



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

ELABORACION E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE
CONTROL DE GESTIÓN PARA LA 38° COMISARIA “PUENTE ALTO”
DE CARABINEROS DE CHILE:
INDICADORES DE DESEMPEÑO Y CUADRO DE MANDO
INTEGRAL

Alumno (s): Vega Galleguillos, María José
Jorquera Astete, Jaime Andrés

Profesor (a) Guía: Carrera Gamonal, Hilda

Trabajo de Grado para optar al Grado de Licenciado (a)
en Gobierno y Gestión Pública
Trabajo de Grado para optar al Título de Administrador Público

Santiago, Chile

2019

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I:	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.- Antecedentes Generales	7
2.- Breve Reseña Histórica de Carabineros de Chile	7
3.- Definiciones Estratégicas de Carabineros de Chile	8
3.1.- Misión	8
3.2.- Visión	8
3.3.- Valores Organizacionales	9
3.4.- Objetivos Estratégicos Institucionales	10
4.- Organigrama de Carabineros de Chile	11
5.- Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros:	
Ubicación en el Organigrama y sus Funciones	13
6.- La 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”:	
Ubicación en el Organigrama Institucional y sus Funciones	14
7.- Problema de Investigación	15
8.- Justificación de la Investigación	16
9.- Objetivo de la Investigación	17
CAPÍTULO II:	
MARCO TEÓRICO	18
1.- Control de Gestión	18
2.- Niveles del Control de Gestión	19
3.- La Planeación Estratégica	20
4.- El Proceso de Planificación Estratégica	20
5.- Importancia de la Planificación Estratégica	21
6.- Modelos de Planificación Estratégica	21
7.- Componentes o Elementos del Proceso de Planificación Estratégica	22
7.1.- Misión	23

7.2.- Visión	23
7.3.- Valores Institucionales	23
7.4.- Objetivos Estratégicos	24
7.5.- Estrategia	24
7.6.- Planes de Acción	25
7.7.- Los Indicadores de Desempeño	25
7.7.1.- Tipos de Indicadores de Desempeño	26
7.7.2.- Características de los Indicadores	27
8.- El Mapa Estratégico	28
9.- El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	29
Beneficios de Implementar el Balanced Scorecard	31
CAPÍTULO III:	
MARCO METODOLÓGICO	32
1.- Tipo de Estudio	32
2.- Diseño de la Investigación	32
3.- Muestra Objeto del Estudio	32
4.- Método de Recolección de Datos e Información	33
CAPÍTULO IV:	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	34
1.- De la Institución objeto de la muestra	34
2.- De los entrevistados	34
2.1.- De las herramientas de Control de Gestión que conocían los Entrevistados	34
2.2.- De las herramientas de Control de Gestión que más se aplican en Carabineros de Chile	35
2.3.- Del Mapa Estratégico	35
2.4.- Del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	35
2.5.- De la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Carabineros de Chile	35
2.6.- De cómo se mide la gestión y los resultados en Carabineros	

de Chile	35
2.7.- De cómo se mide la gestión y los resultados en la 38ª Comisaría “Puente Alto”	36
CAPÍTULO V:	
MAPA ESTRATEGICO PARA LA 38ª COMISARÍA “PUENTE ALTO”	37
CAPÍTULO VI:	
CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD PARA LA 38ª COMISARÍA “PUENTE ALTO”	39
1.- Perspectiva Comunidad	39
2.- Perspectiva Procesos Internos	41
3.- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	43
4.- Perspectiva Financiera	45
CONCLUSIONES	47
ANEXOS:	
ANEXO I: ENTREVISTAS	49
1.- Entrevista Coronel don Jorge Miranda Bulboa	49
2.- Entrevista Mayor don Josué Alvear Lillo	51
3.- Entrevista Capitán don Edison Salinas Bisquert	53
4.- Entrevista Subteniente Srta. Soraya Leiva Peña	55
ANEXO II: CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED PARA LA 38ª COMISARÍA “PUENTE ALTO” FUSIONADO EN PERSPECTIVAS	57
BIBLIOGRAFIA	60

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo elaborar e implementar herramientas de control de gestión para la institución de Carabineros de Chile, específicamente para ser aplicadas en la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”.

En este contexto, se pretende lograr la elaboración de Indicadores de Desempeño y un Cuadro de Mando Integral (CMI), como así también examinar las características de estas herramientas de gestión, para lograr alcanzar mejoras en el desempeño al interior de dicha unidad policial y que en un futuro pudiesen ser implementadas al resto de las unidades operativas y departamentos de la Institución.

Luego de indagar en las herramientas de control de gestión que hoy en día implementa Carabineros de Chile, se constató por ejemplo, que esta Institución no posee una Ficha de Definiciones Estratégicas (Formulario A1), ni un Sistema de Indicadores de Desempeño, tampoco presenta un Mapa Estratégico ni un Cuadro de Mando Integral, razón por la cual plantearse el desafío de crear y proponer modelos de estos elementos de gestión parece un reto interesante de realizar, pero desde el punto de vista de un Plan Piloto, a aplicarse experimentalmente en la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”, en un plazo de 3 años (trienio 2020-2023), al cabo del cual debiesen hacerse las evaluaciones respectivas y analizar la factibilidad de extender la iniciativa a otras unidades policiales del país.

El objetivo principal es lograr la construcción de un Cuadro de Mando Integral para ser implementado y puesto en práctica en una de las principales unidades policiales de la Región Metropolitana, lo anterior considerando que esta importante herramienta de control de gestión y planificación es una de las más actuales, nacida en el ámbito de la empresa privada, donde la competitividad es una de sus principales características, se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública. Por supuesto que las perspectivas a considerar tienen una vertiente, en parte, diferente a la recogida en su aplicación al sector privado; sin embargo, en su conjunto y con la adaptación imprescindible de las mismas a las características propias de las entidades que no persiguen un ánimo de lucro y caracterizadas por estar al servicio de la sociedad, la técnica del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, puede ser de gran utilidad a la hora de establecer a partir de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización, el diseño de un sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines o metas y medios o recursos necesarios.

Dado que el Cuadro de Mando Integral incorpora indicadores financieros y no financieros, su adaptación a entidades donde priman los segundos por sobre los primeros adquiere una especial relevancia, por ello, consideramos que su implantación a nivel del Gobierno y sus servicios públicos, caso de Carabineros de Chile, puede facilitar considerablemente la planificación y el control de las tareas que les son propias y encomendadas por mandato legal y más importante aún, por mandato Constitucional.

Se debe considerar que el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es un instrumento desarrollado por **Robert Kaplan**, un Profesor de Contabilidad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y **David Norton**, un Consultor especializado en Gerencia de Intangibles y Estrategia, en el año 1992, cuando ambos trabajaban en un

proyecto patrocinado por la División de Investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una Compañía norteamericana dedicada al rubro de la fabricación de dispositivos semiconductores (electrónica). Desde ese entonces, este instrumento de control de gestión ha sido perfeccionado y su evolución ha ido desde su uso con fines únicamente a la empresa privada a su aplicación a los servicios públicos por parte de los Gobiernos.

Finalmente, la metodología empleada en este trabajo presenta un enfoque descriptivo, para lo cual se debió recolectar y analizar la información referente a aspectos estratégicos de Carabineros de Chile, extraídas desde la diversa normativa legal que la regula y su página web, a través de su portal de transparencia activa.

Se puede destacar también que los Indicadores de Desempeño se proponen a partir de las diversas funciones que la legislación vigente le impone a la Institución y el Cuadro de Mando Integral se construyó considerando las perspectivas cliente y/o usuario, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Los instrumentos construidos y propuestos buscan ser un apoyo para una elaboración de estas herramientas de control de gestión y porque no, su implementación futura en Carabineros de Chile, lo que mejoraría de sobre manera los procesos de planificación estratégica y control de gestión al interior de éste importante servicio público.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.- Antecedentes Generales:

Carabineros de Chile, en adelante “Carabineros”, es una Institución policial, técnica y de carácter militar, que integra la fuerza pública y existe para dar eficacia al derecho; su finalidad es garantizar y mantener el orden público y la seguridad pública interior en todo el territorio de la República y cumplir las demás funciones que le encomienden la Constitución y la ley¹.

Carabineros depende directamente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y se vincula administrativamente con dicho Ministerio a través de la Subsecretaría del Interior.

Derivadas de las particulares exigencias que imponen la función policial y la carrera profesional a sus integrantes, sus departamentos, funcionarios e institutos de formación profesional, deben ajustarse a las normas jurisdiccionales, disciplinarias y administrativas que establezcan las leyes y su reglamentación interna.

En este contexto, las instituciones públicas deben adecuarse a los cambios de su entorno, producto de la natural evolución de la sociedad, las tecnologías disponibles, los avances científicos y los requerimientos de la ciudadanía que van mutando según varían los elementos antes referidos, como también avances en los ámbitos de Recursos Humanos y el Control de Gestión.

Por lo antes señalado, al definir los conceptos estratégicos que enmarcarán su ámbito de acción, las instituciones deben orientar el proceso hacia el cumplimiento de objetivos y metas que les permitan adaptarse de la mejor manera al desarrollo de su entorno.

En este contexto, Carabineros de Chile no ha quedado ajeno a lo anterior y ha definido sus lineamientos estratégicos, los cuales se desprenden de la Ley Orgánica que regula a la Institución, disponiendo por tanto de los elementos básicos de Planificación Estratégica que se espera tenga cualquier organización. En los números siguientes revisaremos cada uno de estos elementos.

2.- Breve Reseña Histórica de Carabineros de Chile:

A lo largo de la historia de nuestro país han existido diversas instituciones que han tenido bajo su responsabilidad la misión de cumplir funciones de seguridad pública. A continuación, veremos algunas de las más relevantes, hasta llegar a la creación de Carabineros de Chile.

La labor policial o de resguardo de la seguridad ciudadana, mediante la acción de un personal calificado para cumplir dichas tareas, se remonta a la época de los inicios de la Conquista Española; así es como don Pedro de Valdivia, nombró el 25 de abril de 1541 como *Alguacil Mayor* al *Capitán don Juan Gómez de Almagro*, quien debía cumplir con estas funciones, el cual disponía de un pequeño escuadrón de hombres que le colaboraba en estos

¹ Artículo 1 de la Ley N° 18.961; Orgánica Constitucional de Carabineros de Chile.

cometidos. Cabe hacer presente que el documento original y oficial donde consta este nombramiento se conserva en la actualidad en el Archivo Nacional Histórico.

Con el correr de los años, y una vez consolidada la organización del Estado Chileno, don Diego Portales Palazuelos, siendo Ministro del Interior, ordenó la creación del *Cuerpo de Vigilantes de Policía*, destinado especialmente al combate de los delitos que por entonces azotaban el centro y sur del país producto de los años de guerras independentistas y de las luchas civiles por la organización política nacional.

El Cuerpo de Vigilantes se considera en la historia policial chilena, como la etapa en que se consolidó la institucionalidad del combate contra la delincuencia.

Luego; los primeros años del siglo XX, vieron nacer nuevos órganos policiales. El 24 de mayo de 1902 nació el *Regimiento de Gendarmes* y el 5 de febrero de 1906 pasó a llamarse *Regimiento de Carabineros* y, posteriormente *Cuerpo de Carabineros*, que desarrollaba su actividad policial desde el Norte Grande hasta Chiloé.

Finalmente; el 27 de abril de 1927, el *General de Ejército don Carlos Ibáñez del Campo*, en su calidad de Vicepresidente de Chile, firmó el Decreto con Fuerza de Ley N° 2.484; que fusionaba los servicios policiales con el *Cuerpo de Carabineros*, formando así una sola Institución llamada *Carabineros de Chile*, la que ha evolucionado a lo largo de los años hasta llegar a ser la institución policial que conocemos hoy en día².

3.- Definiciones Estratégicas de Carabineros de Chile:

3.1.- Misión:

“Carabineros de Chile existe para dar eficacia al derecho, garantizar el orden público y la seguridad pública interior, en todo el territorio de la República”³.

Mediante el conocimiento de la misión de la organización, sus integrantes, es decir, los Carabineros, tienen claridad de lo que deben hacer, ya que es un concepto que los une tras el logro de los objetivos institucionales y les proporciona sentido de dirección y guía en la toma de decisiones, tanto cotidianas como estratégicas, enlazando lo deseado con lo posible.

Cabe consignar que la misión institucional está contenida en la Constitución Política de la República de Chile en su Artículo 101, que señala que Carabineros constituye la fuerza pública y existe para dar eficacia al Derecho, garantizar el orden público y la seguridad pública interior. Siendo, además, un cuerpo armado esencialmente obediente y no deliberante, profesional, jerarquizado y disciplinado.

3.2.- Visión:

“Consolidar el liderazgo de Carabineros de Chile a nivel nacional e internacional, como una organización inspirada en principios y valores esenciales y permanentes de la persona”⁴.

² <https://www.archivonacional.gob.cl/616/w3-article-37945.html?noredirect=1>

³ Artículo 101 de la Constitución Política de la República de Chile.

⁴ <https://www.carabineros.cl/secciones/misionVision/>

La visión es la declaración que señala a donde se quiere llegar como Institución en un tiempo determinado. Constituye una mirada hacia el futuro que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivadas de informaciones sólidas, es la imagen de la situación de la organización en el futuro, en el que se quiere y se puede encontrar.

La visión es la respuesta a la pregunta de: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

3.3.- Valores Organizacionales:

En Planificación Estratégica, los valores organizacionales son un elemento clave por los que se rigen las personas que integran las instituciones, de quienes se espera trabajen juntos con miras de obtener los objetivos de la organización.

A esta realidad la Institución de Carabineros de Chile no ha quedado ajena, de manera que también ha establecido un catálogo de valores institucionales, por los cuales deben regirse los integrantes de la Institución.

