CHILE

CH-L1085

**Programa de mejora de la gestión pública y de los servicios al ciudadano**

**Diagnósticos y planes de mejora e implantación de la muestra de entidades**

**(documento consolidado)**

Contenido

[1. Clasificación de la muestra según tipo de proyecto 3](#_Toc394485240)

[2. Diagnósticos y planes de mejora / implantación 3](#_Toc394485241)

[Proyecto P1: Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) 7](#_Toc394485242)

[Proyecto P3: Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) 36](#_Toc394485266)

[Proyecto P3: Instituto Nacional de Estadísticas (INE) 62](#_Toc394485295)

[Proyecto P4: Servicio Nacional de Protección de Menores (SNPM) 89](#_Toc394485320)

[Proyecto P4: Servicio Nacional de Reinserción de Adolescentes (SNRA) 121](#_Toc394485347)

# Clasificación de la muestra según tipo de proyecto

Como muestra el cuadro a continuación, la muestra de entidades se clasifica en cuatro tipos de proyectos resultantes del cruce de dos variables: el tipo de producción de la entidad (rectoría o entrega de servicios directos al ciudadano) y su presencia actual en la estructura de gobierno (entidad existente o entidad nueva).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Entidades rectoras** | **Entidades de entrega** |
| **Entidades existentes** | **Proyectos P1**   1. SERNAPESCA | **Proyectos P3**   1. SERNAC 2. INE |
| **Entidades nuevas** | **Proyectos P2** | **Proyectos P4**   1. Servicio Nacional de Protección de Menores 2. Servicio Nacional de Reinserción de Adolescentes |

# Diagnósticos y planes de mejora / implantación

En las entidades de la muestra se elaboraron diagnósticos institucionales de sus capacidades de gestión y, a partir de sus resultados, planes de mejora (en el caso de las entidades existentes) y planes de apoyo a la implantación (entidades nuevas). Tanto unos como otros se llevaron a cabo en forma estandarizada, utilizando instrumentos, formatos y criterios comunes, lo que aseguró la homogeneidad en el tratamiento metodológico de la muestra. De esta forma, tanto en diagnósticos como en planes, se pueden encontrar los mismos tipos de contenidos e instrumentos de análisis.

La tabla que sigue a continuación resume para las entidades los hallazgos cualitativos y puntuales cuantitativos del diagnóstico (incluyendo el rendimiento de los indicadores de efectividad y eficiencia), así como también una síntesis de los contenidos del plan de mejora/implantación. Seguido a la tabla, se presentan los documentos completos por cada una de las entidades de la muestra.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Entidad** | **Nivel 3**  **Resultados finales** | **Nivel 2**  **Resultados intermedios** | | | | **Nivel 1**  **Productos/entregables** |
| **Indicadores EFE y EFI** | **Diagnóstico de las capacidades de gestión** | | | | **Plan de mejora/implantación** |
| **Alineación estratégica** | **Gestión estratégica** | **Gestión de procesos** | **Apoyo administrativo** |
| **SERNAPESCA** | * 2 de EFE y 0 de EFI. Ambos presentan nivel bajo | **6,19 puntos**   1. Reducida capacidad técnica en el área planificación estratégica | **3,00 puntos**   1. Ausencia de sistematización de la gestión del conocimiento 2. Desintegración de la planificación institucional en el nivel operacional 3. Carencia de indicadores de resultado final y baja retroalimentación de la gestión | **3,33 puntos**   1. Debilidad en el monitoreo de procesos y productos 2. Debilidad en la articulación de recursos humanos y presupuestos 3. Desintegración en los procesos sustantivos y falta de instrumental de apoyo a la gestión 4. Debilidad en la gestión de la calidad de productos | **2,96 puntos**   1. Debilidad en la gestión de recursos humanos 2. Insuficiencia en la gestión presupuestaria 3. Desfocalización de la auditoría interna | **Mejora**   1. 4 componentes 2. 39 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 2 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 6.492.500 |
| **INDICE AGREGADO: 3,73 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |
| **SERNAC** | * 2 de EFE y 1 de EFI * Los de EFE presentan nivel medio y alto * El de EFI nivel alto | **5,24 puntos**   1. Debilidades en el rol normativo 2. Baja integración de la planificación estratégica | **4,33 puntos**   1. Baja formalización de la función de planificación institucional 2. Ausencia de gestión del conocimiento 3. Carencia de indicadores de resultado final y baja retroalimentación de la gestión estratégica 4. Limitada profesionalización de la alta dirección | **7,29 puntos**   1. Falta de incorporación de la información del control de calidad en la mejora de los productos estratégicos 2. Debilidades en la estructura organizativa 3. Debilidades en los recursos humanos 4. Debilidades en la presupuestación de los productos estratégicos | **4,44 puntos**   1. Gestión de recursos humanos 2. Gestión presupuestaria 3. Sistemas de información | 1. 4 componentes 2. 21 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 3 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 8.546.000 M |
| **INDICE AGREGADO: 5,42 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |
| **INE** | * 3 de EFE y 1 de EFI * 2 de EFE nivel bajo y el restante nivel medio * El de EFI nivel medio | **2,86 puntos**   1. Baja alineación entre el accionar del INE y la normativa vigente (actualmente en revisión) 2. Falta de áreas internas especializadas a cargo de la planificación, la formulación de políticas y el seguimiento y evaluación de las políticas y la planificación estratégica | **3,67 puntos**   1. Ausencia de instrumentos y rutinas de planificación técnica y operativa 2. Falta de sistematización de la gestión del conocimiento 3. Ausencia de un sistema de indicadores de resultado final 4. Carencia de un sistema de información moderno y seguro para el almacenamiento y consultas dinámicas de estadísticas | **5,42 puntos**   1. Identificación parcial de los productos estratégicos en el mandato institucional 2. Protocolarización incompleta de los procesos sustantivos 3. Falta de un sistema automatizado de gestión para toda la organización 4. Aplicación parcial del monitoreo y utilización limitada de la información para corrección de desvíos 5. Incipiente implantación de la gestión de calidad 6. Debilidades en la estructura organizativa, los recursos humanos y la presupuestación de productos | **2,59 puntos**   1. Carácter poco estratégico en la gestión de recursos humanos 2. Carencia de un centro de costos que permita presupuestar al detalle procesos y productos 3. Inexistencia de un plan estratégico de desarrollo de sistemas de información | **Mejora**   1. 4 componentes 2. 22 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 4 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 6.535.385 M |
| **INDICE AGREGADO: 3,81 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |
| **SNPM (Sename 1)** | * 1 de EFE y 1 de EFI * El de EFE presenta nivel alto * El de EFI nivel medio | **7,62 puntos**   1. correspondencia parcial entre la normativa y los procesos que actualmente desarrolla el departamento, 2. falta de actualización de la normativa | **5,57 puntos**   1. Baja integración de la planificación 2. Falta de sistematización de la gestión del conocimiento 3. Ausencia de un sistema integral de indicadores de resultado final y baja realimentación de la gestión estratégica 4. Reducida profesionalización de la alta dirección pública | **2,71 puntos**   1. Falta de instrumentos técnicos de gestión de productos y procesos 2. Ausencia de instrumentos de monitoreo de procesos 3. Falta de estándares de calidad 4. Debilidades en cuanto a estructura organizativa, recursos humanos y presupuestación de productos | **4,44 puntos**   1. Débil gestión de los recursos humanos 2. No disponibilidad de costos detallados para nutrir la formulación presupuestaria 3. Falta de un plan estratégico de sistemas de información 4. Ausencia de aplicación oportuna de las medidas de mitigación de riesgos | **Implantación**   1. 4 componentes 2. 37 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 2 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 7.082.025 |
| **INDICE AGREGADO: 4,93 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |
| **SNRA (Sename 2)** | * 2 de EFE y 1 de EFI * Los de EFE presentan nivel alto y medio * El de EFI nivel alto | **9,05 puntos**   1. Falta de actualización en orientaciones que complementan a las definiciones estratégicas | **5,67 puntos**   1. Ausencia de sistematización de la gestión de conocimiento 2. Falta de un sistema integral de indicadores de resultado final 3. Uso reducido de la información de indicadores para realimentar la gestión estratégica 4. Falta de profesionalización de la alta dirección. | **4,17 puntos**   1. Falta de información para medir productividad y monitorear avances 2. Carencia de sistemas automatizados de gestión y de estándares de calidad, 3. Baja alineación entre la dotación de personal y las necesidades impuestas por los procesos sustantivos. | **4,44 puntos**   1. Deficiente gestión de recursos humanos 2. No disponibilidad de costos detallados para lograr una mejor formulación presupuestaria 3. Falencias en la aplicación de las medidas de mitigación de riesgos. | **Implantación**   1. 4 componentes 2. 42 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 3 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 8.339.725 |
| **INDICE AGREGADO: 5,65 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |

## Proyecto P1: Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA)

### Tabla resumen SERNAPESCA

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nivel 3**  **Resultados finales** | **Nivel 2**  **Resultados intermedios** | | | | **Nivel 1**  **Productos/entregables** |
| **Indicadores EFE y EFI** | **Diagnóstico de las capacidades de gestión** | | | | **Plan de mejora/implantación** |
| **Alineación estratégica** | **Gestión estratégica** | **Gestión de procesos** | **Apoyo administrativo** |
| * 2 de EFE y 0 de EFI. Ambos presentan nivel bajo | **6,19 puntos**   1. Reducida capacidad técnica en el área planificación estratégica | **3,00 puntos**   1. Ausencia de sistematización de la gestión del conocimiento 2. Desintegración de la planificación institucional en el nivel operacional 3. Carencia de indicadores de resultado final y baja retroalimentación de la gestión | **3,33 puntos**   1. Debilidad en el monitoreo de procesos y productos 2. Debilidad en la articulación de recursos humanos y presupuestos 3. Desintegración en los procesos sustantivos y falta de instrumental de apoyo a la gestión 4. Debilidad en la gestión de la calidad de productos | **2,96 puntos**   1. Debilidad en la gestión de recursos humanos 2. Insuficiencia en la gestión presupuestaria 3. Desfocalización de la auditoría interna | **Mejora**   1. 4 componentes 2. 39 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 2 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 6.492.500 |
| **INDICE AGREGADO: 3,73 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |

**Introducción**

El Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) es una entidad del Estado dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo con presencia en las 15 Regiones que conforman el país.[[1]](#footnote-1) Para el cumplimiento de las funciones encomendadas por la Ley Nº 18.892 y sus modificaciones, el SERNAPESCA cuenta, a junio del 2014, con una dotación de 907 funcionarios (47 planta, 721 contrata y 139 honorarios)[[2]](#footnote-2), distribuidos en las direcciones regionales y en las oficinas provinciales y comunales, además de la Dirección Nacional ubicada en la ciudad de Valparaíso.

El presupuesto del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, para el año 2013, fue de $24 mil 592 millones 583 mil pesos[[3]](#footnote-3) (incluido el presupuesto para el Fondo de Fomento para la Pesca Artesanal- FFPA). Del monto total asignado, un 86.7% correspondió a la entrega de sus productos estratégicos y un 13.3% a la gestión interna de la institución.

La nueva Ley General de Pesca y Acuicultura (Nº20.657/2013) junto con los lineamientos gubernamentales del actual gobierno, plantean nuevos desafíos de modernización en la institucionalidad y funciones del sector pesquero y acuícola del país, a lo que SERNAPESCA ha respondido fortaleciendo su institucionalidad y potenciando una fiscalización integrada, que permita aunar los esfuerzos y las acciones en pro de un mismo objetivo. Para ello modificó la estructura orgánica creando las Subdirecciones de Comercio Exterior, Administrativa, Jurídica y de Pesquerías, a las que se le otorgaron nuevas facultades fiscalizadoras, incluidas en el artículo 122 de la Ley General de Pesca y Acuicultura y se le asignaron nuevos recursos, destinados principalmente a la contratación de personal y a la incorporación, en calidad de contrata de parte del personal a honorarios.

