2	4,3	0,8
11	Integrar más a los CORE al proceso de gestación de los proyectos. (Ficha de proyecto)	4,2	0,8	3,9	1,2
12	Fortalecer el análisis de admisibilidad de los perfiles de proyectos postulados al FNDR y diseñar ranking de unidades técnicas más débiles en formular y ejecutar cartera	4,3	0,8	4,5	0,5
13	Introducir la función permanente de formación y apoyo profesional para Municipios.	4,7	0,5	4,1	1,0
14	Sistema informático que transparente la cartera de proyectos en todas sus etapas y que provea estadísticas agregadas por municipio y provincia. (Integrar sistemas)	4,4	1,0	3,8	1,2
15	Difundir, transparentar y abrir el Panel de Control del Sistema de Inversiones, y que permita a la ciudadanía hacerle seguimiento a los proyectos.	3,9	1,1	3,9	1,1
16	Fortalecer los RRHH del sistema en base a tesis y pasantías.	4,3	0,8	4,3	0,6
17	En el área económica y de fomento productivo alinear los proyectos de distintos programas, cruzando información vinculando a Chile Indica, incluyendo la ventanilla única. Integrar FOSIS, INDAP	4,7	0,5	4,4	0,8
18	Programa de inducción a las nuevas autoridades municipales sobre el proceso de planificación, formulación y gestión de proyectos	4,5	0,9	4,3	0,8
19	Retomar cooperación GORE Asociación de Municipios y fortalecer a esta última	4,6	0,7	4,5	0,7

Finalmente, a modo de cierre habría que concluir que el Modelo de Gestión propuesto conjuga en un justo equilibrio la exitosa ejecución anual de gasto que permita a su vez “asegurar” el trabajo de largo plazo, incita a trascender, con lógicas propias, lo establecido por la normativa nacional a lo regulado actualmente para el ARI-PROPIR, priorizando un constante trabajo de gestión anticipado entre el GORE, municipios y servicios regionales.

Dado el conjunto de cambios mencionados en el Modelo de Gestión, es que se hace necesario organizar el “cómo hacer que sucedan”, establecer una secuencia temporal de las transformaciones e involucrar a los actores clave en este desafío. En tal sentido, se debiera crear un sentido de urgencia, contratar poderosos líderes de cambio, construir una visión y comunicarla de manera eficaz, eliminar los obstáculos, crear triunfos a corto plazo y consolidar sobre el cambio.

Convencer que el cambio es necesario implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de directivos y gente clave dentro del Gobierno Regional. Para liderar el cambio, se debiera reunir un equipo de personas influyentes cuyo poder provenga de una variedad de fuentes, incluyendo las responsabilidades formales, experiencia e importancia política.