Estos valores han quedado establecidos en el marco de un instrumento elaborado por la Dirección Nacional de Carabineros de Chile, denominado **Plan Estratégico de Carabineros de Chile “Frontera de la Seguridad” 2016-2019**, y se enumeran a continuación:

- 1).- **La Probidad:** Esta virtud debe ser siempre observada en la administración de los procesos institucionales y en cada una de las labores propias del actuar policial.
- 2).- **La Responsabilidad:** Aplicada al ejercicio de las tareas profesionales.
- 3).- **El Discernimiento Ético:** Aplicado al actuar policial.
- 4).- **La Vocación:** Aplicada a cada una de las labores propias del Servicio Policial.
- 5).- **La Valentía:** Aplicada como una virtud que debe ser siempre una especie de escudo en la defensa y protección del que reclama auxilio.
- 6).- **La Prudencia:** Debe observarse siempre en el diario vivir profesional y particular de los Carabineros.
- 7). **El Patriotismo:** Como un sentimiento por la tierra natal a la que se siente ligado por determinados valores, cultura, historia, raíces y afectos.
- 8). **El Honor:** Cumplir los deberes propios respecto del prójimo y de uno mismo, lo que constituye mérito y buena reputación.
- 9). **El Espíritu de Sacrificio:** Es estar dispuesto al esfuerzo extraordinario para alcanzar un beneficio mayor, venciendo los propios gustos, intereses y comodidad, sin quejas ni objeciones.
- 10). **El Espíritu de Justicia:** Esto implica actuar con equidad e imparcialidad en aras del bien común y del interés general.
- 11). **La Lealtad:** Compromiso asumido con la Institución, los superiores, pares y subalternos en orden a la firme defensa de los principios y valores institucionales.

12). Tradición: Es respetar y apreciar el legado formado por valores, creencias y costumbres que una generación hereda de las anteriores y que, por estimarlo valioso, lega a las siguientes.

13). Espíritu de Cuerpo y Compañerismo: Es la conciencia de pertenecer a un grupo con el cual existe identificación y fuertes lazos internos, lo que debe traducirse en la motivación, el reconocimiento, el respaldo y el respeto entre los integrantes de la Institución.

Quizá llamen un poco la atención los valores que promueve la Institución hacia sus integrantes o “subalternos”, muchos de los cuales difícilmente encontraremos en otras organizaciones; sin embargo, ellos nacen de la particular función que debe cumplir este servicio público, lo que deriva en los bienes y/o servicios que ella ofrece a la ciudadanía, la que se constituye en el cliente o usuario final de estos.

3.4.- Objetivos Estratégicos Institucionales:

Estos objetivos también han quedado establecidos en el **Plan Estratégico de Carabineros de Chile “Frontera de la Seguridad” 2016-2019**, y son los siguientes:

1).- *Mejorar atención de los usuarios y sus niveles de satisfacción:*

El trabajo integrado con la ciudadanía, la autoridad y las organizaciones comunitarias, es el medio que la institución ha definido para abordar, en el ámbito local y general, los problemas de seguridad que le afectan y materializar con ello, un enfoque de trabajo conjunto y de corresponsabilidad. Constituye, por tanto, un desafío su profundización y perfeccionamiento. Con ello se espera mejorar la atención de los usuarios y su sensación de seguridad y satisfacción con el servicio.

2).- *Mejorar el desempeño profesional de los funcionarios:*

El desarrollo de la carrera profesional y las condiciones del ambiente de trabajo, el equipamiento y los recursos necesarios para el ejercicio de la tarea policial, influyen en el desempeño del personal de Carabineros de Chile. El ocuparse de su mejoramiento y optimización debe constituir un objetivo permanente de la institución y de las áreas funcionales de apoyo responsables de su gestión, para lograr una eficaz y eficiente gestión de la seguridad.

3).- *Excelencia operacional y coordinación interinstitucional:*

Un actuar de calidad orientado a satisfacer las necesidades de seguridad de las personas y la sociedad, demanda servicios policiales con elevados niveles de eficacia y efectividad, que se lograrán con una gestión de los procesos y desarrollo del capital humano con estándares de clase mundial, para los cuales el liderazgo de los mandos y la coordinación interinstitucional se constituyen en factores relevantes.

Cabe considerar qué, para cumplir con estos objetivos, Carabineros de Chile ha establecido una serie de roles a desarrollar⁵, los cuales van en concordancia con estos objetivos estratégicos:

- ✓ Rol Preventivo;
- ✓ Rol de Control de Orden Público;

⁵ Definidos y explicados en el Artículo 2 del Reglamento de Organización de Carabineros de Chile, Decreto N° 77, del Ministerio de Defensa Nacional, Subsecretaría de Carabineros, de fecha 01 de marzo de 1989.

- ✓ Rol Educativo;
- ✓ Rol de Comodidad Pública;
- ✓ Rol de Solidaridad Social; y
- ✓ Rol de Integridad Nacional;

4.- Organigrama de Carabineros de Chile:

La estructura interna de Carabineros de Chile reúne las características de una organización burocrática, con altos índices de control interno, pero que no se plasman en indicadores u otras herramientas que den cuenta de un control de la gestión institucional, y además se caracteriza por tareas rutinarias al estilo de una burocracia.

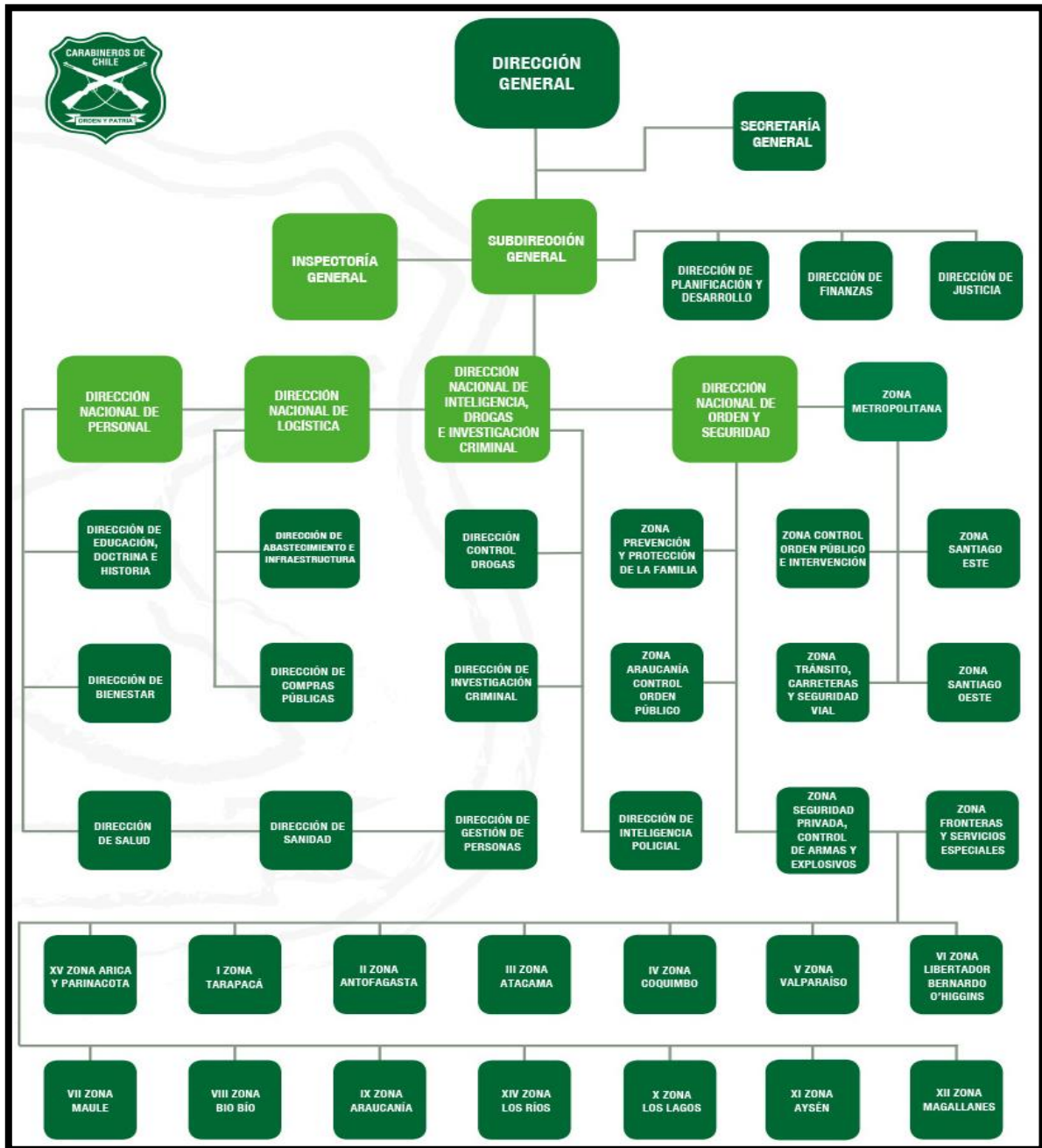
Carabineros se caracteriza por ser una organización extremadamente burócrata: se confecciona mucha documentación asociada a sus procesos internos, los cuales no se encuentran establecidos en flujogramas, sino que más bien obedecen a disposiciones que se establecen en sus reglamentos internos y que luego se plasman en acciones motivadas más que nada por la costumbre de hacer las cosas de “esa forma”, siguiendo las directrices reglamentarias y muchos respaldos en papel asociados a sus trámites. Además, contribuye a lo anterior el que las funciones y tareas que encomienda la ley a Carabineros de Chile han sido altamente normalizadas, racionalizando trabajo con tareas simples y repetitivas.

Por otra parte, Carabineros está dividido en muchos departamentos, subdepartamentos y unidades, como se puede apreciar en su organigrama institucional, debido a la gran cantidad de productos y/o servicios que entrega a la comunidad, como ejemplo: mantener la seguridad pública interior en todo el territorio de la República y resguardar el orden público como las dos grandes tareas de la institución, pero además debe controlar y resguardar las fronteras, para lo cual existe el departamento llamado “*Zona Fronteras y Servicios Especiales*”, debe fiscalizar y controlar el cumplimiento de las normas del tránsito vial, para lo cual existe un departamento llamado “*Zona Tránsito, Carreteras y Seguridad Vial*”, también debe preocuparse de la protección de las familias, para lo cual creó el departamento llamado “*Zona Prevención y Protección de la Familia*”, como también del control de los servicios de seguridad privada y control de armas y explosivos, para lo cual existe el departamento “*Zona Seguridad Privada, Control de Armas y Explosivos*”, dentro de muchos otros de suma importancia para la ciudadanía.

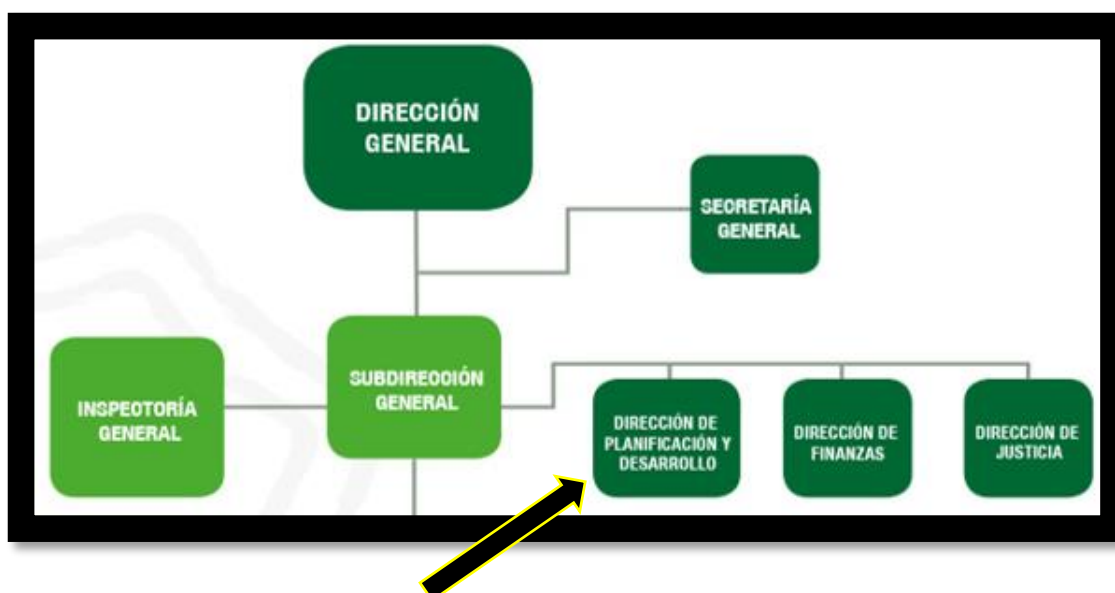
Estos departamentos o unidades, de alguna manera poseen escasa autonomía en la toma de decisiones y planificación y elaboración de sus procesos internos, ya que deben regirse por las directrices que bajan desde la Dirección General, las que pasan por otros departamentos, en los cuales van sufriendo modificaciones, hasta llegar al departamento que prestará el servicio final, sin embargo, de igual manera estos departamentos deben dar a conocer sus funciones y rendir cuenta a la máxima autoridad institucional, que corresponde al General Director de Carabineros.

También dentro de estas unidades o departamentos se encuentra la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros, la cual tiene como principal función coordinar la planificación estratégica de la Institución y evaluar el grado de cumplimiento de sus estrategias, lo cual hace mediante herramientas de control de gestión poco claras y que no son públicas para la ciudadanía.

Todo lo antes señalado se refrenda en el esquema del organigrama institucional que veremos a continuación:



5.- Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros: Ubicación en el Organigrama y sus Funciones:



Como podemos apreciar en el cuadro; la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros, dentro de las configuraciones que posee una organización y sus partes, se clasifica en un Subdepartamento dentro de un Departamento que es la Subdirección General, por ende, no goza de plena autonomía, independencia, ni flexibilidad para la toma de decisiones, las cuales quedan sujetas a la revisión y aprobación de la Subdirección General de Carabineros.

Dentro de las principales funciones de esta unidad tenemos:

- ✓ Asesorar la mando superior de Carabineros en el proceso de planificación estratégica, desarrollo de proyectos, elaboración y actualización de normativa legal y reglamentaria⁶.
- ✓ Responsabilidad específica del quehacer institucional, respecto de lo cual deben definir objetivos, normas de procedimientos generales; supervisar su cumplimiento enmarcadas en las políticas y directrices que haya definido el General Director⁷.
- ✓ Administrar y ejecutar las políticas institucionales en las áreas específicas que les competan⁸.
- ✓ Definir objetos y metas que materializan mediante la determinación de programas, planes y presupuestos⁹.
- ✓ Aplicar las políticas que correspondan a su área, planificar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar sus actividades, y establecer sus normas de procedimiento de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes¹⁰.

Todas estas funciones que parecieran más adecuadas a una unidad dentro del Staff de apoyo al Servicio, con mayor autonomía, flexibilidad e independencia en la toma de decisiones, las debe cumplir la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros,

⁶ Orden General N° 1419; de la Dirección General de Carabineros de Chile.

⁷ Orden General N° 393; de la Dirección General de Carabineros de Chile.

⁸ Artículo 20 del Reglamento N° 1; de Organización de Carabineros de Chile.

⁹ Artículo 20 del Reglamento N° 1; de Organización de Carabineros de Chile.

¹⁰ Artículo 21 del Reglamento N° 1; de Organización de Carabineros de Chile.