En este contexto SERNAPESCA está realizado esfuerzos para implementar la Planificación Estratégica diseñada a fines del año 2011 y a principios del 2012, cuyo objetivo es establecer la carta de navegación de los próximos 5. La implementación de esta planificación estratégica se concentra en el logro de cuatro desafíos estratégicos en los ámbitos de “calidad de servicio”, “gestión de normas”, “fiscalización y gestión sanitaria” y “recursos internos”, asociados a un plan operativo consistente en una cartera de 21 proyectos de mejora, que siendo relevantes no cubren todas las áreas deficitarias de la institución. Cabe señalar que dichos proyectos presentaban hasta principios del 2014, avances muy incipientes y en algunos casos a nivel de pilotos.

En resumen, el hecho de contar con una reciente modificación legal sectorial, que implica ajustes de aspectos operacionales y organizacionales para SERNAPESCA, lo que sumado al mandato presidencial de actualización de su quehacer con mirada de futuro, hace prioritaria la ejecución de un plan de mejoras profundo y completo que permita asegurar la excelencia operacional con énfasis en la eficiencia y eficacia de su acción institucional en las distintas dimensiones de su quehacer.

**1. Diagnóstico del SENAPESCA**

**1.1. Misión organizacional y Productos Estratégicos**

Las actividades rectoras y productivas del sector pesca y acuicultura están regidas por la normativa contenida en la Ley General Pesca y Acuicultura N° 18.892 (vigente desde el año 1992) y sus modificaciones posteriores. Del contenido de la LGPA, se identifican las facultades rectoras del Estado agrupadas en cinco (5) conceptos claves que son: i) **Sustentabilidad** referido a la conservación del recurso hidrológico y patrimonio medioambiental y sanitario, ii) **Asignación para la pesca extractiva** referido a la asignación de captura y esfuerzo pesquero entre pesca industrial y artesanal **y acuicultura** referido a las Áreas Autorizadas para el ejercicio de la Acuicultura (A.A.A.) y la asignación de derecho de uso, iii) **Gobernabilidad** referido a las instancias de coordinación público privada que da el Gobierno al sector, iv) **Monitoreo, control y vigilancia** referido a las actividades necesarias para dar cumplimiento a la regulación vigente[[4]](#footnote-4) de sostenibilidad y asignación en pesca extractiva y acuicultura y, v) **Investigación pesquera** referido a las a actividades de investigación en materias del sector, necesarias para dar sustento científico y técnico a las medidas regulatorias para pesca extractiva y acuicultura.

SERNAPESCA es el principal responsable de las facultades rectoras de “Monitoreo, Control y Vigilancia” expresando el correspondiente mandato legal en su **Misión institucional** definida como:

*“Fiscalizar el cumplimiento de las normas pesqueras y de acuicultura, proveer servicios para facilitar su correcta ejecución y realizar una gestión sanitaria eficaz, a fin de contribuir a la sustentabilidad del sector y a la protección de los recursos hidrobiológicos y su medio ambiente”*

Los **productos estratégicos** de la institución vigente 2014 se presentan en el Cuadro siguiente:

**Cuadro N° 1: Productos Estratégicos del SERNAPESCA**

|  |  |
| --- | --- |
| Productos Estratégicos | Descripción |
| PE1: Fiscalización de la pesca extractiva | * Implementación de diseños de fiscalización integral de las actividades extractivas y de procesamiento, a fin de ejecutar las acciones de vigilancia y control de cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con estas actividades por parte de los agentes involucrados en ellas. |
| PE2: Fiscalización sanitaria y ambiental de la acuicultura, vigilancia epidemiológica | * Implementación de diseños de fiscalización integral de las actividades de acuicultura, a fin de ejecutar las acciones de monitoreo, control y vigilancia del cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con esta actividad por parte de los agentes involucrados en ella. Desarrollo de estrategias y procedimientos de prevención, vigilancia y control de enfermedades de alto riesgo. |
| PE3: Habilitación de agentes, información y estadística sectorial | * Administrar los registros pesqueros y de acuicultura, cuya inscripción por parte de los agentes es condición habilitante para ejercer la actividad. Los agentes autorizados ingresan la información de desembarque de la pesca o cosecha de los centros de cultivo con el propósito de transformarla en producto, tanto para el mercado nacional como el mercado internacional. |

**1.2. Problema Principal: Eficiencia (EFI) y Efectividad (EFI)**

A nivel de problema principal, el SERNAPESCA presenta un importante margen de mejora en su efectividad (EFE) y eficiencia (EFI). El cuadro a continuación muestra los indicadores de EFE y EFI y su grado de avance a la fecha (tomado como línea bese en el Plan de Implantación).

**Cuadro N° 2: Indicadores de EFE y EFI**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Definición Indicador | Indicador de | Avance/Línea Base | Nivel de Indicador |
| 1. Captura ilegal en pesquerías con programa basados en riesgos de comportamiento consignada en el Plan Nacional de Fiscalización | EFE | 50% | Resultado Intermedio |
| 1. Nº de pesquerías que califican como “colapsadas o agotadas” | EFE | 8 pesquerías de un total de 28 | Resultado Final |
| 1. Nº de declaraciones de desembarque con revisión de consistencia respecto del total de declaraciones. | EFE | 10% de las declaraciones de desembarque | Calidad de Producto |

Fuente: Unidad de Planificación de SERNAPESCA

**1.3. Factores explicativos: evaluación de las capacidades de gestión**

A continuación se presentan los resultados de los cinco índices que miden las capacidades de gestión del Servicio, cuatro de ellos corresponden a las dimensiones de gestión y uno agregado que resume la capacidad integral.[[5]](#footnote-5)

**1.3.1. Resultados de la evaluación global**

SERNAPESCA presenta un índice de Capacidad Integral de Gestión de **3,73 puntos** (sobre un máximo posible de 10 puntos). El resultado de la evaluación indica que la institución presenta actualmente una baja capacidad de gestión y de producir los resultados de acuerdo al mandato estratégico de la institución. Cabe señalar que a pesar de que la institución está desarrollando un proceso de mejora que se expresa en la formulación de su planificación estratégica 2012 – 2017, no ha tenido la capacidad de bajar los lineamientos estratégicos a nivel de gestión y de productos, mostrando todavía déficit importantes en la calidad de sus procesos y productos. Los hechos señalados son un elemento importante a considerar para comprender porque la organización presenta su puntaje alto en la alineación estratégica y niveles bajos de desarrollo en las dimensiones de gestión estratégica, gestión de procesos y apoyo administrativo.

A nivel de dimensiones se observa que la dimensión de *Alineación Estratégica* logra **6,19 puntos**, esto responde al hecho de que la institución ha realizado un buen proceso de Planificación Estratégica Institucional (PEI) para el periodo 2012-2017, que le ha permitido a la organización contar con una buena orientación en su gestión y resultados deseados. Por otra parte, la reciente modificación de la ley de pesca del año 2013 ha ampliado sus funciones y también ha modificado su estructura organizacional, lo que se constituye en una buena oportunidad para mejorar su declaración de misión, incorporando elementos que muestren el valor púbico que generan y a quien lo aportan.

La dimensión de *Gestión estratégica* presenta un índice de **3,00 puntos**. Esta situación es consistente con lo planteado precedentemente por cuanto el proceso de operativización de la PEI no se ha completado. Si bien se han definido proyectos de mejora, estos no cubren todas brechas existentes entre la gestión actual y el modelo deseado. Las principales brechas se encuentran en los ámbitos de: procesos sustantivos, tecnología, sistemas, capital humano, indicadores de gestión y resultado, así como en la carencia de estándares de calidad de proceso y producto que se deriven de benchmark nacional o internacional.

La dimensión de la *Gestión de procesos*, con **3,33 puntos**. En esta sección la evaluación indica que las principales debilidades residen en la falta de información para medir productividad y monitorear sus avances, la falta de sistemas automatizados de gestión, indefinición de estándares de calidad de procesos, baja alineación de entre la formulación presupuestaria con los productos estratégicos, y la falta de alineamiento entre los perfiles de competencias con las necesidades de los procesos sustantivos.

La dimensión de *Apoyo administrativo*, con un índice de **2,96 puntos**. El análisis de esta sección de acuerdo a la matriz de evaluación indica que la organización presenta debilidades en los ámbitos de: la gestión presupuestaria debido a que su formulación no asegura la asignación de recursos que permitan resultados alineados con la PEI, los recursos humanos carecen de incentivos para permanecer en la institución y sistemas de información dispersos y desintegrados lo que conlleva a ineficiencias de gestión en los procesos sustantivos.

**Cuadro N° 3: Resultados de Evaluación Capacidades de Gestión**

**(Escala 0-10)**

|  |  |
| --- | --- |
| Índice/Dimensión | Resultado índice |
| 1. Alineación estratégica | 6,19 |
| 1. Gestión estratégica | 3,00 |
| 1. Gestión de procesos | 3,33 |
| 1. Apoyo administrativo | 2,96 |
| Índice de Capacidad Integral de Gestión | **3,73** |

Fuente: Instrumento de Diagnóstico de las Capacidades de Gestión.

A continuación se describen con mayor detalle las principales debilidades detectadas en cada una de las cuatro dimensiones de gestión.

**1.3.2. Debilidades Identificadas por dimensión**

**Dimensión 1: Alineación estratégica**

1. *Reducida capacidad técnica en el área planificación estratégica*. (Puntos críticos 6 y 7) de acuerdo a la matriz diagnostica, se verifica que área presenta debilidades debido a que hay una carencia de recursos que no les permiten abordar con integralidad las funciones de diagnóstico, control y seguimiento. Asimismo, no existe responsabilidad especificada sobre la formulación de políticas asociadas a la PEI, así como su desarrollo e implementación. Adicionalmente, esta unidad carece del soporte de personal y sistemas para permear la organización en los niveles regionales y locales.

**Dimensión 2: Gestión estratégica**

1. *Ausencia de sistematización de la gestión del conocimiento (puntos críticos 11, 12 y 13).* La institución no posee un sistema estructurado de gestión del conocimiento que les permita interactuar de manera sistemática con el entorno especializado, si bien se reconocen contactos y convenios que pueden facilitar la tarea la búsqueda, ésta solo ocurre de manera espontánea y por motivaciones personales. Asimismo, no se evidencia la existencia de un banco de información, consultas frecuentes o avance científicos o de desempeño de las funciones de fiscalización en el entorno nacional o internacional ligado a la preservación de recursos hidrobiológicos.
2. *Desintegración de la planificación institucional en el nivel operacional (Puntos críticos (8, 9 y 10)* La organización dispone hoy de una PEI, sin embargo, esta se encuentra en un proceso de integración incipiente con el ámbito técnico y operativo, por cuanto no existe asistencia técnica para ello, así como protocolos pre establecidos para su realización ni estructuras o criterios comunes para la formulación de los Planes Operativos Anuales. Por tanto si bien estos existen, no encuentran alineados con la PEI.
3. *Carencia de indicadores de resultado final y baja retroalimentación de la gestión (puntos críticos 14 y 16).* La institución cuenta solo con indicadores de procesos y actividades, careciendo de indicadores de eficiencia y efectividad, por tanto, los indicadores existentes no dan cuenta de sus productos estratégicos y/o procesos sustantivos. Si bien los indicadores que poseen se encuentran actualizados, éstos no presentan utilidad para la gestión estratégica institucional.

