



ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DENTRO DEL SERVICIO DE
REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN EN EL PERÍODO 2007- 2010**

Alumno: Davis Muñoz, Ana Karina
Profesor Guía: Henríquez Aravena, Andreé

Tesis para optar al título de Administrador Público
Tesis para optar al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública
Santiago, Noviembre 2012

TABLA DE CONTENIDO

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	6
2. CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
2.1. Antecedentes Generales	7
2.2. Definiciones estratégicas del SRCeI	7
2.2.1. Misión del SRCeI	7
2.2.2. Visión del SRCeI	8
2.2.3. Valores Institucionales del SRCeI	8
2.2.4. Objetivos Estratégicos del SRCeI	8
2.2.5. Productos Estratégicos del SRCeI	9
2.2.6. Clientes(as), beneficiarios(as) y usuarios(as) del SRCeI	9
2.2.7. Breve historia del Servicio de Registro Civil e Identificación	9
2.2.8. Funciones asignadas por Ley al SRCeI	11
2.2.9. Organigrama del SRCeI	12
2.2.10. Unidad de Planificación y Control de Gestión de SRCeI	14
2.2.10.1. Organigrama Unidad de Planificación y Control de Gestión (UPCG)	14
2.2.10.2. Materias que administra la UPCG	14
2.2.10.3. Productos de gestión interna generados por la UPCG	15
2.3. Problema de Investigación	17
2.4. Preguntas de Investigación	18
2.5. Justificación	18
2.6. Objetivo General y Objetivos Específicos	19
2.6.1. Objetivo General	19
2.6.2. Objetivos Específicos	20
3. CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	21
3.1. Control	21
3.2. Control de Gestión	21
3.2.1. Finalidades del Control de Gestión	22
3.2.2. Utilidades del Control de Gestión	23

3.2.3.	Fases del control.....	23
3.2.4.	El control a tres niveles dentro de la organización.....	25
3.2.5.	Dos enfoques del Control de Gestión.....	26
3.3.	Estrategia.....	27
3.3.1.	Características de las decisiones estratégicas.....	28
3.3.2.	Dirección estratégica.....	28
3.3.3.	Análisis estratégico.....	29
3.3.4.	Elección estratégica.....	29
3.3.5.	Implantación de la estrategia.....	30
3.3.6.	Los indicadores como base para el control de gestión estratégico.....	31
3.3.6.1.	Características de los indicadores.....	31
3.3.6.2.	Para la construcción de los indicadores se recomienda el siguiente procedimiento.....	32
3.4.	Cuadro de Mando Integral.....	34
3.4.1.	Ventajas del Cuadro de Mando Integral.....	38
3.4.2.	Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	39
3.4.2.1	Perspectiva financiera.....	39
3.4.2.2	Perspectiva del cliente.....	41
3.4.2.3	Perspectiva de los procesos internos.....	43
3.4.2.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	45
3.4.3.	Las relaciones causa-efecto.....	47
3.4.4.	Mapas estratégicos.....	48
3.4.5.	La evolución del Cuadro de Mando Integral.....	50
3.4.6.	Construcción e Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	53
3.5.	Modernización del Estado.....	54
3.5.1.	Sistemas de medición del desempeño y rendición de cuentas en la gestión pública.....	58
3.6.	La Gestión en la Administración Pública.....	59
3.6.1.	Diferencias entre gestión y administración.....	61
3.7.	Cuadro de Mando Integral en la Administración Pública.....	62
3.7.1.	Función de la estrategia.....	63

3.7.2. Modificación del Cuadro de Mando Integral en el sector público.....	63
3.7.3. El CMI elaborado e implementado en el SRCeI.....	65
3.7.4. El desarrollo conceptual del CMI en el SRCeI.....	66
3.7.5. Modelo Básico de CMI en el SRCeI elaborado en los años 2007-2008.....	66
4. CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	67
4.1. Tipo de estudio	67
4.2. Diseño de la Investigación.....	67
4.3. Muestra a estudiar.....	67
4.4. Método de recolección de datos	68
5. CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	69
5.1. De la incorporación del CMI en el SRCeI.....	69
5.2. De las razones de la incorporación del CMI al SRCeI.....	69
5.3. Del año en que se incorporó el CMI en el SRCeI	69
5.4. Del proceso de diseño y elaboración del CMI en el SRCeI	69
5.5. De quien estuvo a cargo del proceso de diseño y elaboración del CMI del SRCeI	70
5.6. Del tiempo utilizado en el proceso de diseño y elaboración del CMI del SRCeI y su puesta en marcha.....	70
5.7. De quien estuvo a cargo del proceso de Implementación del CMI del SRCeI.	71
5.8. De cuantas personas participaron en la implementación del CMI dentro del SRCeI y las características de este equipo.....	71
5.9. Del proceso de implementación del CMI dentro del SRCeI	71
5.10. De las fortalezas y debilidades de los procesos de diseño e implementación.	72
5.11. De las características del CMI en el SRCeI.....	73
5.12. De los fines para los que es utilizado el CMI en el Servicio	74
5.13. Del medio para comunicar el CMI del Servicio.....	74
5.14. Del rol que ha tenido la alta dirección del Servicio en la implementación del CMI.....	74
5.15. De los incentivos o estímulos ligados al cumplimiento de los indicadores del CMI.....	75
5.16. El CMI como medio para monitorear la estrategia.....	75
5.17. De la mejora en el desempeño desde la incorporación CMI y en qué materias se refleja ...	76
5.18. Del cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creado el CMI del Servicio	76

5.19. De los planes que se visualizan para el CMI del Servicio.....	77
5.20. Las opiniones de los entrevistados sobre las deficiencias que presenta el CMI en la práctica	77
5.21. De lo que ha faltado para que se aproveche al máximo el potencial del CMI dentro del Servicio a juicio de los entrevistados	78
6. CONCLUSIONES.....	79
7. REFERENCIAS	84
ANEXO I: CONDENSACIÓN DATOS ENTREVISTAS	86
ANEXO II: ENTREVISTAS.....	104
A. Entrevista: Andrea Muñoz.....	104
B. Entrevista: Edward Araya.....	111
C. Entrevista: Patricio Mellado.....	125
D. Entrevista: Violeta Pavez.....	135
ANEXO III: MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SRCeI	152

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo principal analizar el proceso de elaboración y e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) del Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCeI) durante el periodo 2007-2010, así como examinar las características de esta herramienta de gestión para entregar propuestas de mejora a su desempeño. El Cuadro de Mando Integral es desarrollado y administrado por la Unidad de Planificación y Control de Gestión del SRCeI, unidad dependiente de la Dirección Nacional de la entidad.

En la primera parte del análisis se entregará una definición de esta herramienta estratégica de control de gestión, se expondrán los pasos necesarios para su creación y presentarán sus posibles aplicaciones en la administración pública, teniendo como marco de referencia que su aplicación más frecuente es en el sector privado, y se describirá la evolución de la herramienta desde sus comienzos hasta la actualidad.

En segundo lugar, se analizará la conformación e implementación del Cuadro de Mando Integral dentro del SRCeI, sus perspectivas de desarrollo, objetivos, metas, indicadores y mapas estratégicos, junto con una revisión de las opiniones vertidas por los funcionarios encargados de su implementación y los directivos responsables del proceso ante la institución.

Finalmente, se entregarán los resultados de la investigación y las conclusiones extraídas del proceso investigativo.

2. CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes Generales

El Servicio de Registro Civil e Identificación, en adelante SRCeI, es una entidad pública descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometida a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia, organismo encargado de velar por la constitución legal de la familia (Ley 19.447, 1996).

Las instituciones públicas deben adecuarse a los cambios de su entorno producto de la natural evolución de la sociedad: cambios tecnológicos, avances en el ámbito de los recursos humanos y la gestión, etc. Por ello, al definir los conceptos estratégicos que enmarcarán su ámbito de acción, deben orientar el proceso hacia el cumplimiento de objetivos y metas que les permitan adaptarse de la mejor manera al desarrollo de su entorno.

Es en este contexto que el SRCeI definió sus lineamientos estratégicos, los que a continuación se exponen¹:

2.2. Definiciones estratégicas del SRCeI

2.2.1. Misión del SRCeI

“Facilitar el ejercicio de los derechos de las personas a través del registro, certificación y verificación de los hechos relativos al estado civil, identidad, bienes y otros actos específicos encomendados por ley, resguardando la confidencialidad, confiabilidad y certeza de la información, brindando un servicio oportuno y de calidad”.

¹ Según lo declarado en su Sitio Web institucional, http://www.srcei.cl/f_institucion.html

2.2.2. Visión del SRCeI

“Ser una organización de personas orgullosas y comprometidas con el SRCeI y el desarrollo de Chile, contribuyendo al ejercicio efectivo de los derechos de las personas, cumpliendo nuestra misión con criterios de excelencia, confidencialidad, calidad y oportunidad, a través de la innovación permanente y liderando el uso de tecnologías de vanguardia”.

2.2.3. Valores Institucionales del SRCeI

La institución, luego de un proceso de reflexión conjunto, determinó que los Valores Institucionales que deben guiar su quehacer son calidad, calidez y colaboración.

2.2.4. Objetivos Estratégicos del SRCeI

- Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios/as, diseñando y aplicando instrumentos que permitan detectar y monitorear en forma oportuna sus necesidades y requerimientos.
- Garantizar la plena seguridad de los datos a través de la incorporación permanente de tecnología de la información, con innovación y mejoramiento continuo de los procesos.
- Mejorar las condiciones de cobertura y acceso de los usuarios/as a los servicios ofrecidos por la Institución, ampliando y modernizando los canales de atención, a través de un diseño operacional moderno y flexible, tanto en tecnología como en infraestructura.
- Fomentar la generación de alianzas estratégicas con otras organizaciones, creando sinergias que permitan optimizar la entrega de sus productos estratégicos.

- Promover la excelencia de los resultados mediante el fortalecimiento de las competencias de las personas que conforman la Institución, cumpliendo eficazmente las políticas y planes institucionales y/o gubernamentales.

2.2.5. Productos Estratégicos del SRCeI

- Documentos de Identificación
- Registro Civil
- Registro de Vehículos Motorizados
- Registro Penales
- Registro Especiales

2.2.6. Clientes(as), beneficiarios(as) y usuarios(as) del SRCeI

- Personas naturales
- Instituciones del Sector Público
- Organizaciones y empresas del sector privado

2.2.7. Breve historia del Servicio de Registro Civil e Identificación

Bajo el gobierno de Don Domingo Santa María, con Don José Manuel Balmaceda como Ministro del Interior, en julio del año 1884 se publicó la Ley de Registro Civil. Antes de la creación de este organismo, los registros de nacimientos, matrimonios y defunciones los efectuaba la Iglesia Católica. Con la publicación de esta Ley se crea el cargo de Oficial de Registro Civil, cargo al cual se encomienda llevar por duplicado los registros que hasta entonces administraba el oficio religioso. De este modo, al registrarse los tres principales hitos en la vida de las personas (nacimiento, matrimonio y defunción), quedaron plasmados los tres hechos fundamentales en la constitución legal de la vida y la familia.

La Ley de Registro Civil formaba parte de las llamadas Leyes Laicas que conformaban un cuerpo legal bastante adelantado para su época, el cual estableció normas relativas al ámbito personal de los ciudadanos, así como al control y fiscalización, desarrollando además los espacios fundamentales para lo que posteriormente sería una moderna Ley Orgánica al incorporar la estructura funcional y territorial del Servicio.

Al Servicio de Registro Civil e Identificación se le han encomendado nuevas funciones y tareas a lo largo de sus 126 años de existencia, conformando un conjunto de responsabilidades estratégicas para el cumplimiento de uno de los objetivos más importantes del Estado:

- La organización de la familia.
- La identidad de las personas y sus proyecciones en los espacios de la seguridad ciudadana.

A causa de la evolución del Estado, tanto en lo económico como en lo social, político y cultural, el SRCeI debió asumir nuevas funciones, como por ejemplo, la creación del Registro General de Condenas en 1925, el cual surge de su vinculación con la identificación, es decir, la necesidad de establecer con veracidad y rigor la individualidad jurídica de las personas y consignar sus antecedentes penales.

El 19 de Octubre de 1996 se publicó la Ley N° 19.477, Ley Orgánica del Servicio de Registro Civil e Identificación. En el artículo 3° de esta Ley se señala: “El Servicio de Registro Civil e Identificación velará por la constitución legal de la familia y tendrá por objeto principal registrar los actos y hechos vitales que determinan el estado civil de las personas y la identificación de las mismas. Le corresponderá, también, llevar los registros y efectuar las actuaciones que la Ley le encomiende” (Ley 19.477,1996).

2.2.8. Funciones asignadas por Ley al SRCeI

- Registro de Nacimientos.
- Registro de Matrimonios.
- Registro de Defunciones.
- Otorgamiento de Cédulas de Identidad.
- Registro de Posesiones Efectivas de Herencias Intestadas.
- Registro de Vehículos Motorizados.
- Otorgamiento de Documentos de Viaje.
- Otorgamiento de Títulos de Viaje.
- Registro de Conductores de Vehículos Motorizados.
- Otorgamiento de Antecedentes Penales.
- Registro de Profesionales.
- Registro de Faltas a la Ley sobre Consumo de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas.
- Registro de Violencia Intrafamiliar.
- Registro de Pasaportes.
- Registro de Discapacidad.
- Registro Nacional de Transporte de Carga Terrestre.
- Registro Nacional de Testamentos.
- Registro de Bancos de Datos Personales a cargo de Organismos Públicos.
- Inscripción de Donación de órganos.

2.2.9. Organigrama del SRCeI

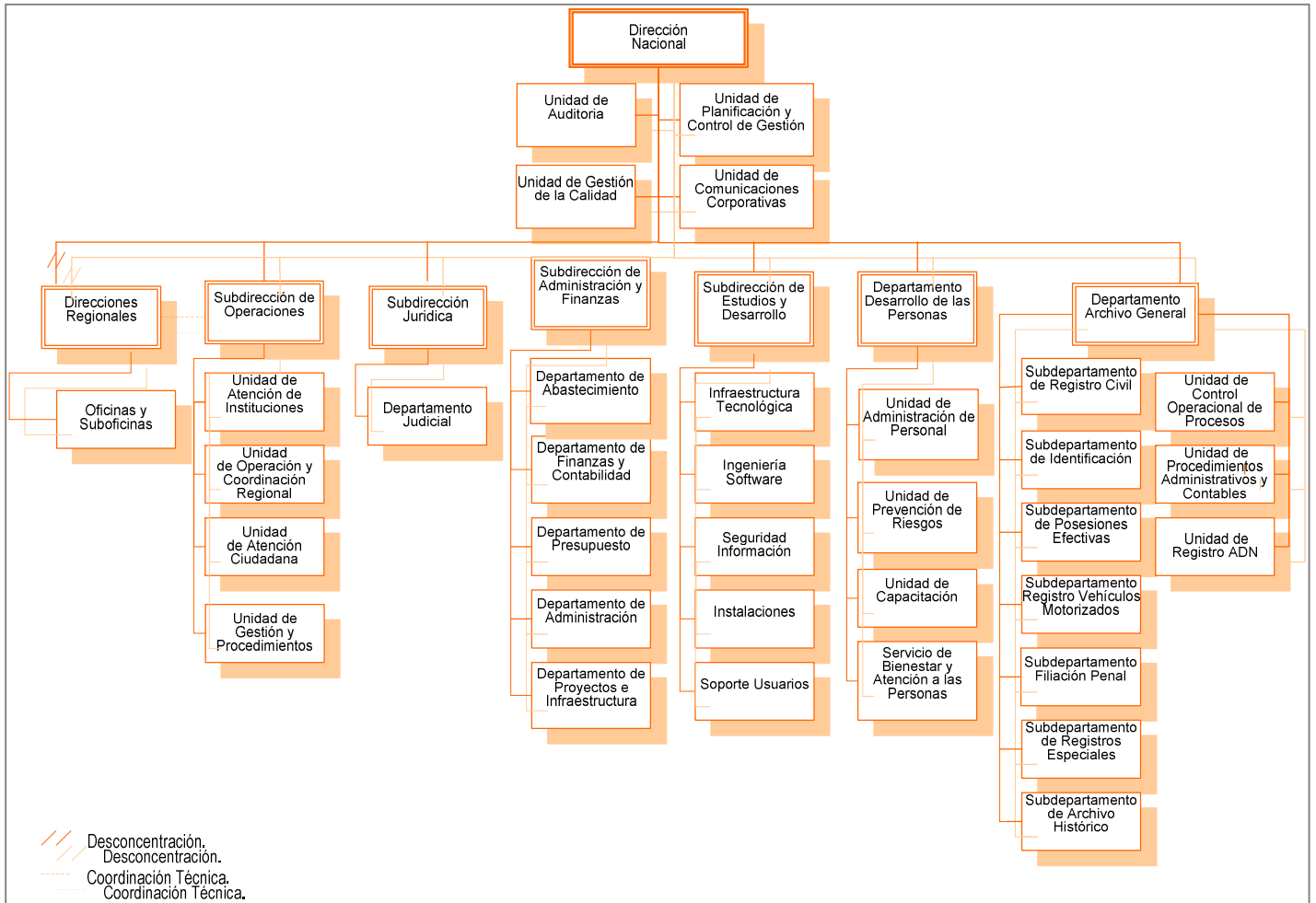


Figura 1: Organigrama Servicio de Registro Civil e Identificación.

La estructura del SRCeI es una mezcla de dos tipos de organizaciones (según Mintzberg), por una parte tiene características de la organización maquina y, por otro, de la organización diversificada. La primera se caracteriza por tener altos niveles de control, para evitar sorpresas e incertidumbres, y se caracteriza por tareas rutinarias al estilo de una burocracia. El SRCeI se caracteriza por ser una organización burócrata: posee mucha documentación asociada a sus procesos, alta demora en la entrega de ciertos productos y muchos respaldos en papel asociados a gran parte sus trámites. Además, contribuye a esto

que las funciones y tareas encomendadas por ley al SRCeI, han sido altamente normalizadas, racionalizando su trabajo con tareas simples y repetitivas. Las organizaciones maquinales, como es el caso del SRCeI, se encuentran al interior de entornos simples y estables, y generalmente se trata de organizaciones maduras y bastante grandes, pues producen en masa a través de la repetición y normalización de sus procesos. Las organizaciones públicas de este tipo, que recaudan gran cantidad de dinero, son burocracias no tan sólo porque su actuar es rutinario sino también debido a que deben dar cuenta pública de sus acciones.

Por otra parte, el SRCeI también posee características de una organización diversificada: es una institución grande que necesita ser dividida en unidades más pequeñas para mantener el control de sus funciones operativas. Además, está dividido en bastantes unidades (como se puede apreciar en la Figura 1) debido a la enorme cantidad de productos que entrega a la sociedad; ejemplo de lo anterior es la existencia de la unidad llamada Subdepartamento de Identificación, encargada de controlar la producción y distribución de los documentos de identificación que genera el Servicio. Estas unidades o subdepartamentos, de alguna manera poseen escasa autonomía en la toma de decisiones, pero de igual manera deben dar a conocer sus funciones y rendir cuenta a las autoridades (Mintzberg, 1989).

Dentro de las unidades de apoyo que posee el SRCeI, se encuentra la Unidad de Planificación y Control de Gestión (UPCG), la cual tiene por principal función coordinar la planificación estratégica del Servicio y evaluar el grado de cumplimiento de sus estrategias. Además, tiene a su cargo la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral de la organización.

2.2.10. Unidad de Planificación y Control de Gestión de SRCeI

2.2.10.1. Organigrama Unidad de Planificación y Control de Gestión (UPCG)

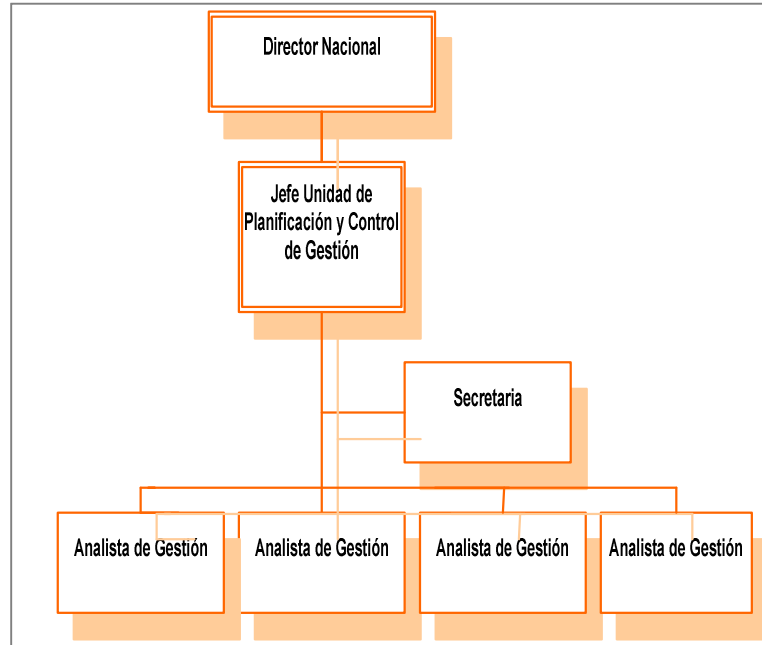


Figura 2: Organigrama Unidad de Planificación y Control de Gestión

La Unidad de Planificación y Control de Gestión del SRCeI, dentro de las configuraciones que posee una organización y sus partes, se clasifica como unidad dentro del *staff* de apoyo al Servicio.

2.2.10.2. Materias que administra la UPCG

- a) Coordinar la planificación estratégica.
- b) Evaluar el logro y grado de cumplimiento de las estrategias.
- c) Identificar y analizar las desviaciones.
- d) Generar propuestas que contribuyan al mejoramiento de la institución.

- e) Evaluar periódicamente los mecanismos e instrumentos de recolección y sistematización de la información.
- f) Mantener y administrar un Sistema de Información para la Gestión (SIG).

2.2.10.3. Productos de gestión interna generados por la UPCG

a) Compromisos de Desempeño Colectivo (CDC)

Los objetivos de los CDC son:

- Servir de herramienta para el mejoramiento de la gestión.
- Contribuir a la descentralización de la gestión.
- Incentivar el trabajo en equipo.
- Orientarse a la mejora del servicio entregado a la ciudadanía.

b) Programa de Mejoramiento de la Gestión

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) son compromisos institucionales anuales ante la Dirección de Presupuesto (DIPRES) del Ministerio de Hacienda. Consta de doce sistemas comunes para el sector público, y cada uno de ellos es revisado por un organismo experto. Estos compromisos anuales se deben cumplir al término del año para que todos los funcionarios (planta y contrata) de los servicios públicos puedan recibir un estímulo sobre el sueldo base.

c) Balance de Gestión Integral

Este balance es un reporte de gestión que contiene los objetivos, metas de gestión y resultados del organismo, que son entregados como cuenta pública al Congreso Nacional.

La información que es presentada en este balance es utilizada en el proceso de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria que realiza DIPRES.

d) Sistema de información para la Gestión (SIG)

Este sistema está compuesto por indicadores de desempeño que apoyan la toma de decisiones dentro de las instituciones públicas.

Los indicadores de desempeño se construyen en base a las Definiciones Estratégicas.

Los indicadores medidos se relacionan con la gestión efectuada sobre los Productos Estratégicos o de Gestión Interna.

e) Plan de Acción

El Plan de Acción es un documento que plantea los desafíos anuales adquiridos por el SRCeI. En él se definen las metas institucionales, tanto las comprometidas ante el Congreso Nacional o como las metas internas asumidas por SRCeI a fin de contribuir a su desarrollo organizacional.

Está compuesto por:

- Programación Presupuestaria.
- Etapas comprometidas en los Sistemas de Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
- Ficha de Identificación de Metas.
- Cronogramas de Actividades.
- Minuta Presupuestaria.

f) Programación Gubernamental

Documento que contiene el detalle de los compromisos adquiridos por el SRCeI, considerando sus objetivos estratégicos y productos. Este proceso es impulsado anualmente por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES).

g) Cuadro de Mando Integral

Es una metodología de trabajo que permite transformar los objetivos y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Se organiza en cuatro perspectivas: cliente, procesos internos, financiera y crecimiento y aprendizaje.

De acuerdo al último producto de gestión interna que es generado por la UPCG del Servicio, su Cuadro de Mando Integral, se establece el objeto de estudio de la presente tesis: en este punto se desprende la problemática principal, a saber, analizar y describir la elaboración e implementación del CMI del SRCeI, en tanto herramienta de gestión estratégica para una de las instituciones públicas más importantes del país.

2.3. Problema de Investigación

En los tiempos actuales, vertiginosos y cambiantes, con nuevas tecnologías y desafíos, las organizaciones deben adaptarse a un entorno cada vez más competitivo; se vuelve indispensable que definan su misión, visión y estrategia, las cuales se deben operacionalizar y transformar en metas e indicadores cuantificables, todo lo anterior con el ánimo de que la organización defina su razón de ser, se proyecte hacia el futuro determinando qué desea ser y cómo lo logrará. Gracias a esta necesidad surge el Cuadro de Mando Integral, herramienta que permite transformar estrategias en objetivos e indicadores, optimizando el funcionamiento de todas las unidades y, en definitiva, posibilitando que toda la organización, desde los más altos directivos hasta los empleados, conozcan a través de la comunicación del Cuadro Mando Integral sus lineamientos estratégicos y se comprometan con ellos.

Las instituciones del sector público sintonizan con las actuales exigencias del entorno y adoptan nuevas directrices -al igual que las organizaciones del sector privado (en Chile, durante el periodo 1994-2003, se desarrolló el proceso de modernización del Estado, el cual es definido en el punto 3.5)-, adquiriendo incluso un rol más empresarial en algunos

ámbitos de su funcionamiento, pero siempre manteniendo su fin último: servir a la sociedad y mantener el espíritu de una organización sin fines de lucro. Por ello, en la presente investigación interesa sobremanera profundizar en el análisis del Cuadro de Mando Integral del Servicio de Registro Civil e Identificación como herramienta de control de gestión estratégica, examinando sus alcances, características e implementación, desde su contexto de institución pública.

2.4. Pregunta de Investigación

¿Cuáles han sido los resultados del proceso de elaboración de Cuadro de Mando Integral de Servicio de Registro Civil e Identificación en el periodo 2007-2010 y que aprendizaje obtuvo la institución en este proceso?

2.5. Justificación

En la actualidad, el uso del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, como instrumento de gestión en las instituciones públicas es limitado, estando la mayoría de las instituciones, orientadas al cumplimiento de requisitos técnicos de los sistemas de gestión que imparte la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), y haciendo uso por tanto, de sólo algunos elementos de planificación estratégica, los que básicamente consisten en declarar una Misión y Objetivos Estratégicos institucionales, identificar los productos estratégicos que cada una provee, así como los clientes/usuarios / beneficiarios de los mismos, para finalmente formular indicadores de desempeño, los que se asocian a los ciclos presupuestarios anuales y al sistema de incentivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

De esta forma, es importante en este ámbito, analizar la experiencia del Servicio de Registro Civil e Identificación, por cuanto se trata de una institución relevante en el ámbito de los organismos públicos nacionales, pues atiende a la totalidad de la población del país,

con un nivel de actividad cercano a los 50 millones de trámites anuales, asociados a un total de 23 procesos distintos (registros), cada uno con sus particularidades. Para alcanzar dichos niveles de producción, este organismo administra un presupuesto anual de MM\$ 100.000.000 aproximadamente y una dotación del orden de los 3,000 funcionarios, lo que lo convierte en una institución que cumple los requisitos de tamaño y complejidad para considerarse un buen caso de estudio, con conclusiones replicables para otras entidades similares.

Es particularmente interesante, la experiencia del Servicio en cuanto a la implementación de un software de gestión para realizar el monitoreo de los resultados de sus principales productos, así como su aproximación a modelos de gestión más avanzados, los que incluyen el uso de elementos vinculados al Cuadro de Mando Integral, como por ejemplo, un mapa estratégico y la definición de perspectivas de gestión. Todo lo anterior, da cuenta de elementos válidos para mejorar los procesos de Planificación y Control de Gestión de los organismos públicos, tomando en cuenta la creciente tendencia al uso de tecnologías de la información, y sus efectos sobre los procesos que las instituciones públicas desarrollan.

Por otra parte, la contribución académica de esta investigación es de carácter analítico e informativo para la cátedra de Control y Gestión, proporciona las características de implementación de un Cuadro de Mando Integral y determina si la herramienta define adecuadamente la misión, visión y estrategias del Servicio. Además, busca servir como caso de estudio para los alumnos de la cátedra, al entregar una perspectiva de aplicación de esta herramienta de gestión estratégica en organizaciones públicas.

2.6. Objetivo General y Objetivos Específicos

2.6.1. Objetivo General

Describir y analizar el proceso de elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral del Servicio de Registro Civil e Identificación en el periodo 2007-2010.

2.6.2. Objetivos Específicos

- 1.- Describir y analizar el proceso de elaboración e implementación del CMI del SRCeI en el período 2007-2010.
- 2.- Describir las características de este proceso, identificando sus fortalezas y debilidades.
- 3.- Identificar las características particulares del CMI del SRCeI, en cuanto a su desarrollo y funcionamiento.

3. CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Control

El control constituye uno de los pilares fundamentales de la renovación de las organizaciones públicas. El control es un acto, por tanto no sólo puede ser analizado como un resultado, sino que además debe examinarse a partir de una visión global de la organización en la que se produce, esto con el fin de encontrar la mejor estrategia para el logro de sus objetivos, y posibilitar que el autor de este acto se cuestione sobre lo válido de sus proyectos y actividades. Éste debe ser el sentido último de cualquier tipo de control en los actuales modelos de gestión en las instituciones.

Siguiendo esta lógica, se puede afirmar que el control no es un fin en sí mismo, sino un medio para reorientar las acciones de la organización en función de los resultados obtenidos (Olías, 2001).

3.2. Control de Gestión

A continuación, se presentan algunas definiciones de Control de Gestión planteadas por expertos en la materia:

“El control de gestión es un proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias de ésta” (Anthony, 1987, p. 199).

“El control de gestión consiste en un conjunto de procedimientos y técnicas, especialmente cuantitativas, que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos” (Jiménez, 1996, p. 82).

“El sistema de control de gestión se define como:

- Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos de las actividades de la organización.
- Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados.
- Cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad que le permiten sentar criterio sobre su evolución a través de índices y ratios.
- Integrado o coordinado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas de control articulados” (Blanco, 2001, p. 77).

En consecuencia, a partir de estas definiciones es posible determinar que el control de gestión es un proceso a través del cual los directivos, en cualquier nivel, pueden medir la orientación de los procesos hacia los objetivos estratégicos, así como las funciones y tareas efectuadas al interior de la organización, con el ánimo de revertir los errores que provoquen la falta de eficiencia y efectividad. (Elaboración propia)

El control de gestión debe trascender el marco directivo y ser accesible a la mayor cantidad de personas dentro de la organización. Su mayor valor surge cuando pasa de ser un instrumento exclusivo de la gerencia, a un elemento político clave en cuanto sistema de información al servicio de los cargos públicos, tanto para directivos como el público en general.

3.2.1. Finalidades del Control de Gestión²

- a. Corregir fallas o errores existentes: el control sirve para detectar fallas o errores en la planeación o la ejecución, para luego aplicar medidas correctivas adecuadas con el fin de remediarlo.

² Contenidos extraídos de la Cátedra de Gestión y Control dictada por el Profesor Andréé Henríquez el año 2008 para la Carrera de Administración Pública, en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

- b. Prevenir nuevas fallas o errores: al corregirlos y aprender de ellos.

3.2.2. Utilidades del Control de Gestión

- a. Establecer estándares de desempeño (parámetros de comparación).
- b. Definir patrones de calidad (se mide a través de la definición de un estándar).
- c. Proteger los recursos de la organización.
- d. Limitar la autoridad ejercida de manera aleatoria.
- e. Evaluar y dirigir el desempeño de las personas.
- f. Establecer medios preventivos para garantizar el alcance de los objetivos.

3.2.3. Fases del control

- a. Establecimiento de patrones. Sin patrones no habría nada que medir. Los patrones se entienden como una norma de funcionamiento y definen aquello que debe hacerse. El patrón es siempre una cifra cuantificable. Los tipos de patrones más comunes son:
 - Cantidad
 - Calidad
 - Costo
 - Tiempo
- b. Medición del desempeño: evaluar el desempeño según el patrón. Existen dos formas clásicas a través de las cuales se realiza:
 - **La observación**, un ejemplo de esto es la administración de personal, específicamente, la evaluación del desempeño del personal.
 - **Los informes:**
 - Narrativos
 - Periódicos
 - De progresos, acumulativos.

- Especiales

c. Comparación entre el desempeño actual y el patrón: medir a través de la comparación. Esta medición se puede realizar por medio de dos vías:

- **Resultados:** cuando se comparan los desempeños logrados según el patrón luego de terminado el proceso. No se debe confundir el resultado con el impacto. Se realiza al final del proceso.
- **Desempeño:** cuando la comparación entre el patrón y la variable se efectúa paralelamente a la ejecución de la operación. Se realiza en el transcurso del proceso.

De lo anterior derivan tres posibilidades:

- Conformidad o aceptación.
- Presencia de leve desviación.
- Rechazo.

d. Acción correctiva:

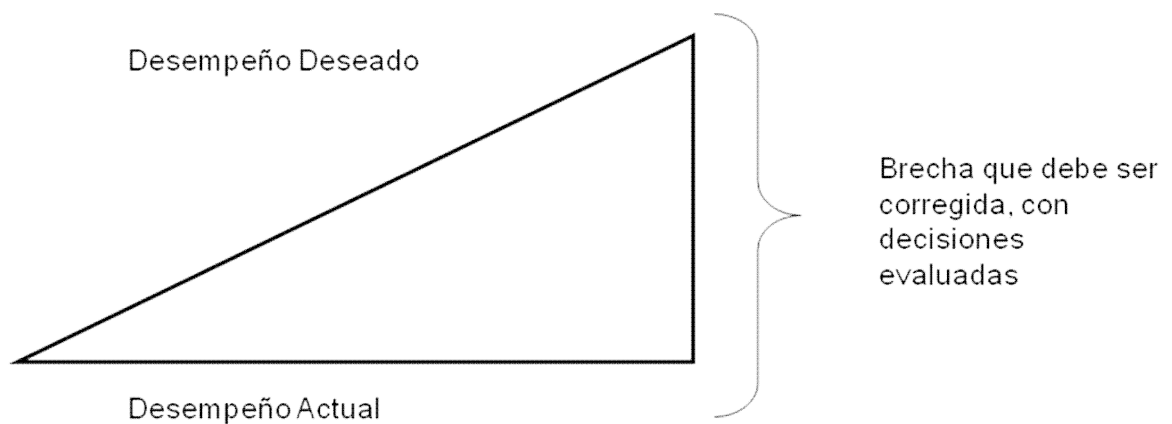


Figura 3: Acción correctiva.

No importa si la acción correctiva se realiza durante el proceso o cuando ya ha finalizado.

3.2.4. El control a tres niveles dentro de la organización

Tipo de Control por Niveles				
Nivel organizacional	<i>Tipo de Control</i>	<i>Contenido</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Amplitud</i>
Institucional	Estratégico: -Desempeño Integral (CMI). -Informes Contables. -Control de Ganancias y pérdidas. -Control mediante análisis de retorno sobre la inversión.	Genérico y sintético.	Orientado a largo plazo.	Macro orientado. Enfoque sistémico de la organización.
Intermedio	Táctico: -Control presupuestal -Presupuesto-programa -Contabilidad de costo	Menos genérico y más detallado.	Orientado a mediano plazo.	Considera cada unidad de la empresa o conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional: -Cuadros de productividad -Automatización -Control de calidad	Detallado y analítico.	Orientado a corto plazo.	Micro orientado. Considera cada tarea u operación.

Tabla 1: El Control a tres niveles en la organización.

Fuente: Cátedra Gestión y Control 2008 Profesor Andreé Henríquez

Dentro de una organización se encuentran distintos niveles de control:

Control operativo: su función principal es el control realizado sobre las tareas. Es un control más detallado pues se preocupa de cada una de las actividades u operaciones del proceso productivo en la organización. Además, se trata de un control de corto plazo.

Control táctico: su función principal es controlar los procesos desarrollados dentro de la organización, como por ejemplo, los de tipo presupuestario y contables. Este tipo de control considera a cada unidad de la organización por separado y se encuentra entre lo genérico y detallado en el control. Este control es de mediano plazo.

Control estratégico: se radica en los objetivos y metas, busca establecer si existe una buena función en el cumplimiento de metas y objetivos. Está integrado en el Cuadro de Mando Integral y es de carácter genérico, considera la totalidad de la organización. En consecuencia es un control que se desarrolla a largo plazo.

3.2.5. Dos enfoques del Control de Gestión

	Enfoque Clásico	Enfoque Moderno
Surge	A fines del siglo XIX sobre cuatro principios: - Estabilidad - Información perfecta - Eficiencia productiva - Costo global	En la década de los '80, por interrelación con el entorno, el cliente y el enfoque estratégico.
Función	Verificación y observación.	Análisis dinámico.
Meta	Reducción de costos y aumento de la productividad.	Crear nuevas bases para la eficacia de la dirección, los hombres y los recursos.
Visión	Orientado a lo interno y centrado en los resultados financieros.	Apoyar lo financiero, pero se nutre además de otras fuentes para equilibrar la gestión.

Tabla 2: Enfoques del Control.

Fuente: Cátedra Gestión y Control Profesor Andreé Henríquez

El enfoque clásico aparece a fines del siglo XIX, coincide con el surgimiento de la Era Industrial (época de mucho control, la información debía ser exacta, sin errores); en

cambio, el enfoque moderno recién surge en la década de los 80', con la concepción de que la empresa ya no tan sólo se mira hacia dentro, sino que debe involucrar al entorno en su actuación y adaptarse a los cambios.

El enfoque clásico centraba los esfuerzos de la organización en la reducción de costos, pues se consideraban los resultados financieros como los únicos indicadores de desempeño organizacional, en cambio el enfoque moderno, además de tomar en cuenta el ámbito financiero, establece como eje central a los clientes, sus expectativas y gustos, y la estrategia de la organización, que en el largo plazo entrega las bases de su desarrollo y crecimiento (misión, visión y valores).

3.3. Estrategia

El concepto de estrategia según Johnson y Scholes (2001, p. 10) se refiere a “(...) la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders”.

Según Kenneth, J. Albert (1983), la utilización de las estrategias se hace necesaria cuando los hombres deben enfrentarse a una o más situaciones como las enumeradas a continuación:

- a.** Recursos limitados.
- b.** Incertidumbre con respecto a las capacidades e intenciones de los competidores.
- c.** Recursos comprometidos irreversiblemente.
- d.** Necesidad de coordinar las acciones a distancia y durante un tiempo prolongado.
- e.** Incertidumbre acerca del control de la iniciativa.
- f.** La naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los adversarios.
- g.** Futuro incierto.

3.3.1. Características de las decisiones estratégicas³

- Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con, y que afectan a, la dirección a largo plazo de una organización.
- Las decisiones estratégicas hacen referencia normalmente a cómo lograr ciertas ventajas competitivas⁴ para la organización.
- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.
- La estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera.

3.3.2. Dirección estratégica

La dirección estratégica es más que sólo gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas, definición que deja de lado muchas aristas importantes.

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización, más que sobre

³ Según lo planteado por Johnson y Scholes (2001, p. 5).

⁴ La ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. Esta definición se puede encontrar en Koenes, Avelina, Ventaja Competitiva, Ediciones Díaz de Santos S.A., Mapcal, 1997.

<http://books.google.cl/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=PP1&dq=ventaja+competitiva&cd=1#v=onepage&q&f=false>.

operaciones específicas (Johnson y Scholes, 2001). Está constituida por tres componentes fundamentales: análisis estratégico, elección estratégica e implantación de la estrategia, fases que permiten definir las estrategias de una organización.

3.3.3. Análisis estratégico

El análisis estratégico consiste en comprender cabalmente la posición trascendental de la organización en su entorno, como también para definir a ciencia cierta cuáles son los recursos propios de la organización y sus competencias internas, y determinar cuáles son las expectativas de los stakeholders (trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa) y cómo influyen en la organización tomando en cuenta el futuro. Este ejercicio se puede llevar a cabo desarrollando un análisis FODA de la organización, determinando oportunidades y amenazas como factores externos, y fortalezas y debilidades como factores internos

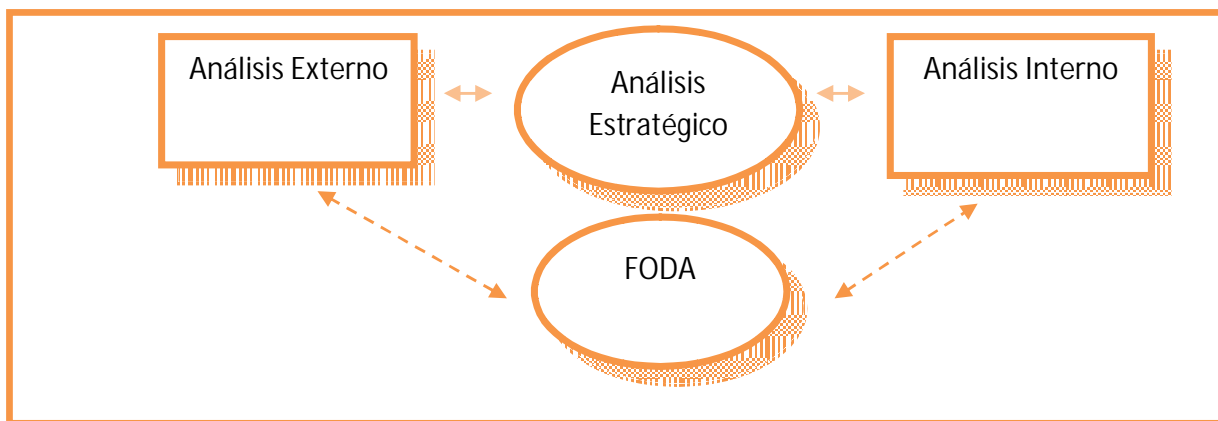


Figura 4: Análisis estratégico

3.3.4. Elección estratégica

La elección estratégica implica la comprensión de las bases adyacentes a la futura estrategia, es la comprensión del resultado del análisis estratégico, como por ejemplo, las

bases adyacentes conformadas por el análisis de lo que esperan los stakeholders de la organización. La elección estratégica tiene como finalidad generar un abanico de alternativas estratégicas, para luego evaluarlas y seleccionar alguna de las opciones, considerando que este ejercicio de selección de la estrategia no debe entenderse sólo como una acción lógica, ya que está muy influida por los valores que poseen los directivos y ciertos grupos con intereses dentro de la organización.

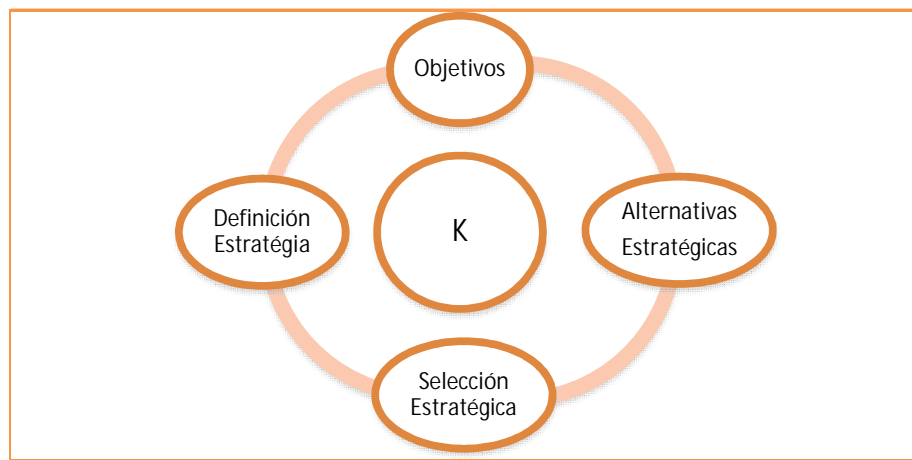


Figura 5: Formulación estratégico

3.3.5. Implantación de la estrategia

La implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducirla en una acción organizacional, o simplemente de cómo llevarla a acciones concretas por medio del diseño y estructuración de la entidad, o a través de la planificación de sus recursos y la gestión constante del cambio estratégico; este último punto se refiere a la gestión de los procesos de cambio y a los mecanismos usados para llevar a cabo este proceso, los cuales deben ser parte de las acciones realizadas por los directivos.



Figura 6: Implantación de la estrategia

3.3.6. Los indicadores como base para el control de gestión estratégico

El control de gestión debe verificar si las metas y los objetivos establecidos se cumplen o no, y para comprobarlo se determinan indicadores.

Los indicadores permiten obtener información cuantitativa respecto al resultado de la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la organización, pese a que también pueden cubrir aspectos cualitativos. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.

3.3.6.1. Características de los indicadores

- a. **Disponibilidad:** los datos básicos para la construcción del indicador deben ser fáciles de obtener, sin restricciones de ningún tipo.
- b. **Simplicidad:** el indicador debe ser de fácil elaboración.

- c. **Validez:** la validez de los indicadores se obtiene cuando éstos son capaces de medir realmente el fenómeno que se desea medir y no otros.
- d. **Especificidad:** si un indicador no mide realmente lo que se desea, su valor es limitado, pues no permite una real evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo o relacionado.
- e. **Confiabilidad:** los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos, provenientes de fuentes de información satisfactorias.
- f. **Sensibilidad:** el indicador debe ser capaz de identificar las distintas situaciones de salud aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.
- g. **Alcance:** el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o factores que afecten la situación descrita por él. En lo posible el indicador debe ser de carácter holístico.

3.3.6.2. Para la construcción de los indicadores se recomienda el siguiente procedimiento

a) Establecer un marco conceptual o modelo teórico

- El marco conceptual propuesto es el Enfoque de Sistema.
- En este contexto, los indicadores se clasifican en indicadores de insumos, procesos, de salida y resultados.

b) Conocer, entender e identificar los objetivos, programas estratégicos o actividades clave de la institución.

c) Consensuar las dimensiones que se desea considerar

- Eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, distribución presupuestal, recursos humanos, impacto, etc.

d) Definir los Factores Críticos de Éxito (FCE)

- Involucrar a los responsables directos y los expertos del área. Para identificar los FCE es necesario responder a la pregunta: ¿qué elementos se deberían obtener como resultado para considerar que se ha sido exitoso el logro de los objetivos?

e) Elaborar una definición preliminar de los indicadores para cada uno de los FCE identificados.

- Elaborar los indicadores con un enfoque participativo, buscando la intervención de los diferentes involucrados y expertos en el área.

f) Para cada indicador se debe elaborar lo siguiente:

- Nombre.
- Fórmula de cálculo.
- Frecuencia de cálculo.
- Información requerida, identificando variables, fuente y responsable de la información.
- Descripción de variables. Texto que explica claramente la variable.

3.4. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* surge a partir de un proyecto de investigación para encontrar herramientas de medición del desempeño organizacional, realizado por el profesor de Harvard Business School, Robert Kaplan y el consultor y especialista David Norton (1992-1996).

En sus inicios se desarrolló como proyecto en las áreas de finanzas de las empresas y dentro de un sistema tradicional de medición del desempeño, con el objetivo de medir las acciones específicas de los empleados definidas en él. Estos sistemas, como han surgido de la función financiera, tienen un sesgo de control. Por esta razón en sus inicios el CMI sirvió para controlar el desempeño, es decir, el comportamiento y las acciones específicas realizadas por los empleados (tales sistemas calzaban mejor con la Era Industrial).

El control, en las organizaciones de la Era Industrial, estaba enfocado a medir las actuaciones de los empleados (y por qué no decirlo, la productividad de los empleados como eje central). En cambio las organizaciones de hoy, están centradas en poner más atención en la estrategia y la visión que en el control.

Los jefes de finanzas en las empresas, luego de impulsar e introducir el concepto de CMI en sus organizaciones, descubrieron que no podían implementarlo sin involucrar a los altos ejecutivos, quienes por lo demás, poseían una alta visión de la empresa y sus prioridades. En este sentido, se produjo un vuelco en el concepto existente de CMI, pasó de ser una herramienta de control de gestión a una herramienta de dirección estratégica (que incluye igualmente el control), impulsada por las jefaturas pero que involucra a toda la organización. Contemporáneamente, el CMI no es considerado sólo una herramienta de dirección estratégica, sino la piedra angular de un sistema de gestión estratégica, y la razón de esto es que las empresas han volcado su atención hacia las competencias basadas en la información y en su capacidad de explotar los activos intangibles, en vez de invertir en sus activos físicos y administrativos. El CMI aborda una gran deficiencia existente en los

sistemas tradicionales de gestión: la incapacidad de vincular la estrategia de largo plazo con las acciones y movimientos de corto plazo.

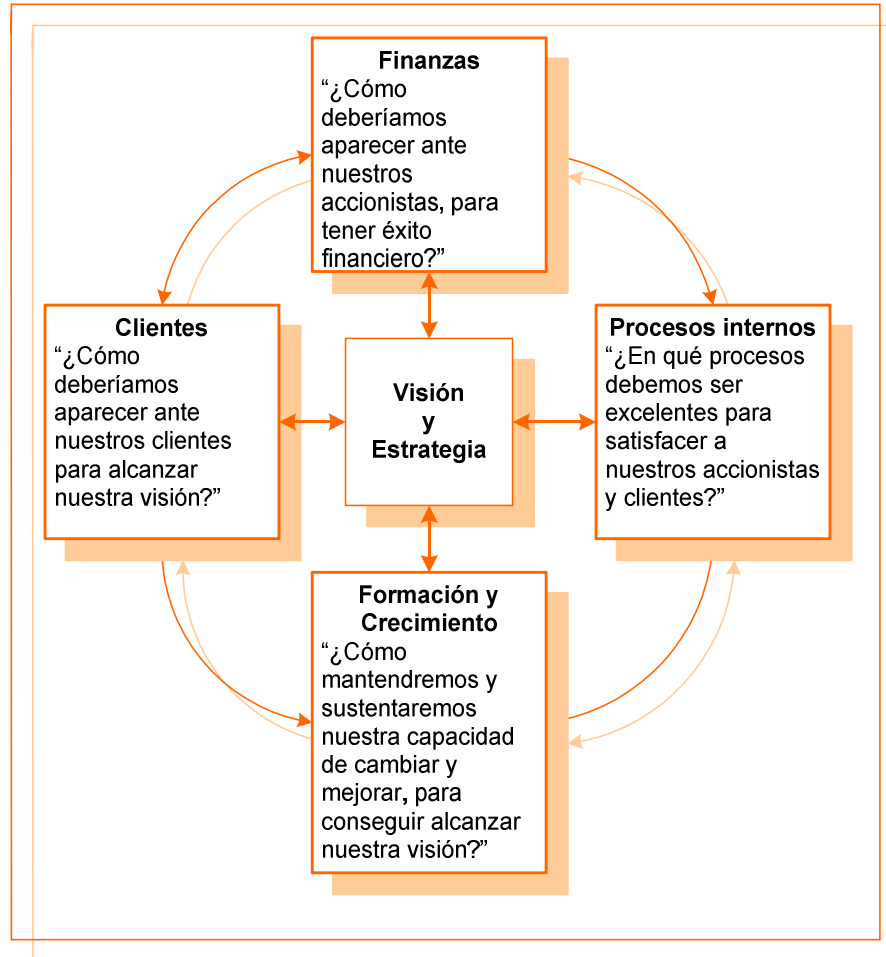


Figura 9: El CMI proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (1997) *El cuadro de Mando Integral*

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica. Se trata de una iniciativa generada por la alta dirección, pero que involucra a toda la entidad. El Cuadro de Mando transforma la misión y la estrategia de la organización en objetivos e indicadores medibles y tangibles, proporcionando una estructura adecuada para un sistema de gestión y

medición estratégico; utiliza los indicadores financieros pero, además, incluye indicadores no financieros como clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

Pero los indicadores financieros sólo cuentan el pasado, lo que era imprescindible para las organizaciones de la Era Industrial, donde la inversión en nuevos recursos y nuevos tratos con los clientes no eran críticas a largo plazo para el éxito. El Cuadro de Mando Integral conjuga los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuaciones futuras. Los indicadores financieros forman parte del sistema de información disponible para los empleados de todos los niveles de la organización.

Las empresas utilizan el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica que permite administrar su actuación a largo plazo (ver figura 9), utilizando su enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión tan decisivos como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y la formación estratégica.

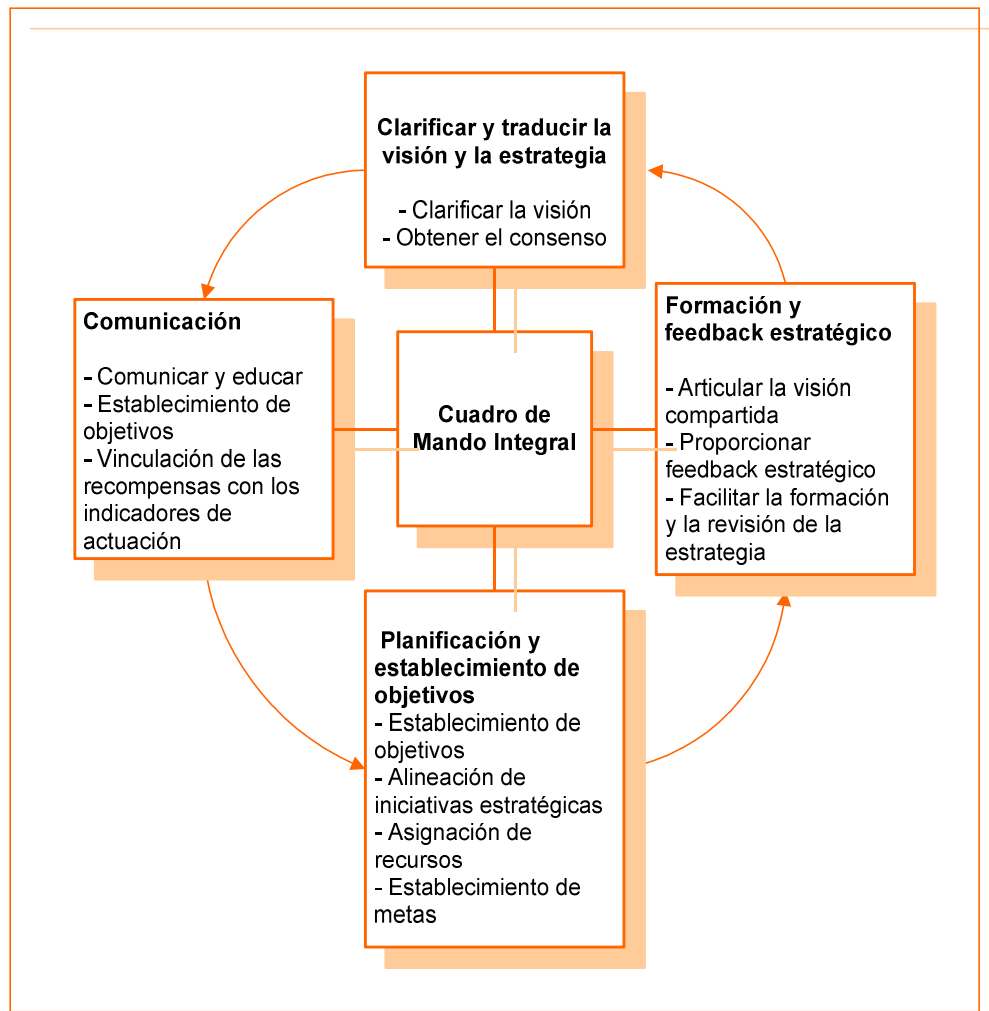


Figura 10: El CMI como una estructura o marco estratégico para la acción

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (1997) *El Cuadro de Mando Integral*

Las empresas necesitan un Cuadro de Mando Integral, ya que poner énfasis excesivo en el mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede invertir el resultado en breve tiempo y dejar inevitablemente de lado las inversiones a largo plazo, aquellas que crean valor en activos intangibles e intelectuales y propician finalmente el crecimiento y desarrollo futuro.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten que exista un equilibrio entre los objetivos perseguidos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los

inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas (Kaplan y Norton, 1997).

3.4.1. Ventajas del Cuadro de Mando Integral

- Valora los activos intangibles, tales como clientes, empleados y procesos internos de producción, y ayuda a generar procesos beneficiosos, círculos virtuosos y humaniza la alineación del personal.
- Utiliza indicadores de resultado e inductores de rendimiento futuro vinculados, relación entre los vectores de crecimientos futuros y presentes.
- Hace que la misión y la estrategia sean comprensibles a través de la acción.
- Es multidimensional porque posee varias perspectivas.
- Cuantifica variables cualitativas. Vinculación entre pensamiento, programación e implementación de la estrategia.
- Considera factores intelectuales: creatividad e innovación.
- La comunicación es su utilidad principal.
- Vincula relaciones causa-efecto con actividades estratégicas.
- Permite medir, simular y evaluar alternativas; todas las herramientas de gestión de control son alternativas claras.
- Es rápidamente modificable, pues las estrategias están expuestas a modificaciones.

3.4.2. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

3.4.2.1. Perspectiva financiera

Al elaborar el Cuadro de Mando Integral, las unidades de negocios deben animarse a relacionar sus objetivos financieros con la estrategia de la organización.

Los objetivos conformados en la perspectiva financiera sirven de lineamiento para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas.

Cada una de las medidas adoptadas sirve de eslabón para las relaciones causa-efecto que culminan en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando Integral debe contar la historia de la estrategia, comenzando por los objetivos financieros a largo plazo y luego relacionándolos con la secuencia de acciones que deben realizarse junto a los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y el proceso de aprendizaje y crecimiento, para obtener la tan anhelada mejora económica. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definir cuál será la actuación financiera de la estrategia, y servir como objetivo final para las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos financieros pueden variar de sobremanera en cada una de las tres fases del ciclo de vida de una organización, las cuales son descritas a continuación:

- 1. Crecimiento:** las organizaciones que se presentan en esta etapa se encuentran en la fase más temprana del ciclo de vida. Poseen servicios y productos potencialmente crecientes. Para capitalizar este potencial, es necesario que dediquen recursos al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios, construir nuevas instalaciones de producción, crear capacidad de funcionamiento e invertir en sistemas, infraestructuras y redes de distribución que apoyen las relaciones globales. Las organizaciones en fase de crecimiento pueden operar con *cash flows* (flujo de caja) negativos y rendimientos bajos con respecto a las inversiones de capital.

