

**APRUEBA PROCESO DE
PLANIFICACION ESTRATEGICA Y
CONTROL DE GESTION DEL
GOBIERNO REGIONAL DE LOS RÍOS”.**

RESOLUCIÓN EXENTA N° 1.282 /

VALDIVIA, 28 de diciembre de 2020.

VISTOS:

Lo dispuesto en la L.O.C N° 18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado se fijó por D.F.L N°1 (19.653) de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia; la Ley 19.880 Que Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de Los Órganos de la Administración Del Estado, la L.O.C. N°19.175 sobre Gobierno y Administración Regional; las Resoluciones N°7 y 8, ambas del año 2019, de la Contraloría General de la República, el Decreto N°421 de 11 de marzo de 2018 del Ministerio del Interior que nombra al Intendente Titular, de la Región de Los Ríos.

TENIENDO PRESENTE:

- 1.- Que el Gobierno Regional de Los Ríos, en el marco de las metas del Convenio de Desempeño Colectivo 2020, aprobado por resolución Exenta N° 2.347 del 31 de diciembre del 2019 y modificado mediante Resolución Exenta N° 1.276 del 24 de diciembre del 2020, compromete para el equipo de Administración Regional la meta denominada “*Diseño de proceso de planificación estratégica y control de gestión institucional, y actualización de las definiciones estratégicas institucionales*”.
- 2.- Que con la finalidad de fortalecer la conducción y la toma de decisiones estratégicas del Gobierno Regional de Los Ríos, mejorando los estándares de calidad de su sistema de planificación institucional y el monitoreo de indicadores estratégicos.
- 3.- Que con el objeto de establecer un proceso de gestión continuo en el tiempo, que permita desarrollar capacidad instalada, y establecer los fundamentos para una gestión basado en la mejora continua, se hace necesario la creación y formalización de un proceso que permita abordar la actualización de las Definiciones Estratégicas del Gobierno regional de Los Ríos.

RESUELVO:

1°.- APRUEBASE el PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CONTROL DE GESTION DEL GOBIERNO REGIONAL DE LOS RÍOS, y que se entiende parte integrante de la presente resolución.

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y CONTROL DE
GESTIÓN INSTITUCIONAL**

I.- INTRODUCCIÓN

La presente propuesta busca aportar de manera práctica y lógica para quienes de manera permanente pretenden determinar en medio de elevados niveles de riesgo e incertidumbre Institucional, vías de acción prácticas y flexibles para la implementación efectiva de sus propósitos e ideas. En este sentido se aborda como temática de trabajo y propuesta de un sistema de control de gestión como un medio que permite generar una forma de trabajo efectiva y coherente, a través de la proposición de elementos y herramientas de trabajo de importancia dentro de la estructura de la Institución, como el diseño estratégico - orgánico, el clima y cultura interna y el control y monitoreo para llevar a cabo esta propuesta dentro del campo de control de gestión se debe considerar una variedad de corrientes de

pensamiento y conceptos, el propósito básico de la propuesta se centra en la consideración de un sistema de control de gestión a medida para el Gobierno Regional de Los Ríos.

El desarrollo armónico y coherente de una propuesta de este carácter, requiere inicialmente de la formalización y estructuración básica del mismo, estableciendo para ello los pasos a seguir, las consideraciones previas necesarias, así como el marco referencial de trabajo a ser considerado; aspectos sobre los cuales se basará el desarrollo posterior de la presente propuesta.

Si se considera que operar bajo un clima de marcada incertidumbre y elevado riesgo, significa poner en peligro la estabilidad, continuidad de la Institución y el desarrollo óptimo de cada gestión, entonces la situación descrita representa un problema de importancia para la organización, aún más considerando las circunstancias existentes actualmente en las cuales se viene buscando consolidar un proceso de cambio