**Dimensión 3: Gestión de procesos**

1. *Debilidad en el monitoreo de procesos y productos (puntos críticos 25 y 26).* Este es un aspecto crítico de la gestión, para asegurar el logro de sus misión institucional, en el cual no se observa la existencia de gestión estructurada asociada al monitoreo técnico de los procesos vinculados a los productos estratégicos así como instrumentos y rutinas de monitoreo técnico que permitan la corrección de desviaciones de los procesos sustantivos oportunamente.
2. *Debilidad en la articulación de recursos humanos y presupuestos (puntos críticos 31, 32 y 33).* La gestión de recursos humanos no se encuentra alineada con la dinámica de los procesos sustantivos, debido a que la organización evidencia bajas rentas en relación al mercado y otros servicios públicos, lo que redunda en una alta rotación de personal, lo que si bien se ha tratado de corregir traspasando personal desde la calidad de Honorarios a Contrata aún se mantiene alta movilidad. A lo anterior se agrega el hecho de que el proceso de implantación de la planificación no ha llegado a las áreas operacionales, por lo cual no existe claridad sobre las necesidades reales de perfiles ocupacionales que la organización del trabajo y estructuras internas de soporte y funcionamiento requieren.
3. *Desintegración en los procesos sustantivos y falta de instrumental de apoyo a la gestión (puntos críticos 20, 21, 22 y 24*). La institución cuenta con certificaciones ISO 9001:2008 en sus procesos, sin embargo estos corresponden a parcialidades y carecen de la integralidad requerida con visión de procesos. La desintegración y desarticulación de los procesos se manifiesta en el hecho que la a un mismo usuario en distintos momentos le deben solicitar la misma información que ya ha sido requerida. Por otra parte, la información disponible y levantada durante los procesos no es utilizada para la producción de indicadores de desempeño que permitan a la organización retroalimentar su quehacer e introducir mejoras o correcciones en sus procesos.
4. *Debilidad en la gestión de la calidad de productos (puntos críticos 27 y 28). La institución posee* estándares de calidad para sus productos en acuicultura y comercio exterior, los cuales son verificados de acuerdo a procedimientos establecidos, sin embargo no se observa un proceso sistemático de la utilización de ellos asociados a retroalimentar y hacer más eficiente de la gestión de la calidad de sus productos.

**Dimensión 4: Apoyo administrativo**

1. *Debilidad en la gestión de recursos humanos (puntos críticos 34, 36 y 37)*. Durante los último años la organización no ha contado con planes de recursos humanos conforme a su planificación estratégica por cuanto ella es de elaboración reciente además dado que esta se encuentra en fase inicial en el nivel operativo, ésta solo se puede realizar cuando se haya consolidado a nivel nacional regional y local, momento en el cual además deberán fortalecer el proceso de evaluación del rendimiento individual. Adicionalmente, se debe buscar mecanismos (rentas u otros incentivos) para retener a sus trabajadores calificados. Es necesario señalar que el servicio desarrolla procesos de selección competitivos adscribiendo al procedimiento de la Alta Dirección Pública en sus distintos niveles.
2. *Insuficiencia en la gestión presupuestaria (punto crítico 38)*. El proceso de formulación del presupuesto anual del estado, no facilita la asociación de los clasificadores de gasto con los productos estratégicos, Sin embargo la organización ha desarrollado recientemente una herramienta propia que le permite realizar la formulación presupuestaria asociada a productos estratégicos, lo cual conlleva a la duplicación del esfuerzo de registro entre los sistemas propios y los obligatorios de la DIPRES (SIGFE). LA herramienta mencionada aún no contempla la posibilidad de generar indicadores de apoyo a la gestión.
3. *Ausencia de integración en los sistemas de información (puntos críticos 39 y 40).* La organización no cuenta con un plan estratégico de desarrollo informático asociado a la PEI. Previo al desarrollo del sistema de información, la institución debe considerar elaborar el diseño del soporte tecnológico que requerirá, para que este pueda operar integradamente en sus procesos sustantivos. Tarea que se debería realizar en conjunto con el levantamiento de los procesos sustantivos que se está realizando. Si bien la institución dispone de sistemas de apoyo a tareas productivas y de apoyo, éstos se encuentran desarticulados.
4. *Desfocalización de la auditoría interna (puntos críticos 41 y 42).* La organización dispone de un área específica de auditoría interna que trabaja de acuerdo a protocolos e instrumentos indicados por el CAIG. La matriz de riesgos elaborada se encuentra alineada con los productos estratégicos de la institución, sin embargo, principal deficiencia observada es que el foco de su plan de trabajo anual se concentra en tareas de orden administrativo y no en las tareas que pueden provocar un alto impacto estratégico.

**Cuadro N° 4: Resumen de debilidades por dimensión**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimensión | Oportunidad de mejora | Punto Crítico asociado |
| 1. Alineación estratégica | 1. Reducida capacidad técnica en el área planificación estratégica. | 6 y 7 |
| 1. Gestión estratégica | 1. Ausencia de sistematización de la gestión del conocimiento 2. Desintegración de la planificación institucional en el nivel operacional 3. Carencia de indicadores de resultado final y baja retroalimentación de la gestión | 11, 12 y 13  8, 9 y 10  14 y 16 |
| 1. Gestión de procesos | 1. Debilidad en el monitoreo de procesos y productos 2. Debilidad en la articulación de recursos humanos y presupuestos, 3. Desintegración en los procesos sustantivos y falta de instrumental de apoyo a la gestión 4. Debilidad en la gestión de la calidad de productos | 25 y 26  31, 32 y 33  20, 21, 11 y 24  27 y 28 |
| 1. Apoyo administrativo | 1. Debilidad en la gestión de recursos humanos 2. Insuficiencia en la gestión presupuestaria 3. Ausencia de integración en los sistemas de información 4. Desfocalización de la auditoría interna | 34, 36 y 37  38  39 y 40  41 y 42 |

**2. Plan de mejora del SERNAPESCA**

**Componentes y actividades**

**Objetivo General:** Mejorar en SERNAPESCA la efectividad y eficiencia de la fiscalización de la normativa vigente del sector pesca y acuicultura, mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, procesos, herramientas y sistemas, que le permitan operativizar su Planificación Estratégica 2012 – 2017 en el marco de los nuevos lineamientos de gobierno, desarrollando una gestión eficiente para la generación de sus productos estratégicos alineados con los objetivos estratégicos institucionales y su mandato institucional.

A continuación se presentan las Componentes del Plan de Mejoras con sus actividades y productos correspondientes.

**Componente 1: Alineación estratégica**

*Objetivo Específico:* Que SERNAPESCA disponga de lineamientos estratégicos institucionales alineados con su mandato institucional, que orienten la gestión y resultados institucionales logrando la eficiencia y efectividad deseada, mediante la conformar de un equipo de trabajo en el ámbito de la planificación estratégica que tenga las capacidades técnicas y operativas para conducir el proceso de formulación e implementación de la planificación estratégica institucional.

**Área de Intervención: Fortalecimiento de la capacidad de planificación**

**Actividades:**

* Conformación de un equipo de planificación estratégica institucional y de una unidad responsable de la formulación, control, seguimiento y evaluación del PEI. Así como de prestar asistencia técnica a las unidades operacionales para la elaboración de los planes operativos con sus respectivos indicadores.
* Diseño de método de planificación estratégica para elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI).
* Revisión y ajuste de la PEI 2012 – 2017 a los nuevos requerimientos legales y de mandato gubernamental.
* Diseño e implementación del procedimiento de formulación de políticas y su sistema de seguimiento.
* Diseño e implementación del sistema información de apoyo a la gestión de planificación, seguimiento, control y evaluación de la PEI.
* Asistencia técnica especializada que acompañe al equipo de la unidad de Planificación en la implementación de la PEI y sistemas de información en el primer año de implementación.
* Capacitación en la metodología y sistemas diseñados e implementados a nivel central y regional.

**Productos:**

* Informe de diseño de la Unidad de Planificación y puesta en marcha.
* Informe con la PEI 2012- 2017 ajustada a los nuevos requerimientos.
* Informe de diseño y plan de puesta en marcha de Metodología y actualización de la PEI, con su manual de aplicación.
* Informe con el desarrollo del modelo conceptual de control, seguimiento y evaluación de la PEI, con su manual de aplicación.
* Desarrollo y marcha blanca de sistema informático de apoyo al control seguimiento y evaluación de la PEI. con sus respectivos manuales de administración y usuario.
* Transferencia de capacidades técnicas al equipo de planificación para el desarrollo de su labor.
* Informe de diseño y puesta en marcha de Proceso para la elaboración y seguimiento de políticas operativas, con su manual de proceso.
* Desarrollo y marcha blanca de sistema informático de seguimiento de la implementación de las políticas operativas con sus respectivos manuales de administración y usuario.

**Componente 2: Gestión estratégica**

Objetivo Específico: Que SERNAPESCA asegure la generación de sus productos estratégicos en una lógica de insumo – producto, maximizando el aporte de éstos a los objetivos estratégicos de la institución, para lo cual deberá disponer de las capacidades, conocimientos, herramientas y sistemas, que permitan la integración de los procesos e información pertinente, entre el nivel directivo y los niveles técnicos y operacionales de la institución de manera de lograr resultados medibles y comparables con las metas propuestas, de modo de generar la información que permita retroalimentar la gestión y corregir oportunamente sus desviaciones.

**Área de Intervención: Fortalecimiento de la capacidad de planificación operativa**

**Actividades:**

* Establecimiento de un método de trabajo estructurado para la elaboración del plan operativo para cada área de trabajo, según productos y metas definidos en el PEI, que incluya la elaboración de indicadores para el seguimiento y control de resultados, así como la temporalidad y periodicidad requerida para su medición.
* Diseño de un sistema de información de control y seguimiento basado en indicadores de desempeño, que permitan la tomar decisiones directivas para el logro de las metas establecidas a nivel estratégico.

**Productos:**

* Informe con el diseño y puesta en marcha del método de trabajo para la elaboración de la planificación operativa, con su manual de proceso.
* Informe de modelo conceptual del sistema de información de seguimiento y control de los resultados de la planificación técnica y operativa.
* Desarrollo y marcha blanca del sistema informático de seguimiento y control de la planificación técnica y operativa.

**Área de Intervención: Creación de un Sistema de Gestión del Conocimiento**

**Actividades:**

* Diseño operacional de funcionamiento de un SGC y determinación de perfiles de competencias del equipo de trabajo requerido.
* Método de trabajo para el mejoramiento de la normativa sectorial en el ámbito de sus funciones en pesquería y acuicultura.
* Catastrar los convenios vigentes que permiten la actualización del conocimiento que utiliza la institución en sus procesos productivos.
* Diseñar y articular un mecanismo para la definición de los estudios y análisis en función de los requerimientos de las distintas unidades operativas, así como compartir el conocimiento adquirido entre los funcionarios de la institución.
* Diseño e implementación de un sistema de documentación e información del conocimiento relevante para la institución.

**Productos:**

* Informe de Diseño y puesta en marcha de una unidad de gestión del conocimiento con métodos de trabajo, con su manual de procesos.
* Informe del modelo operacional de presentación del conocimiento generado a nivel interno y externo.
* Desarrollo y puesta en marcha de sistema informático se soporte a la gestión del conocimiento, con sus manuales de administración y usuario.
* Informe de diseño y puesta en marcha de método documentado para la definición de los estudios técnicos que el servicio requiere.

**Área de Intervención: Fortalecimiento de su posicionamiento a nivel nacional e internacional**

**Actividades:**

* Desarrollar e implementar de un plan comunicacional
* Potenciar sus aportes en los distintos grupos e interés y en el ámbito internacional.

**Productos:**

* Informe de Plan comunicacional, con su respectivo plan de acción.
* Implementación del plan comunicacional mediante el desarrollo de talleres, seminarios, Productos comunicacionales y elementos de apoyo previstos en el plan, realizados según cronograma.

**Componente 3: Gestión de procesos**

Objetivo Específico: Que SERNAPESCA asegure la calidad de sus productos estratégicos bajo una visión de procesos integrados que potencien la efectividad y eficiencia de la institución, basado en un conocimiento de cada área de trabajo, de cómo llevar a cabo sus procesos sustantivos, cuáles son los instrumentos o herramientas que dispone y cuál es su aporte a los resultados de la institución. Esto requiere definir con precisión el monitoreo pertinente en sus procesos y productos, los estándares requeridos para el aseguramiento de la calidad de sus productos, el dimensionamiento de los recurso humanos necesarios en dada etapa del proceso con sus niveles de desempeño esperado y las necesidades de recursos presupuestarios asociados a ellos.

**Área de intervención: Implementación de modelo integrado de fiscalización**

**Actividades:**

* Consolidar el modelo conceptual del sistema integrado de fiscalización a partir de la sistematización de los resultados obtenidos en la experiencia piloto desarrollada.
* Desarrollar e implementar un sistema informático integrado de apoyo a la gestión de fiscalización del servicio realiza en sus distintas áreas técnicas.
* Implementar en todo el territorio el sistema de fiscalización integrado.
* Desarrollar e implementar un sistema de monitoreo de procesos, productos y estándares de calidad.

