CH-L1085

Plan de Trabajo para tratamiento de la data proveniente de la muestra de entidades

**(Documento borrador)**

# Propósito de la consultoría

1. La consultoría tiene el propósito de elaborar un diagnóstico y propuesta de fortalecimiento institucional de un conjunto de entidades y servicios que ejercen funciones rectoras y de prestación de bienes y servicios, respectivamente. El objetivo es mejorar la efectividad y eficiencia de estas instituciones actualmente en funcionamiento, así como promover la instalación de nuevas entidades/servicios bajo criterios de excelencia operacional.
2. Las entidades y servicios serían seleccionados a partir de una muestra sin pretensiones de representatividad estadística, extraída de acuerdo con las indicaciones de las autoridades del Gobierno chileno. Esta muestra serviría para:
3. Conocer las necesidades de mejora de la efectividad y eficiencia de cada una de las entidades y servicios, considerados individualmente.
4. Diseñar e implementar un plan de mejora de cada una de las entidades y servicios de la muestra, con recursos del Programa de Obras Múltiples (CH-L1085).
5. Evaluar el impacto global del Programa de Obras Múltiples (CH-L1085) que financiaría las actividades de mejora de la gestión, para lo cual se deberán construir las líneas de base y metas de resultado agregadas.
6. Por lo tanto, la consultoría debería servir para:
7. Elaborar las líneas de base de la efectividad y eficiencia de *cada una* de las entidades y servicios actualmente en funcionamiento (ver sección 3). Está previsto que se incorporen a la muestra una entidad rectora de nueva creación y un servicio de nueva instalación (ver sección 4 de este documento).
8. Estimar las líneas de base *agregadas o globales* de las entidades y servicios analizados (ver sección 5).
9. Elaborar un análisis diagnóstico detallado del modelo de gestión de cada una de las instituciones actualmente en funcionamiento (ver sección 3.2).
10. Definir una propuesta de plan de mejora de la gestión cada una de las instituciones, con sus metas de resultados individuales, que redunde en una mejora de la efectividad y eficiencia. En el caso de las entidades/servicios de nueva creación, se definirá un plan de implantación a partir del diseño de su estructura institucional (ver secciones 3.2 y 4.2 de este documento).
11. Elaborar una propuesta de metas *agregadas o globales*, que permita medir los resultados esperados de la implementación del Programa de Obras Múltiples (CH-L1085) en términos de mejora de la gestión de las entidades y servicios incorporados en la muestra (ver sección 5 de este documento).

# Características de la muestra de entidades y servicios

## Tipo de instituciones a analizar

1. De acuerdo con el modelo de agencialización existente en Chile, para la realización del diagnóstico y la definición del plan de fortalecimiento se considerarán dos tipos diferentes de instituciones que formarían parte de la muestra:
2. *Entidades rectoras*, caracterizadas por tener en su mandato legal capacidad para formular, regular, fiscalizar y evaluar políticas públicas. En un modelo principal-agente, las entidades rectoras son las que ejercerían la función de principal.
3. *Servicios prestadores* de bienes y servicios, cuyos beneficiarios, destinatarios y/o usuarios pueden ser la población (mujeres, jóvenes, etc.), agentes económicos (empresas, centros de innovación, etc.) o clientes internos (servicios de apoyo a la gestión institucional, etc.). En un modelo principal-agente estos servicios serían los agentes.
4. Además de la división por macrofunciones (rectoría y prestación), la muestra debe seleccionar entidades o servicios que estén actualmente *en funcionamiento*, y entidades y servicios *nuevos* que van a instalarse como resultado de los compromisos del nuevo equipo de Gobierno.

## Tamaño de la muestra

1. De acuerdo con estos criterios, es decir, diferenciando, por un lado, entidades rectoras de servicios prestadores, y por otro lado entidades/servicios actualmente en funcionamiento de los que nuevas a ser instalados en el nuevo periodo de Gobierno, el tamaño de la muestra restante es el siguiente:
2. **Existentes (tipología A)**

* Servicios total a analizar: 2
* Entidades rectoras total a analizar: 2

1. **Nuevas (tipología B)**

* Servicios total a analizar: 1
* Entidades rectoras total a analizar: 1

1. Desde un punto de vista metodológico, cada uno de estos dos grupos requiere aproximaciones analíticas diferentes. En el caso de las entidades/servicios existentes (tipo A) el análisis deberá comenzar con un diagnóstico del actual modelo de gestión, para finalizar con una propuesta de plan de mejora de la gestión (ver sección 3).
2. En el caso de las entidades o servicios de nueva instalación (tipo B), la consultoría deberá permitir que en el marco del Programa de Obras Múltiples (CH-L1085) se financien las actividades necesarias para la implantación de la nueva institución/organismo. El detalle de las actividades a considerar puede consultarse en la sección 4.

# Plan de trabajo para las entidades/servicios (tipo A)

## Objetivo de la consultoría (tipo A)

1. La consultoría debe realizar un diagnóstico institucional y entregar un *plan de mejora institucional* de los servicios/entidades seleccionadas *actualmente en funcionamiento*, con el fin de mejorar la efectividad y la eficiencia de las entidades y servicios.
2. Por otra parte, este plan deberá tener el grado de detalle suficiente para que forme parte de un proyecto de mejora de la gestión a ser financiado dentro del Programa de Obras Múltiples (CH-L1085). Es decir, el diagnóstico y el plan servirán como insumos para la elaboración del Documento de Proyecto (POD) a elaborar por parte del equipo del Banco en el marco del Programa de Obras Múltiples (CH-L1085).