2. **Sostenimiento:** la mayoría de las organizaciones se encuentran en la etapa de sostenimiento, en la cual siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero con la exigencia de que existan mayores rendimientos sobre el capital invertido. Las organizaciones que se encuentran en esta fase deben mantener su cuota de mercado y quizás puedan incrementarla de un año a otro. Las inversiones que se desarrollen en esta fase conducen principalmente a solucionar problemas, aumentar la capacidad y realizar la mejora continua.

3. **Cosecha:** las organizaciones ubicadas en esta fase, recolectan las inversiones que se realizaron en las etapas previas, ya no requieren de inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo los retornos de *cash flow* a la organización.

a) Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Para cada una de las tres fases del ciclo de vida de una organización, existen tres temas estratégicos que impulsan la estrategia:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes/mejoras de la productividad.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

A continuación, se presenta una matriz de inductores determinados por la vinculación de las tres fases del ciclo de vida con los tres temas estratégicos:

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/ mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (en porcentaje de ventas) I+D (en porcentaje de las ventas)
	Desarrollo	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Ventas cruzadas. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de producto y cliente	Costes con la relación a competidores. Tasas de reducción de los costes. Costes indirectos (en porcentajes de ventas)	Ratios de capital circulante (P.M. Maduración) ROE (<i>return on equity</i> ; rentabilidad sobre el patrimonio) por activos clave Tasa de uso de activos
	Cosecha	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes bajo el umbral de rentabilidad	Costes unitarios (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (<i>Pay-back</i>)

Tabla 3: Matriz de Inductores

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (1997) *El Cuadro de Mando Integral*

3.4.2.2. Perspectiva del cliente

Desde la perspectiva del cliente en el Cuadro de Mando Integral, las organizaciones determinan los segmentos de cliente y la cuota de mercado en que desean competir. El segmento representa el componente de ingreso de los objetivos financieros. Esta perspectiva permite equiparar a la organización sus indicadores clave sobre los clientes, con

los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Le permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado ya seleccionados.

Las organizaciones en el pasado se preocupaban sólo de desarrollar la actuación de los productos y de la innovación tecnológica, dejando de lado la preocupación constante por las necesidades de sus clientes, lo cual permitía a sus competidores efectuar incursiones en su mercado cautivo, entregándole valor agregado así como productos y servicios alineados con sus preferencias. El fin principal de toda unidad de negocio es conseguir una mejora en la actuación financiera a largo plazo, sin embargo, para conseguirlo debe desarrollar y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

a) Los principales indicadores de la perspectiva del cliente y su descripción

INDICADOR	CONCEPTO
Cuota de mercado (cada organización debe saber cuál es su cuota de mercado)	Proporción de ventas en un mercado dado (en número de clientes, dinero gastado o unidades vendidas), originados por una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa de atracción o ganancia de nuevos clientes por unidad de negocio.
Retención de clientes	Tasa de mantenimiento de la relación con los clientes (repetición de compra).
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según criterios de actuación específicos, en la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto por cliente o segmento, luego de descontar únicamente los gastos necesarios para mantener a ese cliente o segmento.

Tabla 4: Indicadores base de la perspectiva del cliente

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (1997) *El Cuadro de Mando Integral*

b) Indicadores que generan valor a los clientes

INDICADORES	CONCEPTO
Atributos de los productos/servicios	Abarcan la funcionalidad, precio y calidad del producto o servicio.
Relación con los clientes	Se refiere a la entrega del producto o servicio (tiempo de respuesta y plazo de entrega), y a detectar si el cliente se siente cómodo al realizar la compra.
Imagen y prestigio	Son los recursos intangibles que atraen al cliente hacia la organización (publicidad y marca generadora de lealtad). Esta dimensión permite a la organización ser proactiva con sus clientes.

Tabla 5: Indicadores generadores de valor al cliente

3.4.2.3. Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva, los directivos identifican los procesos críticos que influyen en la generación de satisfacción en los objetivos de accionistas y clientes. Los sistemas de medición de actuación existentes en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos. Al elaborar el Cuadro de Mando Integral, se les recomienda a los directivos que definan una cadena de valor para sus procesos internos.

Esta cadena de valor debe incluir tres procesos:

- i. Proceso de innovación: la unidad de negocio realiza un estudio de las necesidades emergentes o potenciales de los clientes, para luego desarrollar y crear los productos

o servicios que las satisfecerán. Las organizaciones con procesos de innovación ponen mayor énfasis en las fases de investigación, diseño y desarrollo, que dan como resultado nuevos servicios, productos y mercados.

- ii. **Proceso operativo:** es el más importante dentro de la cadena de valor interno, pues en él se producen y entregan los productos y servicios a los clientes. Este proceso ha sido el centro de los sistemas de medición de la actuación en las organizaciones. La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y prestación de servicios siguen siendo los objetivos más importantes.
- iii. **Proceso de servicio post-venta:** se refiere a la atención que entrega al cliente luego de la venta o despacho de un producto o servicio. Existen algunas organizaciones que poseen estrategias específicas para el servicio de post-venta, lo cual aporta un servicio de calidad superior para sus clientes.

a) Modelo de cadena genérica de valor

Las necesidades del cliente han sido identificadas	Proceso de Innovación			Proceso operativo		Proceso servicio Post-venta	Las necesidades del cliente están satisfechas
	Hacer el mercado	Crear el producto o servicio	Determinar los canales	Comercializar y vender	Distribución y servicio	Relación de apalancamiento	

Tabla 6: Cadena genérica de valor.

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (1997) *El Cuadro de Mando Integral*

3.4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta última perspectiva desarrolla los objetivos e indicadores de aprendizaje y crecimiento para la organización, los cuales proporcionan la infraestructura que permite alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

En el Cuadro de Mando Integral las inversiones son de gran importancia para el futuro de la organización, las cuales no sólo se realizan en las áreas de nuevos equipos o investigación, pues también se invierte en capacitar a los empleados, desarrollar nueva infraestructura, adquirir nuevos sistemas y procedimientos, con el fin de obtener mejoras que impacten en la actuación financiera de largo plazo.

La capacidad de los empleados ha cambiado en los últimos tiempos, en oposición a la Era Industrial donde se otorgaba mayor importancia a los equipos y maquinarias que a los trabajadores. Hoy en día, en la Era de la Información, se define a los recursos humanos como el elemento más importante y fundamental de una organización.

Se debe capacitar a los empleados de todos los niveles, para que movilicen sus capacidades creativas hacia la obtención de los objetivos y estrategias de la organización.

La mantención de una organización depende de su mejora continua, por ello es recomendable que las iniciativas para mejorar sus procesos y la conducta de sus empleados ante los clientes provengan de ellos mismos, pues son quienes están más cercanos a los procesos internos de la organización y sus clientes.

a) Indicadores clave sobre los empleados

INDICADORES	CONCEPTO
Satisfacción de los empleados	Participa en las decisiones, se siente reconocido por hacer bien su trabajo, accede a información suficiente para realizar su trabajo, se le anima activamente a ser creativo y tomar la iniciativa, se sienten apoyados por los directivos, está en general satisfecho con la organización.
Retención de los empleados	La organización invierte a largo plazo en la creación de capital intelectual; se mide en porcentaje de rotación de personal clave.
Productividad de los empleados	Indicador del impacto global causado por la mejora de las capacidades y motivación de los empleados. Indicador más sencillo: ingresos por empleado.

Tabla 7: Indicadores base sobre empleados.

b) Inductores de aprendizaje y crecimiento

INDUCTORES	CONCEPTO
Perfeccionamiento de la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de recualificación exigida. - Porcentaje de la plantilla que necesita ser recualificado.
Capacidad de los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> - Deben proporcionar información suficiente y oportuna al empleado. - Deben ofrecer al empleado un <i>feedback</i> rápido sobre lo que acaban de hacer.
Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica. - Indicadores de mejora por sugerencias de

	los empleados (tiempo, calidad etc.). - Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y los de la organización. - Indicadores de trabajo en equipo.
--	---

Tabla 8: Inductores de aprendizaje y crecimiento.

3.4.3. Las relaciones causa-efecto

La cadena de causa-efecto vincula las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Es imposible imaginar el funcionamiento de una de las perspectivas en forma independiente de las demás, pero sí existe la posibilidad de tomar la iniciativa en cualquiera de ellas.

La relación causa-efecto logra guiar a la organización desde sus recursos hacia la creación de valor. Se necesita una mayor satisfacción de clientes para lograr una mejora económica a los accionistas; a su vez, para aumentar la satisfacción de los clientes, los procesos internos deben ser más eficaces y eficientes, dando más rapidez a la entrega del producto o mejores precios. Por último, para lograr procesos internos eficaces y eficientes se debe entregar capacitación y entrenamiento a los empleados que les permita llevar a cabo con éxito los procesos operativos.

De esta forma se visualizan las relaciones causa-efecto, en donde las cuatro perspectivas están totalmente relacionadas de arriba hacia abajo y viceversa.

La siguiente figura representa la relación causa-efecto de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

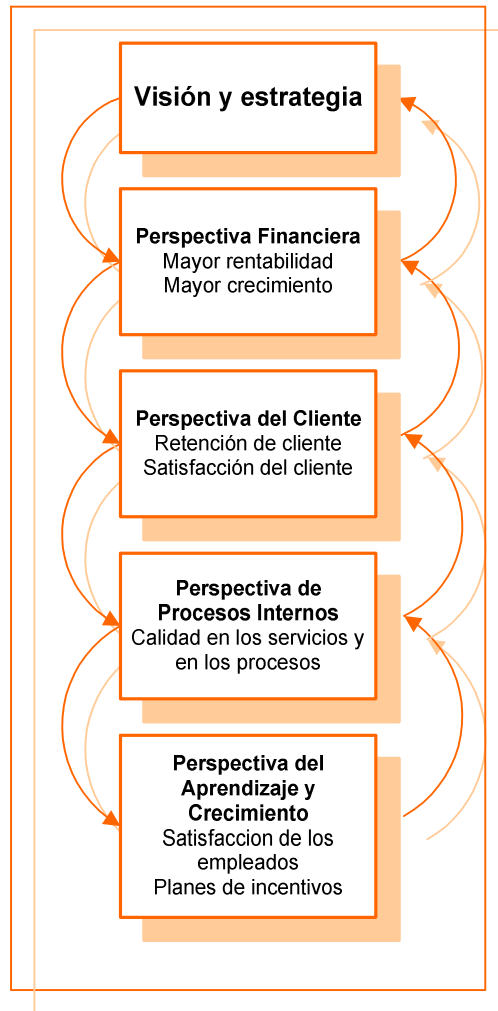


Figura 31: Relaciones Causa-Efecto.

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2001) *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*

3.4.4. Mapas estratégicos

Los Cuadros de Mando Integral no pueden considerarse sólo como una simple lista de indicadores financieros y no financieros divididos en cuatro perspectivas, por esta razón se grafican en mapas estratégicos que desarrollan una forma lógica y clara para definir la estrategia.

El mapa estratégico hace explícitas las hipótesis de la estrategia. Conecta los indicadores del Cuadro de Mando Integral en una cadena de relaciones causa-efecto, unida a los resultados deseados de la estrategia con los inductores del futuro.

El mapa describe el proceso de generación de bienes intangibles en bienes tangibles: resultados financieros frente al cliente y el mercado.

Permite a los directivos de la organización definir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento, y posibilita que todas las unidades de la organización y sus empleados conozcan y comprendan la estrategia, además de alinear con ella sus actividades para obtener los resultados planificados.

Un mapa estratégico es una arquitectura genérica que describe la estrategia.

Si se requiere de una arquitectura que defina coherentemente la estrategia, entonces se le debe posicionar dentro de un esquema lógico con otros procesos de gestión, tal como se representa en la Figura 11. La misión de la organización abarca todo y es el punto de partida, define qué es la organización y lo que persigue. Luego se desarrollan los valores fundamentales que mantienen estable el proceso. Finalmente, la visión dibuja qué desea ser la organización en el futuro y ayuda a los participantes del proceso a concretarla. Por lo tanto, la estrategia se desarrolla y evoluciona para hacer frente a las cambiantes condiciones del mundo (Kaplan y Norton, 2001).

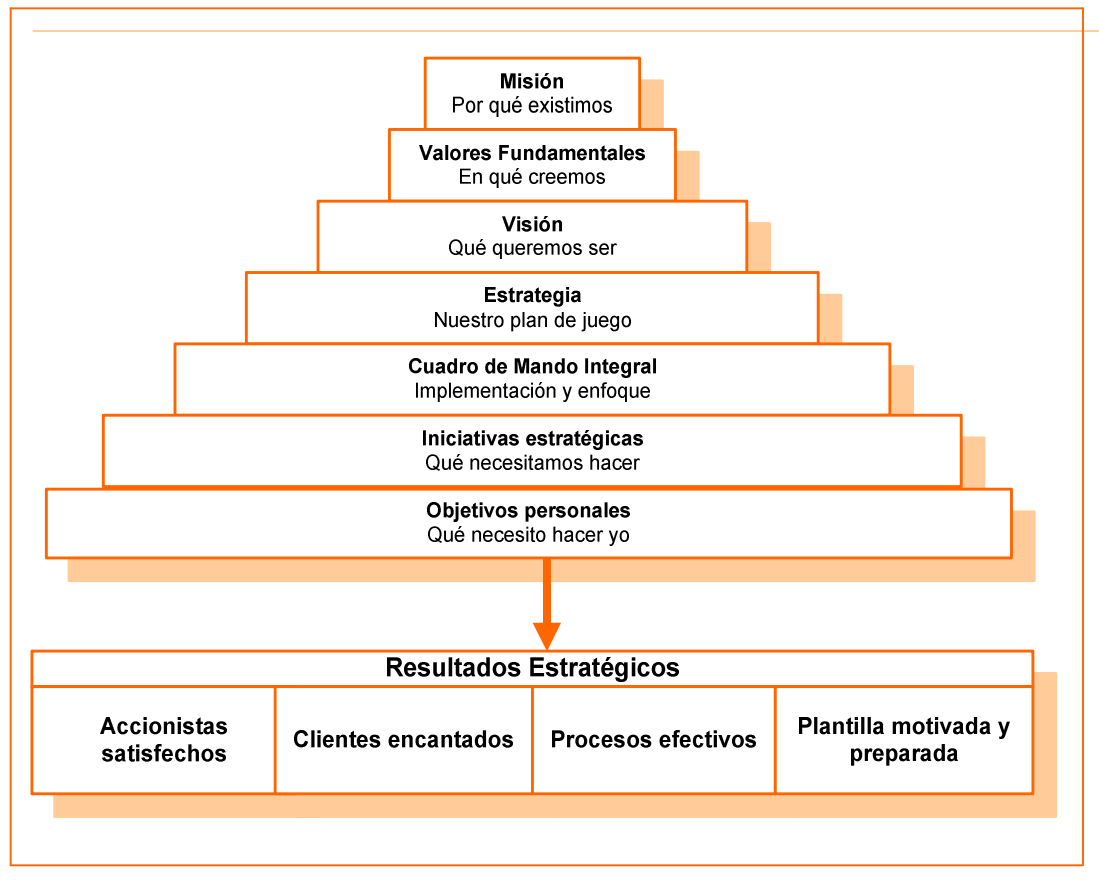


Figura 12: Traducir la misión a resultados buscados

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2001) *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*

3.4.5. La evolución del Cuadro de Mando Integral

La concepción del Cuadro de Mando Integral ha evolucionado desde sus comienzos en la década de los '90, cuando se elaboró como un nuevo marco para medir las actividades y los resultados de una organización. En el mismo sentido, con la primera iniciativa del Cuadro de Mando Integral, lo que se buscaba era sobrepasar las deficiencias surgidas al gestionar las instituciones sólo con indicadores financieros. Estos últimos sólo informaban de los resultados pero no comunicaban sobre los inductores de resultados futuros, los cuales indican cuáles son las inversiones en tecnología e innovación que generan valor para clientes, proveedores y empleados. El Cuadro de Mando Integral proporcionaba un marco

de referencia para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes (Kaplan y Norton, 2001):

- a. **Financiera:** la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo, vista desde la perspectiva del accionista.
- b. **Cliente:** la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- c. **Proceso interno:** las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- d. **Aprendizaje y crecimiento:** las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

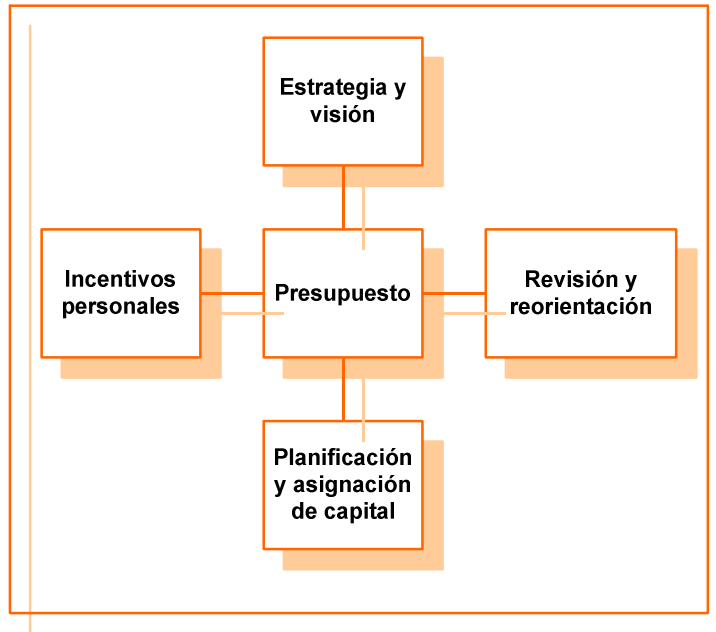
El cambio generado permitió que, a través del Cuadro de Mando Integral, los directivos hoy puedan medir cómo las unidades crean valor a sus clientes actuales y potenciales, obviamente siempre con atención a los resultados financieros. Esta herramienta deja entrever los inductores de las actividades, aquellas que generan valor a largo plazo.

Aprender que medir no es tan sólo analizar datos financieros pasados, sino también es centrar la atención en los indicadores futuros, los cuales entregarán a los directivos datos relevantes sobre el futuro.

Como se indicó al inicio del Marco Teórico, el Cuadro de Mando Integral se convirtió en un sistema que agrupa indicadores para realizar gestión estratégica, más que un sistema para medir sólo resultados.

De un sistema de control de gestión:

Diseñado alrededor de un marco financiero a corto plazo y basado en el control...



A un sistema de gestión estratégica:

Diseñado alrededor de una visión estratégica a largo plazo.

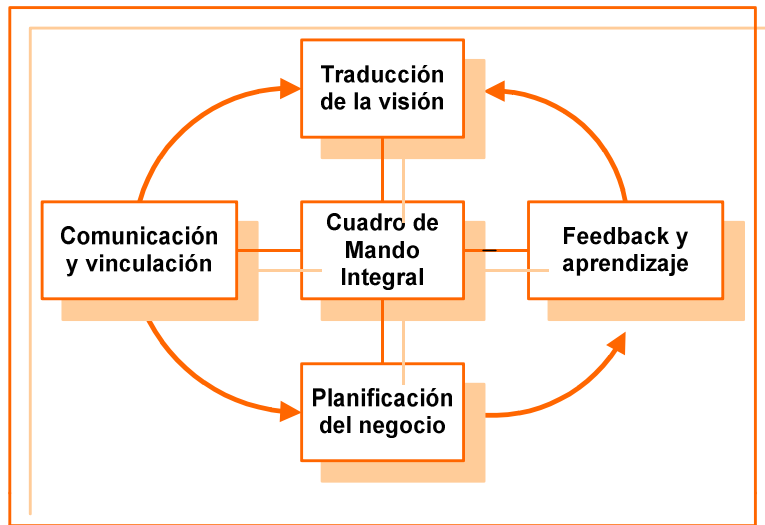


Figura 13: Evolución del CMI.

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2001) *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*

Una vez que las organizaciones iniciaron la implementación del Cuadro de Mando Integral, descubrieron que la velocidad de los datos dejaba ver que este nuevo sistema centraba a la organización en la estrategia.

3.4.6. Construcción e Implementación del Cuadro de Mando Integral

El primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral es la definición y revisión de la misión los valores centrales de la organización (por qué la organización existe y en qué cree), los cuales permiten desarrollar una visión estratégica o aquello en lo que la organización desea convertirse, luego de esto, debe ser comunicada y comprendida por todos sus empleados. El siguiente paso es identificar los factores relevantes y agruparlos en las perspectivas correspondientes, según lo que la organización determine, para transformarlos en objetivos específicos. Con las perspectivas y objetivos definidos, se construye el mapa causa-efecto, lo cual permite que se puedan generar los indicadores respectivos creados a partir de los objetivos específicos⁵. La generación de indicadores debe ser a través de criterios, como por ejemplo, cuántos indicadores son los efectivamente necesarios, puesto que muchos indicadores hacen poco comprensible la información y, por el contrario, menos indicadores que el óptimo no refleja la información necesaria. Luego, se deben determinar estándares para cada uno de los indicadores, con el objeto de efectuar la evaluación correcta.

Una vez construido el CMI se debe monitorear constantemente, con la finalidad de determinar si los indicadores establecidos son adecuados o ya están obsoletos, realizar seguimiento y una correcta gestión para determinar si los objetivos se deben modificar o crear nuevamente.

⁵ Ver punto 2.2.8., Los indicadores como base para el Control de Gestión Estratégico.

3.5. Modernización del Estado

Los proyectos modernizadores del Estado han supuesto que la transformación constituye un desafío impuesto por la necesidad de adecuarlo a las nuevas realidades tecnológicas, económicas y sociales, generadas como consecuencia de un periodo de radicales cambios (Doña, 2006).

El proceso de modernización de la gestión pública el año 1994 en Chile, ejerció una gran influencia ‘gerencialista’ con énfasis en la eficacia, promoviendo un estilo de administración orientado al logro de resultados y a la aplicación de modernos principios de gestión.

La modernización del Estado -concepto aplicable a la gestión pública- tenía relación con el proceso de implementación de medidas que procurarían alcanzar los valores de la modernidad, con enfoques de índole empresarial, como por ejemplo, reingeniería, *Benchmarking*⁶, *Outsourcing* (externalizar funciones de una organización que no constituyen la esencia del negocio) y *Accountability* (se define como rendición de cuentas y, por ende, la responsabilidad sobre un desempeño particular que influye en las expectativas de las partes interesadas), conceptos que ayudaban a superar las características de una administración burocrática.

En definitiva, modernizar la gestión pública significaba cambiar la forma de hacer las cosas dentro de las organizaciones estatales, produciendo cambios en el sistema económico y, por consecuencia, modificando la visión de la ciudadanía con respecto a los servicios públicos.

⁶ El *benchmarking* trata de determinar las competencias de una organización en función del mejor en su clase, a través de la comparación de las mejores prácticas, definición obtenida de G. Johnson y K. Scholes (2001).

Este proceso modernizador fue adoptado desde el enfoque del Nuevo Gerencialismo o *New Public Management*, basado en la transición desde un paradigma burocrático de la administración pública hacia un paradigma gerencial, el cual considera las transformaciones en el entorno e incorpora elementos probados con éxito en el mercado. De este modo, el modelo gerencial se convirtió en un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para incrementar la gobernabilidad democrática del sistema político (Johnson y Scholes, 2001).

Los aspectos principales del proceso de modernización de la gestión pública fueron definidos en torno a cinco elementos, junto con los principios de transparencia, equidad y disciplina fiscal:

- Usuarios: gestión enfocada a la satisfacción de los usuarios/as a través de la prestación de servicios conforme a criterios de calidad, oportunidad y eficiencia.
- Funcionario público: gestión enfocada en crear carrera funcionaria, entregando incentivos al desempeño y capacitando para formar a funcionarios más competentes.
- Gestión orientada a resultados: dejando de lado los procesos burocráticos caracterizados como ineficaces y arcaicos, en los que sólo se daba cumplimiento a las normas y la legalidad. El nuevo estilo de gestión pone atención a los resultados, tomando en cuenta los recursos involucrados.
- Uso eficaz y eficiente de los recursos: optimización de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Fortalecimiento de la ética pública: se asoció al bien común y considera la probidad y la transparencia como tareas del quehacer nacional.

En la experiencia chilena, el Ministerio de Hacienda, por medio de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), promovió la primera iniciativa en materia de modernización de la gestión pública: el Plan Piloto de Modernización de la Gestión Pública, el cual tuvo básicamente los siguientes objetivos:

- Promover una nueva visión sobre la gestión pública, cambiando el foco de atención desde los procesos hacia los resultados.
- Desarrollar nuevos instrumentos de apoyo a la gestión en los servicios públicos, como planificación estratégica, asignación de responsabilidades individuales y sistemas de evaluación de gestión.
- Lograr mejoras en la eficiencia operacional y una mejor asignación de recursos.
- Redefinir la relación DIPRES-Servicios, incorporando la fijación de metas y evaluación de resultados (Johnson y Scholes, 2001).

Para poner en marcha estas iniciativas se creó una figura institucional, el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. La misión encomendada fue impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado, así como diseñar y proponer políticas generales sobre la materia y los instrumentos necesarios para su implantación, seguimiento y evaluación.

A continuación, las directrices principales del Proceso de Modernización de la Gestión Pública:

- Un estilo de gestión orientado a resultados y al servicio de los ciudadanos.
- Mayor eficiencia en la gestión pública.
- Aplicación de tecnologías y principios modernos de gestión en las instituciones públicas.

- Premios al buen desempeño.
- Evaluación del desempeño y control ciudadano.
- Dignificación y capacitación de los funcionarios públicos (Johnson y Scholes, 2001).

Los objetivos principales que planteó el gobierno de turno, del Sr. Eduardo Frei Ruiz-Tagle, con respecto a la Modernización de la Gestión Pública son los siguientes:

- Incrementar la eficacia de los servicios públicos.
- Promover liderazgos al interior de los ministerios y servicios públicos que animen el proceso de modernización.
- Incorporar nuevas tecnologías organizacionales y de gestión.
- Transitar hacia un estilo de gestión orientado a resultados.
- Centrarse en las necesidades de los usuarios.
- Orientar el proceso de gestión hacia el principio de transparencia.

En el plan estratégico realizado entre los años 1997-2000, se establecieron las siguientes finalidades:

- Transformar los servicios públicos en virtud del compromiso de un Estado al servicio de las personas.
- Mejorar la accesibilidad y calidad de las atenciones que deben prestar los servicios públicos a la ciudadanía.
- Garantizar la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.
- Establecer una institucionalidad del Estado que permita mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación de las actividades del sector público.
- Incorporar una cultura de evaluación.

- Colocar en la agenda pública y al interior de los servicios estatales, el sentido del proyecto de modernización para generar el compromiso y la participación de todos los sectores involucrados.

De acuerdo a lo anterior, se establecieron las bases de un Sistema Integral de Gestión (SIG) con el objeto de incorporar instrumentos que “(...) aseguren la debida planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y cumplimiento de metas y objetivos institucionales, además de la periódica rendición de cuentas” (Johnson y Scholes, 2001, p. 24). Este sistema contaría con instrumentos como Metas Ministeriales, Compromisos de Modernización, Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Sistemas de Evaluación de Metas y Compromisos, y Balances Integrales de Gestión (Johnson y Scholes, 2001).

3.5.1. Sistemas de medición del desempeño y rendición de cuentas en la gestión pública

A partir de la rendición de cuentas por parte de los servicios públicos hacia las autoridades correspondientes, que en el caso de Chile es la Dirección de Presupuestos (DIPRES), se generaron los sistemas de evaluación del rendimiento o desempeño de los servicios públicos.

La rendición de cuentas ‘gerencialista’ es la encarnación del proyecto racionalista que pone énfasis en la medición, el control y la vigilancia, como manifestaciones de las autoridades externas por sobre los principios de honestidad y confianza que garantizan un gobierno responsable.

La medición del desempeño busca obtener la información relativa a los indicadores de actuación de las organizaciones públicas cuando solucionan los problemas de la sociedad, es decir, cuando satisfacen las necesidades de la población. No basta con publicar información respecto a la actuación de las organizaciones públicas o sus presupuestos, sino

que además se debe analizar, producir informes y preparar todo lo necesario para responder las preguntas de parte de los beneficiarios, donantes y público en general.

Estos sistemas de medición del desempeño poseen tres razones que justifican la evaluación periódica de los servicios públicos, en primer lugar, es una condición previa a cualquier esfuerzo de racionalización de su gestión, en segundo lugar, permite a quienes toman decisiones en el ámbito público adaptar sus determinaciones a los resultados de la prestación, y en tercer lugar, favorece la transparencia de la acción pública y, con ella, la legitimidad del sistema político (Olías de Lima, 2001). Tomando en cuenta el último punto, al transparentar la actuación pública, se legitima por sí sólo el sistema político.