**Productos:**

* Informe de los resultados del proyecto piloto de fiscalización integrada, propuesta de modelo conceptual de sistema integrado de fiscalización. y plan de implementación.
* Informe de diseño conceptual del sistema informático de apoyo a la fiscalización integrada.
* Desarrollo y marcha blanca del sistema informático integrado de apoyo a la gestión de fiscalización con sus manuales de administración y usuario
* Desarrollo y marcha blanca de sistema informático integrado de apoyo a la gestión de fiscalización con sus manuales de administración y usuario.
* Trasferencia tecnológica a los equipos centrales y territoriales.
* Informe de diseño del sistema de monitoreo de procesos , productos y estándares de calidad
* Desarrollo y marcha blanca del sistema de monitoreo de procesos, productos y estándares de calidad, con sus manuales de administración y usuarios.

**Área de Intervención: Formulación Presupuestaria**

**Actividades:**

* Diseño e implementación de un mecanismo de formulación presupuestaria y control basado en los productos estratégicos alineados a la PEI
* Desarrollo del sistema informático de apoyo a la formulación y control presupuestario.
* Transferencia de capacidades técnicas para el proceso de planificación presupuestaria.

**Productos:**

* Informe Modelo conceptual de formulación y control presupuestario según producto estratégico.
* Informe de diseño de sistema informático de apoyo a la formulación y control presupuestario según producto estratégico.
* .Desarrollo y marcha blanca del sistema informático de apoyo a la formulación y control presupuestario. Con sus manuales de administración y usuario.
* Transferencia tecnológica para el proceso de formulación y control presupuestaria según producto estratégico.

**Área de Intervención: Infraestructura técnica**

**Actividades:**

* Identificar las necesidades de servicios de laboratorio requeridos por la institución.
* Evaluar la prefactibilidad de servicios de laboratorio por distintas modalidades de prestación del servicio (propia o por terceros) que permita apoyar la gestión de productos estratégicos y aportar al conocimiento al sector, considerando su modelo de implementación.

**Productos:**

* Informe de necesidades de servicios de laboratorio.
* Reporte de evaluación de prefactibilidad de instalación del laboratorio y propuesta de plan de implementación
* Puesta en servicio del modelo de provisión de servicios de laboratorio aprobado.

**Componente 4: Apoyo administrativo**

Objetivo Específico: Que SERNAPESCA disponga de las capacidades de soporte transversal que faciliten su labor sustantiva, atendiendo oportunamente sus requerimientos de recursos humanos, presupuestos, equipos, infraestructura y otros, debidamente justificados.

**Área de intervención: Fortalecimiento de soporte administrativo**

**Actividades:**

* Diseñar e implementar la unidad de administración de los sistemas, con capacidad para llevar adelante los diseños, desarrollos, instalación, equipamiento, puesta en marcha y mantenimiento, de los sistemas integrados requeridos para el apoyo de los procesos de planificación y gestión de procesos sustantivos según los planes de implementación.
* Diseñar e implementar un plan de provisión de recursos humanos basado en competencias laborales de acuerdo a las necesidades de los procesos sustantivos reformulados.
* Incorporar al proceso de formulación presupuestaria DIPRES las necesidades del servicio según lo señale el sistema de formulación presupuestaria institucional.
* Diseñar e implementar un proceso de detección de las necesidades de capacitación técnica que requieran los trabajadores de la institución asociado con los requerimientos de sus procesos sustantivos y de apoyo.

**Productos:**

* Informe con el diseño de la unidad de administración de sistema y plan de implementación
* Adquisición de equipamiento.
* Transferencia tecnológica a los profesionales de la unidad.
* Informe con modelo de levantamiento de necesidades de recursos humanos y sus respectivos perfiles basados en competencias laborales asociados a los procesos sustantivos.
* Informe con propuesta de estrategias innovativas de fidelización e incentivos para el desarrollo de carrera y retención del personal de las áreas críticas de la gestión institucional
* Informe de implementación del proceso presupuestario DIPRES modificado respecto del requerimiento institucional emanado del proceso de formulación presupuestario interno según producto estratégico, con su respectivo manual.
* Informe de diseño y plan de implementación de un sistema de detección de las necesidades de capacitación asociados los procesos sustantivos y de apoyo.
* Informe programático para el desarrollo de las actividades de capacitación requeridas por la institución en el marco de la acción de la escuela interna de capacitación.

**2.1. Matriz de resultados**

**Objetivo General:** Mejorar en SERNAPESCA la efectividad y eficiencia de la fiscalización de la normativa vigente del sector pesca y acuicultura, mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, procesos, herramientas y sistemas, que le permitan operativizar su Planificación Estratégica 2012 – 2017 en el marco de los nuevos lineamientos de gobierno, desarrollando una gestión eficiente para la generación de sus productos estratégicos alineados con los objetivos estratégicos institucionales y su mandato institucional.

**Cuadro N° 5: Resultados esperados**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Indicadores | Unidad de Medida | Línea base | | Mediciones Intermedias | | | | | | Meta | | | Medio de Verificación |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | | **Valor** | **Año** |
| 1. Captura ilegal en pesquerías con programa basados en riesgos de comportamiento consignada en el Plan Nacional de Fiscalización. | % de incumplimiento de las cuotas de captura en pesquerías con riesgos estratégicos | 50% | 2014 | X | 2015 | X | 2016 | X | 2017 | | 45% | 2018 | Balance de Gestión Integral de la Institución |
| 1. Nº de pesquerías que califican como “colapsadas o agotadas” (1) | Nº Pesquerías en estado de “colapso o agotadas” | 8 pesquerías de un total de 28 | 2014 | X | 2015 | X | 2016 | X | 2017 | | (no aumentar) | 2018 | Balance de Gestión Integral de la Institución |
| 1. Nº de declaraciones de desembarque con revisión de consistencia respecto del total de declaraciones. | Cobertura de la fiscalización documental (trazabilidad) | 10% de las declaraciones de desembarque | 2014 | X | 2015 | X | 2016 | X | 2017 | | 20% | 2018 | Balance de Gestión Integral de la Institución |

(1) La biomasa de los recursos es influenciada por variables tales como: condiciones oceanográficas (corrientes, Temperatura, oxigeno), ambientales (fenómeno del niño o niña)|, biológicas (presencia de alimento, aumento predadores como jibia). Lo anterior es relevante ya que el no cumplimiento del indicador, puede estar dado por una variación de los factores enunciados, y no exclusivamente por el fortalecimiento del nivel de fiscalización.

La recuperación de pesquerías es un proceso que depende de la biología de la población explotada. Mientras más longeva es la especie (especies demersales y de mayor profundidad) más años se tarda en recuperar el stock reproductor, pues se debe esperar a que los ejemplares ingresen al stock, crezcan y se reproduzcan, proceso que afecta a todas las cohortes (edades).

**Cuadro N° 6: Resultados intermedios**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Indicadores | Unidad de Medida | Línea Base | | Mediciones Intermedias | | | | | | Metas | | Fuente / Medio de Verificación |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Mejora Índice de alineación estratégica | Puntos (0 a 10) | 6,19 | 2014 | 6,19 | 2015 | 7,20 | 2016 | 8,00 | 2017 | 9,00 | 2018 | Instrumento de diagnóstico capacidades de gestión |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Mejora del índice de gestión estratégica | Puntos (0 a 10) | 3,00 | 2014 | 3,00 | 2015 | 4,00 | 2016 | 5,00 | 2017 | 7,00 | 2018 | Instrumento de diagnóstico capacidades de gestión |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Mejora del índice de gestión de procesos | Puntos (0 a 10) | 3,33 | 2014 | 3,33 | 2015 | 4,50 | 2016 | 5,50 | 2017 | 7,50 | 2018 | Instrumento de diagnóstico capacidades de gestión |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Mejora del índice de administrativo | Puntos (0 a 10) | 2,96 | 2014 | 2,96 | 2015 | 3,50 | 2016 | 4,50 | 2017 | 6,50 | 2018 | Instrumento de diagnóstico capacidades de gestión |
| 1. Índice global de capacidades de gestión | Puntos (0 a 10) | 3,73 | 2014 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 7,50 | 2018 | Instrumento de diagnóstico capacidades de gestión |

**Cuadro N° 7: Productos Componente 1 Alineación estratégica**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Producto | Unidad de medida | Línea Base | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Meta |
| 1. Informe de diseño de la Unidad de Planificación y puesta en marcha. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe con la PEI 2012- 2017 ajustada a los nuevos requerimientos. | informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe de diseño y plan de puesta en marcha de Metodología y actualización de la PEI, con su manual de aplicación. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe y manual aprobado |
| 1. Informe con el desarrollo del modelo conceptual de control, seguimiento y evaluación de la PEI, con su manual de aplicación. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe y manual aprobado |
| 1. Desarrollo y marcha blanca de sistema informático de apoyo al control seguimiento y evaluación de la PEI, con sus respectivos manuales de administración y usuario. | Sistema | 0 |  | 1 |  |  | Sistema y manuales aprobados |
| 1. Transferencia de capacidades técnicas al equipo de planificación para el desarrollo de su labor. | Contrato | 0 | 1 | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe de diseño y puesta en marcha de Proceso para la elaboración y seguimiento de políticas operativas, con su manual de proceso. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe y manual aprobado |
| 1. Desarrollo y marcha blanca de sistema informático de seguimiento de la implementación de las políticas operativas con sus respectivos manuales de administración y usuario. | Sistema | 0 |  |  | 1 |  | Sistema y manuales aprobados |

**Cuadro N° 8: Productos Componente 2 Gestión estratégica**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Producto | Unidad de medida | Línea Base | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Meta |
| 1. Informe con el diseño y puesta en marcha del método de trabajo para la elaboración de la planificación operativa, con su manual de proceso. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe y manual aprobados |
| 1. Informe de modelo conceptual del sistema de información de seguimiento y control de los resultados de la planificación técnica y operativa. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema informático de seguimiento y control de la planificación técnica y operativa. | Sistema | 0 |  |  | 1 | 1 | Sistema y manuales aprobados |
| 1. Informe de Diseño y puesta en marcha de una unidad de gestión del conocimiento con métodos de trabajo, con su manual de procesos. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe y manuales aprobados |
| 1. Informe del modelo operacional de presentación del conocimiento generado a nivel interno y externo. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Desarrollo y puesta en marcha de sistema informático se soporte a la gestión del conocimiento, con sus manuales de administración y usuario. | Sistema | 0 |  |  | 1 | 1 | Sistema y manuales aprobados |
| 1. Informe de diseño y puesta en marcha de método documentado para la definición de los estudios técnicos que el servicio requiere. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe de Plan comunicacional, con sus respectivo plan de acción. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe aprobado |
| 1. Implementación del plan comunicacional mediante el desarrollo de talleres, seminarios, y Productos comunicacionales y elementos de apoyo previstos en el plan, realizados según cronograma. | Productos comunicacionales | 0 |  | 1 | 1 | 1 | Informe de productos |

**Cuadro N° 9: Productos Componente 3 Gestión de procesos**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Producto | Unidad de medida | Línea Base | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Meta |
| 1. Informe de los resultados del proyecto piloto de fiscalización integrada, propuesta de modelo conceptual de sistema integrado de fiscalización y plan de implementación. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe de diseño conceptual del sistema informático de apoyo a la fiscalización integrada. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe aprobado |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema informático integrado de apoyo a la gestión de fiscalización con sus manuales de administración y usuario | Sistema | 0 |  | 1 | 1 |  | Sistema y manuales aprobados |
| 1. Trasferencia tecnológica a los equipos centrales y territoriales. | Contrato | 0 |  | 1 | 1 |  | Informe aprobado |
| 1. Informe de diseño del sistema de monitoreo de procesos , productos y estándares de calidad | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema de monitoreo de procesos, productos y estándares de calidad, con sus manuales de administración y usuarios. | Sistema | 0 |  |  | 1 |  | Sistema y manuales aprobados |
| 1. Informe Modelo conceptual de formulación y control presupuestario según producto estratégico. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe de diseño de sistema informático de apoyo a la formulación y control presupuestario según producto estratégico. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema informático de apoyo a la formulación y control presupuestario. Con sus manuales de administración y usuario. | Sistema | 0 |  | 1 | 1 |  | Sistema y manuales aprobados |
| 1. Transferencia tecnológica para el proceso de formulación y control presupuestaria según producto estratégico. | Contrato | 0 |  | 1 | 1 |  | Informe aprobado |
| 1. Informe de necesidades de servicios de laboratorio. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Reporte de evaluación de prefactibilidad de instalación del laboratorio y propuesta de plan de implementación | Informe | 0 |  |  | 1 |  | Informe aprobado |
| 1. Puesta en servicio del modelo de provisión de servicios de laboratorio. | Contrato | 0 |  |  | 1 | 1 | Informes de laboratorio recibidos |