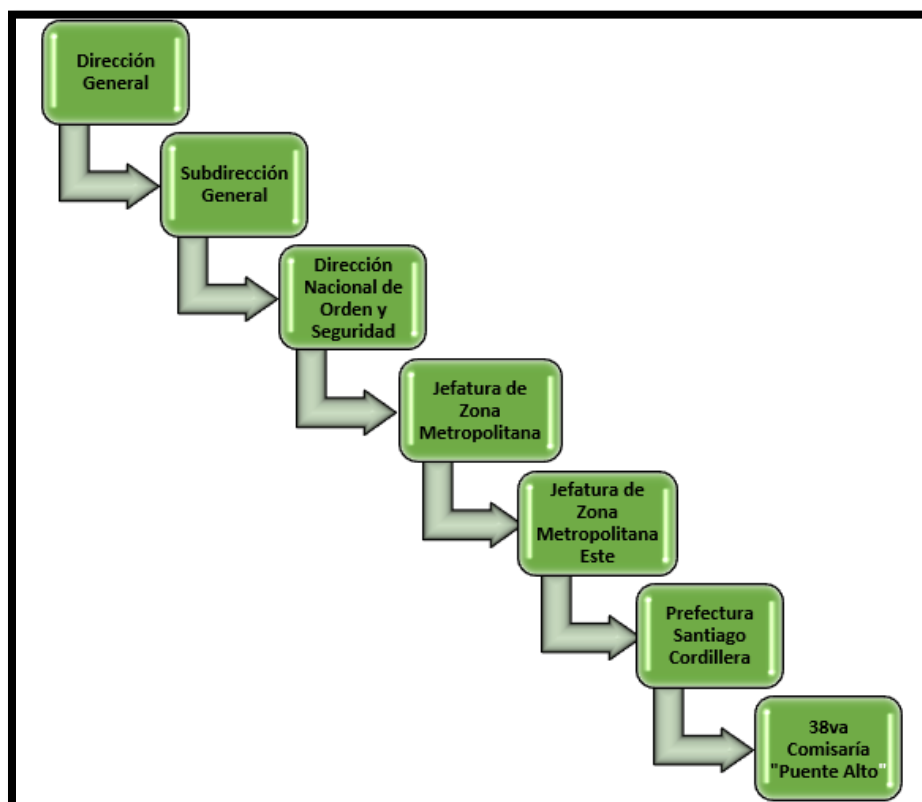
siendo un Subdepartamento dentro de otro Departamento, careciendo de esas características y con escaso margen de movimiento, como habíamos señalado anteriormente, considerando además el agregado de que estamos en presencia de una Institución de carácter militar, en la cual las instrucciones solo deben cumplirse sin mayor opinión o discusión, so pena de sufrir sanciones disciplinarias si así no se hiciese.

6.- La 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”: Ubicación en el Organigrama Institucional y sus Funciones:

La 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”, fue inaugurada el mes de mayo del año 2008, se ubica en Avenida Concha y Toro N° 3399; Comuna de Puente Alto, con una dotación aproximada de 300 funcionarios, que prestan sus servicios en la comuna con mayor cantidad de habitantes del país: 568.106., personas, con una extensión de 88 kms² y con importantes índices de criminalidad.

Dentro de su territorio jurisdiccional se encuentra el Hospital Dr. Sotero del Río, uno de los más demandados de la Región Metropolitana, gran cantidad de centros comerciales, entre los cuales destaca el Mall Plaza Tobalaba, una gran extensión de la línea 4 del Metro de Santiago y Avenida Concha y Toro, gran cantidad de supermercados, entre otras complejidades.

Los bienes o servicios que entrega esta unidad policial a la ciudadanía son variados, destacando dentro de los más relevantes: los patrullajes preventivos, recepción de denuncias y constancias, fiscalizaciones de tránsito, a locales de alcoholes, empadronamiento de Juntas de Vecinos, control de armas y explosivos, protección a víctimas de violencia intrafamiliar, cumplimiento de órdenes judiciales, fiscalizaciones a empresas de servicios de seguridad, etc.



Como podemos apreciar en la imagen anterior, las Comisarías de Carabineros ocupan el último lugar en el organigrama institucional, por ende carecen de flexibilidad, independencia y autonomía en la toma de decisiones, los flujos de información y las comunicaciones son de tipo vertical ascendente y descendente y deben seguir un conducto regular¹¹, existe una marcada jerarquía en su estructura orgánica y es además una institución sumamente burocrática, lo que repercute también en las unidades de los niveles más bajos.

7.- Problema de Investigación:

En la actualidad vivimos una era fascinante, en que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y la Inteligencia Artificial avanzan a pasos agigantados y las organizaciones empresariales cada vez las incorporan en mayor medida a sus procesos de producción de bienes y servicios o a sus procesos internos.

De la mano de lo anterior, las necesidades y las exigencias de los usuarios o clientes también van mutando, exigiendo cada vez mayor calidad en los productos ofrecidos por dichas organizaciones, lo que las obliga a elaborar procesos internos y sistemas de control de calidad que incentiven a la mejora continua.

Gracias a estas necesidades nace el Cuadro de Mando Integral, herramienta de Control de Gestión que permite transformar estrategias en objetivos e indicadores, optimizando el funcionamiento de todas las unidades y, en definitiva posibilitando que toda la organización, desde sus más altos directivos hasta el último de sus empleados, conozca a través de la comunicación del Cuadro de Mando Integral, cuáles son los lineamientos estratégicos y las metas de la organización y se comprometan con ellos.

Los servicios públicos no pueden quedarse atrás y omitir esta nueva realidad, por lo que se hace indispensable que definan su misión, visión y estrategia, las cuales se deben operacionalizar y convertir en indicadores cuantificables, todo lo anterior con el fin de que la organización defina su razón de ser y se proyecte hacia el futuro determinando que desea ser y como lo logrará.

En este contexto; durante el período 1994-2003, se desarrolló el Proceso de Modernización del Estado, adquiriéndose incluso roles más empresariales en algunos ámbitos del funcionamiento estatal, pero siempre considerando su fin último: servir a la sociedad y mantener un espíritu de una organización sin fines de lucro.

Por ello, en la presente investigación interesa de sobremanera proponer y elaborar algunas herramientas de planificación y de control de gestión que hoy no existen en Carabineros de Chile, tales como Indicadores de Desempeño, Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral, proponer un modelo, examinar sus alcances, características e implementación, siempre considerando su contexto de ser un servicio público, pero tomando como muestra o unidad donde se implementará y posteriormente se analizarán y evaluarán resultados, la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”.

¹¹ Artículos 53 al 57 del Reglamento N° 11, de Disciplina para Carabineros de Chile. Contenido en el Decreto N° 900, de fecha 20 de junio de 1967, del Ministerio del Interior.

8.- Justificación de la Investigación:

Actualmente la utilización del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como un instrumento de gestión en las instituciones públicas es limitado, estando la mayoría de los servicios públicos más orientados al cumplimiento de requisitos técnicos de los sistemas de gestión que imparte la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda (DIPRES), y haciendo uso por tanto, de solamente algunos elementos de planificación estratégica, los que básicamente consisten en declarar una Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos Institucionales, identificar los productos estratégicos que cada uno provee, como así también sus clientes o usuarios 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 analizar la situación de Carabineros de Chile en este ámbito, por cuanto se trata de una institución muy importante para la ciudadanía y de suma relevancia estratégica para el Estado, que atiende los requerimientos de la totalidad de la población en diversos ámbitos.

A modo de muestra, para alcanzar sus objetivos, a la Institución se le asignó para el año 2019 un presupuesto anual de \$ 1.115.092.271¹², con una dotación de 61.000., funcionarios aproximadamente¹³, lo que la convierte en una organización que cumple los requisitos de tamaño y complejidad para considerarse un buen caso de estudio, con conclusiones replicables para otras entidades similares, como la Policía de Investigaciones, Gendarmería de Chile o las Fuerzas Armadas, siempre considerando su especial estatuto y la sensibilidad de sus funciones.

En contexto con lo anterior, la elección de la unidad policial sobre la cual se elaborarán y se propondrán estas herramientas de control de gestión tampoco fue al azar, al contrario, la elección se funda sobre datos estadísticos relevantes:

- ✓ La 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”, se ubica en la Comuna del mismo nombre, la cual según datos del CENSO 2017, es la Comuna no solo de la Región Metropolitana, sino que del país, con mayor número de habitantes: 568.106, personas, potenciales usuarios o requirentes en algún momento de alguno de los servicios que presta dicha unidad policial.
- ✓ Se estima que actualmente la Comuna posee aproximadamente 900.000.- habitantes, con una tasa delictual de 450 delitos por cada 100 mil habitantes, lo que la ubica en el lugar 172, de entre las 346 Comunas del país, según información proporcionada por el Ranking Comunal 2019 de Delitos de Mayor Connotación Social, elaborado por la “Fundación Paz Ciudadana”¹⁴.
- ✓ Según datos del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, entre enero de 2017 y marzo de 2018, en la Región Metropolitana ocurrieron 8.118, delitos con armas de fuego involucradas, de los cuales 720 se situaron en la Comuna de Puente Alto, lo que equivale a un 8,869% del total regional, dejando a la Comuna en el 1er lugar del ranking de la región¹⁵.

¹² Ley N° 21.125; de Presupuestos del Sector Público Año 2019; Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Partida 05/Capítulo 31/ Programa 01; Carabineros de Chile.

¹³ Cuenta Pública de Carabineros de Chile 2018; Página 20.

¹⁴ <https://pazciudadana.cl/datoscomunales/>; datos correspondientes al 2do Trimestre del año 2019.

¹⁵ <https://www.interior.gob.cl/documentos-del-ministerio-del-interior/>

Se hace interesante conocer el escenario en donde eventualmente se implementaría un software de gestión para realizar un 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 los Indicadores de Desempeño.

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.

9.- Objetivo de la Investigación:

Describir y analizar el proceso de elaboración y propuesta de herramientas de control de gestión como Indicadores de Desempeño y un Cuadro de Mando Integral para ser aplicados a Carabineros de Chile, tomando como muestra de implementación en una primera fase a la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.- Control de Gestión:

El control de gestión es un proceso administrativo, 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.

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.

En el fondo; los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos, integrando dos conceptos relacionados: **Planificación** y **Control** hacia la acción.

La Planificación y el Control de Gestión son dos elementos indisolubles en el proceso de administración. No tendría sentido planificar y no controlar el proceso de ejecución, o controlar algo que no se planificó de forma previa.

En lo relacionado con el control de gestión en la administración pública, es claro que el Estado se ha visto sometido en las últimas dos o tres décadas a cambios en su entorno, institucionalidad, organización, enfoques y objetivos, que han provocado variaciones con respecto a la importancia relativa de sus funciones.

Por su parte, la gestión pública, entendida como la manera en que el Estado obtiene, organiza, maneja y moviliza recursos escasos con la finalidad de cumplir ciertos objetivos, también ha cambiado. En las últimas décadas la gestión ha variado desde una orientación burocrática enfocada en procesos, normas y procedimientos, hacia una gestión enfocada en los resultados. Este proceso de cambio ha implicado entre otras cosas que:

- ✓ La eficiencia en el uso de los recursos, la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas sean una regla más que una excepción;
- ✓ Que la ciudadanía sea partícipe en la definición de metas y sea un evaluador activo del desempeño del Estado; y
- ✓ Un Estado que reconoce que los ciudadanos además de ser contribuyentes y usuarios son clientes;

Estas características han provocado que los gobiernos enfoquen sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. El servicio al cliente (actividad que estaba asociada solo al sector privado), ha cobrado relevancia desde la perspectiva de la gerencia pública.

Un ejemplo de lo anterior son las diversas encuestas de opinión, que tienen como objetivo evaluar el desempeño de ciertas funciones públicas por parte de los ciudadanos, y es por ello, que el control de gestión ha cobrado una gran relevancia en el afán de ser

incorporado como parte de las herramientas que los servicios públicos deben aplicar, para evaluar y medir resultados de sus procesos internos.

2.- Niveles del Control de Gestión:

La eficiencia en el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de las metas de una organización dependen de los niveles de gestión y planeación de su sistema logístico y de funcionamiento interno. La planeación es un proceso diseñado para alcanzar los objetivos determinados. Implica tener claros tanto los objetivos que se persiguen como las acciones necesarias para alcanzarlas.

Un sistema de planeación y gestión integrado y balanceado se puede gestionar en tres niveles principales: estratégico, táctico y operacional. Cada integrante de la organización pertenece a uno de los tres, de acuerdo con la posibilidad de tomar decisiones que se le permita, a sus funciones y al rango de tiempo para el cual está proyectado su trabajo.

Los siguientes son los tres niveles presentes en un sistema de planificación y gestión robusto dentro de la organización:

Nivel Organizacional	Tipo de Gestión	Tipo de Control
Institucional	Corresponde a la planeación que se orienta a lograr los objetivos de la organización. Su fin es establecer los planes de acción para el funcionamiento de la organización y definir los recursos que se usarán y las políticas para obtener y administrar dichos recursos. El nivel estratégico es conducido por la gerencia y los directores de la organización y es el encargado de establecer el marco de referencia general, pero no detallado, para el funcionamiento de la organización.	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.
Intermedio	Desarrolla detalladamente la planificación del funcionamiento de cada una de las áreas de la organización a partir del marco de referencia elaborado en el nivel superior o estratégico. Elabora la directiva para emplear los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados. Este nivel es dirigido y ejecutado por los ejecutivos y jefes de nivel medio y comprende las áreas específicas de trabajo por las cuales está conformada la organización. Coordina la utilización de los recursos y su fin principal es la eficiencia.	Su función principal es controlar los procesos desarrollados dentro de la organización, como, por ejemplo: los de tipo presupuestarios 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.
Operacional	Corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada integrante en cada una de las áreas de trabajo que componen la organización. Se desarrolla a partir de los lineamientos dados por los niveles de planificación estratégico y táctico. Este nivel es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango jerárquico en la organización.	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.

	<p>Cumple tareas muy específicas, como la producción y operación de productos y servicios.</p> <p>Los encargados siguen procedimientos y acatan normas definidas con precisión por los dos niveles superiores y sus actividades cubren períodos de tiempo específicos de acuerdo con cada proceso.</p>	
--	--	--

Los niveles de planificación en la organización hacen parte fundamental del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que es una herramienta de control de gestión orientada a alinear a todos los integrantes de una organización hacia la consecución real de las estrategias de negocio definidas, todo esto por medio del seguimiento de objetivos medidos a través de indicadores puntuales.