II.- OBJETIVOS

2.1.- Objetivo General

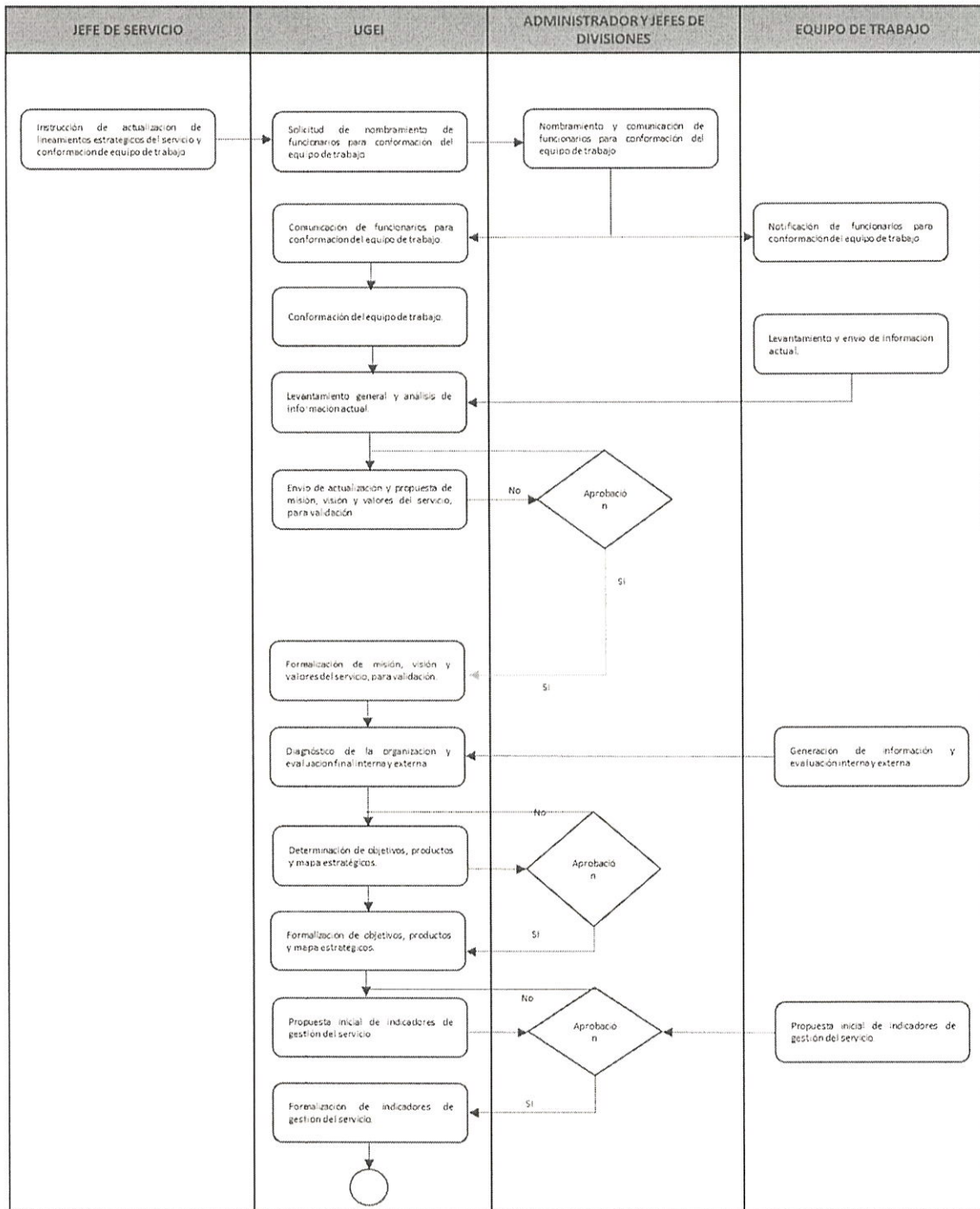
El mismo está orientado a implementar un modelo de control de gestión a medida, considerando los requerimientos, necesidades, expectativas y proyecciones actuales y sobre todo hacia futuro, para el Gobierno Regional de Los Ríos.

2.2.- Objetivos Específicos

Como objetivos específicos se establece:

- Efectuar una evaluación sobre el tipo de planificación adoptado al presente en la Institución y sobre los requerimientos, necesidades y problemas actuales en este ámbito.
- Identificar los diversos modelos estratégicos vigentes que se adecuen a la realidad de la Institución y desarrollar a partir de los mismos un modelo propio
- Llevar a cabo una evaluación sobre el entorno y ambiente externo, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades que afectan a la Institución.
- Realizar una evaluación sobre la situación interna de la Institución, con el fin de poder establecer cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.
- Desarrollar y seleccionar lineamientos estratégicos adecuados a las necesidades y requerimientos actuales y futuros de la empresa de manera concreta y práctica.
- Establecer un modelo de control estratégico a través del desarrollo de indicadores de gestión.

FLUJO PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN



III.- ANÁLISIS Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El análisis y levantamiento de información tiene como objetivo delimitar y orientar desde una perspectiva teórica la construcción del marco conceptual para desarrollar la propuesta.

La problemática del Control de Gestión se plantea en el poder de decisión que tenemos todos los individuos, ya que cada persona tiene su propia visión del mundo, experiencia en cómo resolver problemáticas o hacer tareas, además cada uno tiene voluntad propia; de esta manera alinear a los individuos es un desafío, que se resuelve a través de las

herramientas del Control de Gestión.

Las herramientas del Control de Gestión son la planificación estratégica, el proceso de presupuestos, asignación de recursos, medición del desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia. (Govindarajan, 2005).

El proceso de desarrollo de la estrategia de la Institución comienza con la revisión de la Misión, Visión, Valores y Principios éticos actuales del Gobierno Regional y la construcción de los mismos.

A continuación, se presentan las definiciones de cada concepto de manera de establecer los parámetros para resolver lo anterior, y de esta manera alinear a las personas que son parte de la Institución con una efectiva comunicación.

IV Conformación del equipo de planificación

Es importante considerar dentro de los que conformarán este equipo, a representantes de todos los sectores de la organización, es decir, a directivos, mandos medios y a funcionarios de la misma. De esta manera, se facilitará la consideración de la mayor cantidad de variables que inciden en la organización, la inclusión de la mayor cantidad de información y opiniones sobre el proceso y, con ello, la identificación de los involucrados con el plan y la generación de los compromisos asociados para lograrlo.

Así se considerara para estos efectos la participación de 2 representantes por división, designados por la respectiva jefatura, mas representantes de la Unidad de Gestión estratégica Institucional, quienes liderarán el proceso.

V Establecer un Cronograma de Trabajo.

Generar un calendario de actividades que ordene la ejecución de los procesos de formulación e implementación del plan, teniendo en consideración:

- Que quieres conseguir y tener claro los resultados del proceso.
- Saber lo que hay que cubrir para lograr esos resultados y saber los pasos a seguir.
- Saber con qué asuntos adicionales necesitas trabajar en el tiempo disponible.
- Dar prioridad a los temas relevantes.
- Trazar una agenda para todo el proceso.
- Dividirla por día, semana.
- Definir las responsabilidades.