**Cuadro N° 10: Productos Componente 4 Apoyo administrativo**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Producto | Unidad de medida | Línea Base | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Meta |
| 1. Informe con el diseño de la unidad de administración de sistemas y plan de implementación | Informe | 0 | 1 |  |  |  | Informe aprobado |
| 1. Adquisición de equipamiento. | Equipos | 0 |  | 1 | 1 | 1 | Contratos de compra realizados |
| 1. Transferencia tecnológica a los profesionales de la unidad. | Contrato | 0 |  | 1 | 1 |  | Informe aprobado |
| 1. Informe con modelo de levantamiento de necesidades de recursos humanos y sus respectivos perfiles basados en competencias laborales asociados los procesos sustantivos. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe con propuesta de estrategias innovativas de fidelización e incentivos para el desarrollo de carrera y retención del personal de las áreas críticas de la gestión institucional | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe de implementación del proceso presupuestario DIPRES modificado respecto del requerimiento institucional emanado del proceso de formulación presupuestario interno según producto estratégico, con su respectivo manual. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe de diseño y plan de implementación de un sistema de detección de las necesidades de capacitación asociados los procesos sustantivos y de apoyo. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | Informe aprobado |
| 1. Informe programático para el desarrollo de las actividades de capacitación requeridas por la institución en el marco de la acción de la escuela interna de capacitación. | Informe | 0 |  |  | 1 |  | Informe aprobado |

**2.2. Presupuesto**

El monto total del presupuesto del Plan de Implantación del SERNAPESCA asciende a USD 6.492.500. El detalle de los costos por Componentes se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 11: Presupuesto**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente / Actividad** | **Total** | **Total** | **Capacitación/talleres** | **Total TI** | **TOTAL** |
|  |  |  |  |  |  |
| **Componente 1: Alineación Estratégica** |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de diseño de la Unidad de Planificación y puesta en marcha. | 108.000 |  | 0 | 0 | 108.000 |
| 1. Informe con la PEI 2012- 2017 ajustada a los nuevos requerimientos. | 48.000 |  | 0 | 0 | 48.000 |
| 1. Informe de diseño y plan de puesta en marcha de Metodología y actualización de la PEI, con su manual de aplicación. | 72.000 |  | 0 | 0 | 72.000 |
| 1. Informe con el desarrollo del modelo conceptual de control, seguimiento y evaluación de la PEI, con su manual de aplicación. | 72.000 |  | 0 | 0 | 72.000 |
| 1. Desarrollo y marcha blanca de sistema informático de apoyo al control seguimiento y evaluación de la PEI. con sus respectivos manuales de administración y usuario. | 36.000 |  | 0 | 150.000 | 186.000 |
| 1. Transferencia de capacidades técnicas al equipo de planificación para el desarrollo de su labor. | 144.000 |  | 45.000 | 0 | 189.000 |
| 1. Informe de diseño y puesta en marcha de Proceso para la elaboración y seguimiento de políticas operativas, con su manual de proceso. | 48.000 |  | 0 | 0 | 48.000 |
| 1. Desarrollo y marcha blanca de sistema informático de seguimiento de la implementación de las políticas operativas con sus respectivos manuales de administración y usuario. | 24.000 |  | 0 | 150.000 | 174.000 |
| **Total** | **552.000** | **0** | **45.000** | **300.000** | **897.000** |
|  |  |  |  |  |  |
| **Componente 2: Gestión Estratégica** |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño y puesta en marcha del método de trabajo para la elaboración de la planificación operativa, con su manual de proceso. | 192.000 |  |  |  | 192.000 |
| 1. Informe de modelo conceptual del sistema de información de seguimiento y control de los resultados de la planificación técnica y operativa. | 120.000 |  | 20.000 |  | 140.000 |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema informático de seguimiento y control de la planificación técnica y operativa. | 48.000 |  | 0 | 150.000 | 198.000 |
| 1. Informe de Diseño y puesta en marcha de una unidad de gestión del conocimiento con métodos de trabajo, con su manual de procesos. | 96.000 | 53.000 | 0 | 0 | 149.000 |
| 1. Informe del modelo operacional de presentación del conocimiento generado a nivel interno y externo. | 48.000 |  | 0 |  | 48.000 |
| 1. Desarrollo y puesta en marcha de sistema informático se soporte a la gestión del conocimiento, con sus manuales de administración y usuario. | 32.000 |  | 0 |  | 32.000 |
| 1. Informe de diseño y puesta en marcha de método documentado para la definición de los estudios técnicos que el servicio requiere. | 36.000 |  | 0 |  | 36.000 |
| 1. Informe de Plan comunicacional, con sus respectivo plan de acción. | 72.000 |  | 10.000 |  | 82.000 |
| 1. Implementación del plan comunicacional mediante el desarrollo de talleres 4, seminarios 7, y Productos comunicacionales y elementos de apoyo previstos en el plan, realizados según cronograma. | 144.000 |  | 165.000 |  | 309.000 |
| **Total** | **788.000** | **53.000** | **195.000** | **150.000** | **1.186.000** |
|  |  |  |  |  |  |
| **Componente 3: Gestión de procesos** |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de los resultados del proyecto piloto de fiscalización integrada, propuesta de modelo conceptual de sistema integrado de fiscalización. y plan de implementación. | 96.000 | 53.000 | 40.000 |  | 189.000 |
| 1. Informe de diseño conceptual del sistema informático de apoyo a la fiscalización integrada. | 48.000 |  | 0 |  | 48.000 |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema informático integrado de apoyo a la gestión de fiscalización con sus manuales de administración y usuario | 72.000 | 18.000 | 0 | 500.000 | 590.000 |
| 1. Transferencia tecnológica a los equipos centrales y territoriales. | 36.000 |  | 50.000 |  | 86.000 |
| 1. Informe de diseño del sistema de monitoreo de procesos , productos y estándares de calidad | 96.000 |  | 0 |  | 96.000 |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema de monitoreo de procesos, productos y estándares de calidad, con sus manuales de administración y usuarios. | 24.000 | 5.500 | 0 | 200.000 | 229.500 |
| 1. Informe Modelo conceptual de formulación y control presupuestario según producto estratégico. | 24.000 |  | 0 |  | 24.000 |
| 1. Informe de diseño de sistema informático de apoyo a la formulación y control presupuestario según producto estratégico. | 48.000 |  | 0 | 0 | 48.000 |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema informático de apoyo a la formulación y control presupuestario. Con sus manuales de administración y usuario. | 24.000 |  |  | 130.000 | 154.000 |
| 1. Transferencia tecnológica para el proceso de formulación y control presupuestaria según producto estratégico. | 48.000 |  | 30.000 |  | 78.000 |
| 1. Informe de necesidades de servicios de laboratorio. | 48.000 |  | 0 |  | 48.000 |
| 1. Reporte de evaluación de prefactibilidad de instalación del laboratorio y propuesta de plan de implementación | 72.000 |  | 0 |  | 72.000 |
| 1. Puesta en servicio del modelo de provisión de servicios de laboratorio. | 192.000 |  | 45.000 |  | 237.000 |
| **Total** | **828.000** | **76.500** | **165.000** | **830.000** | **1.899.500** |
|  |  |  |  |  |  |
| **Componente 4: Apoyo Administrativo** |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño de la unidad de administración de sistemas y plan de implementación | 48.000 | 0 | 30.000 |  | 78.000 |
| 1. Adquisición de equipamiento. | 346.000 |  | 0 | 350.000 | 696.000 |
| 1. Transferencia tecnológica a los profesionales de la unidad. | 96.000 |  | 30.000 |  | 126.000 |
| 1. Informe con modelo de levantamiento de necesidades de recursos humanos y sus respectivos perfiles basados en competencias laborales asociados los procesos sustantivos. | 96.000 |  | 0 |  | 96.000 |
| 1. Informe con propuesta de estrategias innovativas de fidelización e incentivos para el desarrollo de carrera y retención del personal de las áreas críticas de la gestión institucional | 24.000 |  | 0 |  | 24.000 |
| 1. Informe de implementación del proceso presupuestario DIPRES modificado respecto del requerimiento institucional emanado del proceso de formulación presupuestario interno según producto estratégico, con su respectivo manual. | 48.000 |  | 0 |  | 48.000 |
| 1. Informe de diseño y plan de implementación de un sistema de detección de las necesidades de capacitación asociados los procesos sustantivos y de apoyo. | 96.000 |  | 0 |  | 96.000 |
| 1. Informe programático para el desarrollo de las actividades de capacitación requeridas por la institución en el marco de la acción de la escuela interna de capacitación. | 24.000 |  | 0 |  | 24.000 |
| **Total** | **778.000** | **0** | **60.000** | **350.000** | **1.188.000** |
|  |  |  |  |  |  |
| **Total proyecto** |  |  |  |  | **5.170.500** |
|  |  |  |  |  |  |
| Gastos de gestión del proyecto | 630.000 |  |  |  | 630.000 |
| Evaluación intermedia y final | 192.000 |  |  |  | 192.000 |
| Imprevistos | 500.000 |  |  |  | 500.000 |
| **TOTAL** |  |  |  |  | **6.492.500** |

# 

**2.3. Esquema de ejecución**

El mecanismo de ejecución se establecerá mediante la creación de una Unidad Técnica en la entidad que se vinculará directamente con la Unidad Ejecutora de DIPRES. Habrá un coordinador técnico que responda al Directivo máximo de la entidad.

La ejecución del Programa incluirá una evaluación intermedia y final.

La programación de la ejecución por componente se presenta en los Cuadros siguientes.

**2.4. Cronograma**

**Cuadro N° 12: Ejecución Componente 1 Alineación estratégica**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Productos | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | | |
| **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de diseño de la Unidad de Planificación y puesta en marcha. | x | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con la PEI 2012- 2017 ajustada a los nuevos requerimientos. | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de diseño y plan de puesta en marcha de Metodología y actualización de la PEI, con su manual de aplicación. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el desarrollo del modelo conceptual de control, seguimiento y evaluación de la PEI, con su manual de aplicación. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Desarrollo y marcha blanca de sistema informático de apoyo al control seguimiento y evaluación de la PEI con sus respectivos manuales de administración y usuario. |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 1. Transferencia de capacidades técnicas al equipo de planificación para el desarrollo de su labor. |  | x | x | x |  |  |  |  |
| 1. Informe de diseño y puesta en marcha de Proceso para la elaboración y seguimiento de políticas operativas, con su manual de proceso. |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Desarrollo de dos evaluaciones de impacto (la primera para levantar línea base y la segunda de seguimiento y evaluación del impacto al termino del programa) |  | x |  |  |  |  | x |  |
| 1. Desarrollo y marcha blanca de sistema informático de seguimiento de la implementación de las políticas operativas con sus respectivos manuales de administración y usuario. |  |  |  |  | x | x |  |  |

**Cuadro N° 13: Ejecución Componente 2 Gestión estratégica**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Productos | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño y puesta en marcha del método de trabajo para la elaboración de la planificación operativa, con su manual de proceso. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de modelo conceptual del sistema de información de seguimiento y control de los resultados de la planificación técnica y operativa. |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema informático de seguimiento y control de la planificación técnica y operativa. |  |  |  |  | x | x | x |  |
| 1. Informe de Diseño y puesta en marcha de una unidad de gestión del conocimiento con métodos de trabajo, con su manual de procesos. |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 1. Informe del modelo operacional de presentación del conocimiento generado a nivel interno y externo. |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Desarrollo y puesta en marcha de sistema informático se soporte a la gestión del conocimiento, con sus manuales de administración y usuario. |  |  |  |  | x | x | x |  |
| 1. Informe de diseño y puesta en marcha de método documentado para la definición de los estudios técnicos que el servicio requiere. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de Plan comunicacional, con sus respectivo plan de acción. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Implementación del plan comunicacional mediante el desarrollo de talleres 4, seminarios 7, y Productos comunicacionales y elementos de apoyo previstos en el plan, realizados según cronograma. |  |  | x | x | x | x | x | x |