3.- La Planeación Estratégica:

La planeación estratégica o planificación estratégica es un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuales son las mejores vías para alcanzar las metas que la organización se ha propuesto.

La planeación estratégica es una herramienta organizacional de uso común, sobre todo en el ámbito militar (estrategia militar) o en el de los negocios (estrategia empresarial o estrategia financiera). Igualmente, también aplica para un variado conjunto de ámbitos de la vida, en los que se hace necesario sentar las bases para la consecución de una meta, previendo posibles inconvenientes y procediendo de acuerdo a la ruta más idónea dados los recursos que se tienen.

El fin de todo ello es dar con una buena estrategia, es decir, con un buen camino o un buen conjunto de procedimientos para alcanzar la meta. Esto se traduce en:

- ✓ Definir y luego alcanzar el objetivo propuesto;
- ✓ Aprovechar las ventajas competitivas para destacar sobre el resto;
- ✓ Diseñar una metodología apropiada para los recursos disponibles, el entorno en el que se encuentra y las dinámicas que se enfrenta;
- ✓ Lograr un método dinámico, flexible y adaptable a los imprevistos, que permita resolver los problemas que surjan;
- ✓ Proponer un plan que sea medible y corregible en términos de efectividad;

Una buena planificación establece las bases para los demás procesos administrativos, como la organización, la dirección y el control.

4.- El Proceso de Planificación Estratégica:

La planificación estratégica es considerada la primera etapa de todo ciclo productivo y ésta parte siempre de la definición de los objetivos estratégicos. Se llama así a los objetivos centrales sobre los que se asienta la organización, o sea, las metas primordiales sin las cuales todo el esfuerzo carece de sentido y que, a su vez, permiten alcanzar otras metas posteriores.

Una vez establecidas las metas, se debe realizar un análisis de los recursos disponibles (materiales, humanos, tecnológicos, etc.) y de las variables de entorno (los retos, las dificultades, la competencia, etc.). La consideración de estos elementos es primordial para todo proceso de planificación estratégica ya que no pueden emprenderse estrategias para las que no se dispone de recursos, ni conviene desperdiciar o ignorar las potencialidades presentes en la organización, incluso en su punto de partida.

Una vez culminado el análisis estratégico, se deberá diseñar un plan básico o una estrategia mínima, que pueda irse complejizando a medida que así lo requieran las necesidades de la organización. Para ello, el plan principal deberá segmentarse en operaciones de bajo nivel, es decir, metas a corto plazo, fáciles de vislumbrar y de concebir en el tiempo, cuya articulación genera el plan a largo plazo. A este proceso de traducción en acciones concretas se lo conoce como ejecución estratégica.

Finalmente, el proceso deberá controlarse y someterse a dinámicas de diagnóstico y evaluación estratégica, para saber que tanto se aproximan sus resultados a lo proyectado inicialmente y donde están las fallas, las dificultades o los desafíos y de qué manera pueden solventarse para obtener mayor eficiencia y resultados óptimos.

En resumen, el proceso de planificación estratégica consiste en:

- ✓ Definir una misión y una visión de la organización;
- ✓ Definir los valores de la organización;
- ✓ Llevar a cabo un análisis de entorno;
- ✓ Definir los objetivos estratégicos a largo plazo;
- ✓ Desarrollar un plan de acción estratégica para cumplirlos;
- ✓ Desarrollar procedimientos y acciones a corto plazo que conduzcan en dirección a la meta;
- ✓ Evaluar el resultado y volver a aplicar el método;

5.- Importancia de la Planificación Estratégica:

La diferencia entre el éxito y el fracaso dependerá de la estrategia implementada. Y en ese sentido, la planificación estratégica se convierte en una herramienta organizacional de mucha importancia.

Si bien ningún plan es infalible, los mejores planes son aquellos que parten de una evaluación profunda de los recursos de los que se dispone, de los retos que se enfrentará y de otros factores que intervienen en la toma de decisiones. No se trata de prever el futuro sino de tomar previsiones: evaluar el riesgo y aminorarlo en lo posible, para que el trayecto hacia la meta sea el más productivo y eficiente posible.

6.- Modelos de Planificación Estratégica:

Existen diversos modelos conceptuales para pensar o definir la planificación estratégica, cada uno dotado de maneras de representación y de procedimientos más o menos didácticos. Los modelos más usados son:

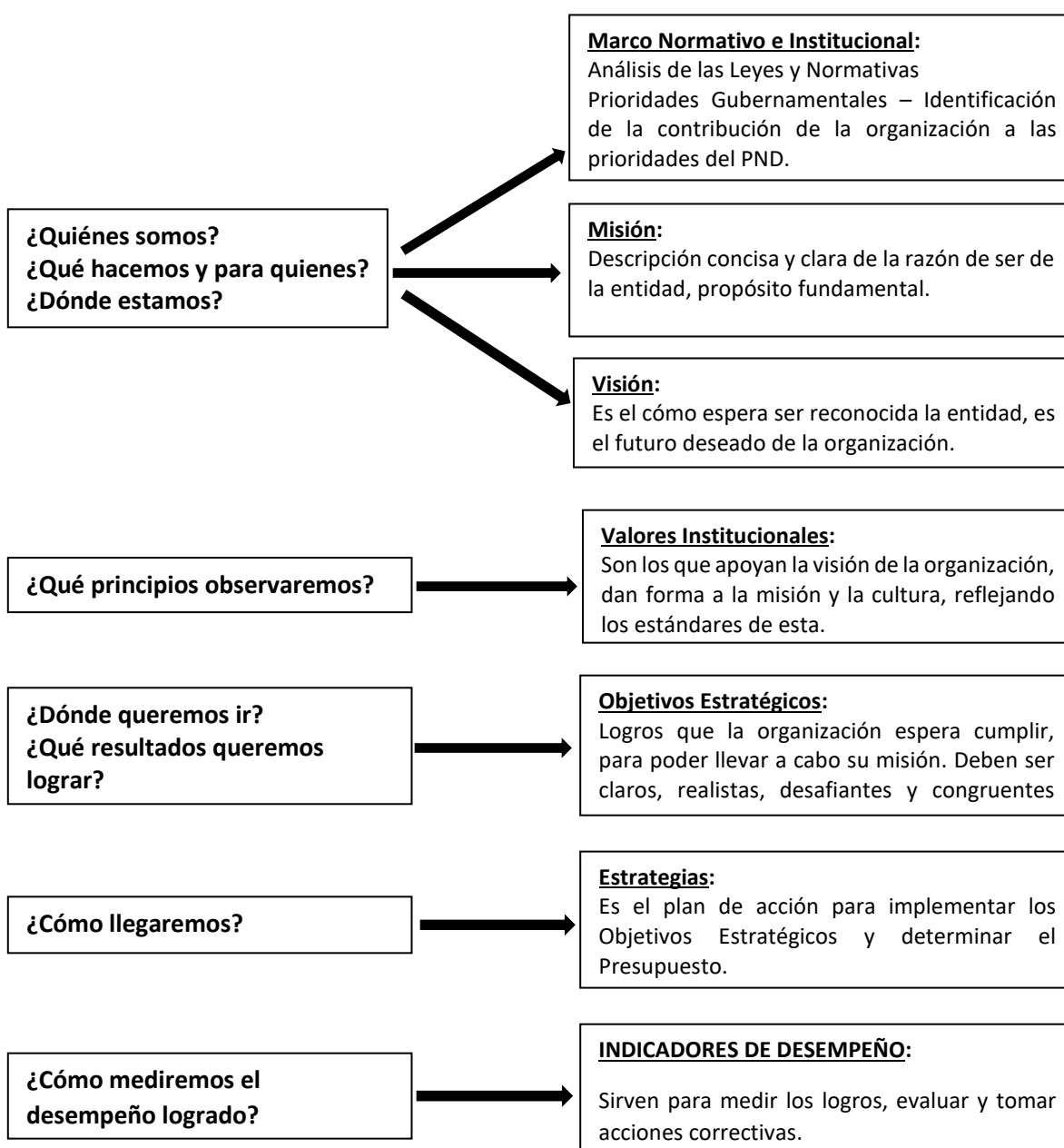
El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard: A partir de cuatro perspectivas de interés, entendidas como tarjetas independientes pero interconectadas, permite definir el funcionamiento de una organización. Estas cuatro perspectivas son: financiera, cliente o

usuario, procesos internos y aprendizaje y conocimiento. En cada tarjeta se plantean los objetivos estratégicos de rigor y los temas a los que prestar mayor atención. Así se tiene una visión global de la estrategia de la organización.

El Mapa Estratégico: Diseñado como un organigrama jerárquico, útil para comunicar el plan estratégico de la organización, contemplando las mismas cuatro perspectivas de interés del Cuadro de Mando Integral: financiera, cliente o usuario, procesos internos y aprendizaje y conocimiento. De cada una se desprenden las líneas de vínculo que determinan en una suerte de árbol genealógico, que viene primero y qué viene después, y qué tarea depende de quien en materia de recursos o procesos.

7.- Componentes o Elementos del Proceso de Planificación Estratégica:

A continuación, veamos un modelo básico de planificación estratégica¹⁶:



¹⁶ Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público; Marianela Armijo, 2009, Página 12.

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados. La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, se debe contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de Metas e Indicadores.

7.1.- Misión:

El ejercicio de definir la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional. Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. Formular la misión, tiene que ver con las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes y qué efectos o resultados finales esperamos?

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. En el proceso de Planificación Estratégica, la fase relativa a la misión puede consistir en un ejercicio de definición de la misma o bien de revisión o actualización en el caso que ya exista.

7.2.- Visión:

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. Responde a la pregunta:

¿Cómo queremos ser reconocidos?

Sin duda que la declaración de visión requiere tener muy clara las definiciones estratégicas claves de la entidad y que están reflejadas en la misión.

7.3.- Valores Institucionales:

Los valores de una Institución son los que apoyan la visión de esta, dan forma a la misión y la cultura, reflejando los estándares de la organización. Los valores, creencias, filosofía, principios son la esencia y la identidad de una Institución. Muchas organizaciones se centran únicamente en las competencias técnicas, pero para lograr que las organizaciones

funcionen correctamente se hace imperativo fortalecer las competencias subyacentes que están constituidas por los valores. Responden a la pregunta:

¿Qué principios observaremos?

La creación y formalización de los valores en una organización proporcionan ventajas sustanciales internas como externas: ayudan a las organizaciones en los procesos de toma de decisiones y en la educación a los clientes o usuarios potenciales sobre la Institución, aclarando la identidad de la misma. Las organizaciones que tienen un conjunto de valores fundamentales específicos como herramientas de imagen y trabajo que hablen al público es sin duda una ventaja competitiva.

7.4.- Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la misión y la visión. La pregunta a responder es la siguiente:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

De las distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de la materia, es posible distinguir las siguientes características:

- ✓ Se vinculan directamente con la misión;
- ✓ Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo;
- ✓ Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto;
- ✓ Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios;

7.5.- Estrategia:

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

Las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.

No es posible desarrollar las estrategias (cómo lograré lo que me he propuesto como objetivo), sin conocer el nivel de desempeño esperado (o sea las metas) y como voy a medirlas (o sea los indicadores).

Una vez que se han definido a grandes rasgos los Indicadores para hacer el seguimiento y el monitoreo de los factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos

estratégicos, es necesario establecer cuáles serán los cursos de acción que permitirán alcanzar los resultados esperados.

Los planes de acción o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados tienen que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada.

7.6.- Planes de Acción:

Los planes de acción se realizan una vez que ya se han definido las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que se espera alcanzar y las dificultades que enfrenta la organización con relación a su entorno.

Los planes son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

El desarrollo de los planes operativos en el ámbito de las instituciones públicas está determinado por metodologías y procesos que obedecen a reglamentaciones propias de las oficinas de planeación y/o presupuesto, por lo tanto, no existe un esquema único.

7.7.- Los Indicadores de Desempeño:

En el ámbito de la medición del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como: **“Una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.**

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 desempeño”.

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.

Una definición general de indicador de desempeño, sin entrar a especificar los ámbitos o niveles de su uso, es la siguiente **“Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución”.** La definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte.

Otra aproximación interesante al concepto de indicador es la que permite desagregar las funciones que cumple el indicador: **“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos”.**

Desde la perspectiva de las funciones que puede tener el indicador se pueden señalar dos: una primera **función descriptiva** que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo: “el número de Carabineros que realiza servicios policiales en la calle”, y por otro lado una **función valorativa** que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso: “número de Carabineros en relación a la cantidad de habitantes de un sector”. Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar la dotación de Carabineros según la cantidad de habitantes” (suponiendo que este es un objetivo intermedio).

7.7.1.- Tipos de Indicadores de Desempeño:

La clasificación de los indicadores de desempeño es variada, incluso hay tipologías de indicadores que abarcan seis o más categorías, incorporando a las dimensiones de evaluación de la eficiencia, eficacia, economía y calidad.

Sin embargo, teniendo en cuenta el objetivo de los indicadores de desempeño en el ámbito público, consideraremos la siguiente distinción:

Indicadores desde el punto de vista de la etapa del Proceso Productivo		Indicadores desde el punto de vista del Desempeño	
Insumo (Inputs):	Cuantifica los recursos tanto físicos, humanos y financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente refieren a gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc.	Eficacia	El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
Proceso	Se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte).	Eficiencia	El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”.
Producto	Muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto no da cuenta del	Economía	Mide la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

	logro de los objetivos o los recursos invertidos en la generación de dichos productos.		
Resultado Intermedio	Son cambios en el comportamiento o estado o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios.	Calidad	Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios: 1.- Mediciones Indirectas. Mejorar los atributos y características de los productos. 2.- Mediciones Directas. Grado de satisfacción de los usuarios.
Resultado Final / Impacto	Miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes.		

La primera clasificación, permite referirse a la medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados.

Mientras que la segunda clasificación se asocia al juicio que se realiza una vez finalizada la intervención, y las preguntas que se intenta responder son: en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad, es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público. El responder lo anterior facilita mejorar los cursos de acción, mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

7.7.2.- Características de los Indicadores:

Se dijo que 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.