VI DEFINICIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN

La etapa de formulación se inicia con la definición sobre los lineamientos generales que enmarcan el funcionamiento de la organización. Éstos se esclarecen al definir tanto la misión como la visión organizacional. Para entender las diferencias y el complemento que existe entre la visión y misión de una organización, es necesario señalar que ambas

son partes de lo que se puede entender como el Proceso de Definición de Lineamientos Organizacionales, pero mientras la visión describe la posición que se desea que tenga la institución en el futuro (largo plazo), si todas las actividades y variables se desarrollan y comportan de acuerdo a lo programado, la misión “operacionaliza” este deseo, al describir los lineamientos actuales que se tendrán para lograrlo.

Visión

1. Concepto e Importancia

Cuando se crea una organización, siempre se hace teniendo una idea de lo que a través de ella se desea lograr en un tiempo determinado. Dicho de otra manera, las distintas actividades que se van a desarrollar en la organización persiguen lograr, en el largo plazo, determinados objetivos que tienen tal relevancia que constituyen la principal justificación para su nacimiento

y existencia, además de conformar el marco elemental sobre el cual debe desarrollarse todo su accionar. Lo anterior se debe establecer con claridad en la visión organizacional.

2. Características y Componentes que debe cumplir la Visión

La visión se caracteriza tanto por responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? como por ser corta, precisa, formada idealmente por una sola oración. La utilidad que ella representa al crear una comunidad de intereses que impulsa a los funcionarios fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos, con lo que permite orientar e incentivar el trabajo del servicio hacia el logro de un objetivo que producirá impactos que traerán beneficios para la comunidad, los funcionarios o la propia institución como tal.

Se hace necesario que la visión incorpore las siguientes definiciones relacionadas con:

- **La Sociedad:** Determinación de los clientes, usuarios y/o beneficiarios de la organización, buscando la anticipación a sus deseos y la satisfacción permanente de sus necesidades, lo que permite proyectar a la organización en el tiempo e introducir más valor en las prestaciones que se entregan, usuarios y/o beneficiarios, en este caso, los habitantes de la Región de los Ríos.

- **Miembros de la institución:** Buscando la motivación de todos los integrantes del servicio para el logro de los objetivos que permitirán que la organización esté en el futuro deseado.

- **Instituciones Relacionadas:** tanto de manera directa como indirecta, así como públicas y o privadas, de acuerdo a la relación e importancia que cada una de éstas tenga en cuanto a la influencia que puedan ejercer sobre el logro de los objetivos.

Misión

1. Concepto e Importancia

Las organizaciones no se crean por el sólo objeto de que existan, es decir, no tienen un fin en sí mismo sino que son una forma a través de la cual es posible coordinar los esfuerzos de distintas personas para facilitar el logro de objetivos que tienen en común. Es esta la misión fundamental que tiene la organización.

La misión de una organización es el fundamento de prioridades y estrategias, planes y tareas, es el punto de partida para el diseño del trabajo de gerencia, y para el diseño de estructuras de dirección”.

Con ello, es posible entender la trascendencia que tiene una clara e identificadora misión para darle sentido a las distintas decisiones y actividades que realizan las organizaciones. DIPRES, por su parte, señala que la misión es “la identificación de los propósitos, fines y límites del servicio, (lo que constituye) la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción”. Es importante aclarar que la definición del propósito de las organizaciones que componen el sector público se define, inicialmente, en la normativa que la crea, lo que para el caso del Gobierno regional de Los ríos, se establece en la ley 19.185 y sus modificaciones.

2. Características y Componentes que debe tener una adecuada Misión

La Misión, debe contar con elementos que permitan introducir claridad y generar el marco en el que se desarrollará el proceso de planificación, así debiera tener las siguientes características:

- Permite la creación y consideración de una variedad de objetivos y posibles alternativas de estrategias
- Necesita ser amplia para reconciliar con eficacia las diferencias entre los diversos grupos de interés del servicio y atraerlos;
- No debe ser demasiado extensa.
- Hace que surjan también sentimientos y emociones positivas para la organización;
- Debe reflejar los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis internos y externos;
- Debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas y;
- Debe ser dinámica en orientación

Posteriormente, a partir de estas características, debe contemplar los componentes que a continuación se señalan y que permitan aprovechar las distintas utilidades que entrega:

- Los clientes: debe definir quiénes son los clientes, usuarios y/o beneficiarios a los que se sirve;
- Producto: determinar cuáles son los productos que se entregan;

- Mercados: establecer los lugares (geográficos) en que se desempeña;
- Tecnología: qué recursos tecnológicos utiliza la organización entregar sus servicios;
- Preocupación por objetivos gubernamentales: qué rol juega el servicio para contribuir a tareas o acciones propias del estado;
- Filosofía: señalar los valores, creencias y aspiraciones de la organización y sus prioridades;
- Preocupación por la imagen pública: qué imagen tiene la organización y cuál se aspira a obtener;
- Calidad inspiradora: capacidad de la misión de incentivar el trabajo asociado a lograrla;
- e
- Interés en los funcionarios: señalar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización

VII DIAGNÓSTICO

Corresponde al diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización, tanto con respecto al ambiente en el que se desenvuelve como en relación con su propio funcionamiento, con el fin de obtener la información necesaria que permita detectar los problemas existentes y los caminos más adecuados para abordarlos.

1. Recopilación de Información

Esta etapa tiene como propósito la recolección de datos e información suficiente para iniciar el proceso de diseño estratégico, para ello se efectúan dos tipos de evaluación, una a nivel del entorno que rodea a la organización y otra a nivel interno de la misma.