Existe la legitimidad primaria que corresponde a la institucional generada principalmente por ley, pero además, hoy en día los organismos públicos necesitan de una legitimidad secundaria o derivada de sus resultados, la cual se produce por la rendición de cuentas y la transparencia de su acción, además de la calidad de las prestaciones que entregan a la ciudadanía.

La optimización de resultados en los servicios públicos depende, primero, de una correcta evaluación de sus necesidades, luego, de la determinación de objetivos coherentes a las necesidades definidas, de encontrar un grado de calidad apropiado a las necesidades, y por último, de la mejora en la productividad del servicio. Este proceso se debe incorporar a un sistema de información basado en indicadores que presenten la real situación de las instituciones y su evolución.

3.6. La gestión en la Administración Pública

Según Olías de Lima el concepto de gerencia o gestión, referido al manejo de los asuntos públicos como la elaboración de bienes y productos de carácter público con influencias políticas, es aún muy reciente y se refiere a la nueva gestión pública (Olías de Lima, 2001).

La gestión pública o gestión de gobierno, según Osborne y Gaebler (1994), es el proceso por el cual se solucionan colectivamente los problemas y se satisfacen las necesidades de la sociedad.

La gestión pública está constituida por todas aquellas acciones que realiza un Estado, orientadas a organizar y administrar los recursos disponibles (financieros, materiales y humanos), con el propósito de procurar el máximo bienestar a las mayorías del país (Doña, 2006).

Las instituciones públicas, de un tiempo a esta parte, han cambiado sus características, actualmente son instituciones mucho más directas, descentralizadas, innovadoras, flexibles y con alta capacidad de adaptación a los nuevos escenarios. Estos organismos escuchan lo que necesitan sus usuarios y/o clientes y, en consecuencia, son organizaciones más creativas y eficaces.

La gerencia pública, entendida como la nueva gestión pública, introduce en el sector estatal las técnicas del sector privado con el fin de hacerlo más competitivo y eficiente.

La concepción de gerencia pública es una mezcla de técnicas y métodos del sector privado, y engloba el conjunto de actividades y tareas de la dirección, como de los demás estamentos administrativos, en la elaboración de bienes y servicios.

La aparición de los gobiernos empresariales promueve la competencia entre los proveedores y servicios. Hoy en día miden su rendimiento no sólo en función del gasto sino en función de los resultados, se inspiran en lograr metas -objetivos, misiones- (Osborne y Gaebler, 1994).

La gestión de la gerencia pública se desenvuelve en un entorno político, es decir, afecta los intereses colectivos, por lo tanto, los gobiernos no se pueden dirigir como una empresa. El gobierno es democrático y abierto, de aquí que se mueva con mayor lentitud que una

empresa, cuyos administradores pueden tomar decisiones rápidamente a puertas cerradas (Osborne y Gaebler, 1994).

El simple hecho de que los gobiernos no se puedan manejar como empresas no significa que no puedan adoptar perspectivas empresariales. Las instituciones, ya sean públicas o privadas, pueden ser de carácter empresarial y al mismo tiempo de índole burocrática.

Muchas veces se tiene un concepto errado de gobierno: no se trata de necesitar más o menos gobierno, lo que se requiere es uno mejor, o específicamente, una gestión de gobierno más óptima.

3.6.1. Diferencias entre gestión y administración

Administración y gestión son nociones diferentes aunque algunas veces se les utilice con el mismo sentido. La gestión mira el entorno de la organización, el cual cambia obligándola a adaptarse a él, en cambio, la administración examina el interior de la organización.

En el ámbito de los recursos existe igualmente esta diferencia. El administrador distribuye eficientemente los recursos para alcanzar los fines acordados, en cambio, la gestión implica buscar los medios necesarios para alcanzar esos objetivos. Es conocido que en el ámbito público los recursos materiales, económicos, humanos, etc., vienen predestinados según presupuesto, pero no vale sólo con restringirse a esto. La gerencia pública o el gestor público tratan de buscar otras fuentes de financiamiento, sean privadas o públicas, con el ánimo de lograr una autofinanciación.

Otro caso de diferenciación entre gestión y administración son las personas que conforman la organización, en tanto elemento fundamental para su funcionamiento, por lo tanto, de ellas depende que logre sus objetivos y entregue servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. Recursos humanos motivados, capacitados, con un buen desempeño y, además,

con la oportunidad de trabajar en una organización de objetivos claros es lo más importante para la gestión pública.

3.7. Cuadro de Mando Integral en la Administración Pública

Inicialmente, del Cuadro de Mando Integral se utilizaba en organizaciones con fines de lucro, pero se descubrió que la oportunidad de mejora en la gestión de las organizaciones no lucrativas o del sector público podía ser aún mayor en ellas. Por esta razón, la migración del Cuadro de Mando Integral se desarrolló en el año 1996 hacia ellas (Kaplan y Norton, 2001).

La perspectiva financiera es la base a largo plazo en las organizaciones lucrativas, pero no así en las organizaciones sin fines de lucro o públicas, donde la perspectiva financiera, más que ser un apoyo, es un obstáculo. Las organizaciones del sector público deben limitar sus gastos al presupuesto, por ello su éxito no se puede medir por la cercanía o distancia de los gastos con respecto a los montos presupuestados.

El éxito de las organizaciones no lucrativas o públicas se debe medir por cuan eficaz y eficientemente satisface las necesidades de los clientes y/o usuarios. Los objetivos tangibles deben ser definidos por estos últimos, en este sentido, las metas financieras pueden ser un elemento facilitador o restrictivo pero no el objetivo principal.

El concepto de responsabilidad ante los contribuyentes, clientes y/o usuarios, es desde hace poco tiempo una meta fundamental y la razón de ser de las organizaciones públicas. La importancia de centrarse en los clientes y/o usuarios y medir esta actuación es relevante en las organizaciones del sector público; además, la delegación de responsabilidad en los empleados para la consecución de resultados, se ha convertido en una nueva perspectiva en las organizaciones no lucrativas o públicas.

3.7.1. Función de la estrategia

En las organizaciones del sector público es muy difícil definir la estrategia. Según Michael Porter (citado en el Capítulo 5 de “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, 2001), estrategia es más que sólo determinar lo que la organización desea hacer, sino también lo que decide no hacer. La estrategia, además, en estas organizaciones se centra, como se había mencionado anteriormente, en los clientes y/o usuarios, en satisfacer sus necesidades y en la creación de valor en los productos o servicios entregados a ellos.

Las organizaciones públicas pueden tener carácter estratégico y construir ventajas competitivas con otros medios, no tan sólo a través de la excelencia operativa. Se necesita poseer visión y liderazgo para ir más allá de la simple mejora en los procesos, y desarrollar una estrategia que destaque los procesos y tareas relevantes.

3.7.2. Modificación del Cuadro de Mando Integral en el sector público

En las organizaciones lucrativas, la perspectiva financiera se encuentra en la cima de la pirámide del Cuadro de Mando Integral, en cambio, en las organizaciones públicas o no lucrativas se modifica este esquema y se posiciona la perspectiva del cliente, del usuario o la sociedad en la parte superior de la jerarquía.

Dentro de las organizaciones públicas existen dos tipos de clientes y/o usuarios: los donantes y los beneficiarios; los primeros entregan recursos financieros para generar los servicios, mientras que los segundos reciben el servicio. Por lo tanto, se ubica a estos dos grupos en la parte alta de los Cuadros de Mando Integral, y luego se desarrollan los objetivos que proporcionan valor a ambos grupos.

En la administración pública las metas financieras no rinden cuenta para vislumbrar si la organización cumple o no con su misión, sino que es a través de la perspectiva del cliente o

el usuario donde se puede determinar esto; es en la cima del Cuadro de Mando Integral en donde se comunica claramente la misión a largo plazo de la organización.



Figura 4: Adaptación del CMI a organizaciones no lucrativas.

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2001) *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*

Se pueden repensar los objetivos financieros y los del cliente y/o usuario, ya que en algunas organizaciones de la administración pública ellos representan a la ciudadanía en general. En la siguiente figura se muestra un marco modificado en el que la administración pública tiene tres perspectivas de alto nivel (Kaplan y Norton, 2001).

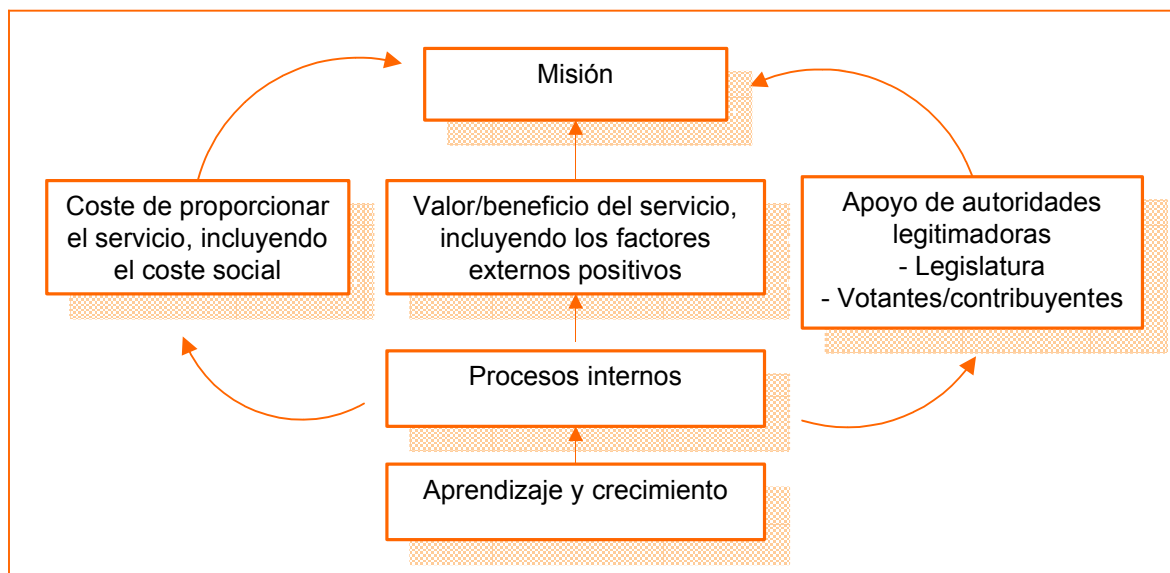


Figura 55: Perspectivas financiera y del cliente para organizaciones del Sector Público.

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2001) *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*

3.7.3. El CMI elaborado e implementado en el SRCeI

En el contexto de la modernización del Estado chileno, el SRCeI requiere generar y administrar mecanismos e instrumentos de gestión acorde con las nuevas exigencias: definir estrategia, misión y visión, objetivos de gestión interna e indicadores de desempeño.

Al desarrollar el Cuadro de Mando Integral dentro del Servicio se facilita el control de su gestión, entendida en el contexto de las instituciones públicas, como el monitoreo del desempeño, es decir, se busca que sea compatible con los intereses de los directivos del Servicio, y que se cumpla con las instrucciones emitidas para todos los servicios públicos desde la Dirección de Presupuesto (DIPRES) del Ministerio de Hacienda.

3.7.4. El desarrollo conceptual del CMI en el SRCeI

La elaboración conceptual del CMI en el SRCeI se basa en los objetivos estratégicos desarrollados por la institución (ver punto 2.2.4), a partir de ellos se elaboraron las perspectivas del CMI, las mismas desarrolladas por Kaplan y Norton excepto que cambió su posición; la perspectiva financiera es posicionada en la parte inferior del mapa estratégico, y la perspectiva del cliente se presenta en la parte superior (ver punto 3.7.2. Modificación del Cuadro de Mando Integral en el sector público).

3.7.5. Modelo básico de CMI en el SRCeI elaborado en los años 2007-2008

El modelo básico desarrollado en el Servicio, se elaboró a partir de los objetivos estratégicos de la institución y del mapa estratégico institucional. De los objetivos estratégicos o institucionales se desprenden los objetivos centro. Los objetivos institucionales poseen un porcentaje de ponderación. La ponderación de los objetivos centro es determinada según la ponderación de cada uno de los objetivos institucionales. Por otra parte, los objetivos centro poseen indicadores. El porcentaje de ponderación de cada indicador es de 100% cada uno.

Cada uno de los objetivos centro posee un centro de responsabilidad, y a su vez, cada uno de ellos corresponde a una de las subdirecciones, áreas o unidades que conforman la organización funcional de Servicio, las cuales tienen a cargo y gestionan el cumplimiento de los indicadores de cada objetivo centro.

4. CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de estudio

El presente estudio es descriptivo y de carácter cualitativo, busca detallar las características presentes en la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral del SRCeI.

Además, se persigue a través de la investigación, analizar el aporte de la elaboración e implementación del CMI al control de gestión del SRCeI, en el período comprendido entre los años 2007-2010.

4.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, pues se realiza sin manipular deliberadamente ninguna variable. El estudio, debido a su carácter investigativo no experimental, sólo observa el fenómeno de elaboración e implementación del CMI dentro del SRCeI tal como es y en su contexto natural, para luego proceder a su análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Por lo tanto, esta investigación es de carácter descriptivo, es decir, sin hipótesis, y su diseño es no experimental, transeccional y descriptivo.

4.3. Muestra a estudiar

La muestra utilizada para extraer la información necesaria para el desarrollo de la investigación, se seleccionó de forma no probabilística, ya que los individuos relacionados directamente con el objeto de estudio corresponden a un grupo reducido de personas, constituido por una jefatura más analistas de gestión de la Unidad de Planificación y Control de Gestión del SRCeI. En este sentido, se debe realizar una salvedad: sólo se

consideran parte de la muestra los analistas directamente relacionados con la elaboración e implementación del CMI del Servicio desde sus inicios. Lo anterior, debido a que han existido cambios administrativos dentro de la unidad, como por ejemplo, la inclusión y rotación de analistas de gestión. Finalmente, el total de la muestra está conformada por cuatro sujetos.

4.4. Método de recolección de datos

El método utilizado para la recolección de datos fue a través de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas. Estas últimas se desarrollaron y seleccionaron de acuerdo a los objetivos específicos establecidos para la investigación: descripción y análisis de procesos de elaboración e implementación del CMI del Servicio. Dichas entrevistas fueron realizadas a cada uno de los participantes de la muestra. Además, se utilizó la observación y la síntesis ejecutada para los registros existentes en los archivos sobre el CMI (como bibliografía) y del CMI en el SRCeI.

5. CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

5.1. De la incorporación del CMI en el SRCeI

Al preguntar cómo se concretó la idea de incorporar CMI en el SRCeI, los entrevistados detallaron que se produjo por la reformulación y creación de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, gracias a la necesidad de incluir un software que soportara el proceso de planificación y control de gestión dentro del SRCeI, el cual ayudaría, a su vez, a automatizar los datos para ordenar los indicadores de gestión.

5.2. De las razones de la incorporación del CMI al SRCeI

Las principales razones que permitieron la incorporación del CMI en el SRCeI, según los entrevistados, fue la necesidad de automatizar la información de los indicadores de gestión para ejercer un mejor control. De este modo, la herramienta ayudaría al proceso de planificación y control de gestión, apoyando la toma de decisiones de la alta dirección.

5.3. Del año en que se incorporó el CMI en el SRCeI

Las respuestas de los entrevistados respecto a la fecha en que se generó la necesidad de incorporar un CMI en el SRCeI son diversas. La mayoría, es decir, tres de los entrevistados, afirman que fue entre los años 2005, 2006 y 2007 (durante la reformulación de la Unidad); sin embargo, uno de ellos argumentó que fue en la década de los '90, alrededor del año '95, cuando surgió por primera vez la necesidad de incorporarlo.

5.4. Del proceso de diseño y elaboración del CMI en el SRCeI

El proceso de diseño y elaboración del CMI en el SRCeI fue considerado, por la mayoría de los entrevistados, como un proyecto interno de la Institución. En primera instancia se

asignó a uno de los Analistas de Gestión como Jefe del proyecto, quien estuvo a cargo de la preparación de las bases administrativas y técnicas del proyecto de adquisición de un software de CMI.

El Analista Jefe del proyecto tuvo la tarea de visitar previamente las empresas proveedoras de software, para luego convocar a licitación el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.

Unas de las empresas que postuló a la licitación fue CAS, quien finalmente se la adjudicó. Se pactó un trabajo mancomunado entre el analista asignado por la Unidad, un representante de la empresa adjudicataria y un profesional del Departamento de Informática del Servicio, equipo con el cual se desarrolló el software. Se combinaron dos necesidades, por una parte, implementar un CMI con sus respectivas perspectivas y objetivos estratégicos, los que se obtuvieron del quehacer de la institución, pero además, dar respuesta al seguimiento de los instrumentos de gestión del sector público, como por ejemplo, PMG, CDC, Formulario H, etc.

5.5. De quien estuvo a cargo del proceso de diseño y elaboración del CMI del SRCeI

En general, los entrevistados comentan que la Unidad de Planificación y Control de Gestión en conjunto participó en el diseño y elaboración del CMI, pero quien tuvo la dedicación exclusiva y dirigió el proyecto fue Edward Araya, Analista de la Unidad, bajo la supervisión del Jefe de Unidad de ese momento, Sra. Violeta Pavés.

5.6. Del tiempo utilizado en el proceso de diseño y elaboración del CMI del SRCeI y su puesta en marcha

El total de los entrevistados afirma que el tiempo utilizado en el diseño, elaboración y puesta en marcha del software CMI del Servicio, fue entre un año y medio y dos aproximadamente.

5.7. De quien estuvo a cargo del proceso de Implementación del CMI del SRCeI.

El encargado del proceso de implementación del software CMI en el año 2008 fue el Jefe Subrogante de la Unidad, Edward Araya, quien coordinó y gestionó completamente la implementación (su rol no se redujo a una mera participación, fue bastante más relevante).

5.8. De cuantas personas participaron en la implementación del CMI dentro del SRCeI y las características de este equipo.

Según los entrevistados, la implementación fue una tarea de carácter institucional, en la cual participaron y apoyaron todos los Analistas de Gestión de la Unidad, el Área de Informática del Servicio y los encargados de los centros de responsabilidad, a nivel central y regional. Se involucraron en la implementación del software CMI 30 personas aproximadamente. Los integrantes del equipo que implementó esta herramienta eran profesionales relacionados con los procesos de gestión del Servicio (seguimiento de metas y creación o definición de indicadores), con competencias en el análisis de datos.

5.9. Del proceso de implementación del CMI dentro del SRCeI

Al preguntarles por las características del proceso de implementación, los entrevistados contestaron que se trató de un procedimiento muy controlado y paulatino, pues se incorporaron poco a poco los instrumentos de gestión del sector público al software CMI, para su seguimiento y control. En principio, se incluyeron los CDC y el Formulario H, luego los indicadores del SIG, los PMG, plan de acción, programación gubernamental,

indicadores de gestión de la calidad y, por último, los ADP. Se requirió de diversas coordinaciones con los encargados de los centros de responsabilidad y existió una gran colaboración por parte de los desarrolladores del software de la empresa adjudicataria. Fue un proceso en el que se realizaron bastantes capacitaciones a los centros de responsabilidad para lograr un buen manejo de la herramienta.

5.10. De las fortalezas y debilidades de los procesos de diseño e implementación.

A continuación, se señalan las fortalezas y debilidades detectadas por los entrevistados en los procesos de diseño e implementación del CMI en el Servicio:

Fortalezas:

1. Buena disposición y gran apoyo por parte del Director Nacional del Servicio de la época y de los directivos de las áreas vinculadas al tema.
2. Los equipos de trabajo (centros de responsabilidad) ya habían incorporado la necesidad de contar con metas y procesos de seguimiento.

Debilidades:

1. El mapa de procesos no fue implementado, sólo existen indicadores, lo cual equivale a contar con la mitad de lo que significa un CMI.
2. No se dotó a la Unidad de un equipo de analistas más amplio que desarrollara y administrara específicamente el software CMI.
3. De la cantidad de profesionales del Servicio (un 7%), la mitad corresponde a Abogados que no se caracterizan por un alto *expertise* en aspectos cuantitativos, por lo tanto, hubo que desarrollar el software con vistas simples y comprensibles para toda la organización.

4. La institución no puede establecer, por cuenta propia, un mecanismo de incentivos monetarios asociados al cumplimiento de los indicadores del CMI.
5. Los temas informáticos dentro del Registro Civil siempre han estado orientados a los procesos productivos y no a los proyectos de las unidades de apoyo.
6. Dentro de la implementación del software CMI, la mantención posterior no fue considerada en el presupuesto.
7. Al inicio del proceso no hubo retroalimentación y ni mayor involucramiento por parte de los encargados de los centros de responsabilidad.

5.11. De las características del CMI en el SRCeI

Existe un aspecto en cual todos los entrevistados coinciden: en los inicios del proceso de implantación del software CMI se planteó el mapa estratégico y sus perspectivas, pero no llegó a traspasar la categoría de 'plan piloto', hasta el día de hoy no ha sido desarrollado y, en consecuencia, no cumple funciones de CMI en lo relativo a concepto y metodología. El mapa estratégico planteado al inicio, es el modelo sugerido por los creadores para las instituciones públicas, en donde la cúspide de la pirámide representa la perspectiva del usuario en vez de la perspectiva financiera, de este modo, la perspectiva financiera pasa a la base de la estructura, puesto que, como servicio público, tiene un presupuesto asignado y debe regirse por la Ley de Presupuestos.

Entre las bondades del software CMI, en tanto herramienta para el control de algunos indicadores, se encuentra el poseer un cuadro de comando focalizado en los indicadores de los instrumentos de gestión para el sector público, tales como PMG, CDC, Formulario H, los cuales están vinculados en sentido monetario y son relevantes para el Servicio, además de permitir conocer mensualmente el estado de todos los indicadores, grafica los avances utilizando semáforos que muestran a los responsables de cada proceso y el nivel de

cumplimiento de sus indicadores, que permiten tomar las medidas correctivas necesarias en caso de no alcanzar los valores esperados.

5.12. De los fines para los que es utilizado el CMI en el Servicio

A pesar de que el mapa estratégico no se perfeccionó, es decir, no se desarrolló en el tiempo, de todas maneras es útil al Servicio según los entrevistados, ya que permite realizar seguimiento al cumplimiento de indicadores y controlar las metas, para de este modo comunicar el monitoreo del control de gestión sobre los instrumentos de gestión que el Servicio debe cumplir. Por otra parte, este tipo de información se entrega mensualmente a los directivos para la toma de decisiones, y a toda la organización con el objeto de difundir los temas de planificación y control de gestión. Por último, como software, según los entrevistados sí cumple con uno de los propósitos del CMI, es decir, sin usar el modelo cumple con uno de sus fines: está disponible para toda persona que tenga acceso a la red y desee información sobre sus metas.

5.13. Del medio para comunicar el CMI del Servicio

En forma casi unánime, los entrevistados expresaron que el software en si mismo es un medio de comunicación, pues se encuentra disponible para todos los que tengan acceso dentro de la organización. Pero, además, se dio a conocer a través de otros medios de comunicación, como por ejemplo, el “Registro 21”, periódico de comunicaciones corporativas de la Institución, y en sus comienzos por e-mails a todos los funcionarios; existe otro medio para comunicar y dar a conocer el CMI: los informes mensuales con los avances en los compromisos del Servicio, que también son enviados a través de correo electrónico y copiados a toda la casilla de correo.

5.14. Del rol que ha tenido la alta dirección del Servicio en la implementación del CMI

En su mayoría, los entrevistados respondieron que el rol de la alta dirección del servicio, en los inicios del software CMI, fue muy positivo y bastante participativo, pues dio un importante apoyo y autorizó los recursos asociados a la incorporación del software CMI. Entre los entrevistados dos comentarios sobre el rol del actual Director, el cual apoyaría la moción de liberar el sistema y hacerlo público para llevar a cabo una rendición de cuentas pública más transparente. Sólo uno de los entrevistados menciona que, a su parecer, el Director actual no tiene mayor interés por el CMI o prioriza otras iniciativas.

5.15. De los incentivos o estímulos ligados al cumplimiento de los indicadores del CMI

Todos los entrevistados afirmaron que sí existen incentivos asociados al cumplimiento de los indicadores incluidos en el software CMI. Cada indicador o instrumento de gestión tiene un incentivo asociado, ya sea de carácter individual o como equipo de trabajo (corresponde al CDC o los incentivos de carácter institucional, así como los PMG y ADP, asignaciones individuales recibidas sólo por un alto directivo). Si se cumplen las metas, obtienen como premio un incentivo monetario. Uno de los entrevistados advierte que, de los indicadores de objetivos estratégicos pertenecientes al mapa estratégico del CMI (el cual sólo es un piloto), no existen estímulos ligados a su cumplimiento.

5.16. El CMI como medio para monitorear la estrategia

La mayoría de los entrevistados (tres de cuatro) confirma que el CMI monitorea si la estrategia establecida es la adecuada, pese a que dos de ellos afirman que se lleva a cabo de forma parcial, porque no se ha plasmado en un mapa estratégico que interprete correctamente la estrategia.

Por otro lado, es posible afirmar que sí se ha monitoreado la estrategia, lo cual se refleja al formular los indicadores de los compromisos asumidos por el Servicio año a año, pues este proceso se realiza en base a las definiciones estratégicas del Servicio; por lo tanto, cuando

las metas se cumplen, el Servicio se acerca cada vez más a su misión. Cabe señalar que, sólo uno de los entrevistados afirmó que no se monitorea la estrategia, argumentando que el CMI no funciona al 100% de su capacidad.

5.17. De la mejora en el desempeño desde la incorporación CMI y en qué materias se refleja

Todos los entrevistados aseguran que desde la implementación del software CMI sí se han evidenciado mejoras en el desempeño de la organización. Éstas se reflejan en el mejor control de la información y datos, en la existencia de mayor claridad y disponibilidad de información para que toda la organización esté informada sobre el avance de los compromisos a través del Software (con el objetivo de evidenciar algún riesgo o problema de forma oportuna). Además, ha permitido ahorrar bastante tiempo y universalizar los temas de control de gestión a través de esta herramienta, utilizando un lenguaje común respecto al tratamiento y medición de los indicadores. Las mejoras anteriores se pueden definir como de carácter interno, no obstante, uno de los entrevistados visualiza mejoras que han trascendido más allá de la organización, como por ejemplo, que el software CMI desde su incorporación ha ayudado a mejorar la calidad en la atención de los usuarios del Servicio, entregándoles productos sin errores y en el menor tiempo posible.

5.18. Del cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creado el CMI del Servicio

Según lo inferido a partir las entrevistas, la mayoría deja entrever que sí se han cumplido los objetivos para los cuales fue creado el CMI; dos de los entrevistados señalaron que los objetivos se han cumplido parcialmente, puesto que se concluyeron los objetivos para los cuales fue creado el software CMI, pero no los inherentes a su calidad de herramienta de gestión, pues finalmente no se desarrolló el mapa de procesos, condición necesaria para que cumpla la función originaria de un software CMI; uno de los entrevistados advierte que no

ha sido por falla del sistema o del software, sino debido a un problema estructural o de cultura organizacional.

El objetivo que sí ha cumplido el CMI en tanto software, es dar respuesta a las necesidades de la organización y permitir que la información esté controlada y disponible para cualquier persona, además, los equipos de trabajo pueden consultar el avance de sus compromisos e incorporar la información que se les solicita mes a mes. Sólo un entrevistado aseveró que no se han cumplido los objetivos del CMI porque no se han desarrollado las perspectivas que, según su opinión, son lo más importante para la implementación de la herramienta.

5.19. De los planes que se visualizan para el CMI del Servicio

De los entrevistados sólo dos esperan se desarrolle y concrete el mapa de procesos, incorporando el trabajo de las perspectivas del CMI. Uno de ellos afirmó que se pretende publicar la herramienta en la web institucional del Servicio, para fortalecer el proceso de cuenta pública de la Institución. Tan sólo uno de los entrevistados asegura que no están definidos los planes para el futuro de la herramienta CMI en el Servicio.

5.20. Las opiniones de los entrevistados sobre las deficiencias que presenta el CMI en la práctica

Dos de los entrevistados se refieren a las deficiencias del CMI como herramienta de control de gestión estratégico, y las identifican en la práctica, según sus propias experiencias, como falta de desarrollo en las perspectivas y en la definición del mapa estratégico; otra deficiencia es que el Servicio no puede formular mecanismos de incentivos con instrumentos propios, debido a que sus recursos se destinan a través del presupuesto, y las metas, lamentablemente, no las define la propia organización, convirtiéndose esto en una falencia externa a la organización, deficiencia propia del sistema público en general. El resto de los entrevistados se refieren a otras deficiencias del CMI como software, como por ejemplo, que en los instrumentos de gestión ADP no existe un desarrollo para efectuar un

seguimiento claro, pues tienen características especiales, no se rigen por el año calendario y tienen otro proceso de medición.