En este contexto los indicadores deben tener ciertas características, las cuales se enumeran a continuación:

- ✓ **Disponibilidad:** Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser fáciles de obtener, sin restricciones de ningún tipo;
- ✓ **Simplicidad:** El indicador debe ser de fácil elaboración;
- ✓ **Validez:** La validez de los indicadores se obtiene cuando éstos son capaces de medir realmente el fenómeno que se desea medir;
- ✓ **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;

- ✓ **Confiabilidad:** Los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos, provenientes de fuentes de información satisfactorias;
- ✓ **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;
- ✓ **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;

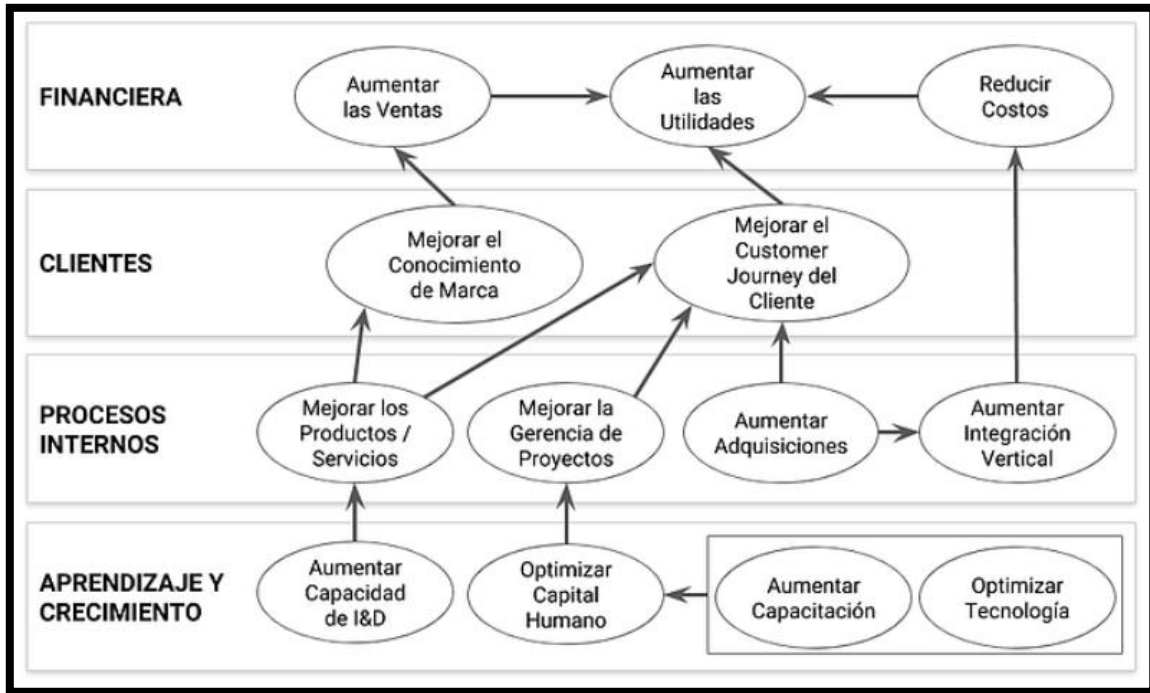
8.- El Mapa Estratégico:

El mapa estratégico es una herramienta cuya creación y desarrollo corresponde a **David P. Norton** y **Robert Kaplan**, creadores además del modelo **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**. El objeto de este modelo es, principalmente, proporcionar a las organizaciones un sistema que les permita medir y controlar su desempeño. El papel del mapa estratégico en este modelo es mostrar una visión general de la estrategia.

Tener un mapa estratégico equivale a tener una ruta a seguir. Podría decirse que es el GPS de los directivos. Se trata de una herramienta fundamental para seleccionar las métricas de desempeño. Profundizando en lo anterior, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Scorecard.

La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia de gestión. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las organizaciones, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico es un salto a la nueva era de gestión de proyectos, proporciona un aprendizaje para el equipo de dirección de proyectos que está intentando implantar el Balanced Scorecard, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la gestión integrada de proyectos.

La finalidad del mapa estratégico en la dirección y gestión de proyectos es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: Financiero, Usuario o Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.



Ejemplo de un Mapa Estratégico

El ejemplo anterior muestra un esquema de un mapa estratégico “tradicional”, el cual es difícil de adaptar al funcionamiento de instituciones o servicios públicos, principalmente porque la perspectiva financiera -la cual se asocia básicamente al equilibrio presupuestario- es más bien una restricción, en un escenario donde lo que se intenta maximizar en la organización es un conjunto diferente de objetivos sociales. La perspectiva financiera no marca el fin último de la institución pública y/o sin fines de lucro, sino es más bien una restricción para el cumplimiento de la visión.

9.- El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard:

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como también se le conoce, es una herramienta de análisis empresarial que data del año 1992, y que nace a través de un trabajo realizado y presentado por David Norton y Robert Kaplan en el número de enero/febrero de 1992 de la Revista Harvard Business Review.

Esta herramienta se caracteriza por romper con el modelo tradicional de gestión de empresas donde únicamente se tenía en cuenta la vertiente económica o financiera de las compañías para determinar su salud empresarial y lo bien o mal que se estaban haciendo las cosas. Se le dio una perspectiva a largo plazo donde se añadían variables a analizar relacionadas con el modelo de negocio de la organización y que otorgaba una mirada global del desempeño laboral y la marcha de la empresa.

El Balanced Scorecard, es una metodología de trabajo aplicable tanto a organizaciones del sector privado como a organismos públicos e instituciones sin fines de lucro que, mediante el desarrollo de mapas estratégicos de objetivos estratégicos, y la vinculación de la estrategia con las operaciones a través de la medición desde las 4 perspectivas definidas en

el modelo, permite entre otros, la alineación de los objetivos personales con los objetivos estratégicos de la organización y con la vinculación del corto con el largo plazo¹⁷.

Este instrumento nació como un simple tablero de comandos, cuyo objetivo se basaba únicamente en el diagnóstico de funciones sencillas, evolucionando hasta convertirse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas.

Hoy en día, el Cuadro de Mando Integral es mucho más que una herramienta utilizable para medir factores financieros y no financieros como característica esencial, según fue planteado por sus creadores. En las condiciones globalizadas por las que atraviesa el mundo de hoy, el Cuadro de Mando Integral no escapa a los cambios que la dinámica del entorno impone a las organizaciones y debe ser una herramienta perfectamente adaptable a las condiciones y circunstancias específicas de cada empresa o servicio público, ya sea productor de bienes o de servicios y aplicable al momento histórico, al país o sistema social que la contenga.

Así, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se ha convertido en una herramienta muy útil para la gestión estratégica, que se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa-efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir, traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

En este contexto, uno de los elementos principales del Balanced Scorecard es la traducción que hace de la visión a la acción, a través de la definición de indicadores en las cuatro perspectivas del modelo, ya señaladas anteriormente:

- ✓ Financiera;
- ✓ Clientes;
- ✓ Procesos Internos; y
- ✓ Aprendizaje y Crecimiento;

Posteriormente, los mismos autores incorporaron adecuaciones, de manera de adaptarlo a la realidad de las instituciones del sector público, definiendo en la cúspide del modelo la Misión y no la perspectiva financiera, destacando Kaplan que la Misión es el punto de inicio del Balanced Scorecard, debiendo las demás perspectivas transformarse en un medio para lograr la misión de la institución¹⁸.

De esta forma, Kaplan y Norton diseñaron el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia de las organizaciones.

Otros autores han ido introduciendo propuestas al modelo para adecuarlo al sector público, como por ejemplo, el reemplazo de la perspectiva de los clientes (usuarios) por la de “comunidad”, para efecto de cumplir de mejor manera la misión de cada servicio público,

¹⁷ Robert Kaplan, 2010.

¹⁸ Robert Kaplan, 1999.

la incorporación de la perspectiva de “governabilidad”, dada la importancia de la política en las actividades de gobierno, y por último la perspectiva del “marco legal”, ya que, de acuerdo al principio de legalidad, en la administración pública, sólo se puede realizar lo que la ley permite, lo que resalta el carácter político de la actividad gubernamental, así como la existencia de fuerzas no necesariamente convergentes que influyen en ella.

Beneficios de Implementar el Balanced Scorecard:

El Balanced Scorecard muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan, y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación, se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa;
- ✓ Mejora de la comunicación a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento;
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados;
- ✓ Traducción de la visión y de la estrategia en acción;
- ✓ Orientación hacia la creación de valor;
- ✓ Integración de la información de las diversas áreas de negocio;
- ✓ Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones;

Según Altair Consultores, mencionan que el presente y el futuro inmediato del Balanced Scorecard es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante¹⁹.

¹⁹ “Cuadro de Mando Integral”, Revista de Economía N° 3, Altair Consultores, España 2005.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.- Tipo de Estudio:

El presente estudio es de carácter exploratorio, descriptivo y de carácter cualitativo. La exploración se realiza mediante el conocimiento que uno de los autores tiene de Carabineros de Chile en su calidad de ex funcionario del servicio. A su vez, es de carácter descriptivo porque describe el estado actual en que se encuentra Carabineros de Chile y la Unidad muestra del estudio, la 38ª Comisaría “Puente Alto”, en materia de gestión, lo que permitirá una definición más integral del instrumento de gestión a aplicar. Para efectos de lo anterior, se recopiló información relevante para conocer la situación existente en Carabineros de Chile, mediante la revisión del marco legal y normativo que rige a la institución, documentación oficial y de los mecanismos de control de gestión y de medición existentes en Carabineros.

Además, el estudio busca detallar las características presentes en la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral a aplicar en Carabineros de Chile, específicamente a la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”.

Se persigue a través de la investigación, analizar el aporte de la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral al control de gestión de la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”, en un período que comprenderá el trienio 2020-2023.

2.- Diseño de la Investigación:

El diseño de la investigación es no experimental, pues se realiza sin manipulación de datos o variables. El estudio, debido a su carácter investigativo no experimental, solo observa el fenómeno de elaboración e implementación del Mapa Estratégico, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral dentro de la 38ª Comisaría “Puente Alto”, de Carabineros de Chile, tal y como se aplican éstas útiles herramientas de control de gestión en su contexto natural.

3.- Muestra Objeto del Estudio:

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 de repartición (Prefectura Santiago Cordillera) más funcionarios relacionados al área de gestión de la Unidad Policial en estudio (38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”). En este sentido, se debe realizar una salvedad: sólo se consideran parte de la muestra los funcionarios directamente relacionados con los procesos de recopilación de datos, análisis y confección de informes relacionados al área de gestión de la unidad. Lo anterior, debido a que han existido cambios administrativos dentro de la unidad, cómo, por ejemplo, creación de nuevas oficinas, cargos y traslados a otras unidades del país. Finalmente, el total de la muestra está conformada por cuatro sujetos.

Las entrevistas fueron aplicadas a las siguientes personas:

Grado	Nombre	Cargo
Coronel	Jorge Miranda Bulboa	Prefecto de la Prefectura de Carabineros "Santiago Cordillera"
Mayor	Josué Alvear Lillo	Comisario de la 38ª Comisaría de Carabineros "Puente Alto"
Capitán	Edison Salinas Bisquert	Subcomisario Administrativo de la 38ª Comisaría de Carabineros Puente Alto
Subteniente	Soraya Leiva Peña	Jefa de la Oficina de Operaciones de la 38ª Comisaría de Carabineros Puente Alto.

4.- Método de Recolección de Datos e Información:

El método utilizado para la recolección de datos e información 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 control de gestión dentro de Carabineros de Chile y conocimiento respecto de herramientas de control de gestión.

Además, se utilizó la extracción de datos e información desde la Página Web de Carabineros de Chile²⁰, y la Oficina de Operaciones de la 38ª Comisaría de Carabineros "Puente Alto", la cual lleva una detallada base de datos respecto a los procesos y procedimientos policiales adoptados por personal policial de la unidad.

²⁰ www.carabineros.cl

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

1.- De la Institución Objeto de la Muestra:

Carabineros de Chile es una Institución del Estado cuyas principales funciones son el mantenimiento de la seguridad y el orden público en todo el territorio nacional. Dentro de sus principales características tenemos que es una institución estrictamente jerarquizada, cuya estructura interna está dividida en dos grandes escalafones: *PNS o Personal de Nombramiento Supremo*, constituido por funcionarios Oficiales de la Institución y el *PNI o Personal de Nombramiento Institucional*, constituido por los Suboficiales de la Institución.

Es una Institución de **carácter militar**, lo que implica que además de estar regida por la legislación común, sus funcionarios están sometidos al Código de Justicia Militar, por ende, algunas conductas que puedan cometer y que se tipifiquen como delitos por dicho cuerpo normativo, causará que los funcionarios sean juzgados por Tribunales Militares, quedando en definitiva sometidos al fuero militar.

Otra característica de esta Institución policial: **es no deliberante**, lo que quiere decir que sus funcionarios ante una orden extendida por un superior jerárquico solo deben cumplirla, sin permitirles deliberar al respecto. Solo en caso de que dicha orden sea constitutiva de una falta o un delito, se permite al funcionario representarle dicha situación a su superior, el cual, en caso de reiterar el cumplimiento de la orden, solo deja al Carabinero la opción de exigir que la orden le sea extendida por escrito, y luego debe cumplirla, dejándole exento de las responsabilidades que el cumplimiento de la orden pudiere acarrearle.

Carabineros de Chile es una Institución *extremadamente burocrática* en el marco de sus procesos internos, excesivo uso de documentación, oficios, circulares, ordenes generales, con hasta 5 copias cada una, que pasan por diversas jefaturas, sin plazos definidos por la ley o su reglamentación interna, salvo algunas excepciones, hacen que las respuestas a los requerimientos lleguen muchas veces cuando éste ya ha sido solucionado por otras vías o cuando ya no es requerida una respuesta oficial.

En este contexto, la 38ª Comisaría “Puente Alto” no escapa a dicha realidad, en tanto unidad inserta dentro de este sistema jerárquico y disciplinario, en el cual su personal está sujeto a todas las circunstancias antes señaladas.

2.- De los Entrevistados:

Se entrevistó a cuatro funcionarios de Carabineros de Chile, cuyos cargos les hace desempeñar funciones ya sea de jefatura o de administración de unidades en los cuales se ejerce dirección, fiscalización, administración de recursos, tanto material como humano y control de gestión.

2.1.- De las Herramientas de Control de Gestión que Conocían los Entrevistados:

Los entrevistados señalaron a grandes rasgos conocer algunas herramientas de control de gestión, tales como auditorías internas y otras externas realizadas por la Contraloría

General de la República en escasas ocasiones, controles internos, informes mensuales, revisiones mensuales, revistas internas, visitas que hacen los superiores jerárquicos a las Comisarias, revisiones de libros y documentación.

En general todas estas son herramientas de uso exclusivamente interno, cuyos resultados no son examinados por un organismo externo a la institución que pueda cuestionar o representar fallas o virtudes, como tampoco los resultados son informados a los departamentos que emiten los informes, por lo que no llegan a saber si su gestión va por el camino correcto, como lo señalaron los cuatro funcionarios entrevistados, hay escasa retroalimentación, por lo que la mejora continua se ve bastante restringida.