Evaluación del entorno

Si se pretende desarrollar estrategias reales, razonables y que puedan ser alcanzables hacia futuro, es necesario conocer a cabalidad cual es la situación que rodea a la organización, estableciendo para ello criterios definidos sobre cómo podría la situación del entorno influir sobre la organización, sobre los procesos desarrollados actualmente y sobre los proyectos que pretenda encarar. Esta fase puede ser definida como el proceso de llevar a cabo una auditoría del entorno de la dirección estratégica, la cual comprende:

- Identificación de todas aquellas oportunidades que podrían ser aprovechadas de manera conveniente por la organización.
- Identificación de todas aquellas amenazas que podrían afectar o repercutir de manera negativa a la organización.

Entre las principales oportunidades y amenazas que podrían tener efecto sobre la organización están:

- Aspectos de orden social y cultural.

- Aspectos de orden ambiental y ecológico.
- Aspectos de orden político, tributario y legal.
- Aspectos de orden económico.
- Aspectos de orden tecnológico.

El objetivo de llevar a cabo una auditoría del entorno, es el de definir con cierta razonabilidad o grado de precisión las circunstancias presentes en el medio y su posibilidad de ocurrencia en determinado momento, para así poder de manera anticipada efectuar correcciones y ajustes en las acciones de importancia, que lleven a situar a la Institución hacia posiciones de mayor estabilidad, siendo capaz de afrontar cualquier situación que se presente hacia futuro. El factor que define esta etapa se resume en "Incertidumbre", siendo el objetivo lograr minimizar el efecto de la misma. Los pasos a desarrollar en la auditoría se resumen en:

1º.- Recopilación de información sobre el entorno y factores de gran influencia.

2º.- Evaluación y depuración de la información recopilada.

3º.- Selección y organización de los factores externos claves que influyen en la organización (Listado de factores clave).

Evaluación Interna

El análisis estratégico externo quedaría incompleto por sí solo, siendo necesario establecer un análisis específico sobre la situación interna de la organización, para ello se lleva a cabo una evaluación detallada sobre las principales condiciones que se encuentran presente actualmente en las distintas áreas, funciones y actividades como parte del proceso que son desarrollados. En esta fase se lleva a cabo una auditoría de la situación interna de la dirección estratégica, la cual comprende:

- Identificación de cuáles son las principales fortalezas con las que cuenta la organización y que pueden ser aprovechadas.
- Identificación de aquellas debilidades significativas que forman parte de la organización y que deberían ser superadas o corregidas.

El objetivo principal para la realización de una auditoría de la situación interna, es el de establecer cómo lograr crear una posición competitiva de cierta ventaja, basado para ello en la comprensión de la capacidades, potencialidades, deficiencias y puntos vulnerables de la Institución. Esta fase implica conocer a cabalidad quiénes somos y como estamos constituidos actualmente. Los pasos a desarrollar en la auditoría se resumen en:

1º.- Recopilación de información sobre la situación interna del servicio. 2º.- Evaluación y depuración de la información recopilada.

3º.- Selección y organización de los factores internos claves que influyenen la organización. (Listado de factores clave).

En el mismo orden de ideas, la DIPRES enuncia una serie de elementos que deben ser considerados de manera particular en este análisis:

- Leyes orgánicas que rigen el funcionamiento de la organización;
- Los recursos humanos de que dispone;
- La tecnología a su alcance;
- Su estructura formal;
- Sus redes de comunicación formal e informal;
- Su capacidad financiera; etc.

Además, señala una de las principales debilidades que es característica de las instituciones públicas y que ya se ha mencionado anteriormente, "su relativa rigidez para adaptarse a los nuevos desafíos", derivada principalmente de las características propias del derecho público que es el que rige a estas instituciones.

Por último se deberá contemplar en el análisis, las características de la cultura organizacional, ya que ésta puede ser tanto una fortaleza como una debilidad institucional, constituyendo una de las últimas fuentes de ventaja comparativa, presentando dos características importantes a considerar:

- La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y sobre todo inconscientes que definen un lugar de trabajo (lo que define la posición del personal frente a determinadas acciones, pudiendo afectarlas si las consideran perjudiciales para sus intereses);
- La cultura, en sí misma muy resistente al cambio, representa una fortaleza o debilidad importante para el servicio y puede ser una de las razones subyacentes de las fortalezas o debilidades de cualquiera de las principales funciones.

VIII DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez definidas la visión y misión que serán la justificación, tanto de la existencia como de las actividades que realice el servicio, y considerando la información obtenida de los análisis del ambiente externo e interno de la organización, se tienen las bases para la definición de los objetivos que permitirán lograr concretar lo definido en la misión considerando los antecedentes provenientes del proceso de diagnóstico.

A través de estos objetivos serán operacionalizadas en hechos concretos las ideas definidas anteriormente, lo que permitirá definir la realización de actividades concretas con plazos y recursos específicos, de tal manera de darle sentido al accionar organizacional.

Sin embargo, antes es necesario tener claridad en lo que es un objetivo y lo que implica su definición para el funcionamiento institucional.

Se entenderá por objetivo la representación de la operacionalización de las definiciones formuladas en la misión y visión organizacional. Considerando las siguientes

características:

Debe ser realista, en el sentido de que se cuenta con los recursos y capacidades necesarias para lograrlo;

- Debe ser concretable en un periodo de tiempo razonable, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a los efectos que se desean lograr;

- Debe tener un cronograma de trabajo, en el que se definan las distintas actividades que se realizarán para lograrlo, estableciendo plazos de inicio y de término de cada una de ellas, la relación existente entre ellas y los productos que entregarán cada una;

- Debe estar definido de manera clara y precisa, de tal manera que es posible entender sus implicancias;

- Debe generar compromiso en los distintos actores que deben influir en él para su concreción.