**Cuadro N° 14: Ejecución Componente 3 Gestión de procesos**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Productos | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de los resultados del proyecto piloto de fiscalización integrada, propuesta de modelo conceptual de sistema integrado de fiscalización y plan de implementación. | x | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de diseño conceptual del sistema informático de apoyo a la fiscalización integrada. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema informático integrado de apoyo a la gestión de fiscalización con sus manuales de administración y usuario |  |  | x | x | x |  |  |  |
| 1. Trasferencia tecnológica a los equipos centrales y territoriales. |  |  |  | x | x | x |  |  |
| 1. Informe de diseño del sistema de monitoreo de procesos , productos y estándares de calidad |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema de monitoreo de procesos, productos y estándares de calidad, con sus manuales de administración y usuarios. |  |  |  |  | x | x |  |  |
| 1. Informe Modelo conceptual de formulación y control presupuestario según producto estratégico. | x | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de diseño de sistema informático de apoyo a la formulación y control presupuestario según producto estratégico. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Desarrollo y marcha blanca del sistema informático de apoyo a la formulación y control presupuestario. Con sus manuales de administración y usuario. |  |  | x | x | x |  |  |  |
| 1. Transferencia tecnológica para el proceso de formulación y control presupuestaria según producto estratégico. |  |  | x | x | x |  |  |  |
| 1. Informe de necesidades de servicios de laboratorio. |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Reporte de evaluación de pre factibilidad de instalación del laboratorio y propuesta de plan de implementación |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Puesta en servicio del modelo de provisión de servicios de laboratorio. |  |  |  |  | x | x | x |  |

**Cuadro N° 15: Ejecución Componente 4 Apoyo administrativo**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Productos | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** | **S 1** | **S 2** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño de la unidad de administración de sistemas y plan de implementación |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Adquisición de equipamiento. |  |  | x | x | x | x | x |  |
| 1. Transferencia tecnológica a los profesionales de la unidad. |  | x | x | x |  |  |  |  |
| 1. Informe con modelo de levantamiento de necesidades de recursos humanos y sus respectivos perfiles basados en competencias laborales asociados los procesos sustantivos. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con propuesta de estrategias innovativas de fidelización e incentivos para el desarrollo de carrera y retención del personal de las áreas críticas de la gestión institucional |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Informe de implementación del proceso presupuestario DIPRES modificado respecto del requerimiento institucional emanado del proceso de formulación presupuestario interno según producto estratégico, con su respectivo manual. |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 1. Informe de diseño y plan de implementación de un sistema de detección de las necesidades de capacitación asociados los procesos sustantivos y de apoyo. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Informe programático para el desarrollo de las actividades de capacitación requeridas por la institución en el marco de la acción de la escuela interna de capacitación. |  |  |  | x |  |  |  |  |

**2.5. Plan de adquisiciones**

**Cuadro N° 16: Plan de adquisiciones**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Cobertura del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Dato** | **Desde** | **Hasta** |
| **Cobertura del Plan de Adquisiciones:** | 1/Enero/2015 | 30/Junio/2016 |
|  | | |
| **2. Versión del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Versión ( 1-xxxx -Incluir Año-) :** | 22-07-2014 | |
|  | | |
| **3. Tipos de Gasto** | | |
| **Categoría de Adquisición** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Obras | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Bienes | USD 639.000,00 | USD 639.000,00 |
| Servicios de No Consultoría | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Capacitación | USD 153.000,00 | USD 153.000,00 |
| Gastos Operativos | USD 118.125,00 | USD 118.125,00 |
| Consultoría (firmas + individuos) | USD 875.000,00 | USD 875.000,00 |
| Transferencias | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Subproyectos Comunitarios | USD 0,00 | USD 0,00 |
| No asignados | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.785.125,00** | **USD 1.785.125,00** |
|  |  |  |
| **4. Componentes** | | |
| **Componente de Inversión** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Componente 1 - Alineación Estratégica | USD 393.000,00 | USD 786.000,00 |
| Componente 2 - Gestión Estratégica | USD 311.500,00 | USD 623.000,00 |
| Componente 3 - Gestión de Procesos | USD 587.500,00 | USD 1.175.000,00 |
| Componente 4 - Apoyo Administrativo | USD 375.000,00 | USD 750.000,00 |
| Gastos de Gestión del Proyecto | USD 118.125,00 | USD 236.250,00 |
|  | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.785.125,00** | **USD 3.570.250,00** |

## 

## Proyecto P3: Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)

### Tabla resumen SERNAC

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | | | |  | |
| **Nivel 3**  **Resultados finales** | **Nivel 2**  **Resultados intermedios** | | | | **Nivel 1**  **Productos/entregables** | |
| **Indicadores EFE y EFI** | **Diagnóstico de las capacidades de gestión** | | | | **Plan de mejora/implantación** | |
| **Alineación estratégica** | **Gestión estratégica** | **Gestión de procesos** | **Apoyo administrativo** |
| * 2 de EFE y 1 de EFI * Los de EFE presentan nivel medio y alto * El de EFI nivel alto | **5,24 puntos**   1. Debilidades en el rol normativo 2. Baja integración de la planificación estratégica | **4,33 puntos**   1. Baja formalización de la función de planificación institucional 2. Ausencia de gestión del conocimiento 3. Carencia de indicadores de resultado final y baja retroalimentación de la gestión estratégica 4. Limitada profesionalización de la alta dirección | **7,29 puntos**   1. Falta de incorporación de la información del control de calidad en la mejora de los productos estratégicos 2. Debilidades en la estructura organizativa 3. Debilidades en los recursos humanos 4. Debilidades en la presupuestación de los productos estratégicos | **4,44 puntos**   1. Gestión de recursos humanos 2. Gestión presupuestaria 3. Sistemas de información | 1. 4 componentes 2. 21 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 3 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 8.546.000 M | |
| **INDICE AGREGADO: 5,42 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |

# Introducción

El Programa de Gobierno 2014-2018[[6]](#footnote-6) propuso enfrentar las debilidades de la actual institucionalidad de protección de los consumidores, asumiendo compromisos del siguiente orden en relación al SERNAC:

* Mecanismos para exigir el cumplimiento legal de los derechos de los consumidores y para que existan compensaciones e indemnizaciones adecuadas: en los primeros 100 días de Gobierno, enviar al Congreso el proyecto de ley del fortalecimiento del SERNAC que entregue atribuciones reales y efectivas para defender los derechos de los consumidores, y que en lo sustantivo establecerá un procedimiento administrativo ante el SERNAC, que reemplace la competencia general de los Juzgados de Policía Local para conocer materias de consumo individuales.
* Protección al consumidor financiero: entregando al SERNAC facultades en materia de inspección, sanciones y normativas respecto del mercado financiero.
* Sanciones en temas contenciosos: realizando cambios al tope máximo de las sanciones por porcentaje de ventas obtenidas.

Otros compromisos en esta área apuntan al fortalecimiento de otros órganos, como la Fiscalía Nacional Económica y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

# Diagnóstico del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)

A continuación se desarrolla el diagnóstico institucional del SERNAC, que se aborda en tres partes: i) descripción de la misión institucional y los productos estratégicos; ii) análisis del problema principal de la institución a la luz de un conjunto de indicadores de efectividad (EFE) y eficiencia (EFI) vinculados a los productos estratégicos; y, iii) presentación de los factores explicativos del problema principal a partir de evaluación de las capacidades de gestión del departamento. El diagnóstico se basó en fuentes documentales (normativas y técnicas), y en reuniones de trabajo con funcionarios de las distintas áreas de la entidad.

## Misión organizacional y productos estratégicos

El SERNAC fue creado mediante la Ley N° 19.496, que estableció las normas sobre protección de los derechos de los consumidores y creó dicho Servicio con el mandato de “velar por el cumplimiento de las disposiciones de la presente ley y demás normas que digan relación con el consumidor, difundir los derechos y deberes del consumidor y realizar acciones de información y educación del consumidor”.[[7]](#footnote-7) El año 2011 se dictó la Ley Nº 20.555 que modificó la Ley N° 19.496, para dotar al SERNAC de atribuciones en materias financieras, creándose un área de trabajo denominada SERNAC Financiero.

SERNAC tiene presencia nacional, y su estructura organizacional se compone de una Dirección Nacional, una Subdirección Nacional, dos Divisiones (Consumo Financiero, Jurídica) y 15 Direcciones Regionales.

La dotación efectiva de personal del SERNAC asciende a 323 personas,[[8]](#footnote-8) y ejecutó un presupuesto total de $9,5 mil millones (2013). El 64% del presupuesto se concentra en dos productos estratégicos: Orientación, asesoría jurídica y protección e Información de Mercado y Consumo.

El SERNAC tiene como misión “Informar, educar y proteger eficientemente a los consumidores, vigilando que se respeten sus derechos a través de la promoción de una cultura de consumo responsable y participativa entre los actores relevantes del mercado, con el fin de contribuir a su desarrollo y transparencia”.[[9]](#footnote-9)

En este marco, el SERNAC tiene las siguientes funciones:[[10]](#footnote-10)

1. Formular, realizar y fomentar programas de información y educación al consumidor, especialmente sobre sus derechos y obligaciones en relación con servicios financieros, garantías y derecho a retracto, entre otras materia (Ley 20555, Art. 1)
2. Realizar, a través de laboratorios o entidades (D.O 2011) especializadas, de reconocida solvencia, análisis selectivos de los productos que se ofrezcan en el mercado en relación a su composición, contenido neto y otras características.
3. Recopilar, elaborar, procesar, divulgar y publicar información para facilitar al consumidor un mejor conocimiento de las características de la comercialización de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.
4. Realizar y promover investigaciones en el área del consumo.
5. Recibir reclamos de consumidores que consideren lesionados sus derechos y dar a conocer al proveedor respectivo el motivo de inconformidad a fin de que voluntariamente pueda concurrir y proponer las alternativas de solución que estime convenientes.
6. Hacerse parte en aquellas causas que comprometan los intereses generales de los consumidores.

Los productos estratégicos del SERNAC son los siguientes:

**Cuadro 1: Productos estratégicos de la SERNAC**

|  |  |
| --- | --- |
| **Producto estratégico** | **Descripción** |
| 1. Información de Mercado y Consumo | * **Estudios**: Levantar y analizar información calificada para la generación de estudios, orientados a transparentar los mercados a través de la detección potencial de inequidades o situaciones que afecten los derechos de los consumidores, a contribuir en el desarrollo institucional de iniciativas que mejoren la normativa correspondiente y a responder a necesidades específicas del quehacer del SERNAC. * **Información y Difusión**: Informar a los consumidores sobre temáticas relevantes en materia de consumo y el quehacer institucional del SERNAC, mediante la gestión de la estratégica comunicacional del Servicio, la administración de la imagen y el discurso público institucional, sus canales y productos de difusión, el relacionamiento con los medios de comunicación y la generación de campañas informativas. |
| 1. Orientación, asesoría jurídica y protección | * **Orientación a la ciudadanía** sobre sus deberes y derechos como consumidor: Orientar e informar a los consumidores frente a una inquietud o problemática en materia de consumo, sea ésta o no de competencia de SERNAC. * **Tramitación de Reclamos**: Mediación entre proveedor y consumidor para resolver controversias en materia de consumo, de la cual podría resultar un acuerdo entre prejudicial entre las partes. * **Protección**: Mediante la presentación de denuncias judiciales o administrativas: Orientación jurídica procedimental y presentación de denuncias y defensa en Juzgados de Policía Local y Civiles en casos de trasgresión a los intereses generales de los consumidores en la ley 19.496 o en leyes especiales relacionadas. * **Protección de intereses colectivos y difusos**: Soluciones masivas, prejudiciales (mediaciones) o judiciales frente a trasgresiones a la normativa de impacto en los intereses colectivos o difusos de los consumidores. |
| 1. Educación sobre Deberes y Derechos de los Consumidores/as | * **Programa de Educación para el Consumo en la Educación Formal**: Generar e implementar cursos de perfeccionamiento docente a distancia y material educativo para el aula sobre temas de consumo, destinado a docentes y estudiantes de los diversos niveles del currículo escolar, considerando perspectiva territorial y enfoque de género. * **Programa de Educación para el Consumo en la Educación No Formal**: Generar e implementar de programas de capacitación para facilitadores/as y relatores/as, para la sociedad civil organizada y módulos de auto instrucción para consumidores/as en general sobre temas de consumo, considerando perspectiva territorial y enfoque de género. |
| 1. Iniciativas de apoyo para la participación ciudadana | * Entregar soporte técnico, relacional, jurídico y estratégico a las organizaciones sociales y, especialmente a las Asociaciones de Consumidores, con el fin de contribuir a la cohesión social del Sistema de Protección del Consumidor (Estado, Sociedad Civil, Mercado), a través de la generación de espacios de participación ciudadana en consumo para hombres y mujeres, tanto a nivel nacional como regional |

Fuente: Formulario A1 2012-2014.