5.21. De lo que ha faltado para que se aproveche al máximo el potencial del CMI dentro del Servicio a juicio de los entrevistados

Son variadas las respuestas en este sentido, dos de los entrevistados asegura que falta generar el mapa de procesos del CMI, operacionalizar los objetivos estratégicos en base a las perspectivas del Servicio; otro aclara que la falencia surge al no tener cabal conciencia o comprensión respecto de cuál es el objetivo de un *Balanced Scorecard* en la organización; el entrevistado restante señala que la deficiencia se observa desde el CMI en tanto software, pues no existe un administrador del software estable que siga desarrollando el sistema. Por último, uno de los entrevistados se refiere a que ha faltado mayor compromiso de la actual Dirección del Servicio para trabajar el tema de las perspectivas, lo cual a su juicio mejoraría el desarrollo organizacional completo del Servicio para, de este modo, aprovechar al máximo el potencial del CMI.

6. CONCLUSIONES

La incorporación del Cuadro de Mando Integral en el Servicio de Registro Civil e Identificación, surgió a partir de la necesidad de incluir un software que soportara la planificación y el control de la gestión del servicio, y no buscando incorporar una herramienta de gestión estratégica como tal⁷. La elaboración del CMI del Servicio tiene como base los instrumentos de gestión ya existentes, descritos en el punto 2.2.10.3 de esta tesis.

Por lo tanto, en lo que respecta al uso actual del CMI dentro del servicio, se trata de un software que tiene por nombre Cuadro de Mando Integral, el cual sirve de apoyo a la gestión de la institución, pero no se utiliza como herramienta de gestión estratégica, acorde a lo planteado inicialmente por los autores de este modelo.

Por otra parte, el software Cuadro de Mando Integral del SRCeI se incorporó para automatizar la información proveniente de los instrumentos de gestión existentes y darle un mayor orden, y así apoyar la toma de decisiones de la alta dirección con datos claros y con mayor disponibilidad.

Como se señaló anteriormente, la elaboración y diseño del software CMI tiene como base los instrumentos de gestión. Por un lado busca dar respuesta al seguimiento de los instrumentos, sin embargo, por otra parte existe un espacio dentro del software utilizado para implementar un CMI como herramienta de control de gestión estratégica, con sus respectivas perspectivas y objetivos estratégicos, pero que sólo se presenta como una tipo de piloto sin mayor desarrollo.

⁷ Cuadro de Mando Integral se describe en el punto 3.4. de la presente tesis.

El diseño y elaboración estuvo a cargo de la Unidad de Planificación y Control de Gestión del Servicio con apoyo de la Dirección Nacional de la época, y fue considerado un proyecto interno de la unidad.

Luego, en el proceso de implementación del CMI, tanto como software de apoyo a la gestión o como herramienta de gestión estratégica, participaron además de la Unidad y la Dirección Nacional, el Área de Informática y los centros de responsabilidad a nivel regional y central. Por lo tanto, pasó de ser sólo un proyecto interno de la unidad a una tarea de magnitud institucional.

Se debe diferenciar entre las características de implementación del CMI, su implementación como software de apoyo a la gestión, y el CMI en tanto herramienta de control de gestión estratégica. En primer lugar, como software, la implementación fue un proceso controlado y paulatino, donde se incluyeron parcialmente los instrumentos de gestión existentes en coordinación con los encargados de los centros de responsabilidad. En segundo lugar, puesto que el CMI como herramienta de control de gestión estratégica no ha sido desarrollado, no se ha producido la implementación como tal.

En tercer lugar, la principal característica detectada en el CMI del Servicio como herramienta de control de gestión estratégica, es que el modelo de mapa sugerido por los creadores se adaptó a las instituciones públicas⁸. La perspectiva de cliente o usuario pasa a estar en la cúspide de la pirámide y la perspectiva financiera pasa a estar en la base de la estructura, pues debido a su naturaleza de servicio público tiene presupuesto asignado y se rige por la Ley de Presupuestos. Otro punto a considerar sobre por qué la perspectiva de cliente o usuario se encuentra en la cúspide de esta institución pública, es que si bien en ella se define la cuota de mercado que debe poseer la institución, el SRCeI, de acuerdo a sus funciones, debe satisfacer las necesidades de toda la sociedad, según lo establecido en su misión, definición estratégica descrita en el punto 2.2.1 de la presente tesis.

⁸ Ver punto 3.7.2. de esta tesis, Modificaciones del CMI en el sector público.

Además, la perspectiva financiera en las instituciones públicas no se concentra en adquirir mayor rentabilidad de acuerdo a mayores ventas, sino en administrar eficientemente la ejecución del presupuesto al cual corresponde, por ejemplo, controlar gastos, detectar nuevas necesidades, gestionar su quehacer según el presupuesto asignado, etc.

Otra característica de este CMI es que dentro de sus objetivos estratégicos no existe ninguno que tenga un enfoque netamente financiero (ver Anexo III). El mapa estratégico es diseñado a partir de los objetivos estratégicos definidos por el servicio (ver punto 2.2.4).

El principal fin del CMI en el servicio, como software de apoyo a la gestión y no como herramienta de control de gestión estratégica, es que sirve para el seguimiento y cumplimiento de los indicadores, controlar las metas y comunicar el monitoreo de la gestión sobre los instrumentos de gestión que el servicio tiene comprometidos ante la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, el cual debe cumplir.

Además, no existe presupuesto público para la administración del desarrollo de CMI y para su mantención ya que no está definido como instrumento de gestión estratégica para el sector público y en consecuencia no existen estímulos o incentivos para el cumplimiento de los indicadores del CMI dentro del mapa estratégico, en tanto herramienta de control de gestión estratégica, por lo tanto, no existe motivación alguna para desarrollar en profundidad las perspectivas y la implementación del mapa estratégico del CMI que permitan mejorar la organización. Pero esto trasciende más allá del Servicio, puesto que no genera un mecanismo de incentivos para el cumplimiento de los indicadores del CMI, es más bien una deficiencia del sector público en general.

El CMI elaborado dentro del SRCeI monitorea de forma parcial si la estrategia es la adecuada, pues no se ha podido plasmar esto con exactitud en un mapa que interprete la estrategia, ya que no fue desarrollado en tanto herramienta de control de gestión estratégica en su totalidad. Pero los instrumentos de gestión que año a año compromete el Servicio ante la DIPRES, se deben formular en base a sus definiciones estratégicas, por lo tanto si se

cumplen las metas, el Servicio se acerca cada vez más a su misión y de alguna manera sí monitorea la estrategia como software CMI.

Algunos de los objetivos para los cuales fue creado el CMI dentro de la institución sí se cumplieron, pues se adquirió un software de apoyo a la gestión, objetivo original por el cual se incorporó, y hasta el momento a entregado buenos frutos; pero no ha cumplido su objetivo principal de transformar la estrategia en metas u objetivos medibles traspasables a toda la organización, debido a que no se han desarrollado como mapa estratégico ni sus perspectivas ni sus objetivos. Este obstáculo no ha sido por falla del sistema (como software), sino en tanto a problema estructural o de cultura organizacional. Pero, el software CMI cumplió con informar y mantener a la organización informada sobre los avances en los instrumentos de gestión institucional, definidos por el gobierno para las organizaciones públicas, lo cual constituye un objetivo primordial del para que se implementa y se desarrolla un CMI en las organizaciones.

La principal deficiencia que presenta el CMI del Servicio es que no está completamente desarrollado ni el mapa estratégico ni las perspectivas y sus objetivos correspondientes, tan sólo se hizo un piloto que no se actualizó posteriormente (no definió objetivos nuevos a largo plazo).

Por lo tanto, lo que ha faltado para aprovechar al máximo el potencial del CMI como herramienta de control estratégico, es desarrollar y generar año a año el mapa estratégico, en el mismo sentido, operacionalizar los objetivos estratégicos en base a sus perspectivas, ya que no existe un real conocimiento o comprensión de lo que es capaz el CMI como modelo y herramienta de control de gestión estratégica.

7. REFERENCIAS

1. Anthony, R. (1987). *El control de Gestión*. Editorial Bilbao España, 19.
2. Blanco Illescas, F. (2001). *El Control Integrado de gestión: iniciación a la dirección por sistemas*. Editorial Limusa Grupo Noriega Editores, 77.
3. Doña Molina, K. (2006). *Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994-2003)*. Documento de Apoyo Docente- N°6, Departamento de Gobierno del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, 4.
4. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGRAW - Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 160.
5. Jiménez Bermejo, P. (1996) *Control de Gestión*. Editorial Jurídica Cono Sur Ltda., 82.
6. Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Editorial Prentice Hall, 5° ed., 10-14.
7. Kaplan, R. S. y Norton, D. P (1997). *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 39.
8. Kaplan, R. S. y Norton, D. P (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 83.
9. Ministerio de Justicia. Ley Orgánica del Registro Civil e Identificación, Ley 19477. 19 octubre 1996. Extraído el 25 de Junio de 2010, <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30844>

10. Olías de Lima Gete, B. (2001). *La nueva gestión pública*. Editorial Prentice Hall, 201.
11. Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Editorial Paidós, 54.
12. Koenes, Avelina. (1997). *Ventaja Competitiva*. Ediciones Díaz de Santos S.A., Mapcal.
13. Mintzberg, Henry. (1989). *Mintzberg y La Dirección*. Ediciones Díaz Santos, S.A., 1991
Juan Bravo, 3-A.
14. Harvard Business Review. Ediciones Marzo 2006, Agosto 2010, Enero 2008, Febrero 2004, Octubre 2005, sobre Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

ANEXO I: CONDENSACIÓN DATOS ENTREVISTAS

Preguntas	Entrevistado 1 Andrea Muñoz	Entrevistado 2 Patricio Mellado	Entrevistado 3 Edward Araya	Entrevistado 4 Violeta Pavez
1.- ¿Cómo llegó la idea de incorporar un Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Servicio?	Por la Creación de la Unidad, para automatizar el control de los indicadores o datos. CMI como software.	Cuando la Unidad se reformuló, surgió la necesidad de incorporarlo al quehacer el CMI.	Por la inquietud de tener un software que soportara la planificación y el control de gestión de Servicio y la inquietud de implementar el CMI como tal.	Como meta presupuestaria para el 2006, para ordenar un poco el tema de los indicadores de gestión y la automatización de la información, y a través de la adquisición del software se iba a poder controlar mejor el proceso de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

<p>2.- ¿Cuáles fueron las razones más relevantes que permitieron la introducción de un CMI dentro del Servicio?</p>	<p>Los beneficios que tiene automatizar la información y que era una herramienta tecnológica y moderna. Soft.</p>	<p>Obtener un mejor control de los indicadores. Automatización de muchos procesos de registro de información respecto de indicadores de gestión. Soft.</p>	<p>Por un problema que hubo con ciertos indicadores y para que la información fuese precisa, tuviera mejor disponibilidad, amarrar el tema al proceso presupuestario. Se veía a esta herramienta como de ayuda al proceso de planificación y control de gestión. Soft.</p>	<p>Para apoyar la toma de decisiones de la Alta Dirección, por el proceso de modernización del Estado, la creación de la Unidad, el apoyo de Director de la época. Soft.</p>
<p>3.- ¿En qué año se generó la necesidad de incorporar un CMI dentro del Servicio?</p>	<p>2006. Soft.</p>	<p>A poco tiempo de haber nacido como producto en el mercado, en el año 2007, 2006 esto ya estaba, cuando yo me incorporé a la Unidad. Había la inquietud de incorporar un software para el control de gestión y el que sonaba era el Balanced Scorecard. Soft.</p>	<p>Año '95, más o menos, que es cuando se formuló la famosa meta. Soft.</p>	<p>En el 2005, y se implementó en el 2006, partió todo el trabajo de diseño en el 2006. Soft.</p>

4.- ¿Cómo fue el proceso de diseño y elaboración de un CMI en el Servicio? Entendiéndose el proceso de diseño y elaboración como el desarrollo de indicadores y perspectivas.

Se encargó a uno de los Analistas como Jefe del Proyecto (Edward), de levantar los requisitos, de estudiar cómo iba a ser el mapa, cómo se iban a presentar los indicadores, tomar ejemplos de otros lados. Esta persona se vio con las empresas que tenían ofertas de software de CMI y desde ahí se empezó a modelar, ver lo que se tenía como institución, los objetivos y perspectivas. Soft.

Identificar las áreas relevantes, para definir las perspectivas. El quehacer de la institución marco, cuáles iban a ser las áreas de interés. CMI

Se prepararon las bases administrativas y las bases técnicas para adquirir un software. Se hicieron visitas a empresas proveedoras de software, se licitó un desarrollo de software, combinando dos necesidades, implementar un Cuadro de Mando Integral y dar respuesta al seguimiento de los instrumentos de gestión del sector público (PMG, CDC, Formulario H). Soft.

Se hizo una licitación y se convocaron a varias empresas a que mostraran sus productos (empresas proveedoras de software) Cuadro de Mando, dentro de estas empresas estaba CAS, que fue la que se adjudicó la licitación y se pactó un trabajo mancomunado entre un asesor de la Unidad, un representante de la empresa y una persona de informática, con esto se hizo un plus, no solamente incluir las cuatro perspectivas sino que además otros instrumentos de gestión que son exigidos por el gobierno. Soft.

<p>5.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de diseño y elaboración del CMI del Servicio?</p>	<p>La Jefa de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, la Sra. Violeta Pavez y como Jefe de Proyecto Edward.</p>	<p>Don Edward Araya.</p>	<p>Yo estuve a cargo de este proceso, me designó la Jefa de Planificación y Control de Gestión, yo estuve a cargo del proyecto en esa época.</p>	<p>La Unidad de Planificación y Control de Gestión, pero la persona de Edward Araya que era el asesor que yo nominé para el trabajo operativo, pero a cargo yo, Violeta Pavez.</p>
<p>6.- ¿Cuánto tiempo llevo diseñar y elaborar el CMI?</p>	<p>Como 1 año, desde la idea hasta que estuvo conformado.</p>	<p>Como un año y medio a dos años, entre el diseño y elaboración y puesta en marcha.</p>	<p>Demoró aproximadamente un año.</p>	<p>Como seis meses.</p>
<p>7.- ¿Cuánto tiempo llevo poner en marcha el CMI?</p>	<p>Otro año más, partimos el 2006, la compra el 2007 y dio los primeros frutos en el 2008.</p>	<p>Como un año y medio a dos años, entre el diseño y elaboración y puesta en marcha.</p>	<p>Diez meses a un año.</p>	<p>Más o menos como un año.</p>
<p>8.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de implementación del CMI?</p>	<p>El Jefe de la Unidad, que ya era Edward Araya, el gestionó y coordinó.</p>	<p>La misma persona que estaba a cargo de su incorporación, Edward Araya.</p>	<p>Yo también.</p>	<p>Edward Araya, apoyado por la jefatura.</p>

<p>9.- ¿Cuántas personas participaron en el proceso de implementación del CMI?</p>	<p>Encargados de centros de responsabilidad en regiones 15, y a nivel central, mínimo 25 personas.</p>	<p>La implementación abarca a varias áreas, como el área informática, subdirección de operaciones, pero no solo a la Unidad de Planificación y Control de Gestión, sino que es una tarea institucional.</p>	<p>Los Analistas de Gestión que éramos tres, la Jefa de Planificación y unas 20 a 25 personas que trabajaban en los centros de responsabilidad.</p>	<p>El área informática y los 25 centros de responsabilidad, regionales y a nivel central.</p>
<p>10.- ¿Cuáles fueron las principales características del equipo que implementó el CMI en el Servicio?</p>	<p>Conocimientos y competencias en el lenguaje informático, y de los procesos de seguimiento de metas, definición de indicadores.</p>	<p>Personas con una visión amplia, más allá de la especificidad técnica y con capacidad de visualizar que la herramienta servía para el mejor control de indicadores de gestión en la institución.</p>	<p>Eran todas personas que tenían alguna relación con los procesos de gestión del servicio, como proveedores de información y como directivo.</p>	<p>Profesional y con competencias en el tema de análisis de datos, además tenían que tener competencias para crear indicadores, tener conocimiento de los distintos procesos importantes del servicio.</p>

<p>11.- ¿Cómo fue el proceso de implementación del CMI del Servicio?</p>	<p>Se fueron incorporando de a poco los instrumentos de gestión del sector público.</p>	<p>Fue muy controlado, fue paulatino, fue mucho aprender del error, paulatino en el sentido de que se incorporó algunos indicadores, no se incluyeron todos y con una gran colaboración de los desarrolladores del software.</p>	<p>Requirió de varias coordinaciones con los centros de responsabilidad, con los directivos y con la empresa, partió como una especie de piloto, se empezaron a probar las funcionalidades, partió con el tema de los CDC y el Formulario H, después se agregaron los indicadores del SIG, los PMG, plan de acción, programación gubernamental, indicadores de gestión de la calidad y convenios de Alta Dirección Pública.</p>	<p>No fue un tema traumático, se manejó como un proyecto, hubo bastante comunicación con los encargados de los centros de responsabilidad, se les hizo capacitación, hubo mucha difusión, no fue un proceso difícil, pero requirió de bastante capacitación para manejar la herramienta.</p>
--	---	--	---	--

12.- Nos podría hablar de las fortalezas y debilidades de los procesos de diseño e implementación del CMI en el Servicio.

Problema, el mapa de procesos no existe, no está implementado, lo que hay es como la mitad de lo que es un CMI, porque sólo existen indicadores.

Fortaleza: buena disposición de la dirección del servicio y de los directivos a cargo de las unidades o áreas vinculadas al tema en sus inicios, debilidad: los recursos, no se dotó a la Unidad de un equipo más amplio, se desarrolló en forma paralela a las actividades normales, haciendo extenuantes las jornadas laborales.

Debilidad: la cantidad de profesionales existente en el Servicio es un 7% del total de funcionarios, la mitad o quizás más son abogados, que no son muy expertos en aspectos cuantitativos, por lo tanto se hizo el desarrollo del software de CMI en vez de comprar un paquete cerrado y se diseñaron vistas que fueran más simples y no complejas y fortaleza: los equipos de trabajo ya tenían internalizado el tener metas y hacerles seguimiento, otra debilidad: los incentivos monetarios no los establece la institución, no puede generar políticas de incentivos remuneracionales asociados a los indicadores asociados al CMI.

Las debilidades más grandes siempre están en los temas informáticos, puesto que en el Registro Civil se ha orientado siempre a todos los procesos productivos, entonces cuando se les pide que apoyen a los proyectos informáticos que tienen que ver con las unidades de apoyo, tienen menos tiempo y se hacen más largos los procesos, otra debilidad, es que no se consideró en el presupuesto la mantención, el proceso de explotación del proyecto, otra debilidad, es que al principio no hubo retroalimentación de parte de los centros de responsabilidad, otra debilidad, no hubo un gran involucramiento de los encargados regionales en principio y fortaleza: se contó con mucho apoyo por parte del Director nacional de la época.

13.- Cuéntenos sobre las características del CMI del Servicio, por ejemplo, los indicadores, perspectivas, objetivos, metas.

El mapa de procesos no está desarrollado, por lo tanto, está oculto y existe una tabla de indicadores, que están asociados a los productos que tenemos o instrumentos de gestión, como los CDC, ADP, Formulario H y los indicadores del SIG.

No está funcionando como CMI como se conoce en términos generales, pero tiene bondades en el sentido de ser una herramienta para el control de algunos indicadores, como cuadro de comando y sus principales atractivos y virtudes son colocar en una sola página, todos aquellos compromisos institucionales, además permite conocer mensualmente el estado de los indicadores, gráficamente, a través de semáforos, mostrando alertas a los dueños de los procesos, para que entreguen sus observaciones y tomen la medidas de acción, en el caso que los indicadores no estén alcanzando los valores esperados.

En la propuesta de CMI se usó un mapa estratégico que los creadores del modelo sugerían para instituciones públicas, en la cúspide de la pirámide está la perspectiva del usuario en vez de la perspectiva financiera, la perspectiva financiera está en la base de nuestra estructura, porque se nos asigna un presupuesto y nos regimos por la Ley de Presupuestos, entonces, lo que se hizo fue seleccionar algunos de estos indicadores, conforme tuvieran mayor relevancia dentro de las perspectivas, los indicadores están tomados de los instrumentos de gestión que existían en el Servicio, la mayoría aún existe en el Servicio, el mapa no se va actualizando de año en año, es como una especie de piloto y quedo ahí nada más.

Creo que el tema de las perspectivas quedo ahí nada más, no se ha desarrollado mayormente, si bien es cierto en un momento se planteó el mapa y las perspectivas, pero más que eso se focalizó el tema de los otros indicadores, los del Formulario H, CDC, PMG, que están vinculados en sentido monetario y son relevantes para el Servicio, entonces el tema no está desarrollado.

14.- ¿Con qué fines es utilizado el CMI en el Servicio?

Para el seguimiento de los indicadores y el control de las metas, visualización de los usuarios y de los directivos para la toma de decisiones.

Básicamente comunicar, poner a disposición de directivos y funcionarios el cumplimiento de los indicadores o metas propuestas por la institución.

Con respecto al mapa estratégico quedó como piloto y quedó ahí, y el software como una herramienta de monitoreo y control de gestión sobre los instrumentos de gestión que el Servicio tiene que cumplir y también para la difusión de los temas relacionados con la planificación y el control de gestión, el software si cumple con uno de los propósitos del CMI sin usar el modelo ya que está disponible para cualquier funcionario que tenga acceso a la red, la idea de comunicar, de que la gente pueda saber sobre sus metas.

Informar a todos los directivos mensualmente cómo va el avance en el cumplimiento de los objetivos, todas la metas se miden a través de indicadores, entonces el cuadro le informa a todos los directivos en qué estado están los indicadores y además en las reuniones de directivos mensualmente se les va retroalimentando con informes.

15.- ¿Cuál es el medio para comunicar el CMI a todo el Servicio?

Primero se hizo una campaña de difusión, se hizo por el Registro 21, se dio a conocer por e-mails a todos los funcionarios y se hicieron unos calendarios el 2009, en donde estaba la página Web y, además, el software en si mismo también es un medio de comunicación.

Independiente de sus bondades porque el software está abierto a todos los funcionarios, como son los correos electrónicos y otros en donde se ha linkeado la dirección del CMI para que además esté visible, existe una constante difusión respecto de su existencia y contenido.

En parte el medio es el mismo software, hay otro método que es que nosotros mandamos un informe mensual y lo copiamos a toda la casilla de correo, desde al menos seis meses y en el contenido de este informe va el avance de los compromisos del Servicio.

Por informes mensuales vía correo electrónico, por lo menos los resultados de los indicadores y el monitoreo, este informe no va sólo a los directivos, sino que a todos los funcionarios, también a través de trípticos informativos, a través del Registro 21, que es un periódico de comunicaciones corporativas del Servicio.

16.- ¿Cómo ha sido el rol de la alta dirección del Servicio en la implementación del CMI?

O sea en su minuto nos apoyó, fue positivo, autorizó los montos para los recursos que estaban asociado, y el Director de ahora también apoya la moción y los Subdirectores también.

Bastante participativa, ha tenido un buen apoyo.

En su momento lo patrocinaron, en el sentido de darles las platas necesarias para adquirirlo, apoyo en términos de recursos y en este minuto en el sentido en que se aceptaron las propuestas de liberar el sistema para que fuera de acceso común para cualquier persona que trabaje en la institución y además, publicar afuera.

Fue muy positiva en sus inicios, pero mi sensación es que últimamente no tiene el mismo interés o se priorizan otras cosas.

17.- ¿Existe algún tipo de incentivo o estímulo ligado al cumplimiento de los indicadores del CMI en el Servicio?

Eso es correcto, cada indicador o instrumento de gestión tiene su incentivo asociado ya sea individual o como equipo de trabajo que son los CDC o los incentivos de tipo institucional que son los PMG y los ADP que es una asignación individual por que lo recibe el alto directivo.

Por supuesto, están todos los que la Ley de Modernización señala, los estímulos al cumplimiento de los objetivos tales como los que están formulados ante la Dipres como Formulario H, CDC, ADP, estos son estímulos estatales, ligados a los indicadores que están en el CMI.

Sí, de los indicadores que están ahí sí, pero del mapa estratégico no, en particular de los que se refieren a los CDC, Formulario H, PMG, estos tres instrumentos tienen incentivos económicos y también los que tienen que ver con los convenios de Alta Dirección Pública, también están asociados a incentivos.

Sí, los PMG y CDC están vinculados en sentido monetario. Si es que cumplen las metas, van a tener de premio el incentivo monetario.

18.- Dentro del Servicio, el CMI ¿permite monitorear si la estrategia establecida es la adecuada?

Sí, porque en realidad a través de la medición objetiva, cuantitativa se valoran la implementación de misión, visión y todo eso.

Por el momento no, porque el CMI como tal no está funcionando, porque no se han definido o no están contempladas las estrategias, está aún por definirse, no existe un mayor desarrollo en esa materia, es un tema que hay que trabajar.

Sí, pero en forma parcial diría yo, porque no se ha logrado plasmar esto en un mapa estratégico, donde ese mapa de lectura a la estrategia, pero sí cuando se formulan todos estos compromisos o instrumentos de gestión, es en base a las orientaciones del ministerio, orientaciones del gobierno y las definiciones estratégicas del Servicio, entonces cuando las metas dan respuestas a esto, por lo tanto el Servicio se acerca de esta manera a su misión.

Sí y no, la estrategia incluye como cuatro o cinco objetivos estratégicos y uno de ellos, por ejemplo, tiene que ver con las personas y ese tema aún está en pañales.

19.- Usted, ¿ha notado una mejora en el desempeño desde la implementación del CMI? Si es así, ¿en qué materias se ve reflejada esta mejora?

Sí, efectivamente, porque como permitió automatizar los datos, la información está disponible y permitió evidenciar cualquier problema en forma oportuna, un seguimiento más empoderado.

Claridad de la información, ahorro de tiempo, poner un lenguaje común respecto del tratamiento y medición de los indicadores, estamos hablando todos en un mismo idioma, se ha universalizado el concepto de control de gestión a través de esta herramienta.

Efectivamente, hay una mejora y se da en dos ámbitos, al interior de la Unidad de Planificación, la existencia del sistema permite que los datos estén mejor controlados y evita usar planillas Excel, en este sentido permite ahorrar bastante tiempo para la Unidad y fuera de su Unidad, porque la existencia del software, permite que la organización esté informada del avance de los compromisos sin la necesidad de abrir e-mails con planillas Excel con muchos datos.

Sí, yo diría que sí se ha mejorado, en que costó mucho que los centros de responsabilidad relacionados con los productos estratégicos entendieran las formas de medir y de definir indicadores, pero se logró, en mejoras en la calidad de la atención, en entregar productos sin errores y en el menor tiempo posible.

20.- ¿Se han logrado cumplir los objetivos para los cuales fue creado el CMI del Servicio?

Sí, menos para el mapa estratégico, claro eso es lo que falta para que sea un verdadero software de CMI, porque el concepto de CMI es más que los indicadores, es el mapa de procesos y como esos indicadores se relacionan.

Sí, a lo que es capaz de hacer CMI porque pueden participar los propios equipos de trabajo, incorporando la información, además de los datos que se ingresan en forma automática.

Sí, en su mayor parte sí, da respuesta a las necesidades y permite de que esta información esté disponible siempre, esté controlada y que cualquier persona pueda tener acceso, pero en la parte como CMI como tal, esa parte no la ha cumplido, pero no es por un defecto del sistema sino por un problema estructural o de cultura organizacional, no es un problema del software.

No, porque se debería trabajar más el tema de las perspectivas, lo más importante son las perspectivas, se ha abordado más el tema de los otros instrumentos de gestión.

21.- ¿Cuáles son los planes de aquí en adelante para el CMI en el Servicio?

Todo lo que es soporte, optimización del CMI, nuevas funcionalidades, que en algún minuto se pueda concretar el mapa de procesos.

No están definidos, no sé si se pretenda darle a esta herramienta el valor que tiene como producto inicialmente, no sé si se va a constituir como CMI propiamente tal, sí se van a redefinir sus perspectivas y si éstas van a tener correlación con los lineamientos estratégicos de la institución.

Poder publicar la herramienta en la Web institucional para fortalecer el proceso de cuenta pública, dar cuenta de lo que hace la institución, de los resultados de los compromisos de gestión respecto de los directivos del Servicio.

Yo creo que en algún minuto se van a incorporar las perspectivas, o sea se va a trabajar el tema de las perspectivas.

22.- En su opinión, ¿qué deficiencias presenta el CMI en la práctica? Según su experiencia.

En el caso de los ADP que no está desarrollado como para un seguimiento claro, tiene características especiales, no se rige dentro de un año calendario, tiene otro proceso de medición, entonces eso requiere de una adaptación.

El CMI tiene hoy en día una cantidad de indicadores los cuales no aportan para tomar decisiones a nivel institucional, tomar decisiones que tengan que ver con las líneas estratégicas de la institución.

Como no hay un incentivo ligado al tema, eso quita también los incentivos para poder desarrollarlo, me refiero al mapa estratégico, como los servicios públicos no pueden a cuenta propia, formular mecanismos de incentivos, bajo instrumentos propios, los recursos ya están destinados, hay leyes y que las metas las defina la propia institución, esta sería una deficiencia, pero no sé si es de la institución o es del sistema público.

Le falta trabajar el tema de las perspectivas y de tener bien definido el mapa.

23.- A su juicio, ¿qué ha faltado para que se aproveche al máximo el potencial del CMI dentro del Servicio?

Generar el mapa de procesos.

Que se tenga cabal conciencia o comprensión respecto de cuál es el objetivo de un Balanced Scorecard en la organización.