- Debe ser flexible y adaptable a los cambios que se produzcan en relación a la situación inicial en que fue definido.

- Deben generar resultados medibles, lo que se hace a través del establecimiento de indicadores.

A partir de esta caracterización se definirán lo que significa un objetivo estratégico dentro del proceso de planificación.

Objetivos Estratégicos

1. Concepto

Si integramos los conceptos de estrategia y objetivos entregados a lo largo del desarrollo de este Manual, es posible entender qué son los objetivos estratégicos. De acuerdo con Castillo, los objetivos estratégicos “son los resultados específicos de mediano plazo (más de un año) que la Organización busca lograr, a través del esfuerzo intencionado y en el contexto de los desafíos que plantea la Visión”, con lo que se entiende el contexto en que deben formularse y la periodicidad que deben tener, de tal manera que permita ir produciendo resultados visibles y

evaluables y realizar las modificaciones necesarias que permitan ir adaptándolos de acuerdo a los cambios que sufra el plan.

No obstante y para efectos prácticos se considerara la definición que nos entrega la DIPRES. Los objetivos estratégicos en el contexto de la administración pública son la expresión de los diferentes resultados que se espera que los Ministerios y sus Servicios dependientes alcancen en el mediano plazo (o plazo mayor a un año).

Los objetivos estratégicos deben ser:

Consistentes con la misión del Servicio, ya sea por los efectos o resultados esperados al interior de la organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o en sus clientes/

usuarios/ beneficiarios (mayor cobertura, calidad y/u oportunidad del servicio, entre otros).

Especificados en resultados o impacto deseados, susceptibles de revisar y evaluar, señalando los medios para alcanzarlos.

Factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.

1. Determinación de Objetivos Estratégicos

En lo que se refiere al diseño de los objetivos estratégicos, la DIPRES hace algunas consideraciones importantes a tener en cuenta, derivados de las distintas direcciones que éstos pueden tomar:

- Las orientaciones estratégicas. Existen distintas orientaciones que pueden tener el accionar de las organizaciones, entre las cuales se pueden señalar: Hacia el cliente, hacia el control interno, hacia una mejor utilización de los recursos, hacia una mejor gestión, etc. Todas éstas implican distintos marcos de acción decisional.
- Las actitudes hacia el cambio. Tal como se ha señalado es importante conocer la actitud que presentan los miembros de la organización frente a distintos niveles de cambio, ya que cada decisión implica distintos grados de cambio que pueden afectar el desempeño organizacional.
- La amplitud estratégica. "Referida a la variedad de intereses o elementos a considerar en el proceso". Esto implica que frente a distintos niveles de intervención que se implementen, se involucran distintos actores y se afectan distintos intereses que deben ser estimados para disminuir los efectos no deseados.

2. Productos Estratégicos (bienes y/o servicios)

Corresponde a los bienes y servicios que entregan los Servicios, y que permiten a través de su provisión alcanzar su misión y objetivos estratégicos definidos.

Se deberá identificar cuáles son los productos estratégicos (bienes y/o servicios) que materializan la razón de ser de la misión institucional y permiten a través de su provisión alcanzar uno o más objetivos estratégicos. Por tanto, los productos estratégicos (bienes y/o servicios) se generan con el objeto de responder a los objetivos estratégicos de la institución. Se deben generar bajo la responsabilidad de ésta, ya sea por producción directa o por subcontratación, y corresponden a los bienes y/o servicios que son recibidos directamente por los clientes/ usuarios/ beneficiarios.

Los productos estratégicos (bienes y/o servicios) pueden corresponder a una definición agregada de servicios, prestaciones o programas que la institución ofrece como respuestas para atender a las necesidades de sus clientes/ usuarios/ beneficiarios, y también pueden corresponder a una desagregación en subproductos o productos específicos.

Los Subproductos se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte del producto estratégico y que se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos que involucra, por el impacto en los clientes /usuarios/ beneficiarios, porque involucra procesos importantes, etc. Asimismo, los productos específicos se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte de un subproducto y que por las mismas razones ya señaladas se les desea relevar en las definiciones estratégicas.

Para “Productos Estratégicos (bienes y/o servicios)” se deberá identificar el nombre del producto que se entrega, y una breve explicación del bien y/o servicio a que se refiere, señalando los “Clientes / Usuarios / Beneficiarios” que tiene asociados, así también se debe señalar para cada producto estratégico el monto y porcentaje de presupuesto que tiene asociados.

En cuanto a la “Aplicación o no de Gestión Territorial” se deberá señalar los productos estratégicos a los cuales aplica Gestión Territorial. Esta información será revisada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) durante el proceso de formulación. Para aquellos productos estratégicos que si aplique Gestión Territorial, se deberá señalar de qué forma se aplica en la institución.

Por último, se deberá señalar la “Aplicación o no de Enfoque de Género”, indicando los productos estratégicos incluidos en las definiciones estratégicas institucionales que aplican Enfoque de Género. Esta información será revisada por la Subsecretaría de la Mujer y la Equidad de Género durante el proceso de formulación. Para aquellos productos estratégicos que si aplique enfoque de género, se deberá señalar de qué forma se aplica en la institución.

IX INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por cada institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

El Formulario H, corresponde a un documento que incluye un subconjunto de indicadores que cada institución selecciona de su sistema de información para la gestión y que se enmarca en el proceso de formulación presupuestaria.