## Problema principal: efectividad (EFE) y eficiencia (EFI)

A nivel de problema principal, el SERNAC presenta espacios de mejora en su efectividad (EFE) y eficiencia (EFI). El siguiente cuadro muestra los indicadores de EFE y su grado de avance a la fecha (tomado como línea de base en el Plan de Implantación).

**Cuadro 2: Indicadores de EFE y EFI**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador actual** | **Indicador de** | **Avance/Línea de base** | **Nivel de indicador** |
| 1. Porcentaje de satisfacción neta de los usuarios web con las alertas de seguridad de productos | EFE | 60% | Resultado intermedio |
| 1. Porcentaje de consumidores que declara que el SERNAC lo protege "mucho" o "bastante" contra los abusos, excesos y fallas en los productos y servicios que se ofrecen en el mercado. | EFE | 50% | Producto |
| 1. Tiempo promedio para la notificación al SERNAC de la resolución que recibe la causa a prueba en los Juicios Colectivos tramitados por la Fiscalía de Protección de la División Jurídica. | EFI | 90 días hábiles | Resultado intermedio |

Fuente: Formulario Indicadores de Desempeño Año 2014.

Comentario:

1. Los indicadores seleccionados dan cuenta de todos los productos estratégicos del SERNAC, mientras que los incluidos en el Formulario H sólo se enfocan en los productos estratégicos 1 y 2.
2. En su mayoría, los indicadores son de producto o en su defecto de efectividad.
3. La mayoría de los indicadores son parte del Convenio de Desempeño Colectivo, y sólo el indicador 2 está incluido en el Formulario de Indicadores de Desempeño (Formulario H).

## Factores explicativos: evaluación de las capacidades de gestión

A continuación se presentan los resultados de los cinco índices que miden las capacidades de gestión del departamento, cuatro de ellos corresponden a las dimensiones de gestión y uno agregado que resume la capacidad integral.[[11]](#footnote-11)

El SERNAC presenta un índice de Capacidad Integral de Gestión de **5,33 puntos** (sobre un máximo posible de 10 puntos).

**Cuadro 3: Resultados de evaluación de las capacidades de gestión (escala 0-10)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Índice/Dimensión** | **Resultado índice** |
| 1. Alineación estratégica | 5,24 |
| 1. Gestión estratégica | 4,33 |
| 1. Gestión de procesos | 7,29 |
| 1. Apoyo administrativo | 4,44 |
| **Índice de Capacidad Integral de Gestión** | **5,42** |

Fuente: Instrumento de Diagnóstico de las Capacidades de Gestión.

A nivel de dimensiones se observa que sólo una de ellas supera ese umbral y las otras tres están por debajo. La dimensión con índice más alto es *Gestión de procesos* con **7,29 puntos**. Esto en gran parte se atribuye a que el mandato institucional se recoge claramente en los productos estratégicos, la institución tiene procesos productivos y de soporte claramente definidos y trazables, y sistemáticamente realiza un monitoreo de éstos.

Le sigue en importancia la dimensión *Alineación estratégica* conun índice de **5,24 puntos**. Explica este puntaje el hecho que el mandato institucional está claramente definido en una norma, la cual ha sido revisada el 2011 incrementando las obligaciones y facultades de la institución en temas financieros.

La tercera dimensión corresponde al *Apoyo administrativo*, con **4,44 puntos**. Básicamente no hay una gestión estratégica de los recursos humanos, la presupuestación no permite disponer de costos unitarios, no se dispone de un plan estratégico de sistemas de información.

La cuarta dimensión es la de *Gestión estratégica*, con un índice de **4,33 puntos**. Puntaje que se explica por deficiencias en la planificación técnica y operativa y la gestión del conocimiento y la profesionalización de la alta dirección.

A continuación se describe con mayor detalle las principales debilidades detectadas en cada una de las cuatro dimensiones de gestión.

### Dimensión 1: Alineación estratégica

1. *Rol normativo*  *(punto crítico 2)*. La organización no cuenta con un área interna específica encargada de la producción de normas y reglamentos que regulan el sector. Distintas unidades pueden generar reglamentos sobre distintos tópicos (por ejemplo, créditos de consumos, hipotecarios, precios unitarios, etc.), y actúan a partir de sus propios criterios.
2. *Desarrollo y Planificación Estratégica* (*punto crítico 5 a 7*). En SERNAC existe una Unidad de Planificación Estratégica y Calidad (UPEC), staff de la Dirección Nacional, dedicada a la relación con DIPRES en materia de control de gestión, seguimiento de compromisos, y no se encarga de la formulación de políticas para su funcionamiento y generación de productos estratégicos y entregables. La planificación estratégica institucional tradicionalmente ha sido ejercida por la Dirección Nacional. En SERNAC cada área de negocio define y controla sus políticas.

### Dimensión 2: Gestión estratégica

1. *Baja formalización de la función de planificación institucional (punto crítico 8, 9 y 10)*. Básicamente, cada área de negocio realiza esta función, siguiendo sus propios criterios técnicos y operativos, y con un estilo de estancos. La UPEC no tiene injerencia es dichas decisiones. Existen protocolos propios, que están certificados ISO 9000, pero domina la característica de planificación compartimentada, no integrada. El POA refleja más bien la planificación operativa, que tiene un alto componente inercial.
2. *Ausencia de gestión del conocimiento (puntos críticos 11, 12 y 13).* No hay gestión del conocimiento. La institución no dispone de mecanismos ni protocolos para la sistematización de información técnica relevante. No hay soporte informático para la información generada. La Unidad de Estudios e Inteligencia se enfoca en Monitoreo de Mercados ("relevantes") y la observación. de publicidad y prácticas comerciales, atendiendo básicamente a la Subdirección Nacional, ya que la División Jurídica tiene sus propios insumos.
3. *Carencia de indicadores de resultado final y baja retroalimentación de la gestión estratégica (puntos críticos 14, 15 y 16).* El SERNAC no cuenta con indicadores de efectividad (EFE) de resultados finales, sino de resultados intermedios y/o de producto. El Servicio ha desarrollado un CMI con una batería importante de indicadores de gestión. Los resultados de la matriz de indicadores no constituyen elementos que retroalimenten y propicien mejoras en la institución.
4. *Limitada profesionalización de la alta dirección (punto crítico 17).* Hasta la fecha SERNAC tiene incorporados sólo 3 cargos del nivel central y 14 Direcciones Regionales en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). Queda fuera de este sistema el cargo de Subdirector Nacional, bajo el cual dependen todos os departamentos encargados de la generación de todos los productos estratégicos, exceptuando lo financiero,

### Dimensión 3: Gestión de procesos

1. *Falta de incorporación de la información del control de calidad en la mejora de los productos estratégicos (punto crítico 27).* Si bienexiste un sistema de calidad certificado (ISO 9000), la mejora continua no se ha traducido en un perfeccionamiento de la calidad de los productos estratégicos. El caso que mejor ejemplifica lo anterior lo constituye el producto “Educación sobre Deberes y Derechos de los Consumidores/as”, sobre el cual la institución tiene serias dudas sobre su efectividad, sin embargo continua ejecutándolo.
2. *Debilidades en la estructura organizativa (punto crítico 30).* La estructura organizacional real no facilita el desempeño de los procesos sustantivos de la institución, por cuanto funciona consolidando la compartimentación: una División de Consumo Financiero prácticamente desvinculada del resto de la organización, una División Jurídica que cumple funciones de producción y de asesoría interna, y una Subdirección Nacional de gran dimensión que agrupa a todos los productos estratégicos genera un desequilibrio en la estructura organizacional, reflejando la falta de criterios de buen diseño organizacional.[[12]](#footnote-12)
3. *Debilidades en los recursos humanos (punto crítico 32).* No hay evidencia que la gestión de recursos humanos se alinee con la dinámica de los procesos sustantivos, ni que los perfiles del personal estén directamente vinculados a dichos procesos.
4. *Debilidades en la presupuestación de los productos estratégicos (punto crítico 33).* La formulación presupuestaria sigue criterios inerciales.

### Dimensión 4: Apoyo administrativo

1. *Gestión de recursos humanos (punto crítico 36)*. Existe un proceso de revisión anual de la nómina de recursos humanos, y que es la base para la estimación de necesidades, cuyo criterio principal es inercial.[[13]](#footnote-13)
2. *Gestión presupuestaria (punto crítico 38).* El SERNAC no dispone de información de costos unitarios que le permita realizar una formulación presupuestaria adecuada a sus productos estratégicos. Dicha información permite asignar no más del 50% del presupuesto a los productos estratégicos.
3. *Sistemas de información (puntos críticos 39 y 40).* El SERNAC dispone de distintos sistemas de información, los cuales no están adecuadamente integrados, Esta debilidad se manifiesta en problemas de calidad y gestión de datos y de administración de la plataforma que soporta los productos estratégicos (orientación, asesoría jurídica y protección, educación).

**Cuadro 4: Resumen de debilidades por dimensión**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensión** | **Oportunidad de mejora** | **Punto Crítico asociado** |
| 1. Alineación estratégica | 1. Rol normativo 2. Desarrollo y Planificación Estratégica | 2  5 a 7 |
| 1. Gestión estratégica | 1. Formalización de la función de planificación institucional 2. Sistematización de la gestión del conocimiento 3. Desarrollo de indicadores de resultado final y retroalimentación de la gestión estratégica 4. Profesionalización de la alta dirección pública | 8 a 10  11 a 13  14 y 16  17 |
| 1. Gestión de procesos | 1. Incorporación de estándares de gestión de calidad 2. Estructura, recursos humanos y presupuesto | 27  30, 32 y 33 |
| 1. Apoyo administrativo | 1. Gestión de recursos humanos 2. Gestión presupuestaria 3. Sistemas de información | 36  38  39 y 40 |

# Plan de Mejora del Servicio Nacional del Consumidor

## Nuevas orientaciones de política

Las nuevas orientaciones estratégicas para el periodo 2014-2018 implican atender los siguientes aspectos:

1. Formulación de una política de protección al consumidor (“Libro blanco”)
2. Conciliación del derecho de la competencia y el derecho del consumidor
3. Proyección de imagen de un servicio técnico, consistente en sus decisiones, que refleje la protección al consumidor como una política de Estado
4. Foco en consumidores vulnerables
5. Participación Ciudadana

Por su parte el proyecto de nueva Ley de Protección al Consumidor propuesta al Congreso (02 junio 2014) propone un cambio en el rol del SERNAC, confiriéndole facultades para: i) Fiscalizar: el cumplimiento de las disposiciones de la ley y de toda la normativa de protección de los derechos de los consumidores por parte de proveedores a cuyas actividades les sea aplicable la ley; ii) Sancionar: establece un procedimiento administrativo sancionatorio que es resuelto por el Director Regional del SERNAC respectivo; iii) Interpretar la ley: facultad de aplicar e interpretar administrativamente la normativa de protección de los derechos de los consumidores que le corresponde vigilar; iv) Dictar normas de carácter general: de alcance menor a la ley, que complementen la normativa de protección de los derechos de los consumidores, que serán obligatorias para los proveedores; v) Regulación de mediaciones colectivas. Al mismo tiempo, se reemplaza la competencia de los Juzgados de Policía Local para resolver los conflictos en el ámbito del interés individual del consumidor.