2.2.- De las Herramientas de Control de Gestión que más se aplican en Carabineros de Chile:

Con pequeños matices, los cuatro entrevistados respondieron que de todas las herramientas de control de gestión que conocían, casi todas ellas se aplicaban en la Institución, algunas con mayor regularidad que otras, dependiendo de la autoridad institucional de que se trate y departamentos o unidades sometidas a control.

2.3.- Del Mapa Estratégico:

Los cuatro entrevistados estuvieron de acuerdo en responder que esta herramienta de control de gestión no tiene aplicación en Carabineros de Chile.

Solo dos de los entrevistados señalaron conocer sobre la materia producto de cursos de capacitación que habían realizado, pero sin mayor profundidad.

2.4.- Del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard:

Esta pregunta fue respondida en términos similares a la anterior.

Los cuatro entrevistados respondieron que éste instrumento actualmente no tiene aplicación en Carabineros de Chile y dos de ellos refirieron que conocían del tema por cursos de capacitación extrainstitucionales que habían realizado.

2.5.- De la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Carabineros de Chile:

Ante la pregunta, los cuatro entrevistados respondieron que esta herramienta de control de gestión no tiene aplicación en Carabineros de Chile.

2.6.- De cómo se mide la gestión y los resultados en Carabineros de Chile:

Ante esta pregunta, tres de los entrevistados respondieron que mensualmente la unidad policial debe enviar un reporte con toda la información relativa a procedimientos policiales, denuncias recibidas, detenidos, infracciones de tránsito, controles vehiculares, controles de identidad, denuncias por Violencia Intrafamiliar, y todo eso se unifica en un solo informe, con lo cual se saca la estadística anual institucional.

En tanto, uno de los entrevistados (N° 4 Subteniente Leiva Peña), señaló que desconocía el método utilizado, ya que ella, como encargada de la Oficina de Operaciones, solo recopilaba la información y la remitía a su superior, no habiendo una respuesta de vuelta.

2.7.- De cómo se mide la gestión y los resultados en la 38ª Comisaría “Puente Alto”:

Los entrevistados señalaron que la gestión de la unidad se mide básicamente mediante la recopilación de información que es extraída desde los sistemas AUPOL y PROSERVIPOL., sobre procedimientos policiales, turnos realizados por el personal, horas de servicio policial en la población, horas de patrullajes, etc., levantando cuadros estadísticos y gráficos, con lo cual se consolida un informe mensual que luego es remitido a la Jefatura Superior, para ser unificada con la información a nivel nacional de todas las unidades policiales del país.

CAPÍTULO V

MAPA ESTRATEGICO PARA LA 38ª COMISARÍA “PUENTE ALTO”

El Mapa Estratégico que se propone para la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”, considera las cuatro perspectivas clásicas:

- ✓ Financiera;
- ✓ Comunidad;
- ✓ Procesos Internos; y
- ✓ Aprendizaje y Conocimiento;

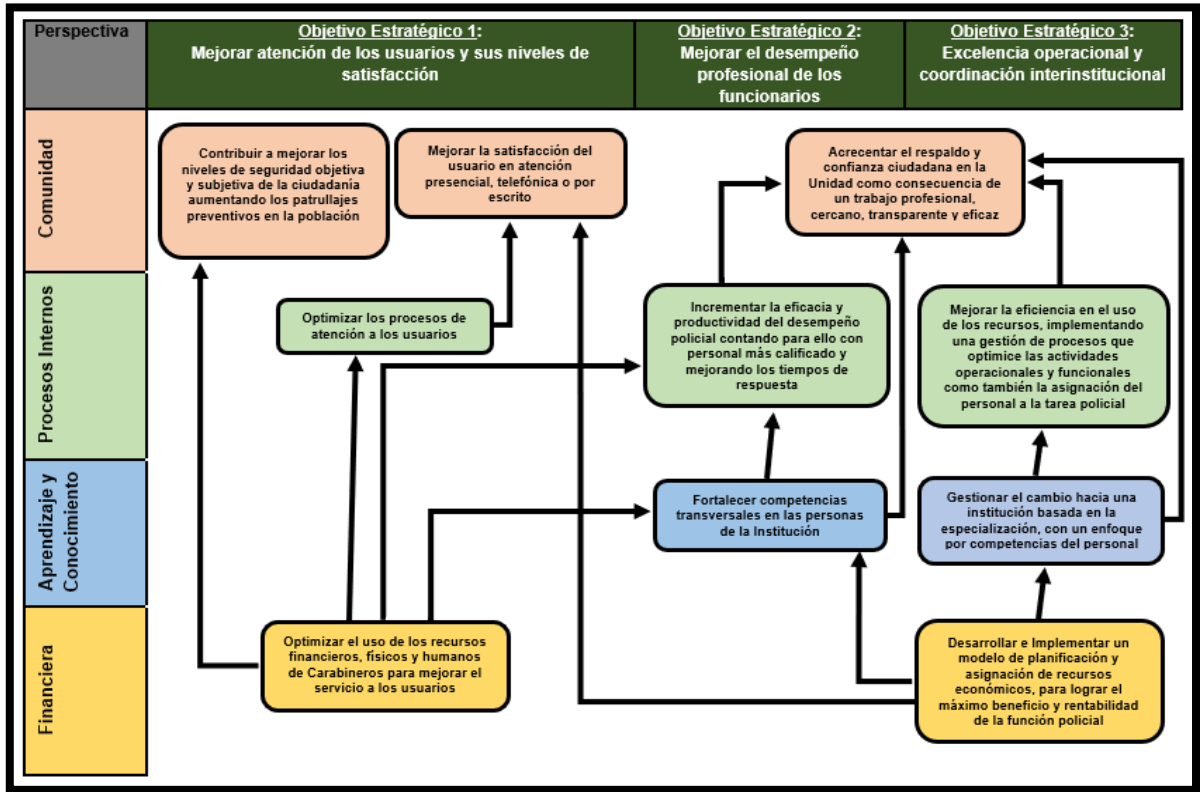
A su vez, considera 3 grandes objetivos estratégicos:

1. Mejorar atención de los usuarios y sus niveles de satisfacción;
2. Mejorar el desempeño profesional de los funcionarios; y
3. Excelencia operacional y coordinación interinstitucional;

Finalmente, considera diez sub-objetivos focalizados, según perspectiva:

Perspectiva	Sub-objetivos		
Comunidad	1.1 Contribuir a mejorar los niveles de seguridad objetiva y subjetiva de la ciudadanía aumentando los patrullajes preventivos en la población	1.2 Mejorar la satisfacción del usuario en atención presencial, telefónica o por escrito	2.1 Acrecentar el respaldo y confianza ciudadana en la Unidad como consecuencia de un trabajo profesional, cercano, transparente y eficaz
Procesos Internos	1.3 Optimizar los procesos de atención a los usuarios	2.2 Incrementar la eficacia y productividad del desempeño policial contando para ello con personal más calificado y mejorando los tiempos de respuesta	3.1 Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, implementando una gestión de procesos que optimice las actividades operacionales y funcionales como también la asignación del personal a la tarea policial
Aprendizaje y Conocimiento	2.3 Fortalecer competencias transversales en las personas de la Institución		3.2 Gestionar el cambio hacia una institución basada en la especialización, con un enfoque por competencias del personal
Financiera	1.4 Optimizar el uso de los recursos financieros, físicos y humanos de Carabineros para mejorar el servicio a los usuarios		3.3 Desarrollar e implementar un modelo de planificación y asignación de recursos económicos, para lograr el máximo beneficio y rentabilidad de la función policial

De esta forma, se propone el siguiente Mapa Estratégico para la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”:



CAPÍTULO VI

CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD PARA LA 38ª COMISARÍA “PUENTE ALTO”

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard que se propone para la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”, considera cuatro perspectivas: Comunidad, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Financiera.

1).- Perspectiva Comunidad:

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y, sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado. Este aspecto resulta particularmente importante para el sector público dado que no es solo el objetivo gubernamental, sino que influyen directamente en las orientaciones de las acciones públicas.

En el caso de Carabineros de Chile, ésta es la institución pública encargada, por mandato constitucional, de controlar el orden público y mantener la seguridad pública interior en todo el territorio de la república, por ende, su principal bien o servicio que provee a la comunidad es justamente el mantener la sensación de seguridad y tranquilidad en el diario vivir de las personas.

De esta forma, los Indicadores de Desempeño que se proponen apuntan a la mejora continua del servicio ofrecido, la seguridad pública, además de la mejora en la atención de las personas que diariamente concurren a la unidad policial a requerir de la prestación de algún servicio.

En contexto con lo expresado anteriormente, los Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempeño, con sus respectivas metas a cumplir, son los que se indican en el siguiente cuadro:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Medios de Verificación
Comunidad	Contribuir a mejorar los niveles de seguridad objetiva y subjetiva de la ciudadanía aumentando los patrullajes preventivos en la población	<u>Eficacia/Producto</u> % de patrullajes preventivos realizados en el sector jurisdiccional de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t	(N° de patrullajes preventivos realizados en el sector jurisdiccional de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t / N° total de patrullajes preventivos proyectados para el año t) * 100	92%	95%	98%	<u>Reportes/Informes</u> Informe de Servicios Policiales de la Oficina de Operaciones de la 38ª Comisaría Puente Alto
	Mejorar la satisfacción del usuario en atención presencial, telefónica o por escrito	<u>Calidad/Producto</u> % de satisfacción con notas 6 y 7 de usuarios en las líneas de atención en la Unidad Policial, telefónica o mediante página web de Carabineros de Chile	(N° de encuestados en el período t que se declaran satisfechos con el servicio prestado por personal de la 38ª Comisaría Puente Alto (notas 6 y 7 en escala 1 a 7) / N° total de encuestados en el período t) * 100	80%	85%	90%	<u>Reportes/Informes</u> Reporte elaborado a partir de la base de datos de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios aplicada automáticamente con registro de satisfacción y total de usuarios que contesta la consulta de opinión
		<u>Calidad/Producto</u> % de reclamos y consultas ingresadas en la página web institucional resueltas o cerradas en el año t	(N° de reclamos y consultas resueltas o cerradas en la página web institucional en el año t / N° total de reclamos y consultas recibidas en la página web de Carabineros de Chile en el año t) * 100	80%	85%	90%	<u>Reportes/Informes</u> Estadística anual de atención a usuarios
	Acrecentar el respaldo y confianza ciudadana en la Unidad como consecuencia de un trabajo profesional, cercano, transparente y eficaz	<u>Calidad/Producto</u> % de personas encuestadas que perciben que la atención del personal de la 38ª Comisaría Puente Alto ha mejorado	(N° de personas encuestadas que perciben que la atención del personal de la 38ª Comisaría Puente Alto ha mejorado en el año t / N° total de personas encuestadas en el período t) * 100	80%	85%	90%	<u>Reportes/Informes</u> Reporte elaborado a partir de la base de datos de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios aplicada a las personas que requieren algún servicio de la 38ª Comisaría Puente Alto

2).- Perspectiva Procesos Internos:

Esta perspectiva centra su atención en las operaciones y actividades de la organización, y trata de monitorear aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos. Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa.

En el caso de la 38ª Comisaría “Puente Alto”, se apunta a optimizar y agilizar los procesos internos, así como a mejorar la eficacia y productividad en el desempeño de la función policial, ideando para ello Indicadores de Desempeño que vayan en esa línea.

De esta forma, los Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempeño, con sus respectivas metas a cumplir, son los que se indican en el siguiente cuadro:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Medios de Verificación
Procesos Internos	Optimizar los procesos de atención a los usuarios	<u>Eficacia/Productos</u> % de solicitudes de información pública con respuesta dentro del plazo legal de 20 días hábiles dentro del año t	(N° de solicitudes de información pública con respuesta dentro del plazo legal de 20 días hábiles dentro del año t / N° total de solicitudes de información pública dirigidas a la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t) * 100	100%	100%	100%	<u>Reportes/Informes</u> Informe Anual de la Oficina de Transparencia de Carabineros de Chile
		<u>Eficacia/Productos</u> % de solicitudes de autorización para tenencia de armas de fuego tramitadas dentro del plazo de 30 hábiles contados desde el ingreso de la solicitud a la autoridad fiscalizadora en el año t	(N° de solicitudes de autorización para tenencia de armas de fuego tramitadas dentro del plazo de 30 hábiles contados desde el ingreso de la solicitud a la autoridad fiscalizadora en el año t / N° total de solicitudes ingresadas en el año t) * 100	85%	90%	95%	<u>Reportes/Informes</u> Informe Anual de la Oficina Autoridad Fiscalizadora de Control de Armas de Fuego de la 38ª Comisaría Puente Alto
	Incrementar la eficacia y productividad del desempeño policial contando para ello con personal más calificado y mejorando los tiempos de respuesta	<u>Eficacia/Proceso</u> % de procedimientos policiales atendidos con un tiempo de respuesta igual o inferior a 7 minutos en el año t, respecto del total de procedimientos atendidos en el año t	(N° de procedimientos policiales atendidos con un tiempo de respuesta igual o inferior a 7 minutos en el año t / N° total de procedimientos atendidos por personal de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t) * 100	85%	89%	93%	<u>Reportes/Informes</u> Informe Anual de la Central de Comunicaciones de Carabineros (CENCO)
		Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, implementando una gestión de procesos que optimice las actividades operacionales y funcionales como también la asignación del personal a la tarea policial	<u>Eficacia/Proceso</u> % de vehículos policiales en condiciones de prestar servicios en la población respecto al total de vehículos policiales asignados a la unidad	(N° de vehículos policiales en condiciones de prestar servicios en la población / N° total de vehículos policiales asignados a la 38ª Comisaría Puente Alto) * 100	90%	93%	97%
	<u>Eficacia/Proceso</u> % de funcionarios aptos para el servicio policial en la población en relación a la dotación total de la 38ª Comisaría Puente Alto		(N° de Carabineros aptos para prestar servicios policiales en la población en el año t / N° total de Carabineros de dotación de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t ²¹) * 100	95%	95%	95%	<u>Reportes/Informes</u> Informe de la Oficina de Operaciones de la 38ª Comisaría Puente Alto con datos extraídos de PROSERVIPOL

²¹ Se debe contabilizar el personal que se encuentre con Licencia Médica prolongada o agregados a otras unidades o departamentos de la Institución, pero que aún figuran como dotación de la 38ª Comisaría Puente Alto.

3).- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Esta perspectiva modifica el crecimiento por la organización del modelo original, dado que, si para las empresas privadas un aspecto relevante es el crecimiento, en el caso de las organizaciones públicas, es la organización y la estructura de las organizaciones un aspecto fundamental, lo que es posible visualizar en las reformas del Estado. Se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad. Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (empowerment) y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías.