Los indicadores de desempeño incorporados en el presupuesto incluyen una meta o compromiso, así el resultado de los indicadores permite inferir una medida del logro de las metas propuestas. Estas metas pueden estar directamente relacionadas con algunos de los productos, subproductos o productos específicos (bienes o servicios) que ofrece la Institución en su oferta programática, o tener un carácter más amplio de su quehacer.

Un indicador se define como: una expresión que establece una relación entre dos o más variables que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.

Los indicadores deben cubrir todos los aspectos relevantes de la gestión institucional en base a las definiciones estratégicas presentadas en el Formulario A1, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

Los indicadores de desempeño deben cumplir algunos requisitos básicos, que se describen a continuación:

Relevantes: Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

Pertinentes: deben referirse a los procesos relevantes y productos estratégicos de la

Institución, de modo que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales.

Claros: Su estructura debe ser tal que la denominación sea clara, precisa y autoexplicativa.

Comparables: Los indicadores que se escojan para ser medidos, deben ser comparables de un año a otro.

Medibles: Los datos básicos de los indicadores deben ser sustentados en sistemas de información que puedan ser auditados. Por lo tanto, los sistemas de recolección de información, regulares o más complejos deben quedar establecidos en los Medios de Verificación al momento de definir el indicador.

Económico: La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de desempeño debe ser recolectada a un costo razonable.

Confiable: los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.

De carácter público: Los indicadores que se comprometen en este formulario deben ser públicos; esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la institución, así como al público usuario y al resto de la administración pública.

Simples y comprensivos: Finalmente, respecto al número y calidad de los indicadores, hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requerimientos de simplicidad y de comprensividad.

Aspectos para la construcción de Indicadores

En el marco de los requisitos definidos para la elaboración de indicadores de desempeño y con el objeto de optimizar dicho proceso y orientar las acciones para avanzar en las mediciones, la identificación y elaboración de indicadores requiere tener en consideración y precisar los aspectos que se señalan a continuación:

1. Temporalidad. La identificación de los indicadores de desempeño debe considerar el momento en que los diferentes resultados deberían ocurrir, y por tanto comenzar a medirse. Este momento dependerá de la naturaleza de los objetivos de gestión que se pretende medir en los diferentes ámbitos de la gestión (Proceso/Producto/Resultado).

Esto es particularmente importante en el caso de productos estratégicos (bienes o servicios) cuyos resultados son de mediano y largo plazo y, por tanto, si bien es posible identificar indicadores, éstos no podrán ser medidos en lo inmediato. No obstante, esta identificación es útil para desarrollar los procesos necesarios para disponer de la información para las mediciones, cuando sea técnicamente recomendable realizarlas.

Asimismo, las mediciones pueden tener diferentes frecuencias, es decir su periodo de medición puede ser, semestral, anual, bimensual, mensual, diario, etc.

2. Sentido de medición. Especial cuidado se debe tener respecto del sentido de medición de cada indicador, definiendo con claridad si corresponde a mediciones de sentido ascendente o descendente, de acuerdo con los objetivos de gestión que se pretende

medir. En particular, mediciones referidas a niveles de cobertura, focalización, satisfacción de usuarios, etc., corresponden a mediciones de sentido ascendente; mientras que mediciones referidas a tiempos de respuesta a usuarios, porcentajes de reclamos, errores o fallas en la provisión de bienes y/o servicios, etc., corresponden a mediciones de sentido descendente.

3. Fuentes de información. Una vez identificado el ámbito en el que se debe elaborar indicadores, es necesario también tener presente cual debería ser la forma de obtención de la información para efectuar las mediciones.

En muchas oportunidades la información requerida para las mediciones constituye información que, razonablemente, debe formar parte de los procesos regulares de gestión de la institución y por tanto obtenerse a través de instrumentos de recolección de información que formen parte de sus actividades, ya sea a nivel censal o muestral, recogidos como estadísticas, a través de formularios de postulación, encuestas, pautas de observación, etc., dependiendo del aspecto a

medir. En estos casos las fuentes de obtención de información son identificables, aunque no estén disponibles, y por tanto los mecanismos de recolección de información deberían ser diseñados o rediseñados con el objeto de obtener las mediciones.

En otras oportunidades el ámbito de la medición es más complejo, requiriéndose por lo tanto de procesos también complejos y costosos de recolección y procesamiento de la información a través de la aplicación de metodologías específicas. En estos casos, en general, deben efectuarse estudios o evaluaciones y las mediciones no podrán obtenerse a través de procesos regulares de obtención de información, afectando también la periodicidad de medición de los indicadores. En estos casos es altamente recomendable identificar el o los momentos más oportunos para efectuar las mediciones, atendiendo a lo señalado anteriormente en el punto de temporalidad.

Finalmente, en situaciones quizás excepcionales, pudiera ocurrir que no exista una metodología que mida razonablemente los efectos de un producto, o bien ésta sea lo suficientemente costosa de manera que no sea recomendable su utilización en comparación con el monto del producto y/o los vacíos de información que pretende llenar (los beneficios de obtenerla).

Teniendo en consideración los elementos anteriores, una propuesta de elaboración de indicadores deberá permitir disponer de indicadores factibles de medir, en momentos adecuados, y con una periodicidad que equilibre adecuadamente las necesidades de información con los recursos técnicos y financieros.