Derivado de los cambios administrativos que ha habido en los últimos tiempos, igual el software quedo sin administrador, un administrador más empoderado, más estable, que pueda seguir desarrollando el sistema, llevo a cierto nivel de avance y ahí quedó.

Focalizar el tema de parte de los directivos, el tema de realmente operacionalizar el tema de los objetivos estratégicos en base a estas cuatro perspectivas, no sólo a nivel teórico que yo lo puedo mostrar, que yo pueda decir que de acuerdo a esta perspectiva voy a mejorar el tema por ejemplo de los procesos, más involucramiento de la alta dirección actual del Servicio para trabajar el tema de las perspectivas que permiten mejorar el desarrollo organizacional completo.

ANEXO II: ENTREVISTAS

A. Entrevista: Andrea Muñoz

Analista de Gestión Unidad de Planificación y Control de Gestión SRCeI

Entrevistadora: Ana Karina Davis

Fecha 10 de Agosto de 2010

Hora 11:20 hrs.

1.- ¿Cómo llegó la idea de incorporar un Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Servicio?

Nació derivado de la creación de la Unidad como Unidad propiamente tal por que inicialmente había una encargada de Planificación y Control de Gestión, posteriormente se creó la Unidad y se plantearon como todos los requerimientos, las necesidades de poder automatizar el control de los indicadores, antes todo se hacía con planillas, entonces, derivado de eso para poder evitar los errores que podía cometer al realizar eso de forma manual ,nació la idea de implementar el software de CMI que básicamente es un tablero de comando de indicadores, nace de esa necesidad de automatizar el control y el seguimiento de los datos.

2.- ¿Cuáles fueron las razones más relevantes que permitieron la introducción de un CMI dentro del Servicio?

La jefa que teníamos, la Jefa que teníamos obviamente impulso este proyecto que aprobado por el Director Nacional de la época, mostrándole los distintos beneficios que tenía automatizar la información y, además, que era una herramienta tecnológica, moderna, que iba a permitir también tener una buena imagen como Servicio en el área. **Entrevistadora:**

¿como que de alguna forma esta adaptándose al entorno, a los cambios del nuevo entorno la institución? Exactamente.

3.- ¿En qué año se generó la necesidad de incorporar un CMI dentro del Servicio?

Del 2006 que se creó la Unidad y desde ahí yo diría que empezaron como las primeras ideas después de materializar ya y tirar líneas sobre el proyecto, de contar con los recursos para comprar el software y todo.

4.- ¿Cómo fue el proceso de diseño y elaboración de un CMI en el Servicio? Entendiéndose el proceso de diseño y elaboración como el desarrollo de indicadores y perspectivas.

Lo primero es que como que se encargó a un Analista, que en el caso fue Edward, que se encargo como del proyecto, de levantar los requisitos, de estudiar cómo podíamos preparar el mapa, cómo íbamos a presentar los indicadores, tomar ejemplos de otros lados, lo primero se asignó a alguien como Jefe del Proyecto y él desarrolló y se investigó, se vio con las empresas lo que había existente, de ahí se comenzó a modelar y un poco de la institución, de lo que teníamos, los objetivos, de las perspectivas, de lo que ya existía.

5.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de diseño y elaboración del CMI del Servicio?

La Jefa que teníamos, la Sra. Violeta y como Jefe de Proyecto, así como interno, Edward, pero para los efectos formales la Jefa de la Unidad de Planificación y Control de Gestión.

6.- ¿Cuánto tiempo llevo diseñar y elaborar el CMI?

Yo diría como un año, si un año prácticamente, desde la idea hasta que estuvo conformado.

7.- ¿Cuánto tiempo llevo poner en marcha el CMI?

Como otro año, partimos el 2006, el 2007 la compra, el 2008 recién empezó a dar un poquito más de frutos y se liberó el 2008, comienzos del 2009, lo que pasa es que llevábamos los dos sistemas, teníamos el software y las planillas como mecanismo de respaldo, después ya en un minuto se dejó las planillas fuera y se utiliza sólo el software.

8.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de implementación del CMI?

El Jefe de la Unidad, que en ese entonces ya era Edward Araya, el gestionó y coordinó.

9.- ¿Cuántas personas participaron en el proceso de implementación del CMI?

Los responsables de metas, los centros de responsabilidad, que por ejemplo en regiones ya ahí tenemos 15, los equipos a nivel central, mínimo 25 personas promedio.

10.- ¿Cuáles fueron las principales características del equipo que implementó el CMI en el Servicio?

En los conocimientos y en las competencias, o sea, que igual aunque no seamos informáticos, tan perdidos del área no somos de implementar el software mismo y todo, como la construcción informática del cuento, Edward igual conoce el lenguaje informático y el resto no estamos tan perdidos, si hablamos de ciertas terminologías... se maneja, o sea uno entiende, además de los procesos propios que son el seguimiento de metas, definición de indicadores, de lo que tiene asociado un indicador, de la construcción de un indicador, la relación que tienen con los objetivos estratégicos, hay dos temas, en el tema informático y en el tema conceptual de Planificación y Control de Gestión.

11.- ¿Cómo fue el proceso de implementación del CMI del Servicio?

Se fueron incorporando de a poco los instrumentos de gestión del sector público.

12.- ¿Nos podría hablar de las fortalezas y debilidades de los procesos de diseño e implementación del CMI en el Servicio?

Problemas en la implementación hasta la fecha es de la generación del mismo mapa del CMI , del mapa de procesos, eso no existe, no está implementado, por eso en realidad lo que ahora tenemos es como la mitad de lo que es un CMI, el CMI no es sólo los indicadores, que es lo que actualmente tenemos, es mas allá de eso, es conectar los indicadores al mapa de procesos con las distintas perspectivas y eso no lo tenemos, entonces, una de las dificultades yo creo que ha sido esa de no haber implementado el mapa de procesos, para que quede redondito el tema digamos o sea lo que ahora tenemos para el control y seguimiento y formulación de los indicadores.

13.- Cuéntenos sobre las características del CMI del Servicio, por ejemplo, los indicadores, perspectivas, objetivos, metas.

En cuanto al mapa de procesos, está escondido, no se ve, entonces como no está desarrollado, está oculto, no tiene sentido mostrar algo que no está desarrollado, y en cuanto a la tabla de indicadores ahí están organizados por tipos de indicadores, que están asociados a los productos que tenemos nosotros, que serian los Compromisos de Desempeño Colectivo, los ADP, los indicadores del Formulario H y los otros indicadores, que se agrupan de acuerdo a su herramienta o instrumento de gestión. **Entrevistadora: ¿los indicadores tienen como base a estos otros indicadores que son de los otros instrumentos de gestión que están designados por ley a todas las instituciones públicas?** Lo que pasa que la tabla de indicadores que existe contempla todos los indicadores del SIG del Servicio, y esos se agrupan de acuerdo al interés o a la medición que tengan y eso está definido ya sea por ley o por algún requerimiento del Ministerio de Justicia o DIPRES o del Servicio Civil, en caso de los ADP, entonces por eso están separados por producto o por instrumento de gestión que se llama también, por Compromiso de Desempeño Colectivo, por Plan de acción, por los ADP, por los indicadores del Formulario H y los otros indicadores del SIG que caen como en una bolsa

así como todos juntos, porque no están asociados a ninguno de estos instrumentos de gestión pero también son indicadores internos, por eso están como en esta categoría aparte.

14.- ¿Con qué fines es utilizado el CMI en el Servicio?

Para el seguimiento de los indicadores y el control de las metas, visualización de los usuarios y de los directivos para la toma de decisiones.

15.- ¿Cuál es el medio para comunicar el CMI a todo el Servicio?

Bueno primero se hizo una campaña de difusión, se hizo por el Registro 21, se dio a conocer por e-mails a todos los funcionarios y se hicieron unos calendarios en el año 2009 y se repartió a todo la institución donde estaba la página Web, la dirección Web.

Entrevistadora: ¿y el software también sirve como forma de comunicar el CMI?
Claro.

16.- ¿Cómo ha sido el rol de la Alta Dirección del Servicio en la implementación del CMI?

En su momento fue bien, positivo, lo apoyo. **Entrevistadora:** ¿o sea no fue un desinterés por parte de la Alta Dirección? No, de hecho autorizó los montos para los recursos que estaban asociados y ahora, el Director de ahora también apoya la moción y los Subdirectores también, porque es como la forma más pública y más fácil de obtener la información.

17.- ¿Existe algún tipo de incentivo o estímulo ligado al cumplimiento de los indicadores del CMI en el Servicio?

Eso es correcto. **Entrevistadora:** cuéntenos. Bueno cada indicador o cada instrumento de gestión tiene su incentivo asociado, ya sea incentivo personal o como equipo de trabajo,

que son los CDC o los incentivos que son de tipo institucional que son los PMG, los sistemas PMG, porque el PMG es uno, para el tema de los ADP es una asignación entre comillas también personal porque solamente la recibe el alto directivo, el Formulario H está ligado a PMG, los otros indicadores de gestión no tienen, son indicadores de gestión interna no más, son de medición.

18.- Dentro del Servicio, el CMI ¿permite monitorear si la estrategia establecida es la adecuada?

Sí, porque en realidad a través de la medición objetiva y cuantitativa se valoran la implementación de misión, visión y todo eso.

19.- Usted, ¿ha notado una mejora en el desempeño desde la implementación del CMI? Si es sí, ¿En qué materias se ve reflejada esta mejora?

Sí, efectivamente, porque permitió automatizar los datos la información está disponible y permitió evidenciar cualquier problema en forma oportuna, efectivamente, un seguimiento más empoderado.

20.- ¿Se han logrado cumplir los objetivos para los cuales fue creado el CMI del Servicio?

Sí, menos para el mapa de procesos. **Entrevistadora: sí, pero esa sería la excepción.** Claro eso es lo que falta para que sea un verdadero software de Cuadro de Mando Integral porque en realidad como concepto el Cuadro de Mando Integral es más que los indicadores, es el mapa de procesos y como esos indicadores se relacionan.

21.- ¿Cuáles son los planes de aquí en adelante para el CMI en el Servicio?

Todo lo que es soporte, optimización del cuadro de mando, nuevas funcionalidades, que en algún minuto poder efectivamente concretar el mapa de procesos, eso en algún minuto tiene que hacerse o si no va a quedar siempre cojo.

22.- Según su experiencia, ¿qué deficiencias presenta el CMI en la práctica?

En el caso de los ADP, que no está desarrollado como para un seguimiento claro, para todo porque tiene características especiales, no se rige de enero a diciembre, tiene como otro proceso. **Entrevistadora: no están dentro del año calendario.** Por ejemplo, tiene otro proceso de medición, tiene otras consideraciones especiales, entonces eso requiere de una adaptación.

23.- A su juicio, ¿qué ha faltado para que se aproveche al máximo el potencial del CMI dentro del Servicio?

Generar el mapa de procesos.

B. Entrevista: Edward Araya

Jefe Unidad de Planificación y Control de Gestión SRCeI.

Entrevistadora: Ana Karina Davis Muñoz

Fecha 10 de Agosto de 2010

Hora 15:16 hrs.

1.- ¿Cómo llegó la idea de incorporar un Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Servicio?

En el año '96 cuando yo entre a la Unidad, en agosto del 96 ya la idea existía, ya existía un proyecto para incorporar el cuadro de mando, de manera que el tema lo venían desarrollando las personas que estaban antes que el equipo actual de esta Unidad.

Entrevistadora: o sea, los integrantes anteriores? Anteriores a nosotros, entonces ya ellos habían desarrollado algunas ideas para poder implementarlo, de esas personas, de las originales, de las que estaban en ese minuto estaba actualmente la señora Violeta Pavez y esta también otra persona que está trabajando en la SDO que se llama María Ángeles Baeza, esas personas están todavía en la institución y había otra persona que ya no se encuentra, que está fuera de la institución, entonces ellos habían empezado a ver las necesidades de que hubiera un software. **Entrevistadora: ¿más que como herramienta de gestión estratégica, sino que un software?** De soporte para las materias de gestión, pero encontraron como interesante que pudiera ser a través del cuadro de mando, porque estas personas habían tenido algún tipo de experiencias, habían asistido a alguna charla relativa al tema, estaba en su formación profesional también, entonces tenían la inquietud de por una parte de tener un software que soportara el tema de la planificación y el control de gestión del Servicio y, por otro lado, tenían la inquietud de implementar el cuadro de mando como tal, conforme a todas sus características y su modelo teórico.

2.- ¿Cuáles fueron las razones más relevantes que permitieron la introducción de un CMI dentro del Servicio?

Estas personas trabajaron, no tengo claridad bien cuándo, pero me parece que entre el '95 y el '96 trabajaron en estos temas, hubo en esa época algunos problemas con algunos indicadores que el Servicio comprometía para afuera, entonces empezaron a ver que tener un sistema más formal podía ayudar a que la cosa funcionara mejor en esos términos también y que la información fuera más precisa, por ejemplo, tuviera mejor disponibilidad, etc., respecto a eso, ellos propusieron una meta, que se llaman metas exploratorias, o sea incorporaron este tema a la formulación del presupuesto del Servicio, entonces cuando se formuló el presupuesto del año 2006 ó 2007, no me acuerdo muy bien, ellos generaron esa meta, entonces se le asignaron fondos para poder implementar este tema del cuadro de mando, entonces lo amarraron al presupuesto, se le dieron digamos dineros para poder implementar, recursos para poder implementar, eso por una parte, o sea una de las razones que permitieron como su introducción fue que el tema se pudo atar al proceso presupuestario, quedaron unos fondos, entonces esos fondos gatillaron que el tema se pudiera concretar, eso lo permitió y lo otro era lo que te comentaba antes, se veía la introducción de esta herramienta también como un mecanismo que podía ayudar a que el proceso de planificación y control de gestión fuera mejor a través del software o más seguro, mayor disponibilidad de la información, el tema de que hubieran alertas oportunas, o sea, tenía varios beneficios que en ese minuto no existían por que los informes de gestión se manejaban a través de planillas Excel, entonces, lo que se hacía era de que se recopilaba, por ejemplo, los centros de responsabilidad tenían que reportar a través de una planilla, la gente de planificación consolidaba las planillas, hacia una gran sábana Excel y después esa misma súper sábana Excel con muchas celdas y mucha información se la mandaban a los directivos, y en realidad ahí como que perdía un poco gracia porque es difícil poder visualizar la información en esos términos, en una sola planilla tanto dato, es poco saludable.

3.- ¿En qué año se generó la necesidad de incorporar un CMI dentro del Servicio?

El año '95, más o menos se cuando se formuló la famosa meta.

4.- ¿Cómo fue el proceso de diseño y elaboración de un CMI en el Servicio? Entendiéndose el proceso de diseño y elaboración como el desarrollo de indicadores y perspectivas.

¿Apunta a cuadro de mando como tal? **Entrevistadora: si, lo que hay en este momento, lo que se hizo en su momento como diseño y elaboración del cuadro de mando integral del Servicio.** Lo que se hizo fue trabajar en forma paralela a ambos temas, en su origen digamos, el tema bueno me los asignaron a mí cuando llegue, en algún minuto me lo asignaron y yo tuve que preparar las bases administrativas y las bases técnicas para adquirir un software, antes de adquirir el software hicimos unas visitas a empresas que proveían herramientas similares. **Entrevistadora: ¿ya utilizaban el cuadro de mando integral?** No, si fuimos a FONASA, pero en realidad FONASA no tenía un cuadro de mando, tenía un software, algunas herramientas informáticas desarrolladas por ellos mismo, pero era más bien lo que se conoce como un Workflow, un flujo de trabajo, te asignan las tareas, la tienes tu y ahora te toca a ti, esta la tarea y se va siguiendo las asignaciones de esa tarea, tenían algo por el estilo, pero no tenían un cuadro de mando como tal, pero más bien nos focalizamos en empresas proveedoras de software, entonces ahí conocimos muchos programas que venían con paquetes, se denominan de paquetes cerrados. **Entrevistadora: ¿te refieres a una licitación del software?** Antes de la licitación hicimos visitas para saber que había en el mercado, entonces conocimos varias herramientas como, por ejemplo, Hyperion me recuerdo, que son paquetes que venden en forma internacional y son paquetes cerrados, son software cerrados, es como el Office, uno compra, compra las licencias, lo implementa y eso, pero viene hecho ya, viene diseñado y todo, o sea, es llegar e implementar y esos programas estaban diseñados en torno al cuadro de mando integral, con la metodología correspondiente y todo, pero resulta que nosotros pensamos de que no se adaptaba tan bien a nuestros requerimientos, porque nosotros como servicio público

tenemos requerimientos que son un poquito distintos, tenemos instrumentos de gestión, como los PMG, los compromisos de desempeño colectivo, entonces estos software no nos acomodaban mucho para lo que nosotros necesitamos, entonces lo que decidimos hacer fue licitar un desarrollo de software, en lugar de comprar un software ya armado, lo que pedimos fue que nos desarrollaran el software, que es como que nos hicieran un traje a la medida, en lugar de comprar el traje, uno llama a un sastre y se lo haga a la medida de uno, entonces eso fue lo que hicimos y cuando se levantaron las bases, se levantaron las bases de manera de combinar ambas necesidades, por un lado el origen de lo que era la intención del asunto que era implementar un cuadro de mando integral, pero por otro lado, que esta herramienta pudiera dar respuesta a las necesidades propias del Servicio, o sea, pudiera dar respuesta, en el fondo fue una mezcla, que pudiera dar respuesta al seguimiento del PMG, de los compromisos del desempeño colectivo, del Formulario H, que son instrumentos de gestión que se ocupan en el ámbito público y son exclusivos, entonces de esa manera se armó el tema y se comenzó a desarrollar, combinando ambas necesidades, la única experiencia que nosotros vimos anterior fue la de la Superintendencia de Salud, que ellos habían implementado un cuadro de mando, con la misma empresa que nosotros finalmente a la larga contratamos.

5.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de diseño y elaboración del CMI del Servicio?

Yo estuve a cargo de ese proceso, sólo yo, o sea, me designó en ese minuto la Jefa de Planificación, me encomendó eso, lógicamente con el concurso del resto de los analistas, recogiendo las necesidades y todo lo demás, pero yo estaba a cargo del proyecto en esa época.

6.- ¿Cuánto tiempo llevo diseñar y elaborar el CMI?

Demoró aproximadamente un año, entre todo, desde la elaboración de bases y todo el resto de las cosas; hay que considerar ahí también que estamos nosotros todo el equipo renovado, entonces para levantar los requerimientos fue un poco más difícil o tal vez por otro lado

más fácil, las dos cosas, pero más o menos un año, en levantar los requerimientos, todo o sea, hacer las bases, publicar, adjudicar, ya los requerimientos más finos que se trabajaron con la misma empresa y hacer el desarrollo con ellos, demoró más o menos un año.

7.- ¿Cuánto tiempo llevo poner en marcha el CMI?

Eso, con todo un año aproximadamente, un poquito menos por que ya las primeras funcionalidades ya estaban antes del año, si diez meses a un año.

8.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de implementación del CMI?

Yo también.

9.- ¿Cuántas personas participaron en el proceso de implementación del CMI?

De los Analistas de Gestión, porque lo que había que hacer era implementarlo con las mismas áreas y en ese sentido fue una extensión de lo que se trabajo, yo estuve a cargo también de la implementación. En el proceso de implementación estuve yo, todos los analistas tuvieron que ver en el tema también, éramos tres más la Jefa de Planificación y unas 20 a 25 personas que trabajaban en los centros de responsabilidad.

10.- ¿Cuáles fueron las principales características del equipo que implementó el CMI en el Servicio?

Eran todas personas que tenían alguna relación con los procesos entre comillas de gestión del Servicio, como proveedores de información y todo eso o como directivo. Ahí en preciso en lo que se refiere a cuadro de mando también se mezcló otro tema, que en el año 2007, a comienzos del año 2007 se actualizó la planificación estratégica del Servicio y ahí se contrato a la Universidad de Chile, eso fue un trabajo paralelo al tema del software, entonces ahí se definió la misión del Servicio, la visión del Servicio que todavía están

vigentes esas declaraciones, los objetivos estratégicos y ahí se hizo un trabajo para montar el cuadro de mando integral y se definieron los indicadores, los mapas estratégicos, las perspectivas, y todo. **Entrevistadora: entonces, ¿en base a ese estudio que hizo la Universidad de Chile, eso es lo que está dentro ahora en el software?** En parte sí, se recogieron algunas cosas, no tan al 100%, sino que algunas cosas si se recogieron, pero otras no, otras con el tiempo se desecharon, pero ellos trabajaron y entregaron una propuesta de mapa estratégico, por ejemplo, después nosotros lo que hicimos fue internamente un barrido a eso y se subió al sistema como una especie de piloto o borrador, eso no tuvo mayor desarrollo en el Servicio, eso no tuvo mayor desarrollo por que decidimos más bien enfocarnos en lo que eran los instrumentos de gestión y no en el mapa estratégico y todas sus derivadas, pero de todas maneras alcanzamos llegar a ese diseño, de una especie de piloto.

11.- ¿Cómo fue el proceso de implementación del CMI del Servicio?

Más bien requirió de varias coordinaciones especialmente con los centros de responsabilidad, con los directivos y con la empresa, más bien el tema fue ese, partió digamos con una especie de piloto, con una marcha blanca mejor dicho y una vez que se empezaron a probar las funcionalidades, se fueron liberando de a poco, entonces por ejemplo partió con el tema de los compromisos de desempeño colectivos y el Formulario H básicamente, con algunos instrumentos de gestión, los más críticos y después se fueron agregando el resto, partió como te contaba con los compromisos de desempeño colectivo más el Formulario H y después se le agregaron los indicadores de SIG, los indicadores internos que se siguen utilizando, que no tienen mayor impacto en lo que es remuneraciones, no están ligados a incentivos económicos y se fueron agregando otras cosas como el programa de mejoramiento de la gestión, los 12 sistemas del programa, las metas de plan de acción y programación gubernamental, que básicamente son proyectos a los que hay que hacer seguimiento, con el tiempo se agregaron también los indicadores de gestión de la calidad, bueno como estamos certificados como Servicio en norma ISO, hay un set de indicadores que miden un poquito eso y lo último que se agregó, es la información

de los convenios de Alta Dirección Pública, que son convenios que suscriben los altos directivos respecto a sus superiores jerárquicos, en el caso de Director del Servicio lo suscribe con el Ministro, entonces eso fue lo último que incorporamos al sistema.

12.- Nos podría hablar de las fortalezas y debilidades de los procesos de diseño e implementación del CMI en el Servicio.

Yo creo que la debilidad es que por el tipo de organización, es muy tecnificada en muchos sentidos, pero no es para lo que es el cuadro de mando, no es tan entre comillas como tan ingenieril como organización, como un banco por ejemplo, entonces igual la organización nuestra por ejemplo tiene como un 7% de las personas que trabaja en la institución son profesionales, por ejemplo, entonces eso involucró que desecháramos alternativas que eran más complejas, como por ejemplo Hyperion, la propuesta que tenían ellos, era un cuadro de mando integral pero mucho más complejo, con vistas más complejas, con histogramas, con gráficos de tendencia, con mucha más sofisticación en ese sentido, pero más difícil de leer, entonces eso fue una debilidad porque si implementáramos algo muy ambicioso, iba a ser totalmente inútil en opinión nuestra para la institución por el perfil que tiene la institución y como te decía del 100%, un 7% es profesional y de ese 7% la mitad y si es que no es más son abogados, no son muy expertos en los aspectos cuantitativos, eso fue una debilidad y nosotros como lo afrontamos, decidimos hacer el desarrollo en lugar de comprar el paquete cerrado y diseñar vistas que fueran más simples, no vistas que fueran muy complejas de leer, o sea ojalá lo más simple posible de leer para el usuario común y corriente, esa era una de las debilidades y como fortalezas yo diría de que igual los procesos de formulación de metas y ya que los equipos estuvieran internalizados que tenían que tener metas y seguimiento y todo lo demás, era un proceso que ya estaba internalizado en la institución, no debutamos nosotros diciendo y ahora vamos a tener metas por equipo, esos procesos ya existían, eso facilitó de que este sistema se incorporara fácilmente a la institución, porque fue una herramienta de seguimiento, de metas que ya se estaban llevando y que además esas metas son relevantes para las personas por que están asociadas a incentivos. Otra debilidad que es vital e importante, tal vez más importante que todas las otras y que de

alguna manera explica porque este sistema no logró llegar más allá en términos de cuadro de mando integral, es que los incentivos monetarios no los establece la institución, o sea están establecidos por el PMG, que es como una matriz general para todos los servicios públicos y otros instrumentos de gestión, pero la institución por sí sola no puede generar políticas de incentivos remuneracionales. **Entrevistadora: de acuerdo a los resultados de los indicadores.** Entonces si pudiéramos, por ejemplo, establecer mecanismos de incentivos ligados al cuadro de mando integral, donde cada región tenga su mapa estratégico y conforme a eso cumple por ejemplo, podría ser pero eso no existe, y no lo establece la propia institución, no lo puede establecer, o sea, si lo implementamos sería puramente interno, entonces hay un elemento importante que incluso los autores lo destacan que este tema tiene que estar montado o soportado en parte por un sistema de incentivos, entonces sino está, poco y nada se puede avanzar en ese aspecto, entonces lo que tratamos es avanzar conforme a lo que teníamos.

13.- Cuéntenos sobre las características del CMI del Servicio, por ejemplo, los indicadores, perspectivas, objetivos, metas.

Bueno nosotros cuando hicimos el tema de la propuesta del cuadro de mando integral, lo que hicimos fue usar un mapa estratégico que los creados del modelo sugerían para instituciones públicas, de esta manera no tenemos como puntal la perspectiva financiera, sino que tenemos como puntal la perspectiva del usuario, en la cúspide. **Entrevistadora: entonces en la cúspide de la pirámide tiene en vez de la perspectiva financiera, tienen a los usuarios.** Claro esa es una de las características que tiene nuestro cuadro de mando o nuestro mapa estratégico y la perspectiva financiera la dejamos en la base de la estructura. **Entrevistadora: ¿Por qué?** Porque, en definitiva, para nosotros el aspecto financiero, como tu sabes nosotros nos regimos por la Ley de Presupuesto y tenemos un presupuesto asignado y no hay una mayor gestión sobre los ingresos del Servicio, no somos como la empresa privada o una empresa productiva que tiene que generar sus propios recursos, para nosotros esos recursos son la base para poder hacer el resto de las cosas, es más o menos ese el concepto, para nosotros el presupuesto es un insumo para poder desarrollar la

actividad del Servicio, entonces parte por una perspectiva que tiene que ver con los recursos, que es la perspectiva financiera, que estaría en la base y de ahí se derivan el resto de las perspectivas hasta llegar a la de usuarios, lo que hicimos fue seleccionar algunos indicadores, conforme tuvieren mayor relevancia dentro de esas perspectivas, entonces por ejemplo en el caso de la perspectiva del usuario, tenemos indicadores que tienen que ver con el mejoramiento en la atención de los usuarios, por los distintos canales, tanto presenciales, Web o telefónico. **Entrevistadora: ¿esos más bien son objetivos que a su vez tienen indicadores?** Exactamente sí, son objetivos que están desagregados en indicadores, pero esos indicadores están tomados de los instrumentos de gestión que existían en el del Servicio, si la mayoría de ellos existen aún en el Servicio. **Entrevistadora: ¿esto se va actualizando de año en año? ¿El mapa?** **Entrevistadora: sí.** No, generamos ese borrador, esa especie de piloto y quedo ahí, como piloto y no sentó más, de hecho nosotros en algún minuto propusimos para los convenios de Alta Dirección Pública que se estructurarán en base a un mapa, por ejemplo el convenio del Director nacional ante el Ministro, que pudiera ser estructurado a través de un mapa, pero no prosperó esa idea, porque podría haber sido estructurado a través de un mapa estratégico y haber propuesto eso como convenio de Alta Dirección Pública y después se llenan los formatos propios que nos pidió la dirección del Servicio Civil, pero la idea no prosperó, lamentablemente no prosperó, que hubiera sido una buena instancia de poder haber enlazado y haber desarrollado el tema de los mapas, pero eso murió ahí, llego hasta ahí.

14.- ¿Con qué fines es utilizado el CMI en el Servicio?

Respecto al mapa estratégico, como te decía, quedó en el piloto y ahí quedó. **Entrevistadora: ¿no se ha desarrollado más?** No se ha desarrollado más y el software en si como una herramienta de monitoreo y control de gestión, sobre los instrumentos de gestión que el Servicio tiene que cumplir, o sea sobre los compromisos ya sea del mismo Servicio como institución o de los equipos de trabajo, entonces ese es el propósito fundamental y también para darle difusión sobre los temas relacionados con planificación y control de gestión, el software si cumple con la parte de uno de los propósitos del cuadro de

mando integral, sin usar el modelo, pero si cumple con uno de los propósitos a mi entender por que como la herramienta está disponible para cualquier funcionario que tenga acceso a la red, la idea de comunicar a la organización cual es la estrategia en parte se recoge, lo que no esta tan claro es cuál es la estrategia por que el mapa te permite decir cuál es la estrategia, cuando tu armas un mapa, desarrollas como un esquema, un diagrama causal incluso, causa-efecto, si yo hago esto, pasa esto y así, esa estrategia no está clara por que esto es una colección de indicadores nada más, pero si por lo menos se cumple en el sentido de que la gente puede saber cuáles son sus metas.