En el caso de la 38ª Comisaría “Puente Alto”, se apunta a la capacitación y especialización permanente del personal policial, tanto en materias relacionadas con la legislación vigente y los Derechos Humanos, como la inserción de tecnología de punta para ser aplicada a la función policial.

De esta forma, los Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempeño, con sus respectivas metas a cumplir, son los que se indican en el siguiente cuadro:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Medios de Verificación
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer competencias transversales en las personas de la Institución	<u>Eficiencia/Proceso</u> % de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto capacitados en materias de Violencia Intrafamiliar respecto al total de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios de la 38}^\text{a} \text{ Comisaría Puente Alto que reciben capacitación en materias de Violencia Intrafamiliar en el año } t / \text{N}^\circ \text{ total de funcionarios de la 38}^\text{a} \text{ Comisaría Puente Alto en el año } t) * 100$	85%	90%	95%	<u>Formularios/Fichas</u> Registro de la Plataforma del Centro de Perfeccionamiento de Carabineros
	Gestionar el cambio hacia una institución basada en la especialización, con un enfoque por competencias del personal	<u>Eficiencia/Proceso</u> % de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto especializados en el área de Derechos Humanos respecto al total de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios de la 38}^\text{a} \text{ Comisaría Puente Alto que recibe especialización en el área de Derechos Humanos en el año } t / \text{N}^\circ \text{ total de funcionarios de la 38}^\text{a} \text{ Comisaría Puente Alto en el año } t) * 100$	85%	90%	95%	<u>Formularios/Fichas</u> Registro de la Plataforma del Centro de Perfeccionamiento de Carabineros

4).- Perspectiva Financiera:

Esta perspectiva es diferente a lo que representa en el sector privado. En el sector público presenta facetas muy distintas: no constituye necesariamente un objetivo, sino que posee un objeto restrictivo en función de la disponibilidad de recursos y se orienta a mantener el equilibrio presupuestario, la reducción de costos y la eficiencia en la recaudación. En el sector público raramente será un objetivo central, dado que tiene un carácter control del gasto. Sin embargo, la perspectiva financiera implica que la institución pública debe utilizar los recursos para proyectos y programas que van al servicio de los ciudadanos, por tanto, su ausencia o mala utilización impactará en la comunidad. No obstante, el financiamiento depende de un presupuesto; sin embargo, el poder de decisión es ajeno a la organización y, por tanto, pasa a tener una condición restrictiva de las actividades de la organización pública.

En el caso de la 38ª Comisaría “Puente Alto”, los Indicadores de Desempeño se han orientado al uso eficiente de los recursos aplicados al desempeño de la función policial.

De esta forma, los Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempeño, con sus respectivas metas a cumplir, son los que se indican en el siguiente cuadro:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Medios de Verificación
Financiera	Optimizar el uso de los recursos financieros, físicos y humanos de Carabineros para mejorar el servicio a los usuarios	<u>Eficacia/Proceso</u> % de mejoras en la infraestructura de la unidad policial en el año t	(N° de mejoras realizadas a la infraestructura de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t / N° total de mejoras a la 38ª Comisaría Puente Alto proyectadas para el año t) * 100	100%	100%	100%	<u>Reportes/Informes</u> Emanados de la Dirección de Logística de Carabineros de Chile
	Desarrollar e implementar un modelo de planificación y asignación de recursos económicos, para lograr el máximo beneficio y rentabilidad de la función policial	<u>Producto/Proceso</u> % de planes de intervención policial implementados durante el año t	(N° de planes de intervención policial implementados durante el año t / N° total de planes de intervención policial proyectados para el año t) * 100	85%	90%	94%	<u>Informes/Reportes</u> Emanados de la Oficina de Operaciones de la 38ª Comisaría Puente Alto

CONCLUSIONES

La evolución que ha tenido la administración pública a nivel mundial, pasando de una lógica puramente weberiana a una lógica que rompe con la dicotomía sector público vs sector privado, ha permitido que la Nueva Gestión Pública utilice de manera natural instrumentos y modelos creados para el sector privado, para efectos de perfeccionar su accionar en pos de entregar un servicio de calidad a la comunidad, a través de mejoras en su eficiencia, eficacia y efectividad mediante el uso de instrumentos de gestión tales como el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

La evolución que ha tenido el Cuadro de Mando Integral en el tiempo ha permitido que hoy se utilice como un marco de planificación estratégica, al considerar por un lado definiciones estratégicas y por otro la vinculación de la operación, mediante su medición, tanto con indicadores financieros como no financieros.

El Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión, permite a cualquier institución pública enfrentar de mejor forma su quehacer, mediante la definición de indicadores que permiten medir su accionar, logrando con ello, vincular el corto con el largo plazo, al considerar el modelo como parte relevante las definiciones estratégicas. A su vez, las adecuaciones realizadas por Niven al modelo creado por Norton y Kaplan, permiten centrar la misión institucional a la construcción del modelo.

Teniendo presente lo anterior, debemos considerar que Carabineros de Chile es una institución longeva, con ya 92 años de existencia, que tiene un rol fundamental en el Estado, como ente encargado de mantener el control del orden público y la seguridad de la ciudadanía, que en los últimos años ha venido elaborando planes estratégicos, con objetivos a cumplir, sin embargo, careciendo de las herramientas para medir y controlar el cumplimiento de dichos objetivos, por ende, lo que no se puede medir o controlar, no se puede evaluar, por tanto, no se puede gestionar.

En el desarrollo de esta investigación y luego de revisar los Manuales de Doctrina de Carabineros, su marco legal regulatorio, la reglamentación interna y su página web, sección Gobierno Transparente y finalmente la entrevista a cuatro funcionarios de la institución, los cuáles por sus grados y cargos en la organización, desempeñan labores relacionadas con la fiscalización y control de la gestión administrativa, operativa, y logística, logramos determinar que Carabineros de Chile, si bien es cierto posee e implementa algunas herramientas de control de gestión internas, estas no están cien por ciento estandarizadas ni reguladas, lo que explica que al momento de hacer las entrevistas referidas, los entrevistados hayan señalado con más dudas que certezas, que conocían algunas, el cómo se aplicaban y desconocían totalmente que significa la aplicación de un Mapa Estratégico y de un Cuadro de Mando Integral, lo que reforzó mucho más la idea de habernos planteado el desafío de crear y proponer la elaboración de estas herramientas de control de gestión para ser implementadas en este caso, en la 38ª Comisaría “Puente Alto”, como un plan piloto a 3 años, luego del cual debiera obtenerse números, niveles de cumplimiento de metas, en el fondo, información valiosa y relevante, para así poder evaluar el funcionamiento de dichas herramientas, pensando en extender su aplicación a otras unidades policiales, en caso de obtener resultados positivos.

No cabe duda que, si Carabineros de Chile implementase como una política interna institucional, la aplicación de las herramientas de control de gestión propuestas en este trabajo, combinando sus definiciones estratégicas, definidas en sus Planes Estratégicos Institucionales, con la elaboración de un Mapa Estratégico y un Balanced Scorecard que permitan hacer el nexo entre el mundo de la estrategia y el de la operación, mejoraría de sobremanera su gestión institucional, ya que entregaría una carta de navegación, una ruta a seguir y permitiría además medir y evaluar sus resultados, lo que le permitiría sin lugar a dudas recorrer siempre por el camino de la mejora continua.

Anexo I: Entrevistas:

1.- Coronel don Jorge Miranda Bulboa

Cargo: Prefecto de la Prefectura de Carabineros “Santiago Cordillera”

Entrevistador (a): Jaime Jorquera Astete

Fecha: 07/Octubre/2019

Hora: 10:00 Hrs.

Pregunta 1:

¿Cuál es su cargo y que funciones le corresponde realizar?

Soy Coronel de Carabineros y mi cargo es Prefecto de la Prefectura “Santiago Cordillera”, tengo bajo mi mando las Comisarías de Puente Alto, La Florida, San José de Maipo y Pirque, en total aproximadamente 15 unidades policiales bajo mi mando, y mis funciones son de jefatura, instruyo y fiscalizo el cumplimiento adecuado de los servicios policiales, conforme a las instrucciones que a la vez me llegan del Sr. Jefe de Zona que es un General de Carabineros, además de velar por el adecuado uso de los recursos institucionales y gestionar de manera correcta el funcionamiento de cada Comisaría o unidad policial de mi Jurisdicción.

Pregunta 2:

¿Qué herramientas de Control de Gestión conoce Usted?

Conozco algunas, como las auditorias, controles internos, informes mensuales, revisiones que hace la Contraloría General de la República, las revistas y visitas que hacemos los Prefectos a las unidades policiales bajo nuestro mando, y allí en terreno se hacen revisiones de libros, cuentas, etc.

Pregunta 3:

¿Cuál de ellas se aplica más en Carabineros de Chile?

Se aplican casi todas.

Pregunta 4:

¿Conoce el Mapa Estratégico de Carabineros de Chile?

No, alguna vez en un curso que hice en la Universidad de Chile sobre Gestión de Instituciones Públicas me hablaron de eso y vimos varios ejemplos, pero la verdad es que Carabineros no aplica o no tiene ese tipo de esquemas, ignoro el porqué, ya que me pareció interesante ese tema.

Pregunta 5:

¿Sabe usted qué es un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

Lo mismo, en ese curso que le comenté nos hablaron de ese tema.

Pregunta 6:

¿Se aplica Cuadro de Mando Integral en Carabineros de Chile como herramienta de control de gestión?

La verdad es que no existe eso en la institución.

Pregunta 7:

¿De qué manera se mide la gestión y los resultados en Carabineros de Chile?

Mensualmente cada unidad policial del país debe enviar un informe con toda la información relativa a procedimientos policiales, denuncias recibidas, detenidos, infracciones de tránsito, controles vehiculares, controles de identidad, ahora se agregó a parte un control de denuncias por Violencia Intrafamiliar, y todo eso se unifica en un solo informe, con lo cual se saca la estadística anual, más que nada mide las cantidades, se hacen gráficos y todo eso se envía a la Zona Metropolitana y así va subiendo hasta llegar al Departamento de Planificación y Control de Carabineros y ahí se elabora un informe consolidado con toda la información a nivel nacional, que después se entrega al gobierno en una cuenta anual, ese informe va de enero a diciembre de cada año.

Pregunta 8:

¿De qué manera se mide la gestión y los resultados en la 38ª Comisaría “Puente Alto”?

Más que nada con informes mensuales, revistas y visitas a las unidades, toda la información es ingresada en una base de datos, dos programas llamados AUPOL Y PROSERVIPOL. Ahí se consolida toda la información mensual que después se baja a gráficos y de esa manera se lleva un control.

2.- Mayor don Josué Alvear Lillo

Cargo: Comisario de la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”

Entrevistador (a): María José Vega

Fecha: 07/Octubre/2019

Hora: 11:30 Hrs.

Pregunta 1:

¿Cuál es su cargo y que funciones le corresponde realizar?

Soy Mayor de Carabineros y actualmente soy el Comisario de la 38ª Comisaría “Puente Alto”. Además, de esta unidad depende el Reten “El Peral”, por lo que tengo bajo mi mando aproximadamente a 150 funcionarios en total. Mi principal obligación es dirigir la unidad policial base, fiscalizar los servicios policiales, la parte administrativa, operativa, etc., todo según las directrices del Sr. General Director de la institución, que a mí me llegan por conducto regular a través del Sr. Prefecto.

Pregunta 2:

¿Qué herramientas de Control de Gestión conoce Usted?

Las auditorias y los controles internos mayormente, también cada cierto tiempo se hacen revistas y visitas por parte del Sr. Prefecto y a veces por parte del Sr. Jefe de Zona.

Pregunta 3:

¿Cuál de ellas se aplica más en Carabineros de Chile?

Mayormente las auditorias, los controles internos y las revistas.

Pregunta 4:

¿Conoce el Mapa Estratégico de Carabineros de Chile?

No, nunca había oído eso. (el entrevistado pregunta de qué se trata, la entrevistadora le da una breve explicación y el entrevistado ratifica su respuesta).

Pregunta 5:

¿Sabe usted qué es un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

Tampoco sé que es. (el entrevistado pregunta de qué se trata, la entrevistadora le da una breve explicación y el entrevistado ratifica su respuesta).

Pregunta 6:

¿Se aplica Cuadro de Mando Integral en Carabineros de Chile como herramienta de control de gestión?

Según lo que usted me explicó de que se trata eso, no... no se aplica y como le señalé nunca lo había oído nombrar antes.

Pregunta 7:

¿De qué manera se mide la gestión y los resultados en Carabineros de Chile?

Mediante los informes mensuales que se envían a la Prefectura, después ellos los mandan a la Zona Metropolitana, con todos los datos de procedimientos policiales, denuncias recibidas y detenidos por delitos, infracciones de tránsito y controles de identidad. Todos los años la institución hace un informe consolidado con todos esos datos y se hace una cuenta anual.

Pregunta 8:

¿De qué manera se mide la gestión y los resultados en la 38ª Comisaría “Puente Alto”?

Toda la información se ingresa a los servidores computacionales, AUPOL y PROSERVIPOL se llaman los programas, donde se lleva la estadística mensual de toda la gestión policial. Todo eso después se baja a gráficos y cuadros estadísticos que se envían a la Prefectura Cordillera para su Visación.

Además, recibimos visitas mensuales y debemos someternos a revistas por la Prefectura donde se nos revisa también esos informes.

3.- Capitán don Edison Salinas Bisquert

Cargo: Subcomisario Administrativo de la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”

Entrevistador (a): Jaime Jorquera Astete

Fecha: 07/Octubre/2019

Hora: 12:30 Hrs.

Pregunta 1:

¿Cuál es su cargo y que funciones le corresponde realizar?

Tengo el grado de Capitán de Carabineros y me desempeño como Subcomisario Administrativo aquí en la Unidad (38ª Comisaría Puente Alto) y como tal me corresponde controlar el rodaje administrativo de la unidad, ya que, de la parte operativa, es decir de los servicios se encarga el Subcomisario de los Servicios, que es un cargo que ocupa otro oficial de mí mismo grado, o sea, Capitán

Pregunta 2:

¿Qué herramientas de Control de Gestión conoce Usted?

Bueno están los controles internos que realiza la unidad de control interno, los informes mensuales que llevan toda la información de la unidad, tanto de la parte operativa como la parte administrativa, que ve más lo relacionado con la gestión de los recursos de la unidad, como los vehículos policiales, combustible, repuestos, armamentos, o sea la logística, además de las revistas de comisario y visitas que hacen los altos mandos de la Institución. En nuestro caso nos corresponde a la Prefectura, donde es el Sr. Prefecto quien nos hace esas revisiones.