Los aspectos que deben ser considerados en la formulación de indicadores de desempeño para completar en el Formulario H, se detallan a continuación:

a) Nombre

Es una breve descripción que da cuenta del aspecto a medir. Su estructura debe ser tal que la denominación sea clara, precisa y autoexplicativa. Debe indicar la periodicidad de la medición.

b) Fórmula de Cálculo

Posterior a la definición del Indicador, se debe definir su fórmula que es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un cierto período (anual, semestral, etc.), considerando variables que se relacionan adecuadamente para este efecto.

c) Sentido de la Medición

Para cada indicador debe establecerse el sentido de su medición según el desempeño esperado de sus resultados, esto es, se debe señalar si la medición del indicador corresponde a valores esperados ascendentes o descendentes.

d) Nota Técnica

Corresponde a la descripción de la metodología para calcular los valores de numerador y denominador, identificación de componentes y/o exclusiones, definición de siglas señaladas en el nombre y/o fórmula de cálculo. En las notas, no corresponde incluir supuestos a considerar para establecer la meta, porque pueden restringir el alcance de la meta comprometida, así como tampoco se deben realizar descripciones del contexto en cual se circunscribe el indicador.

e) Objetivo de la Medición

Es una breve descripción del objetivo que se busca con la medición, su relación causal entre el efecto deseado, esto es la mejora planificada en la provisión del producto (bien o servicio) y el indicador definido para medirlo.

f) Dimensiones del Desempeño

Las dimensiones del desempeño de una institución que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son su eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio. Cada uno de los indicadores de la institución debe ser clasificado en alguna de las dimensiones señaladas.

En forma específica, cada uno de estos conceptos debe entenderse como sigue:

Eficacia. Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista la claridad respecto de los objetivos de la institución. Así, Servicios que producen un conjunto definido de prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, focalización, etc.

Eficiencia. Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar ese nivel de producto. En otros términos, se refiere a la ejecución de acciones, beneficios o prestaciones del Servicio utilizando el mínimo de recursos posibles. En general, se pueden obtener mediciones de

productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, respecto del nivel de recursos utilizados (tales como el gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.). Algunas aproximaciones a este concepto son gasto por unidad de producto, producción respecto de la dotación de personal, etc. Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos incurridos por la institución.

Economía. Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. En el marco de la misión institucional, la administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generar ingresos propios.

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, su capacidad para ejecutar adecuadamente su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos, entre otros.

Calidad de servicio. La calidad de servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia y se define como: la capacidad de la institución para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de los(as) ciudadanos(as) usuarios(as)/ clientes/ beneficiarios(as) referidas al cumplimiento de requisitos de los bienes y servicios públicos. Se ha relevado como una dimensión en particular por la importancia que tiene para la ciudadanía la provisión de bienes y servicios por parte del Estado.

Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, resolución de denuncias/reclamos, calidad del bien o servicio y satisfacción de usuarios(as)/ clientes/ beneficiarios(as) a través de información de percepción de la ciudadanía, de estándares objetivos de la calidad de servicio o una combinación de ellos.

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto es el resultado de procesar la información recibida a través de formularios o buzones de sugerencias y reclamos.

Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de público o velocidad de respuesta ante cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios.

Es importante destacar que la medición del desempeño está enfocada al resultado en la entrega de productos estratégicos (bienes y/o servicios) al cliente/usuario/beneficiario. La medición del desempeño global de la institución requiere el desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores y mediciones correspondientes a cada una de las dimensiones o factores citados.

g) Ámbitos de Control

Los indicadores de desempeño pueden utilizarse para obtener información de diferentes

ámbitos necesarios de controlar en la implementación de políticas y programas públicos. Los ámbitos de control que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son los ámbitos de proceso, producto y resultado. En este último caso, el ámbito puede clasificarse como resultado intermedio o final.

De acuerdo con lo señalado por Armijo (2011, p.61), existen preguntas claves en cada etapa

del proceso productivo o ámbito de control, que permiten definir indicadores, como se muestra en la Figura 1.