15.- ¿Cuál es el medio para comunicar el CMI a todo el Servicio?

En parte el medio es el mismo software, por que el software está disponible y hay otro método que es que nosotros mandamos un informe mensual y lo copiamos a toda la casilla de correo, desde hace no tanto tiempo, menos de seis meses, entonces en realidad no se cuánta gente habrá en la casilla de correo, pero son más de 3.000 personas, nosotros le copiamos a todos, entonces va un pequeño reporte de gestión, habla de cómo va el avance de los compromisos del Servicio y ahí hay acceso también a la herramienta, llamémosle a esto cuadro de mando integral. **Entrevistadora: ¿al software?** Al software.

16.- ¿Cómo ha sido el rol de la alta dirección del Servicio en la implementación del CMI?

En su momento lo patrocinaron, en el sentido de darle las platas necesarias para poder adquirirlo, que a todo esto no fue tan caro porque costo como 20 millones el desarrollo, pero tampoco fue tan barato, pero comparativamente. **Entrevistadora: ¿pero en si la Alta Dirección apoyo?** En términos de recursos en ese minuto y en términos del estudio que se hizo con la Universidad de Chile, eso fue en el 2007, ahí hubo como bastante apoyo y en este minuto también en el sentido de que se aceptaron las propuestas de poder liberar el sistema para que fuera de acceso común para cualquier persona que trabaje en la institución y lo que te comentaba ayer que también le interesa que se pueda publicar para afuera.

17.- ¿Existe algún tipo de incentivo o estímulo ligado al cumplimiento de los indicadores del CMI en el Servicio?

Sí de los indicadores que están ahí sí, del mapa estratégico no, pero de los indicadores que están ahí sí, en particular los que se refieren a los compromisos de desempeño colectivo, el Formulario H y el PMG, entendiendo que el Formulario H forma parte del PMG, esos 3 instrumentos tienen incentivos económicos y también los que tienen que ver con los convenios de Alta Dirección Pública, también están asociados a incentivos, pero esos incentivos están destinados a los altos directivos, léase Director Nacional, Subdirectores y Directores Regionales.

18.- Dentro del Servicio, el CMI ¿permite monitorear si la estrategia establecida es la adecuada?

Sí, pero en forma parcial diría yo, o sea, como te comentaba, no se ha logrado plasmar esto en términos de un mapa estratégico, donde ese mapa de alguna manera de lectura o se pueda leer entre comillas la estrategia, pero sí cuando se formulan todos estos compromisos o instrumentos de gestión, es en base lógicamente a lo que son las orientaciones del Ministerio, lo que son las orientaciones del gobierno y las definiciones estratégicas del Servicio, entonces se supone que estas metas dan respuesta a esto, por lo tanto su cumplimiento como que acerca al Servicio a su misión se supone, lo importante es que estén coherentemente formuladas.

19.- Usted, ¿ha notado una mejora en el desempeño desde la implementación del CMI? Si es sí, ¿En qué materias se ve reflejada esta mejora?

Yo diría que efectivamente hay mejora y esa mejora se da en dos ámbitos, un ámbito es el interno en la Unidad de Planificación en sí, o sea la existencia del sistema permite que los datos sean mejor controlados y evita por ejemplo usar planillas Excel para su análisis o tratamiento de esos datos, entonces en ese sentido permite ahorrar bastante tiempo para la

Unidad y hacer más eficiente su trabajo, pero a su vez también fuera de la Unidad, tiene impactos que también yo estimo que son positivos, porque la existencia del software, permite que la organización pueda estar informada del avance de los compromisos sin la necesidad de tener que ir a abrir un correo electrónico para ver dichos avances y encontrarse con una planilla con muchos datos y cosas por el estilo, entonces, en ese tema yo creo que el software también ha permitido mejorar mucho, pero tiene un potencial que yo creo que no está todavía explotado en su máxima expresión, le falta.

20.- ¿Se han logrado cumplir los objetivos para los cuales fue creado el CMI del Servicio?

Sí, en su mayor parte sí, da respuesta a las necesidades y permite de que esta información esté disponible siempre, este controlada y que cualquier persona pueda tener acceso, conocer cuáles son las metas de su equipo, pero hay una parte que yo creo que es la parte oscura en términos en lo que es un cuadro de mando integral como tal, esa parte no la ha cumplido, pero no es por un defecto del sistema, es por un problema estructural o de cultura organizacional y tiene otra dimensión, no es un problema de software, en todo caso hay que indicar que igual hay personas, hay directivos que están interesados en hacerles algunas vueltas y cambios, entonces ahí el tema del mapa podría resucitar.

21.- ¿Cuáles son los planes de aquí en adelante para el CMI en el Servicio?

Yo diría que lo principal sería poder publicar la herramienta en la Web institucional, para fortalecer el proceso de cuenta pública, que esto esté ligado a los procesos de cuenta pública en forma permanente o sea no esperar que se termine un año para que se informe.

Entrevistadora: para rendir cuentas de alguna forma, sino que sea constante y durante el periodo. Así es, si justamente, que se den cuenta de lo que hace la institución y de sus resultados y de los compromisos de gestión y sus resultados respecto también de los directivos del Servicio.

22.- Según su experiencia, ¿qué deficiencias presenta el CMI en la práctica?

El principal es lo que mencionábamos antes, como no hay un incentivo ligado al tema, eso quita también los incentivos para poder desarrollarlo, me refiero al mapa estratégico y eso, ese tipo de cosas, eso tiene también que ver con que los servicios públicos no pueden a cuenta propia, a título propio, formular mecanismos de incentivos, yo creo que eso es un tema grande, no tenemos la libertad de poder generar nuestros propios mecanismo de incentivos, bajo instrumentos propios, los recursos ya están destinados, hay leyes y son parejas para todos o para la gran mayoría, pero eso nos limita en ese sentido, no tenemos como armar un sistema de incentivos propios, distinto es que yo te diga van a tener sus metas y yo quiero que sean estas y las define la propia institución, podría darse como espacio para que este tipo de cosas se desarrollen más, en tanto el sistema es estándar, en realidad las instituciones públicas yo creo que nos preocupamos de cumplir el estándar, no necesariamente ir más allá, entonces yo creo que ahí hay una deficiencia, pero no sé si es de la institución o es del sistema público que es un poquito más allá, que es una apuesta, una cosa interesante es que se les permita a las instituciones tener un porcentaje, supongamos que manejen ciertos fondos para dar sus incentivos, o sea eso podría generar posibilidades de hacer más cosillas.

23.- A su juicio, ¿qué ha faltado para qué se aproveche al máximo el potencial del CMI dentro del Servicio?

Yo creo que internamente, ¿me refiero a la Unidad? **Entrevistadora: no, yo creo que tiene que ver como institución.** Pero tiene que ver con eso, yo creo que derivado de los cambios administrativos que han habido en los últimos tiempos, igual de alguna manera el software quedo sin administrador, yo creo que lo que le falta como un administrador ahí más, que es como tener un administrador más empoderado, más estable también, que pueda seguir desarrollando el sistema, porque el sistema se desarrolló, se desarrolló también el módulo de gestión es como el que lo acompaña, pero eso quedó ahí pues, se detuvo ese proceso me entiendes, como que se llego a cierto nivel de avance y ahí se quedo pegado, no se siguió

desarrollando con mayor velocidad, como que se detuvo, se estanco, yo creo que le falta nuevos aires y eso va ligado también con alguien que lo administre, por el tamaño de la Unidad no habíamos podido tener un administrador.

C. Entrevista: Patricio Mellado

Analista De Gestión Unidad de Planificación y Control de Gestión SRCeI.

Entrevistadora: Ana Karina Davis Muñoz

Fecha 10 de Agosto de 2010

Hora 13:15 hrs.

1.- ¿Cómo llegó la idea de incorporar un cuadro de mando integral (CMI) en el Servicio?

Cuando la Unidad se reformuló hacia mediados del año 2007 se recogieron algunas ideas que ya estaban, se habían evidenciado como necesidades, es decir, el producto Balanced Scorecard en el mercado ya tenía un tiempo y al Servicio ya le parecía a esa fecha interesante poder incorporar esa herramienta al quehacer. En consecuencia, cuando la Unidad se reformuló quedó ésta como una tarea pendiente que se retomó a partir de entonces.

2.- ¿Cuáles fueron las razones más relevantes que permitieron la introducción de un CMI dentro del Servicio?

Yo creo que la idea central que significó darle fuerza a la incorporación del cuadro de mando integral dentro de la institución, corresponde o responde mejor dicho a la necesidad de poder tener un mejor control de aquellos indicadores que se consideraban relevantes en esa época, toda vez que hasta ese momento todos los indicadores se llevaban de formas manuales o elementales a través de archivos planos en planillas Excel, las que tienen todas las limitaciones que pueda tener el ingreso de datos manuales. La idea de incorporar un software como el cuadro de mando integral significaba poder automatizar muchos procesos de registro de información correspondientes a los indicadores de gestión o estratégicos relevantes.

3.- ¿En qué año se generó la necesidad de incorporar un CMI dentro del Servicio?

La verdad es que no tengo claro en qué momento se generó, a mi me da la idea de que este debe haber surgido a poco tiempo de haber nacido como producto en el mercado y como una idea de incorporar innovación al interior del Servicio o sea habría que buscar más o menos la historia por ahí, lo único que podría decir que cuando yo me incorporé a esta Unidad en el 2007, el 2006 esto ya estaba, ya se había generado por lo menos la inquietud respecto de la incorporación de la herramienta, ya venía el bichito de incorporarlo. No sé si en la forma de Balanced Scorecard inicialmente pero culminó ahí, a lo mejor la idea surgió en incorporar algún software y en ese momento el que sonaba era el Balanced Scorecard y ahí quedo esa idea digamos, y eso fue lo que se desarrolló o se comenzó a desarrollar.

4.- ¿Cómo fue el proceso de diseño y elaboración de un CMI en el Servicio? Entendiéndose el proceso de diseño y elaboración como el desarrollo de indicadores y perspectivas.

La verdad es que si uno se basa en lo que es la herramienta Balanced Scorecard esto está más o menos dirigido, es decir, uno ya sabe o conoce que va definir un cierto número de perspectivas, definir cuáles son las que aplicaban en este caso para nuestro Servicio, era más que nada identificar áreas relevantes y en este sentido no fue tan difícil poder identificar que las áreas relevantes tenían que ver con materias de recursos humanos por un lado, el área financiera por otro lado, de productos estratégicos en fin, es decir el quehacer de la institución marco cuales iban a ser las áreas de interés.

5.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de diseño y elaboración del CMI del Servicio?

Las tareas comenzaron como decía cuando se conformó el equipo, yo diría que básicamente para hacer un resumen, la tarea fue encargada a Don Edward Araya, quien tuvo la misión de recolectar la información, traer la herramienta de cuadro de mando integral a nuestra realidad, hay que hacer si algunas menciones que tienen que ver con lo que existía hasta

entonces, para poder echar andar una herramienta de esta naturaleza se requiere tener repositorios, información y definiciones previas que se tuvieron que desarrollar a partir de entonces, muchos de los indicadores que tenemos actualmente, no tenían una base de datos o un repositorio que alimentara digamos estos indicadores, por lo tanto, lo primero fue hacer un configuración justamente de lo que se requería para que una herramienta de esta naturaleza funcionara. **Entrevistadora: y una adaptación además al sector público.** El concepto comercial que existe del cuadro de mando integral es uno, es universal y las instituciones y las empresas lo adaptan a sus necesidades y el Registro Civil tuvo que hacer lo mismo.

6.- ¿Cuánto tiempo llevo diseñar y elaborar el CMI?, y

7.- ¿Cuánto tiempo llevo poner en marcha el CMI?

Yo creo que tiene un desarrollo así como para poder sacar el primer provecho de casi dos años, un año y medio, dos años. Se fue desarrollando paulatinamente y las aplicaciones o sus resultados se comenzaron a visualizar a partir más o menos del año y medio, dos años, aún se está desarrollando, aún no termina de alcanzar su estado final y esto obedece fundamentalmente a que si bien tiene conceptos de Balanced Scorecard en realidad, los instrumentos que se tienen en la institución es una variación del mismo falta aún desarrollarlo tiene que ver fundamentalmente porque no está incorporado dentro de la institución el concepto de Balanced Scorecard propiamente tal, es un subproducto, lo que existe hoy es más bien un cuadro de mando, más que un Balanced Scorecard.

Entrevistadora: ¿como un tablero? Como un tablero de comando como dicen por ahí.

8.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de implementación del CMI?

La misma persona que estaba a cargo de su incorporación, vale decir, Don Edward Araya.

9.- ¿Cuántas personas participaron en el proceso de implementación del CMI?

La verdad que la implementación involucra a varias áreas, esta la persona que inicialmente, antes que incluso se empezara a desarrollar el concepto y que sentó las bases para que este sistema funcione, una persona que actualmente no está en el Servicio, fue la primera en poner atención en como debían definirse los indicadores y que es lo que se estaba midiendo y que es lo que se debía medir, en consecuencia fue el primer trabajo definir los cortes importantes dentro de los respectivos procesos. **Entrevistadora: ¿las áreas más relevantes?** Más que eso la forma en como debían ser medidos, esto porque las estadísticas institucionales son, podríamos decir, dinámicas, en consecuencia un dato que podemos medir hoy en las estadísticas de nuestra institución pueden tener variaciones en el futuro, entonces había que poner primero coto a esa situación, de tal forma que los indicadores resultaran constantes siempre, entonces el primer trabajo interesante respecto al manejo de la información, data de incluso antes de la entrada del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, luego en la etapa siguiente fue coordinar con las unidades de informática en la operacionalización de estas ideas iniciales, para llevar estos instrumentos o la forma en que estaban medidos al concepto informático e incorporar esta herramienta a donde tenía que trasvasijarse, entonces uno podría decir así en resumen que fue la tarea de varias áreas, profesionales de informática, algunos otros que opinaron respecto de los indicadores que correspondían incorporar o no, la Subdirección de Operaciones por ahí también tiene alguna participación y otros digamos, pero no corresponde solamente a una unidad como a la Unidad de Planificación y Control de Gestión, sino que es una tarea institucional.

10.- ¿Cuáles fueron las principales características del equipo que implementó el CMI en el Servicio?

Bueno yo creo que las características más relevantes de las personas que participaron en la génesis del tema, personas con una visión amplia, más allá de su especificidad técnica, la

capacidad de poder visualizar que la herramienta tenía algún futuro en términos de poder servir para el mejor control de indicadores de gestión en la institución.

11.- ¿Cómo fue el proceso de implementación del CMI del Servicio?

Tiene como varias vistas la pregunta, uno podría decir que fue muy controlado, fue paulatino, fue mucho aprender del error, paulatino en el sentido que se incorporó algunos indicadores, no están todavía todos los que se quisieran, los que sería deseable tener, si yo diría que fue paulatino y con una gran colaboración también de los desarrolladores del software, que es una empresa externa, entonces ahí también hay otro elemento, ellos pusieron mucho de sí, en el sentido de que obviamente estaban interesados en que su herramienta, su desarrollo prendiera en una institución como la nuestra y considerando la replicabilidad que esto podía tener en otras instituciones, fue un gancho comercial ahí interesante y de las necesidades externas más bien comerciales también salió beneficiado el Servicio.

12.- Nos podría hablar de las fortalezas y debilidades de los procesos de diseño e implementación del CMI en el Servicio.

Yo diría que como principal fortaleza estuvo siempre la buena disposición de la Dirección del Servicio, y de los directivos a cargo de las unidades o áreas que tuvieron algún vínculo en sus inicios, de tal manera que dispusieron de sus profesionales, de sus equipos para poder hacer un desarrollo común de esta materia, es decir, ningún proyecto de esta naturaleza puede llevarse a cabo si no es un trabajo en equipo y respecto a las debilidades, la principal siempre estriba por los recursos, es decir, no se dotó, por ejemplo, a la Unidad de un cuerpo o de un equipo más amplio, la misma Unidad fue la que estuvo desarrollando esta labor de forma paralela a las actividades normales, en consecuencia, fue una tarea extenuante, tediosa, sobre todo cuando inicialmente los resultados no eran los esperados.

13.- Cuéntenos sobre las características del CMI del Servicio, por ejemplo, los indicadores, perspectivas, objetivos, metas.

Como no está funcionando actualmente como un cuadro de mando integral como se conoce en términos generales, sólo me podría referir respecto de las bondades que éste tiene desde el punto de vista de una herramienta para el control de algunos indicadores, como un cuadro de comando, en ese sentido sus principales atractivos y virtudes son colocar en una sola página, visible para todos en la instituciones, todos aquellos indicadores de compromisos institucionales, permite de esta forma conocer el estado de situación al cabo de cada fecha de corte, que por lo general son mensuales, gráficamente se muestra a través de semáforos de colores que indican su estado y gráficas que también ayudan la lectura de los datos, permite además la comunicación, las alertas tempranas a los dueños de los procesos de tal manera que estos reporten sus observaciones o medidas de acción en el caso de que los indicadores no estén alcanzando los valores esperados, entonces permite en una forma muy rápida, en forma simultánea que todos los interesados en los procesos estén en condiciones de conocer su estado y esa es como la principal virtud que tiene.

14.- ¿Con qué fines es utilizado el CMI en el Servicio?

Básicamente comunicar, poner a disposición de directivos y funcionarios el cumplimiento de los indicadores o metas propuestas por la institución.

15.- ¿Cuál es el medio para comunicar el CMI a todo el Servicio?

Independientemente de sus propias bondades por que esta abierto digamos, existen otros recursos habituales y normales dentro de la institución como correos electrónicos, banners y otros en donde se han linkeado la dirección del cuadro de mando integral para que además este visible, es decir, existe una constante difusión respecto de su existencia y de su contenido.

16.- ¿Cómo ha sido el rol de la Alta Dirección del Servicio en la implementación del CMI?

Bastante participativa, ha tenido un muy buen apoyo, se ha reconocido y se valora su existencia en la medida en que sus resultados o la información que ahí esta contenida se valida frecuentemente en las reuniones en donde se toman algunas decisiones.

17.- ¿Existe algún tipo de incentivo o estímulo ligado al cumplimiento de los indicadores del CMI en el Servicio?

Directamente ligados al cumplimiento de los indicadores que están ahí, por supuesto están todos los que indica la Ley de Modernización señala cuales son los estímulos al cumplimiento de objetivos tales como los que están formulados ante la DPRES a través del Formulario H, los que tienen que ver con los compromisos de desempeños colectivos y se han incorporado recientemente también convenios que tienen que ver con el desempeño de los altos directivos, que son asignaciones de la Alta Dirección Pública, esos son básicamente los que tienen que ver con estímulos estatales, ligados a los indicadores que están en el cuadro de mando integral.

18.- Dentro del Servicio, el CMI ¿permite monitorear si la estrategia establecida es la adecuada?

Por el momento no, haber me explico, el cuadro de mando integral como tal no está funcionando, no esta funcionando por que no se han definido o no están contempladas ahí, no están ingresadas las estrategias, es decir, eso está aún por definirse, no existe un mayor desarrollo en esa materia, yo creo que ese es el punto flaco, pero ese es un tema ahí que hay que trabajar, hay que seguir desarrollando esa materia.

19.- Usted, ¿ha notado una mejora en el desempeño desde la implementación del CMI? Si es sí, ¿En qué materias se ve reflejada esta mejora?

Claridad de la información, ahorro de tiempo, yo creo que poner un lenguaje común respecto del tratamiento y medición de los indicadores, es decir, estamos hablando todos en un mismo idioma, el dato es uno solo, yo creo que se ha universalizado el concepto de control de gestión a través de esta herramienta.

20.- ¿Se han logrado cumplir los objetivos para los cuales fue creado el CMI del Servicio?

Sí, eso merece una explicación, habría que comprender cuál era la situación antes del cuadro de mando integral y después del cuadro de mando integral, independientemente si éste está o a logrado un desarrollo pleno o no, o sea, como se decía inicialmente en la etapa previa los indicadores o el control de los indicadores mejor dicho se llevaba por decirlo de alguna manera a punta de papel y lápiz y con unas precarias hojas electrónicas, esto significó muchos errores, largas y tediosas horas de trabajo a la hora de elaborar informes y lo que ahora se resume en realidad bastante a lo que es capaz de hacer el cuadro de mando integral porque pueden participar los propios equipos de trabajo, incorporando la información, además que hay muchos datos que se ingresan en forma automática, entonces significa un ahorro, que nadie ha medido en realidad, pero es fácil dimensionarlo como de gran importancia.

21.- ¿Cuáles son los planes de aquí en adelante para el CMI en el Servicio?

No están definidos, no sé si se pretenda a esta herramienta darle el valor que tiene como producto inicialmente, no sé si se va a constituir finalmente como un cuadro de mando integral propiamente tal, si van a definir o redefinir sus perspectivas y si estas van a tener una correlación con los lineamientos estratégicos de la institución, hasta ahora a este gran árbol hay que hacerle en realidad una suerte de poda, definir indicadores que sean muchos

más precisos, no muchos, ahora hay un gran número de ellos, son todos necesarios pero para efectos de tomar decisiones, como se pretende o para lo que se supone es el diseño original del cuadro de mando integral, para eso falta mucho, para eso falta poner digamos en las definiciones estratégicas, los indicadores que realmente sirven para tomar decisiones y para eso hay un terreno todavía por recorrer.

22.- Según su experiencia, ¿qué deficiencias presenta el CMI en la práctica?

El cuadro de mando integral tiene hoy en día una cantidad de indicadores, muchos de los cuales no aportan para tomar decisiones a nivel institucional, sí podrían dar luces respecto a la salud de unos determinados procesos en algunas áreas, pero adolece justamente de la falla de no servir propiamente tal para tomar decisiones de carácter institucional, es decir, da luces respecto de algunas materias, sobre el cumplimiento de algunos indicadores, pero muchos de estos indicadores al no estar bien desarrollados, muchas veces no tienen que ver con las líneas estratégicas fundamentales de la institución, en consecuencia difícilmente podrían en función de esos resultados, de aquellos indicadores que actualmente están definidos, tomar decisiones que tengan que ver con las líneas estratégicas de la institución, esa es su falencia, eso es lo que falta aún por desarrollar, ahí le falta fuerza.

23.- A su juicio, ¿qué ha faltado para qué se aproveche al máximo el potencial del CMI dentro del Servicio?

Que se tenga cabal conciencia o comprensión respecto de cuál es el objetivo de un Balanced Scorecard en la organización, volvemos a la pregunta anterior o a lo que se dijo en la pregunta anterior, mientras no se definan indicadores potentes la verdad es que no tiene mucho sentido tenerlo como Balanced Scorecard propiamente tal, no conviene llamarlo de esa manera en realidad, si es que se quiere mantener la idea, por ahora es más lo que se decía al principio un tablero de comando, que permite conocer el resultado de un sin número de indicadores, que siendo importantes, obedecen a objetivos de bajo nivel o de

menor relevancia respecto de lo que pretende el Balanced Scorecard como tal, que es tomar decisiones estratégicas de la institución.

D. Entrevista: Violeta Pavez

Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión en el periodo mayo de 2006 a mayo de 2008 SRCEI.

Entrevistadora Ana Karina Davis Muñoz

Fecha 18 de Agosto del 2010

Hora 13:25 PM

1.- ¿Cómo llegó la idea de incorporar un cuadro de mando integral (CMI) en el Servicio?

Bueno yo asumí el cargo en mayo, el 18 de mayo del año 2006, y anualmente los servicios públicos trabajan metas que se han planteado el año anterior y el año anterior en el Registro Civil, hablamos del año 2005 se había planteado una meta para el año 2006 consistente en comprar un software, eran metas de plan de acción o metas presupuestarias que le llamamos también, se habían aprobado 20 millones de pesos para comprar un software de cuadro de mando integral, o sea cuando yo asumí el cargo ya el tema venía caminando, caminando en el sentido de muy poco avance por el mes que era, en este caso en mayo del 2006, pero cual era la finalidad de acuerdo a lo que yo me fui interiorizando y lógicamente en otro cargo directivo que yo tenía, yo sabía que había esa necesidad, de ordenar un poco el tema de los indicadores de gestión y sobre todo el tema de la captura de la información dentro del Servicio, porque a esa fecha el tema era muy manual o semimanual, por que la mayoría de la información se capturaba por la estadística institucional y, la otra parte, la que no se capturaba por la estadística, se tenía que hacer por sistema de informaciones manuales, claro que era como insólito en el Servicio que la mayoría de los sistemas operativos, son todos sistemas que tienen que ver con la producción, son sistemas automatizados, sin embargo, en el tema estratégico de la Unidad de Control de Gestión, no existía un sistema de información automatizado o era casi manual, entonces de ahí nació la necesidad de que adquiriendo un software íbamos a poder controlar mejor todo el proceso de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.- ¿Cuáles fueron las razones más relevantes que permitieron la introducción de un CMI dentro del Servicio?

Bueno, que el cuadro de mando integral como es una herramienta de gestión y permite apoyar la toma de decisiones de la alta dirección, entonces de partida esa era una necesidad básica, si queríamos hacer gestión y como además todos los procesos, más bien las áreas estratégicas de los servicios públicos ya venían en un proceso de modernización del Estado que había partido por allá por el año '96 y a contar del año 2000 se introdujo el PMG de planificación y control de gestión, que partió con la exigencia de que era un requisito básico de hacer el ejercicio de planificación estratégica, definiendo misión, visión, valores y objetivos y productos estratégicos, se le dio un ordenamiento, si bien es cierto antes se hacia, pero ahora tenía que tener un ordenamiento bajo estas exigencias que venían de la DIPRES, entonces, como se hicieron estas exigencias de la DIPRES, lógicamente que también se estaban potenciando todas estas Unidades de Control de Gestión y bueno a mí justamente me nombraron para que yo la creara y la fortaleciera mucho más, y ya con un compromiso grande del Director de esa fecha que era Don Guillermo Arenas, él apoyo mucho el tema, de partida de traer buenos profesionales para la Unidad y, por el otro lado, el hecho de pedirles a todos los directivos que se comprometieran más con el tema y apoyaran a esta Unidad en su creación que finalmente de vuelta le iba a traer mayor apoyo a la toma de decisiones y todo.

3.- ¿En qué año se generó la necesidad de incorporar un CMI dentro del Servicio?

En el 2005, y se implementó en el 2006, partió todo el trabajo de diseño en el 2006.

4.- ¿Cómo fue el proceso de diseño y elaboración de un CMI en el Servicio? Entendiéndose el proceso de diseño y elaboración como el desarrollo de indicadores y perspectivas.

Bueno, de partida del PMG de planificación y control de gestión , que a todo esto aclaro PMG significa Programa de Mejoramiento de la Gestión, que estaba dentro de la modernización del Estado y de la exigencias de la DIPRES, la DIPRES es la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, ya en la segunda etapa del programa de mejoramiento de la gestión se exigió que el Servicio tenía que definir una serie de indicadores dentro de un sistema que se llamaba sistema de información de la gestión, que se llama SIG, esto era como una sábana de indicadores y lógicamente que dentro de estos indicadores, posteriormente creo que fue en el año 2005, como en la etapa tres o cuatro, se tenían que extraer aquellos que eran más estratégicos y que estaban totalmente vinculados con los productos estratégicos del Servicio y estos indicadores que van dentro de un formulario que se llama Formulario H y que está totalmente vinculado finalmente con la asignación del presupuesto anual, cuando se miden las gestiones en los servicios públicos y se entrega esa información al congreso anualmente, se mide en base al cumplimiento de estos indicadores que son los más estratégicos, por que están vinculados a los productos estratégicos, entonces, estos indicadores eran los que hacían necesario controlarlos por medio del cuadro de mando integral como herramientas de gestión, por el otro lado, nosotros hicimos una licitación y convocamos a varias empresas a que nos mostraran sus productos, cuadro de mando, nosotros teníamos poca plata, yo le dije que contábamos con 20 millones de pesos y aquí no podíamos hablar de sistemas de inteligencia de negocio, no podíamos nosotros adquirir esto por que ya estábamos hablando de sobre 100 millones, en los 20 millones, entonces llamamos a licitación y estas empresas dentro de las que fueron oferentes de los proveedores de los sistemas que ellos que estaban vendiendo estaba CAS, que fue la que finalmente se adjudicó la licitación y se pactó con el trabajo mancomunado entre un asesor de la Unidad de Control de Gestión por un lado, como contraparte técnica y el representante de la empresa en este caso CAS y ,por otro lado, también como contraparte técnica una persona de informática, pero el trabajo mayor fue del Asesor de Planificación y

Control de Gestión, por que el cuadro de mando integral, generalmente no sólo en la empresa pública, sino que también en la privada se trabaja bajo cuatro perspectivas, que uno las define, pero hay unas que son generalmente sí o sí las que van dentro del tema, entonces dentro de esa definición digamos acá se hizo un plus de que no solamente se incluyeron las cuatro perspectivas sino que otros instrumentos de gestión que a nosotros nos exigía el gobierno dentro de esta modernización y que estaban vinculados a incentivos monetarios, que eran los compromisos de desempeño colectivos, los programas de mejoramiento de la gestión, las metas de plan de acción, las metas gubernamentales, todo ello se incluyó dentro de este y eso fue un plus, porque los otros servicios públicos estaban trabajando pero solamente el cuadro de mando integral en lo que es de la creación de su génesis de Norton y Kaplan, que son las cuatro perspectivas, generalmente la financiera, la de los procesos, la de aprendizaje y crecimiento o innovación y la de los clientes, la más importante.