Pregunta 3:

¿Cuál de ellas se aplica más en Carabineros de Chile?

Se aplican todas, dependiendo del nivel institucional, me refiero a dependiendo de la jerarquía, es el tipo de fiscalización que se aplica. Generalmente en las Comisarías se aplican más las revistas de comisario y las visitas de mi Coronel (Prefecto).

Pregunta 4:

¿Conoce el Mapa Estratégico de Carabineros de Chile?

No, pero hace 1 año aproximadamente tuve que participar en un curso de la Academia de Ciencias Policiales de Carabineros, y tuvimos un ramo o módulo de gestión, y ahí nos explicaron de todo eso e incluso el profesor recalcó que Carabineros no aplicaba ese tipo de mecanismos.

Pregunta 5:

¿Sabe usted qué es un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

No lo tengo muy claro y la utilidad que tiene, lo poco que recuerdo fue lo que nos explicaron en el curso que le señalé, que en todo caso tienen que hacerlo todos los oficiales que ocupan cargos de Subcomisario Administrativo porque es para mejorar la gestión institucional.

Pregunta 6:

¿Se aplica Cuadro de Mando Integral en Carabineros de Chile como herramienta de control de gestión?

No se aplica eso en la institución.

Pregunta 7:

¿De qué manera se mide la gestión y los resultados en Carabineros de Chile?

Solo con recopilación de información estadística, la cual se envía a la Prefectura mensualmente en un informe sobre procedimientos policiales y uso de recursos, nada más. Luego se elaboran gráficos que se insertan en un informe final de Carabineros que se llama cuenta anual, pero después de eso no nos llega nada de vuelta que diga si estuvo bien o mal la gestión, sino que llegan instrucciones o documentos electrónicos con órdenes generales para aplicar otras medidas o formas de trabajo.

Pregunta 8:

¿De qué manera se mide la gestión y los resultados en la 38ª Comisaría “Puente Alto”?

De la forma que le explique recién, todo lo que se hace a nivel como macro por decirlo, a toda la institución, se hace aquí también en la Unidad.

4.- Subteniente Srta. Soraya Leiva Peña

Cargo: Jefa de la Oficina de Operaciones de la 38ª Comisaría de Carabineros “Puente Alto”

Entrevistador (a): María José Vega

Fecha: 08/Octubre/2019

Hora: 18:15 Hrs.

Pregunta 1:

¿Cuál es su cargo y que funciones le corresponde realizar?

Buenas tardes soy Subteniente de Carabineros, tengo 3 años de servicio en la institución y estoy a cargo de la Oficina de Operaciones aquí en la Comisaría. Mi función es coordinar los servicios policiales, los turnos del personal, sus horarios, sectores a los que deben concurrir, lo que se determina según la actividad delictual de cada cuadrante.

Pregunta 2:

¿Qué herramientas de Control de Gestión conoce Usted?

Mayormente en mi caso la oficina a mi cargo debe llevar un control de los servicios y turnos que realiza el personal y de los procedimientos policiales que se adoptan. Aquí usamos un programa que se llama PROSERVIPOL, donde ingresamos todos esos datos que después bajamos en un consolidado, hacemos un informe que luego el Sr. Comisario revisa y si lo autoriza se envía a la Prefectura. Eso es como el control que se nos hace aquí.

Lo otro son las revistas de comisario, pero que no se hacen siempre, se hace como 3 veces al año, que ahí también se nos audita nuestro trabajo.

Pregunta 3:

¿Cuál de ellas se aplica más en Carabineros de Chile?

Se aplican todas por igual, pero en distintas formas o tiempos, nosotros entregamos nuestro consolidado mensualmente, pero las revistas no son mensuales.

Pregunta 4:

¿Conoce el Mapa Estratégico de Carabineros de Chile?

No. (La entrevistada consulta para que sirve, la entrevistadora le explica). No, nunca lo había oído nombrar.

Pregunta 5:

¿Sabe usted qué es un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

Para nada, nunca lo había oído nombrar.

Pregunta 6:

¿Se aplica Cuadro de Mando Integral en Carabineros de Chile como herramienta de control de gestión?

No se aplica eso, de hecho, ni siquiera lo conocía.

Pregunta 7:

¿De qué manera se mide la gestión y los resultados en Carabineros de Chile?

Ignoro como se hace, ya que nosotros solo entregamos la información y luego no nos llega ninguna respuesta de vuelta, lo que si hacemos son gráficos y recopilación de estadística, pero más que nada para control interno.

Pregunta 8:

¿De qué manera se mide la gestión y los resultados en la 38ª Comisaría “Puente Alto”?

Nosotros mensualmente recopilamos toda la información sobre procedimientos policiales, cantidad de turnos realizados por el personal, horas de servicio policial en la población, horas de patrullajes, etc., levantamos cuadros estadísticos y gráficos, consolidamos un informe mensual y lo entregamos al mando de la Unidad, este lo visa y luego la información sigue su conducto regular hasta llegar a la Prefectura, de ahí a la Zona Metropolitana y ahí ya no tengo claro donde sigue y que ocurre después con todos esos datos, no nos llega ninguna respuesta de vuelta.

Nota: A los cuatro entrevistados se les explica en detalle la motivación de la entrevista y los fines en los cuales se usará la información que han aportado.

Se les informa además que recibirán una copia del trabajo una vez esté finalizado y aprobado por las autoridades pertinentes de la Universidad.

Anexo II: Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para la 38ª Comisaría “Puente Alto”:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Medios de Verificación
Comunidad	Contribuir a mejorar los niveles de seguridad objetiva y subjetiva de la ciudadanía aumentando los patrullajes preventivos en la población	<u>Eficacia/Producto</u> % de patrullajes preventivos realizados en el sector jurisdiccional de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t	(N° de patrullajes preventivos realizados en el sector jurisdiccional de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t / N° total de patrullajes preventivos proyectados para el año t) * 100	92%	95%	98%	<u>Reportes/Informes</u> Informe de Servicios Policiales de la Oficina de Operaciones de la 38ª Comisaría Puente Alto
	Mejorar la satisfacción del usuario en atención presencial, telefónica o por escrito	<u>Calidad/Producto</u> % de satisfacción con notas 6 y 7 de usuarios en las líneas de atención en la Unidad Policial, telefónica o mediante página web de Carabineros de Chile	(N° de encuestados en el período t que se declaran satisfechos con el servicio prestado por personal de la 38ª Comisaría Puente Alto (notas 6 y 7 en escala 1 a 7) / N° total de encuestados en el período t) * 100	80%	85%	90%	<u>Reportes/Informes</u> Reporte elaborado a partir de la base de datos de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios aplicada automáticamente con registro de satisfacción y total de usuarios que contesta la consulta de opinión
		<u>Calidad/Producto</u> % de reclamos y consultas ingresadas en la página web institucional resueltas o cerradas en el año t	(N° de reclamos y consultas resueltas o cerradas en la página web institucional en el año t / N° total de reclamos y consultas recibidas en la página web de Carabineros de Chile en el año t) * 100	80%	85%	90%	<u>Reportes/Informes</u> Estadística anual de atención a usuarios
	Acrecentar el respaldo y confianza ciudadana en la Unidad como consecuencia de un trabajo profesional, cercano, transparente y eficaz	<u>Calidad/Producto</u> % de personas encuestadas que perciben que la atención del personal de la 38ª Comisaría Puente Alto ha mejorado	(N° de personas encuestadas que perciben que la atención del personal de la 38ª Comisaría Puente Alto ha mejorado en el año t / N° total de personas encuestadas en el período t) * 100	80%	85%	90%	<u>Reportes/Informes</u> Reporte elaborado a partir de la base de datos de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios aplicada a las personas que requieren algún servicio de la 38ª Comisaría Puente Alto
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Medios de Verificación
	Optimizar los procesos de atención a los usuarios	<u>Eficacia/Producto</u> % de solicitudes de información pública con respuesta dentro del plazo legal de 20 días hábiles dentro del año t	(N° de solicitudes de información pública con respuesta dentro del plazo legal de 20 días hábiles dentro del año t / N° total de solicitudes de información pública dirigidas a la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t) * 100	100%	100%	100%	<u>Reportes/Informes</u> Informe Anual de la Oficina de Transparencia de Carabineros de Chile

Procesos Internos		Eficacia/Producto % de solicitudes de autorización para tenencia de armas de fuego tramitadas dentro del plazo de 30 hábiles contados desde el ingreso de la solicitud a la autoridad fiscalizadora en el año t	(N° de solicitudes de autorización para tenencia de armas de fuego tramitadas dentro del plazo de 30 hábiles contados desde el ingreso de la solicitud a la autoridad fiscalizadora en el año t / N° total de solicitudes ingresadas en el año t) * 100	85%	90%	95%	Reportes/Informes Informe Anual de la Oficina Autoridad Fiscalizadora de Control de Armas de Fuego de la 38ª Comisaría Puente Alto
	Incrementar la eficacia y productividad del desempeño policial contando para ello con personal más calificado y mejorando los tiempos de respuesta	Eficacia/Proceso % de procedimientos policiales atendidos con un tiempo de respuesta igual o inferior a 7 minutos en el año t, respecto del total de procedimientos atendidos en el año t	(N° de procedimientos policiales atendidos con un tiempo de respuesta igual o inferior a 7 minutos en el año t / N° total de procedimientos atendidos por personal de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t) * 100	85%	89%	93%	Reportes/Informes Informe Anual de la Central de Comunicaciones de Carabineros (CENCO)
	Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, implementando una gestión de procesos que optimice las actividades operacionales y funcionales como también la asignación del personal a la tarea policial	Eficacia/Proceso % de vehículos policiales en condiciones de prestar servicios en la población respecto al total de vehículos policiales asignados a la unidad	(N° de vehículos policiales en condiciones de prestar servicios en la población / N° total de vehículos policiales asignados a la 38ª Comisaría Puente Alto) * 100	90%	93%	97%	Reportes/Informes Informe de la Oficina de Operaciones y del Subcomisario Administrativo de la 38ª Comisaría Puente Alto
		Eficacia/Proceso % de funcionarios aptos para el servicio policial en la población en relación a la dotación total de la 38ª Comisaría Puente Alto	(N° de Carabineros aptos para prestar servicios policiales en la población en el año t / N° total de Carabineros de dotación de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t ²²) * 100	95%	95%	95%	Reportes/Informes Informe de la Oficina de Operaciones de la 38ª Comisaría Puente Alto con datos extraídos de PROSERVIPOL
Aprendizaje y Crecimiento	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Medios de Verificación
	Fortalecer competencias transversales en las personas de la Institución	Eficiencia/Proceso % de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto capacitados en materias de Violencia Intrafamiliar respecto al total de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t	(N° de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto que reciben capacitación en materias de Violencia Intrafamiliar en el año t / N° total de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t) * 100	85%	90%	95%	Formularios/Fichas Registro de la Plataforma del Centro de Perfeccionamiento de Carabineros

²² Se debe contabilizar el personal que se encuentre con Licencia Médica prolongada o agregados a otras unidades o departamentos de la Institución, pero que aún figuran como dotación de la 38ª Comisaría Puente Alto.

	Gestionar el cambio hacia una institución basada en la especialización, con un enfoque por competencias del personal	<u>Eficiencia/Proceso</u> % de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto especializados en el área de Derechos Humanos respecto al total de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t	(N° de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto que recibe especialización en el área de Derechos Humanos en el año t / N° total de funcionarios de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t) * 100	85%	90%	95%	<u>Formularios/Fichas</u> Registro de la Plataforma del Centro de Perfeccionamiento de Carabineros
Financiera	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Medios de Verificación
	Optimizar el uso de los recursos financieros, físicos y humanos de Carabineros para mejorar el servicio a los usuarios	<u>Eficacia/Proceso</u> % de mejoras en la infraestructura de la unidad policial en el año t	(N° de mejoras realizadas a la infraestructura de la 38ª Comisaría Puente Alto en el año t / N° total de mejoras a la 38ª Comisaría Puente Alto proyectadas para el año t) * 100	100%	100%	100%	<u>Reportes/Informes</u> Emanados de la Dirección de Logística de Carabineros de Chile
	Desarrollar e implementar un modelo de planificación y asignación de recursos económicos, para lograr el máximo beneficio y rentabilidad de la función policial	<u>Producto/Proceso</u> % de planes de intervención policial implementados durante el año t	(N° de planes de intervención policial implementados durante el año t / N° total de planes de intervención policial proyectados para el año t) * 100	85%	90%	94%	<u>Informes/Reportes</u> Emanados de la Oficina de Operaciones de la 38ª Comisaría Puente Alto

BIBLIOGRAFIA:

- **Constitución Política de la República de Chile**
- **Ley N° 18.961; Orgánica Constitucional de Carabineros de Chile**
- **Ley N° 21.125; de Presupuestos del Sector Público Año 2019**
- **DFL N° 2; Estatuto Administrativo de Carabineros de Chile**
- **Reglamento N° 1; de Organización de Carabineros de Chile; Decreto N° 77 de 1989, del Ministerio de Defensa Nacional**
- **Reglamento N° 11; de Disciplina de Carabineros de Chile; Decreto N° 900 de 1967, del Ministerio del Interior**
- **Manual de Doctrina Institucional de Carabineros de Chile**
- **Historia Institucional de Carabineros de Chile; Diego Miranda Becerra; 1995**
- **Orden General N° 1419; de la Dirección General de Carabineros de Chile**
- **Orden General N° 393; de la Dirección General de Carabineros de Chile**
- **Plan Estratégico de Carabineros de Chile “Frontera de la Seguridad” 2016-2019**
- **Informe Cuenta Pública de Carabineros de Chile 2018**
- **Cuadro de Mando Integral; Revista de Economía N° 3; Altair Consultores, España 2005**
- **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público; Marianela Armijo, 2011**
- **Control de Gestión; Patricio Rodríguez Bermejo, 1996**
- **Cuadro de Mando Integral; Robert S. Kaplan y David P. Norton, Ediciones Gestión, 2da Edición 2000**
- **Sistemas de Control de Gestión; Robert Newton Anthony y Vijay Govindarajan, Ediciones McGraw-Hill, 2007**
- **Apuntes y Material de las Clases del Profesor Gian Franco Suil; Docente titular de la Cátedra de Control de Gestión y Auditoria de los Procesos Públicos en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano**

Sitios web

- www.archivonacional.gob.cl
- www.carabineros.cl
- www.pazciudadana.cl
- www.interior.gob.cl