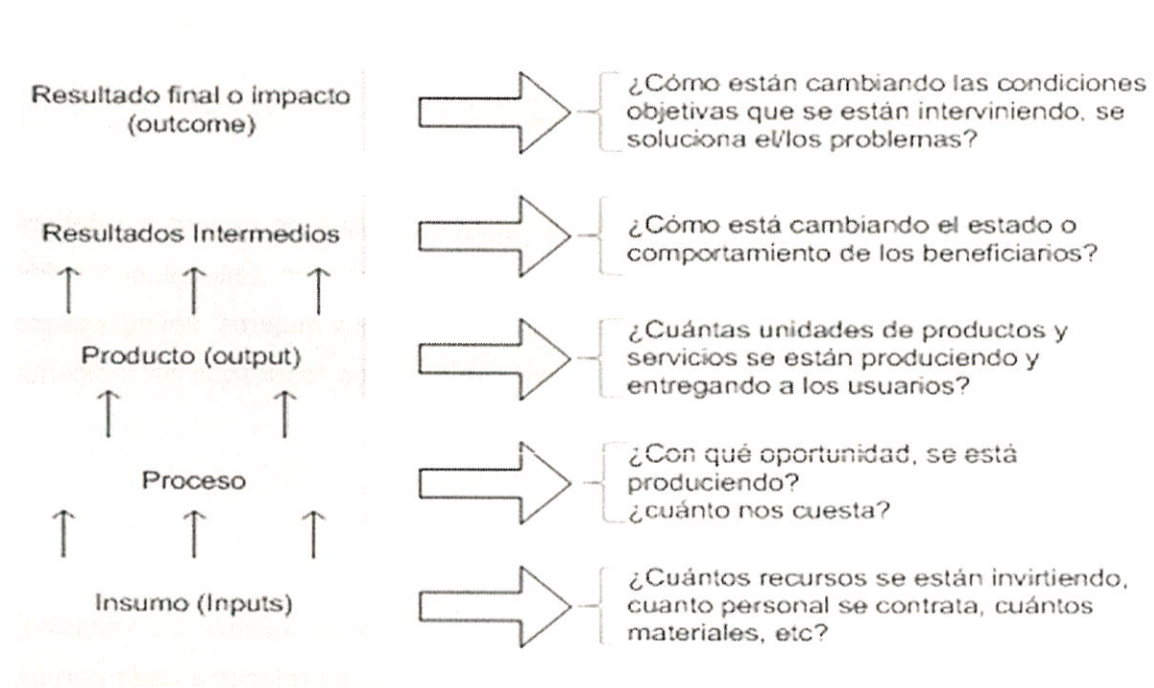


Figura 1. Indicadores por Etapa de Proceso Productivo Fuente: Armijo (2011, p. 61)

Cada uno de los indicadores de la institución debe ser clasificado en alguno de los ámbitos señalados. En forma específica, cada uno de estos conceptos debe entenderse como sigue:

Proceso. Se refiere a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para elaborar los productos (bienes y/o servicios), incluyen actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos y de administración financiera. Estos indicadores ayudan en la evaluación de desempeño en áreas donde los productos o resultados son difíciles de medir.

Producto. Se refieren a los bienes y/o servicios producidos o entregados a los clientes, usuarios o beneficiarios, como primer resultado de la acción de un programa e idealmente considerando un cierto estándar de calidad. En este marco, la calidad de los bienes y/o servicios entregados por el programa, la cobertura y la focalización lograda se consideran mediciones en el ámbito de producto.

Resultado. Este tipo de indicador puede darse en dos niveles:

Resultado Intermedio. Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y/o servicios de un programa o acción pública. Su importancia radica en que se espera que conduzcan a los resultados finales y en consecuencia constituyen una aproximación a éstos.

Resultado Final o Impacto. Son resultados a nivel del fin de los bienes y/o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a la entrega de éstos. En algunas oportunidades es difícil realizar estas mediciones, principalmente, por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas y/o porque muchos de estos efectos son de largo plazo.

h) Desagregación por sexo de los indicadores

Para cada indicador, cuyo producto estratégico aplique enfoque de género, se deberá señalar si es pertinente una desagregación por sexo en su medición. Esto es, si se mide el resultado de sus indicadores separadamente entre hombres y mujeres, desagregando numerador y denominador. De ser así, se deberá presentar los resultados del indicador por sexo y a nivel global.

j) Producto Estratégico (bien y/o servicio) al que se vincula

Se debe señalar con cuál (o cuáles) producto(s) estratégico(s) (bienes y/o servicios) señalados por la institución, en las Definiciones Estratégicas, se relaciona cada uno de los indicadores elaborados.

En el caso de aquellos productos vinculados a programas de la oferta programática nuevos o evaluados por la Dirección de Presupuestos, se deberá incorporar aquellos indicadores que, producto de dichas evaluaciones, sean pertinentes y relevantes para medir el desempeño del producto estratégico, preferentemente indicadores a nivel de Propósito del programa.

En los casos en que un indicador corresponda a una medición transversal a la institución, abarcando a todos o más de un producto estratégico, éste deberá ser definido como "Institucional".

k) Datos de línea base y meta

Para definir la meta de cada indicador es necesario conocer el comportamiento histórico o actual de la medición, estableciéndose la línea base con la información disponible. Los datos que permiten establecer la meta en el año t+1, corresponde a los valores alcanzados en el año t-1, t-2, t-3, así como la estimación del año t.

Posteriormente, la meta t+1 será el objetivo cuantitativo que el Servicio se compromete a alcanzar de acuerdo con los recursos presupuestarios y las capacidades técnicas para el período. La meta no sólo representa un compromiso en términos del valor del indicador

sino también respecto de su numerador y denominador.

I) Medio de Verificación

La información requerida para la medición de los indicadores se obtiene a través de instrumentos de recolección de los datos disponibles (encuestas, fichas, registros, otros). Estos datos son almacenados en bases de datos u otros instrumentos y transformados en información a través de mecanismos de sistematización tales como informes consolidados, reportes, agregación de datos (subtotales por región, por mes, por producto, etc. o cuadros resúmenes).

Los medios de verificación deberán permitir verificar y comprobar el nivel alcanzado en cada indicador. Por lo tanto:

Debe haber consistencia entre los valores informados y, los documentos presentados.

La información presentada deberá permitir verificar los valores de las variables (numerador y denominador) informados.

En el caso particular de mediciones basadas en encuestas, se deben incorporar como medios de verificación, los siguientes documentos:

- Informe Elaborado por Externo al Servicio (que incluya ficha técnica con información del estudio respecto de universo, muestra, nivel de precisión, tipo de instrumento, fecha de terreno; Diseño metodológico; Resultados de Encuesta; Conclusiones y Recomendaciones y Cuestionario aplicado).
- Base de datos del estudio aplicado.

2º DIFÚNDASE el PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CONTROL DE GESTION DEL GOBIERNO REGIONAL DE LOS RÍOS para todos los funcionarios de éste Gobierno Regional.

ANÓTESE, REFRENDESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVASE.



**CÉSAR ASENJO JEREZ
INTENDENTE
GOBIERNO REGIONAL DE LOS RÍOS**

CAJ/ RAB/ CCM/ cmc.

DISTRIBUCIÓN

- Administrador Regional
- Jefaturas de División
- Unidad de Control Interno
- Archivo Oficina de Partes