5.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de diseño y elaboración del CMI del Servicio?

La Unidad de Planificación y Control de Gestión, pero la persona de Edward Araya que era el asesor que yo nominé para que estuviera a cargo del trabajo día a día, del trabajo operativo, pero a cargo, a cargo del tema y el cumplimiento de la meta en este caso yo, Violeta Pavez, yo estaba de Jefa de Planificación y Control de Gestión.

6.- ¿Cuánto tiempo llevo diseñar y elaborar el CMI?

Como seis meses, lo hicimos en poco tiempo, porque debería haberse demorado mucho más.

7.- ¿Cuánto tiempo llevo poner en marcha el CMI?

Más o menos como un año. **Entrevistadora: entonces aproximadamente un año y medio, dos años.** Ya en el plan piloto partimos con el cuadro a fines del año 2006, sino me

falla la memoria, porque ha corrido mucha agua bajo el río, desde esa fecha hasta ahora, en el sentido de mis experiencias profesionales, me parece que sino me falla la memoria, más o menos, nosotros partimos con el plan piloto en el segundo semestre o ha finales del año 2006, ya el 2007 partimos, parece que partimos en el 2007 sino me equivoco, la fase de prueba a fines del 2006 y ya con el trabajo de las primeras, fue en el 2007.

8.- ¿Quién estuvo a cargo del proceso de implementación del CMI?

Edward Araya. **Entrevistadora: ¿obviamente apoyado por la Unidad?** Por la jefatura.

Entrevistadora: Además de esta persona que estuvo a cargo de la implementación y la Unidad, tienen que haber otras áreas que apoyaron esta implementación?

9.- ¿Cuántas personas participaron en el proceso de implementación del CMI?

De partida fueron el área informática de todas maneras, el área informática porque el cuadro tenía que tener un espacio en el servidor, entonces, como otra unidad en este caso creo que fue desarrollo de las personas, le habían tenido que comprar para el desarrollo de un software que ellos estaban implementando un servidor, nos colgamos de ahí y ya tuvimos el tema solucionado, esa parte de contar con ese apoyo y bueno los 25 centros de responsabilidad, partiendo con las direcciones regionales, los centros de responsabilidades acá en Santiago, como del archivo, del nivel central, pero se contó con el apoyo de todos los centros de responsabilidad, aquí nosotros les llamamos centros de responsabilidad y que eso también fue exigido por el programa de mejoramiento de gestión, PMG, se partió que en la segunda etapa del programa de mejoramiento de gestión, estos objetivos de gestión se fueron definiendo anualmente, esto previo al cuadro de mando, entonces cada año teníamos que ir avanzando gradualmente en ir mejorando en planificación y control de gestión, entonces, en la segunda etapa del programa de mejoramiento de gestión la exigencia era definir los centros de responsabilidad, y ahí se definieron que los centros de responsabilidad correspondieran a las unidades más importantes relacionadas con los productos estratégicos

y sino era con los productos estratégicos en la elaboración, en el apoyo para que estos productos estratégicos se elaboraran, que era por ejemplo la Unidad de Personal, las unidades de la Subdirección de Administración y Finanzas, esas unidades son de apoyo, en cambio las que eran productivas eran las direcciones regionales, por un lado, y las distintas unidades del Archivo General.

10.- ¿Cuáles fueron las principales características del equipo que implementó el CMI en el Servicio?

Primero profesionales y con bastante competencias en el tema de análisis, de partida la persona que yo nominé que en este caso era Don Edward Araya, el es Ingeniero Comercial y tenía ya una trayectoria en control de gestión porque el estaba a cargo de las metas en Antofagasta, el venía de ser asesor del Director Regional de Antofagasta y, por otro lado, estas personas tenían que tener competencias en crear indicadores que no es un tema menor, porque uno puede crear indicadores, pero los indicadores de repente no se definen correctamente, por lo tanto, tenía que tener esa visión, por el otro lado, tenía que tener conocimiento de los distintos procesos importantes del Servicio, cuales realmente estaban relacionados con los productos estratégicos, que era lo que realmente se quería medir, que era lo importante que teníamos que relevar, entonces, en realidad, competencias en todo el área de gestión y de datos, análisis de datos, la otra competencia que tenía que tener la persona, capacidad de análisis, capacidad de manejo de información, de grandes cantidades de información y ser muy focalizados y todas esas competencias las tenía, es muy talentoso, es la persona que estuvo a cargo del tema, de partida primero era el subrogante mío y ahora es el Jefe de la Unidad.

11.- ¿Cómo fue el proceso de implementación del CMI del Servicio?

Yo encontré que no fue un tema traumático, o sea, en general cuando usted entra a explotación un proyecto, porque esto se manejó como un proyecto en el año 2006 y el año 2007, como le digo, una parte partió a fines del 2006 como plan piloto y después en el

2007, hubo yo encuentro bastante comunicación con los distintos centros de responsabilidad, con los encargados, cada centros de responsabilidad tenía encargados, se les hizo además una capacitación, se hizo mucha difusión, de qué era el cuadro de mando integral, cuáles eran sus características principales y cuál era el objetivo, se partió también haciéndole la capacitación a los directivos del Servicio para que supieran manejar esta herramienta porque si no perdía su razón de ser, así que yo creo que no fue difícil, pero sí requirió de bastante capacitación y de bastante monitoreo en sus distintas etapas y, por el otro lado, nosotros mismos como meta nos planteamos para el año 2007, el ir informando mensualmente como se estaban desarrollando las distintas etapas para la implementación del cuadro de mando integral.

12.- Nos podría hablar de las fortalezas y debilidades de los procesos de diseño e implementación del CMI en el Servicio.

Generalmente, yo creo que una de las debilidades más grandes, partamos por las debilidades, las debilidades más grandes siempre están en los temas informáticos por que si bien es cierto el tema del cuadro de mando integral, yo por lo menos siento que es tremendamente relevante para una organización no sólo para el Registro Civil, porque está relacionado con la toma de decisiones de los directivos, como es una herramienta de gestión, va a permitir tomar mejores decisiones de acuerdo a la información que nosotros vamos entregando del desempeño de cada uno de los centros de responsabilidad que están a cargo de ello, pero en el caso de la informática, la informática en el Registro Civil se ha orientado siempre a todos los procesos productivos, se les ha dado relevancia a eso, entonces cuando se les pide que ellos trabajen y apoyen un proyecto que tiene que ver más que nada con las unidades de gestión o unidades de apoyo, tienen menos tiempo de dedicación y, por lo tanto ,se hacen largos los procesos, sin embargo, nosotros tuvimos suerte, en que esto se sacó dentro del año, en seis meses, esa es una de las debilidades grandes, la otra debilidad, no sé si fue debilidad, pero fue un tema no menor, que nosotros obviamos y ese fue un error nuestro, de que si bien es cierto vimos que teníamos los 20 millones para comprar el software en el año 2006, usted sabe que en la administración

pública todo se hace vía presupuesto, si algo no fue considerado en el presupuesto que se trabajo en el año anterior es más difícil incorporarlo al año siguiente, y nosotros no habíamos tomado en cuenta de que íbamos a necesitar que la empresa nos siguiera apoyando en el proceso de explotación del software y en los trabajos para ir monitoreando y viendo si estaba cumpliendo el objetivo para el cual había sido creado y que generalmente va teniendo modificaciones, entonces, toda la mantención tenía que haber sido considerada y no fue considerada presupuestariamente, pero gracias a el buen apoyo del Director de esa fecha nos permitieron aprobar el gasto que involucraba esta modificación, esa diríamos que fue otra, o sea, presupuesto realmente y el otro tema fue también internalizar en el Servicio, porque si bien nosotros hicimos todo un proceso de capacitación, hicimos todo un tema de difusión, no siempre fuimos retroalimentados de parte de los distintos centros de responsabilidad como nosotros hubiésemos querido, una retroalimentación más profesional, pero también tiene que ver con las competencias de cada una de las jefaturas, también el que se hayan involucrado ellos, por que si bien es cierto cada centro de responsabilidad tiene un coordinador que no siempre es el jefe, nosotros veíamos que costo un poco que las jefaturas del Servicio se involucraran en lo que era esta herramienta y que les iba a servir de apoyo y donde lo veíamos, en las retroalimentaciones, claro que fueron muy desinteresados al principio pero con el tiempo creo que actualmente se ha internalizado más el uso del cuadro de mando integral y eso era como debilidad, ahora como fortaleza yo pienso que en ese periodo se contó con mucho apoyo del Director Nacional del Servicio, que era Don Guillermo Arenas, a él le gusto mucho la idea, él apoyo mucho a la Unidad, nos apoyaba en los talleres en el sentido de conversar con la gente de lo que significaba y en lo que estábamos trabajando como Unidad y creo que eso fue muy positivo.

13.- Cuéntenos sobre las características del CMI del Servicio, por ejemplo, los indicadores, perspectivas, objetivos, metas.

Si bien es cierto yo por lo menos en lo que yo lo he visto ahora, en el cargo que estoy ahora, yo poco lo veo porque más que nada lo hago por interés personal, si tengo un compromiso con este Servicio y siempre me ha gustado mucho este tema de la gestión por

resultados, pero creo que el tema de las perspectivas quedó ahí no más, no se ha desarrollado mayormente, que esa es la razón de ser del cuadro de mando integral, y que creo que el cuadro debería, porque al ver el cuadro, dentro de cada perspectiva, por cada perspectiva uno define ciertos objetivos estratégicos, pero además de eso, esos objetivos estratégicos, usted después los lleva a objetivos específicos, que son los operativos, operacionalizar y para lo cual tiene que crear un mapa estratégico y en ese mapa estratégico usted va, una de las características más importantes del mapa estratégico es el tema de la causa efecto, o sea, de cómo van vinculadas las distintas perspectivas y lo va mostrando en forma panorámica, dentro del cumplimiento de los objetivos estratégicos, entonces, esa parte yo la veo que no se siguió trabajando, si bien es cierto en un momento se planteó el mapa y las perspectivas, pero más se focalizó al tema de los otros indicadores que tenían que ver como le decía con el Formulario H, con los PMG y los compromisos de desempeño colectivo, que como están vinculados en sentido monetario, son de relevancia para el Servicio, pero el tema de las perspectivas nos permitiría monitorear más, por ejemplo, los procesos del Servicio, yo creo que el tema se ha estancado un poco y desde mi punto de vista eso es relevante, porque varios de los indicadores que están dentro del Formulario H y que tienen que ver con los productos estratégicos están midiendo plazos, pero plazos dentro de los productos terminados, pero no con respecto a lo que está en proceso que es relevante para cerrar el círculo se fija, llega la solicitud del usuarios, por ejemplo, de una tramitación cualquiera, vehículos, entonces yo estoy midiendo del producto terminado, suponga que llegaron 1000 solicitudes y de esas 1000 solicitudes se terminaron 600, hay 400 que están en proceso, entonces yo no puedo medir el tema del punto crítico de que si a lo mejor estos productos en proceso se están demorando mucho más del tiempo que yo tengo programado, sino que lo mido después, ya cuando está, como resultado final y no donde yo puedo intervenir todavía, se fija por que cuando el producto está en proceso yo puedo intervenir en muchas cosas en plazos, en calidad, sino que yo lo mido, ya cuando el producto está terminado, entonces yo creo que ahí un poco de parálisis en el tema de las perspectivas, esa por un lado, y la más importante y que está vinculada al proyecto que estoy trabajando yo en este minuto, que tiene que ver con la gestión por competencias, para mí todo el Modelo de Gestión por Competencias tiene que estar totalmente vinculado con la estrategia del

Servicio y debería medirse, medirse con indicadores realmente focalizados a los distintos procesos, pero también medir esta parte más blanda que tiene que ver con las competencias de las personas, o sea, que competencias realmente necesitamos para poder llegar a entregar un producto de calidad para el usuario, entonces, dentro de las perspectivas estaba la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, que está relacionado con el tema de las personas, eso no lo veo que esté vinculado se fija, se está trabajando en el tema pero como separado y el cuadro debería ir monitoreando el tema, como voy mejorando, o sea, si un indicador se cae o va bajado o va cayendo algo pasa y hay que ver lo que está relacionado con los procesos y lo que está relacionado con las personas, porque de repente el proceso como esta manejado por las personas esta totalmente vinculado, ya sea en que prospere o caiga, entonces esa parte como yo no la he visto ahora, me parece que no se ha llevado a cabo, no sé de acuerdo a la experiencia suya de la práctica ¿si eso lo ha visto o no? **Entrevistadora: no, no está desarrollado.** No está desarrollado, perdió la mirada, el fin.

14.- ¿Con qué fines es utilizado el CMI en el Servicio?

Lo primero que es la razón de ser del cuadro de mando integral, es como una herramienta de gestión para informar a todos los directivos mensualmente como va el avance en el cumplimiento de los objetivos, en este caso de los indicadores que se miden, todas las metas se miden mediante indicadores, entonces el cuadro de mando integral le informa mensualmente a todos los directivos en que estado están los indicadores, este cuadro se creó con semáforos de tal manera de que hay tres colores, como es el semáforo, el rojo, el verde y el amarillo, el rojo le va indicando a cada uno de los centros de responsabilidad que hay peligro de que no se cumpla la meta y, por lo tanto, el indicador esta bajo la meta y para que tomen las medidas correctivas que permitan finalmente cumplir, que hasta ahora siempre hemos tenido resultados exitosos, por el otro lado, le avisa mediante correo electrónico, se dispara inmediatamente un aviso al encargado de la Unidad del indicador que se está cayendo para que tome las medidas, o sea, no es un tema que sólo lo lea dentro del cuadro de mando integral, sino que se les avisa por correo electrónico que su indicador está en peligro, además en las reuniones de los directivos, mensualmente se les va

retroalimentando a ellos respecto al estado de los indicadores. **Entrevistadora: ¿con informes?** Siempre con informes, los informes son mensuales.

15.- ¿Cuál es el medio para comunicar el CMI a todo el Servicio?

Por informes mensuales vía correo electrónico. **Entrevistadora: ¿esa es la forma de difundir y dar a conocer el cuadro de mando integral?** Por lo menos los resultados de los indicadores y el monitoreo, el resultado del monitoreo que se hace, se entrega mensualmente en un informe que va dirigido no sólo a los directivos, sino que a toda la organización, eso por un lado, pero por el otro lado, se han creado también distintos trípticos informativos, hay un registro 21 que es una especie de repositorio, sino que digamos un periódico mensual de comunicaciones corporativa, ahí también está un vínculo con el cuadro de mando que permite a la persona que también quiere ver y conocerlo.

16.- ¿Cómo ha sido el rol de la alta dirección del Servicio en la implementación del CMI?

Fue muy positiva en sus inicios, pero no puedo responder, mi sensación es que últimamente no tiene el mismo interés o a priorizado otras cosas que dentro de su estilo de gestión, porque todo eso depende de los estilos de gestión, le voy a decir algo, yo voy a jubilar a fin de año y yo quiero escribir un libro que le voy a denominar las malas prácticas de gestión, entraban la modernización del Estado, entonces, qué fue lo que me hizo pensar en el tema, en algún minuto, fue justamente cuando vi la maravilla que era el cuadro de mando integral en que además hubo mucho esfuerzo por llevar a cabo este tema de la implementación, con poca plata, por que con 20 millones pudimos hacer una maravilla, el plus que tuvo, el entusiasmo que provocó en todos nosotros y como que si bien es cierto todavía yo lo veo en los informes mensuales que se entregan a la organización es realmente una maravilla, pero no sé si tiene esa misma percepción de los directivos actuales se fija, entonces me hace pensar y por eso es que quiero escribir el libro, es que yo creo que serviría este libro también a nivel académico, de que el tema de las competencias, o sea, para ser líderes

dentro de los servicios públicos y también para los privados, pero yo hablo desde la mirada del público, las personas tienen que tener competencias, se fija y experiencia porque mucha gente viene con magíster, doctorado, que sé yo, pero de repente yo los veo que el día a día los consume de tal manera que ni siquiera se dan tiempo para ver estas herramientas y apoyarse en esta herramienta que les permitirían realmente hacer una mejor gestión y mejorar su desempeño, y eso no lo veo y es triste, entonces, yo en mi libro a mí me gustaría decirlo como diagnóstico, pero a la vez de acuerdo a mi experiencia también creo que dar algunas soluciones, porque no saco nada con escribir de forma tan negativa, si yo desde mi experiencia de bastante años, dentro de los servicios públicos, no pueda yo sugerir algunas soluciones y, por lo tanto, estoy muy impactada y también estoy pensando escribir una carta a la Dirección del Servicio Civil, que no me han parecido los procesos de selección de los altos directivos públicos.

17.- ¿Existe algún tipo de incentivo o estímulo ligado al cumplimiento de los indicadores del CMI en el Servicio?

Sí, los programas de mejoramiento de la gestión, PMG y los compromisos de desempeño colectivos están vinculados en sentido monetario, más o menos como en el año '96 o '97, hubo un acuerdo entre la Anef y Hacienda, bueno la Anef vela por los intereses de los trabajadores y los derechos, entonces ellos pedían un mejoramiento en las remuneraciones de los funcionarios de los servicios públicos, entonces este acuerdo fue, ya ok ustedes quieren plata pero yo creo que se la tienen que ganar y como la van a ganar mejorando ciertas áreas estratégicas, entonces los PMG, que en el fondo es el PMG y el PMG abarca distintas áreas, entonces en sus inicios cuando partió, dejó mucha libertad a los servicios públicos para formular sus distintas metas y lógicamente que ahí hay un tema de ética y de honestidad, muchos servicios públicos colocaban como metas algunas metas que ya estaban totalmente cumplidas, se fija no eran desafiantes, se prestó para, o sea, no cumplió su objetivo, no quiero ser tan crítica, en ese tiempo yo no estaba, pero yo sólo del conocimiento, de la lectura que me pude interiorizar cuando recién llegue acá a Santiago y me hice cargo de la Unidad que en este caso era la Contraloría, este tema después dijo el

gobierno no y liderado lógicamente por la DIPRES, en este caso por Hacienda, dijeron no, nosotros vamos a definir cuáles son las áreas que nosotros consideramos estratégicas dentro de los servicios públicos y allá quiero que se oriente el tema de los mejoramientos y, por lo tanto, si ustedes cumplen esas metas, van a tener de premio el incentivo monetario, entonces se creo que el PMG en sus inicios con un porcentaje como un base que sí o sí, cumpliéramos o no, nos iban a dar ese porcentaje que creo que era el 10%, y después había un 4%, que era un 2% si se cumplía la meta y otro 2% que era la evaluación, bueno ese 2% el primero que le decía era un premio al desempeño institucional, de toda la organización y el otro 2% estaba dividido, el otro 4% digamos, era 4% y 4%, el otro 4% era del desempeño individual, entonces, dentro del desempeño individual una vez que se hacía la evaluación de desempeño de todos los funcionarios, habían un 33 % que recibían el 4%, otro 33 que recibía el 2% y, por último, había otros que no recibían nada, entonces otra vez la Anef fue a la carga de los reclamos y todo y pelearon para que eso lo eliminaran y cuando lo eliminaron se creó el compromiso de desempeño colectivo, tiene como objetivo el premio del trabajo en equipo, o sea, incentivar que se trabaje en equipo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de ahí nacieron los compromisos de desempeño colectivos, con otro porcentaje que era entre comillas este 4%, finalmente, este año creo que estamos en un 30,6% sumando el PMG más los compromisos de desempeño colectivo y este Servicio ha tenido siempre resultados exitosos y nunca hemos recibido menos que el 100%, siempre hemos recibido el 100%, en las distintas áreas y desde el año 2005 para adelante ya se introdujo el tema del marco avanzado dentro de estos programas de mejoramiento de la gestión y se introdujo todo el tema de la gestión por calidad y la Unidad de Planificación y Control de Gestión fue certificada bajo las normas ISO y ahí nosotros nos planteamos la exigencia, era solamente para que se certificara el PMG de planificación y control de gestión, pero nosotros consideramos absurdo que solamente se iba a certificar uno de los tantos procesos que nosotros llevábamos a cabo y, por lo tanto, fuimos bien desafiantes y nos definimos en certificar todos los procesos que eran como siete, fue todo un logro realmente, eso sí que nunca sentí mucho los reconocimientos.

18.- Dentro del Servicio, el CMI ¿permite monitorear si la estrategia establecida es la adecuada?

Sí y no, porque si bien es cierto el Formulario H que está controlado dentro del cuadro de mando integral, es monitoreada, pero eso no es todo, la estrategia incluye cuatro o cinco objetivos estratégicos y uno de ellos, por ejemplo, es el que tiene que ver con las personas y ese tema creo que esta en pañales, y soy bien drástica en ese tema y por eso estamos trabajando para implementar el modelo de gestión por competencias, si bien es cierto podría sonar absurdo lo que yo le estoy diciendo porque lleva a que nosotros tengamos resultados exitosos hasta ahora, el tema de las personas que hay detrás, pero que es lo que pasa que yo también soy crítica a el tema de los PMG, mire el tema de los PMG desde que yo los conozco hasta unos años atrás yo era una fans, porque creía en ellos, a mí me encanto esto de la modernización del Estado y por eso que quiero escribir el libro, que es lo que esta entabando el tema, pero qué es lo que pasa, los PMG abarcan, han mejorado las áreas de apoyo, pero no el negocio, se fija las áreas que están relacionadas directamente con el negocio y en este Servicio las áreas que están ligadas directamente con las áreas del negocio, son las áreas productivas, llámese productivo a todo el archivo, que el archivo es el back office de lo que son las direcciones regionales con sus oficinas, se fija ellos son la cara visible del Servicio, ellos son los que cumplen la misión en el día a día y para cumplir esa misión desde que llega la solicitud de cualquiera de los productos que nosotros les ofrecemos, que estamos obligados a atender a la ciudadanía, cualquiera de ellos va a pasar por este archivo que yo lo puedo denominar una fábrica, porque dentro de eso pasa por distintos subprocesos para que finalmente se convierta en un producto terminado y vuelva de nuevo a la oficina para ser entregado al público, entonces ese tema no abarcó el PMG, si bien es cierto los abarca indirectamente, pero muy poco y yo creo que eso es lo principal, que si mejoramos ahí, vamos a entregar calidad y tal es así que se refleja en los resultado y en algún minuto ganamos el premio a la excelencia y ya no lo hemos podido ganar más y yo le digo yo soy exigente y, por lo tanto, creo que no lo merecemos, en este minuto no lo merecemos, pero si nosotros trabajamos y mejoramos y abordamos todos los cuellos de botella realmente si lo vamos a merecer y creo que las personas que están en este Servicio

tienen las ganas, tienen la pro actividad de lograr eso, pero tienen que ser bien dirigidos y para eso se necesitan buenos liderazgos, yo creo que por ahí está el tema principal.

19.- Usted, ¿ha notado una mejora en el desempeño desde la implementación del CMI? Si es sí, ¿En qué materias se ve reflejada esta mejora?

Sí, yo diría que sí se ha mejorado, en qué lo veo yo, en que primero muchas metas, costó mucho que los centros de responsabilidad relacionados directamente con los productos estratégicos entendieran las formas de medir y definir indicadores, entonces eso se mejoró mucho porque cuando usted mide plazos, estas exigencias también las definió en algún minuto la DIPRES, porque a la DIPRES lo que le interesa es asignarle presupuesto a estos servicios que entregamos servicios a la comunidad, pero que se vea reflejado el uso de estos recursos en mejoras reales hacia la calidad en la atención y como yo voy a ver reflejada la calidad en la atención en entregar un producto de calidad sin errores y, por otro lado, un producto en el menor tiempo posible. Si usted se acerca al Servicio de Registro Civil a retirar un certificado, usted qué quiere, no quiere estar sentada en el mejor asiento ni estar viendo la tele, nada de eso, usted qué es lo que quiere, es que se lo entreguen inmediatamente, porque a lo mejor usted pidió permiso en la oficina y vino para acá para que le entregaran rápidamente, lo mismo en el caso de la Cédula y Pasaporte, usted lo pide y usted quiere que se lo entreguen inmediatamente, entonces nosotros vamos a tener mejoras en la medida que si ahora le entregamos la cédula en seis días, en un año más deberíamos entregársela en cuatro días y así hasta donde podamos decir ya ha madurado el proceso, ya no tenemos más que mejorar en ello, aún cuando siempre va a ver una necesidad de mejora, pero yo creo que no podemos ser tan exigentes, en el caso de la Cédula usted se acerca al Servicio de Registro Civil y le capturan los datos, le toman la fotografía, la firma y eso entra inmediatamente a la fábrica, por lo tanto, la cédula está fabricada en el mismo día o a lo más al día siguiente, pero qué es lo que se demora, las valijas, las valijas son la forma de transporte de las Cédulas al lugar de entrega hacia al público, hacia el usuario, hacia la oficina digamos, por ejemplo, Punta Arenas tiene que viajar y llegar allá, todo eso se tiene que ir abordando y mejorando y todo esto se podría

monitorear con el tema de la perspectiva relacionada con los procesos, si yo encuentro que ha mejorado porque los encargados de los centros de responsabilidad se han ido, han ido conociendo más del tema, se han ido involucrando más y, por otro lado, les ha permitido monitorearse a ellos mismos respecto a las medidas que tienen que tomar correctivas, que logren subir y cumplir con las metas o los objetivos que se han planteado anualmente, por el otro lado también les permite conocer más sobre su desempeño y, a la vez, también tener un poco de mirada y visión estratégica, que no siempre la tienen.

20.- ¿Se han logrado cumplir los objetivos para los cuales fue creado el CMI del Servicio?

No, porque se debería trabajar más el tema de las perspectivas, yo le digo no desde el punto de vista de lo que usted me esta diciendo para qué sirve el cuadro de mando, lo más importante son las perspectivas, pero más se ha abordado a los otros instrumentos de gestión, y que en eso sí a apoyado mucho y para la toma de decisiones, pero no en forma sistémica y con esa mirada organizacional, ¿me entiende? de provocar todo una transformación y un cambio dentro de toda la organización y un cambio hacia la mejora.

21.- ¿Cuáles son los planes de aquí en adelante para el CMI en el Servicio?

Yo creo que en algún minuto sí van a incorporar las perspectivas, o sea, se va a trabajar el tema de las perspectivas, creo yo como usted me esta diciendo, yo ya no trabajo en control de gestión, pero mi percepción es que la persona que está a cargo, Edward, yo lo siento sobrepasado porque de alguna manera se le han ido pasando a él temas que no tienen que ver con control de gestión, pero son temas exigentes desde gobierno hacia los servicios públicos, como acá se ha trabajado con mucho profesionalismo, se ha caracterizado a la Unidad de Planificación de tener excelentes profesionales, en aplicar esos conocimientos continuamente, en apoyar mucho a la Dirección Nacional, también eso le a traído el ir asumiendo compromisos de apoyo a la Dirección Nacional, pero que un poco hace perder el tema por el cual fue creado, yo soy Auditor y siempre yo digo, usted no puede ser juez y

parte, siempre tiene que tener una independencia para poder controlar, se fija y usted esta controlando la gestión del Servicio, de repente hay materias que no debería ir asumiendo para tener más tiempo para trabajar el tema de esta herramienta, por ejemplo, yo encuentro que control de gestión y qué mejor que el cuadro debería apoyar mucho el tema de los reclamos, para mi el reclamo es una oportunidad de mejora, se fija pero yo tengo que trabajar ese tema, debería tabularlo y todo y quién mejor que control de gestión debería incluir ese tema, se fija que esta totalmente vinculado con una de las perspectivas que es cliente o usuario, como yo me retroalimenta de la satisfacción de ellos, no sólo por una encuesta, sino que también trabajando el tema de los reclamos y sugerencias y eso no lo he visto y lo otro que le decía de los procesos para evitar los cuellos de botella, de los procesos que se trabajan en el archivo general.

22.- Según su experiencia, ¿qué deficiencias presenta el CMI en la práctica?

Yo creo que le falta trabajar el tema de las perspectivas y tener bien definido el mapa.

23.- A su juicio, ¿qué ha faltado para que se aproveche al máximo el potencial del CMI dentro del Servicio?

Yo creo que focalizar el tema de parte de los directivos, el tema de realmente operacionalizar los objetivos estratégicos en base a estas cuatro perspectivas, pero hacerlo realidad, no sólo a nivel teórico, que yo lo puedo mostrar, que bueno tenemos indicadores, pero que esos indicadores están aquí, allá en todos los distintos compromisos, pero no en que yo diga de acuerdo a esta perspectiva voy a mejorar el tema, por ejemplo, de los procesos, o voy a mejorar las competencias de las personas, estamos muy en pañales desde mi mirada, yo creo que es eso, más involucramiento de la Alta Dirección actual del Servicio para trabajar el tema de las perspectivas que permiten mejorar el desarrollo organizacional completo.

ANEXO III: MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SRCel