## Actividades y contenido de la consultoría (tipo A)

1. Para cada una de las entidades/servicios seleccionados actualmente en funcionamiento, se realizarán las siguientes actividades:
2. Diagnóstico:

* Descripción de la misión de la institución: mandato legal y productos estratégicos.
* Definición del problema principal (efectividad, eficiencia, etc.) que afecta directamente a la misión institucional. Para ello será necesario precisar y medir los indicadores vinculados al problema principal.
* Factores explicativos del problema principal: debilidades en los procesos de gestión estratégica, debilidades en los procesos de trabajo sustantivos, debilidades en los servicios administrativos de apoyo, etc.). Para el análisis de las debilidades en los procesos institucionales, se aplicará la herramienta de diagnóstico de procesos que permite obtener una valoración homogénea del funcionamiento institucional.

1. Plan de fortalecimiento:

* Definición del objetivo principal del plan (vinculado a la superación del problema principal), los resultados esperados y sus efectos en términos de impacto.
* Definición de los indicadores de los resultados esperados y de impacto previsto.
* Descripción detallada de las actividades/productos a obtener para el logro del objetivo: componentes del plan y productos (reingenierías, nuevos sistemas, reorganización, etc.).
* Construcción de la matriz de resultados de acuerdo con la metodología BID: indicadores de impacto, resultados y resultados intermedios, y productos. Para cada uno de ellos línea de base y meta cuantificada.
* Costeo de los componentes por: (i) actividades de consultoría; (ii) desarrollo de sistemas informáticos de gestión; (iii) adquisición de licencias, equipos informáticos; y (iv) capacitación.
* Estrategia de implantación del plan de fortalecimiento (cronograma, fases, etc.).

1. Es importante señalar que la consultoría deberá de proporcionar indicadores de efectividad y eficiencia que sean robustos a los efectos de la medición de los resultados institucionales. En la medida de lo posible, estos indicadores deberán estar consensuados y validados con las autoridades de cada institución.
2. En el caso de que la institución no disponga de indicadores aceptables, la consultoría deberá instar a las autoridades a estimar nuevos indicadores que permitan medir adecuadamente la efectividad y eficiencia.

# Plan de trabajo para las entidades/servicios (tipo B)

## Objetivo de la consultoría (tipo B)

1. La consultoría debe entregar un *plan de implementación institucional* de los servicios/entidades seleccionadas *de nueva creación*. Este plan debe contener metas explícitas de efectividad y eficiencia de acuerdo con la gradualidad de la implantación.
2. Por otra parte, este plan deberá tener el grado de detalle suficiente para que forme parte de un proyecto de mejora de la gestión a ser financiado dentro del Programa de Obras Múltiples (CH-L1085). Es decir, el plan servirá como insumo para la elaboración del Documento de Proyecto (POD) a elaborar por parte del equipo del Banco en el marco del Programa de Obras Múltiples (CH-L1085).

## Actividades y contenido de la consultoría (tipo B)

1. Para cada una de las entidades/servicios seleccionados de nueva creación, se realizarán las siguientes actividades:
2. Diseño del Plan de instalación:

* Objetivo del Plan de instalación
* Definición de los indicadores de los resultados esperados y de impacto previsto.
* Descripción detallada de las actividades/productos a obtener para la instalación de la nueva entidad/servicio: componentes del plan y productos. Entre otros:
* Definición de los productos estratégicos de la nueva entidad/servicio, de acuerdo con su mandato legal.
* Definición del modelo de gestión: resultados e indicadores.
* Definición del modelo de atención al público.
* Definición de los procesos operacionales (a nivel 3 de BPMN).
* Organización institucional de acuerdo con los procesos identificados.
* Descripción funcional y perfiles competenciales del personal.
* Sistemas de gestión informáticos: diseño e implementación.
* Construcción de la matriz de resultados de acuerdo con la metodología BID: indicadores de impacto, resultados y resultados intermedios, y productos. Para cada uno de ellos con sus metas cuantificadas.
* Costeo de los componentes por: (i) actividades de consultoría; (ii) desarrollo de sistemas informáticos de gestión; (iii) adquisición de licencias, equipos informáticos; y (iv) capacitación.
* Estrategia de implantación (cronograma, fases, etc.).

# Consolidación de los análisis muestrales en un documento de Programa

1. Además de las acciones vinculadas directamente a la mejora de cada una de las entidades/servicios actualmente existentes y a la instalación de aquellas de nueva creación, la consultoría deberá consolidar los diagnósticos y los planes individuales en uno solo documento autorreferenciado, de tal forma que sirva como insumo para el diseño del Programa de Obras Múltiples (CH-L1085) por parte del equipo de proyecto del Banco.
2. Los aspectos que deberá contener este documento son los siguientes:
3. Identificación del problema principal en relación con la efectividad y eficiencia de las entidades/servicios actualmente en funcionamiento.
4. Factores explicativos del problema principal. Desde un punto de vista metodológico,
5. Estimación de la línea de base agregada. Además de la cuantificación de la línea de base agregada, la consultoría deberá elaborar previamente una propuesta metodológica para la agregación de los indicadores de resultados individuales en un solo indicador.
6. Definición de componentes, productos y actividades del Programa.
7. Metas agregadas de los resultados esperados del Programa.
8. Construcción de la matriz de resultados de acuerdo con la metodología BID: indicadores de impacto, resultados y resultados intermedios, y productos. Para cada uno de ellos con sus metas cuantificadas.
9. Costeo de los componentes por: (i) actividades de consultoría; (ii) desarrollo de sistemas informáticos de gestión; (iii) adquisición de licencias, equipos informáticos; y (iv) capacitación.
10. Estrategia de ejecución del Programa (cronograma, fases, etc.).