Así, el proyecto de reforma a la Ley N° 19.496 plantea desafíos en 5 ámbitos para el SERNAC:

1. Naturaleza jurídica del SERNAC: pasaría desde un Servicio público funcionalmente descentralizado y desconcentrado territorialmente, hacia una institución fiscalizadora.
2. Autoridad competente para conocer acciones de interés individual: actualmente corresponde a los Juzgados de Policía Local, según la Ley de Procedimiento de dichos juzgados (Ley Nº 18.287). La reforma requiere que el SERNAC asuma acorde la dirección que corresponda según comuna (Ley Procedimiento Administrativo, Ley Nº 19.880), que implica ajustar su cobertura territorial.
3. Interpretación de la Ley N° 19.496: en la actualidad la interpretación de la ley es indirecta, y para tener fuerza imperativa es necesario una sentencia judicial firme. La reforma plantea una interpretación directa del SERNAC a través de la emisión de Instrucciones de carácter general.
4. Solución alternativa conflictos colectivos: en la actualidad las mediaciones colectivas están regladas en forma general, y el Servicio actúa como mediador. La reforma plantea la creación de una regulación de procedimiento de mediaciones colectivas.
5. Coordinación interinstitucional: la multiplicidad de organismos con facultades reguladoras de mercados se ha enfrentado sobre la base de caso a caso, y ha sido deficitaria en su efectividad. La reforma plantea la creación de un Consejo de Protección al Consumidor, presidido por el (Director Nacional del SERNAC.

Estos desafíos requieren la creación de capacidades en el SERNAC, no disponibles en la actualidad. Por ejemplo, la capacidad para juzgar y dictar jurisprudencia (doctrina) no corresponde a las capacidades actuales de litigio que posee la institución. Esto significa no sólo incrementar la dotación de profesionales sino que generar un nuevo perfil profesional.

## Oportunidades de mejora

El diagnóstico realzado permite identificar las siguientes oportunidades de mejora en cada dimensión de gestión:

### Dimensión 1: Alineación estratégica

SERNAC requiere fortalecer su capacidad para generar normas y reglamentos que regulen el sector. Por un lado, continuar con su labor de generación de reglamentos que van especificando la aplicación de la Ley de Protección al Consumidor a mercados y productos específicos (créditos de consumos, hipotecarios, precios unitarios, etc.), y por otro lado, crear las capacidades para atender el nuevo rol de aplicar e interpretar administrativamente la normativa de protección de los derechos de los consumidores.

SERNAC requiere también contar con una Unidad de Planificación a cargo de la formulación de políticas institucionales y sectoriales. La oportunidad de reposicionar la planificación estratégica en el Servicio tendría como hito destacado la formulación de la primera Política de Estado de protección del consumidor (“libro blanco”), concebida como una respuesta organizada y razonada del Estado a las demandas de la ciudadanía en materia de consumo, previo análisis y valoración de dichas necesidades y de los distintos instrumentos de política.

### Dimensión 2: Gestión estratégica

La integración de formas y procesos de trabajo es una necesidad urgente en SERNAC, La compartimentación que ha desarrollado a través de los años es contradictoria con la capacidad que ha tenido para definir, implementar y certificar todos sus procesos. Si bien existe la UPEC, se observa que cada División elabora su planificación técnica y operativa, no produciéndose una integración de visiones y funcionamiento del Servicio como un todo.

La anticipación en la identificación de fallas en el funcionamiento de los mercados requiere el manejo fino de información detallada, especializada y de difícil acceso, que permitirá prever los potenciales riesgos que amenacen los derechos de los consumidores. Al respecto el diseño e implementación de un modelo de gestión del conocimiento sería un avance sustantivo en las capacidades del Servicio. Este modelo debiera mejorar sustantivamente la capacidad de protección del consumidor, basada en el enfoque de la matriz de mercados relevantes que la institución aborda en la actualidad, cuya principal debilidad es que se compone a partir de denuncias y reclamos, y no en una capacidad prospectiva que anticipe riesgos en el funcionamiento de mercados (estructuras pseudo competitivas, prácticas comerciales depredadoras, etc.).

### Dimensión 3: Gestión de procesos

La certificación ISO ha resultado a largo plazo en una barrera para el trabajo coordinado e integrado de la institución. Se requiere implementar nuevas prácticas de trabajo en equipo que superen la lógica del “dueño del proceso” como limitante para expandir el proceso más allá del límite de la unidad o departamento responsable, y que posibilite la mejora del resultado global del SERNAC.

La estructura organizacional real no ha facilitado el desempeño de los procesos sustantivos de la institución, por cuanto funciona de manera compartimentada. Existe entonces la oportunidad de producir un nuevo diseño organizacional, que conjugue de la mejor forma la estrategia escogida, los procesos optimizados, los recursos humanos más adecuados, la estructura organizacional que mejor sirva a la toma de decisiones dadas las otras dimensiones y los sistemas de soporte. Se advierte el riesgo que en la urgencia de la implementación de la reforma a la ley, que incorpora al SERNAC nuevas facultades, se actúe “parchando” la estructura vigente, y en consecuencia dilatar la resolución de los problemas organizacionales que el SERNAC enfrenta actualmente.

Para los nuevos desafíos que enfrentará el SERNAC en relación al nuevo rol fiscalizador, de juez (dictamina y sanciona) y creador de doctrina (generar e interpretar normas y reglamentos) la institución debe crear capacidades técnicas y procedimentales, para lo cual no cuenta con recursos humanos adecuados. La oportunidad de definir desde el inicio procesos adecuados, permite al mismo tiempo identificar los perfiles profesionales que mejor calcen con los requerimientos de la operación. Existe entonces la oportunidad de diseño de estos componentes organizacionales y de un plan de formación o capacitación adecuado.

Hoy día SERNAC visualiza a sus clientes de manera fraccionada, desde los productos estratégicos. Una nueva visión a partir desde los clientes (ciudadanos-consumidores) requiere organizar un nuevo modelo de intervención (o modelo de negocio), que conjugue los distintos públicos y los servicios que se les entregarán. Estos públicos incluyen a consumidores vulnerables, ciudadanos participantes, organizados o como individuos.

### Dimensión 4: Apoyo administrativo

Las debilidades en el ámbito administrativo incluyen la necesidad de identificar nuevos perfiles de recursos humanos y revisar los existentes. Configurar planes de generación de competencias y entrenamiento de habilidades.

Por último, la gestión del conocimiento, la vigilancia e inteligencia de mercados, la prestación de servicios mediante plataformas digitales no pueden realizarse sino con el soporte de tecnologías de información y comunicación específicas al negocio de SERNAC, sistemas que el Servicio no tiene disponible en la actualidad.

## Objetivo del Plan de Mejora

El objetivo general del proyecto es mejorar la efectividad y eficiencia del SERNAC en el desempeño de sus responsabilidades y facultades, acordes la política nacional de protección al consumidor.

El Plan de Mejora del nuevo SERNAC se estructura en tres componentes, que del punto de vista de su implementación requiere cierta secuencialidad:

1. Componente 1: Alineación estratégica
2. Componente 2: Gestión estratégica
3. Componente 3: Gestión de procesos
4. Componente 4: Apoyo administrativo

## Componentes y actividades

### Componente 1: Alineación estratégica

Objetivo del componente es formular y validar una política nacional de protección al consumidor, como una respuesta organizada y razonada del Estado a las demandas de la ciudadanía en materia de consumo.

Para la formulación de la PNPC se requiere conformar un equipo de trabajo a nivel de la planificación estratégica que tenga la capacidad técnica y operativa para soportar y conducir el proceso de diseño y validación de una política nacional. Se estima que este trabajo debiera ser coordinado por la actual Unidad de Planificación Estratégica y Calidad (UPEC), como un primer hito que inicie el nuevo estilo de coordinación institucional del SERNAC, rompiendo con la compartimentación que ha dominado la gestión del Servicio. Este equipo de trabajo debe proveer las metodologías y procedimientos que aseguren la ejecución de un proceso estructurado y alineado en sus distintas fases, disponiendo además de capacidades de diagnóstico, control y seguimiento.

Para la formulación de la PNPC se requerirá realizar las siguientes actividades:

1. Conformación de un equipo de trabajo liderado por la UPEC y contratación de asistencia técnica con experiencia en procesos de formulación participativa y validación de políticas públicas.
2. Realización de diagnósticos por tipos de mercados, regulados y no regulados, y propuestas preliminares a ser incluidas en una PNPC.
3. Realización de un proceso participativo para formulación de la política de protección al consumidor, mediante la organización y ejecución de talleres de consulta con clientes ciudadanos, representantes de organizaciones e individuos.
4. Producción del Libro Blanco “Política Nacional de Protección al Consumidor”.
5. Difusión del Libro Blanco “Política Nacional de Protección al Consumidor”: 1 semanario nacional y 14 seminarios regionales.

Los productos entregables son los siguientes:

1. Informe con la conformación del equipo de trabajo responsable, protocolos de trabajo, plan de trabajo detallado, cronograma de trabajo, aprobado por las autoridades del SERNAC.
2. Informe de diagnósticos realizados por tipos de mercados.
3. Informe de avance de medio término del proceso de formulación y validación de la PNPC.
4. Libro Blanco.
5. Informe de actividades de difusión.

### Componente 2: Gestión estratégica

Objetivo del componente es diseñar un nuevo modelo de intervención y gestión estratégica del SERNAC, que evidencie el valor público que generará el Servicio

Para el diseño de Modelo de Intervención se requiere conformar un equipo de trabajo a nivel de la planificación estratégica que tenga la capacidad técnica y operativa para soportar y conducir el proceso de diseño y validación de un nuevo modelo de actuación del SERNAC, enfocado en la realización de la PNPC. Se estima que este trabajo debiera ser coordinado por la actual Unidad de Planificación Estratégica y Calidad (UPEC). Este equipo de trabajo debe proveer las metodologías y procedimientos que aseguren la ejecución de un proceso estructurado y alineado en sus distintas fases, disponiendo además de capacidades de diagnóstico, control y seguimiento.

Para la formulación del Modelo de Intervención **y** Gestión Estratégicase requerirá realizar las siguientes actividades:

1. Conformación de un equipo de trabajo liderado por la UPEC y contratación de asistencia técnica con experiencia en procesos de planificación estratégica en el sector público.
2. Realización de planificación estratégica de la institución: Diseño de método de planificación estratégica para elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI); Revisión y ajuste de la PEI vigente a los nuevos requerimientos legales y de mandato gubernamental 2014-2018; Diseño e implementación del procedimiento de formulación de políticas institucionales y su sistema de seguimiento.
3. Diseño del nuevo Modelo de intervención de SERNAC.
4. Validación del nuevo Modelo de intervención de SERNAC mediante talleres regionales con los equipos de trabajo regionales.
5. Diseño de nuevo sistema de indicadores para la gestión estratégica, que permitan medir los resultados de la gestión.

Los productos entregables son los siguientes:

1. Informe de Plan Estratégico Institucional 2014-2018 ajustado a los nuevos requerimientos.
2. Informe de Modelo conceptual de control, seguimiento y evaluación del PEI documentado.
3. Informe de Libro Verde, que incluya los siguientes componentes del modelo de intervención:
4. Socios Claves: proveedores, aliados, stakeholders
5. Actividades críticas: macroprocesos y organización optimizados para realizar el valor público que entregará SERNAC, incluyendo procesos como gestión del conocimiento
6. Recurso críticos: identificación de capacidades profesionales, tecnológicas e infraestructura claves para producir el valor público
7. Propuesta de Valor público: definición del problema o necesidad del cliente(s) que resolverá el SERNAC y la oferta institucional que se hace cargo de ellos.
8. Relaciones de Clientes: definición de medios, promesas y compromisos con los clientes del Servicio
9. Canales: definición de medio o mecanismos de entrega de valor a los clientes
10. Identificación y caracterización de Clientes (Segmentos): definición de quiénes requieren los servicios, diferenciando tipologías y las particularidades que será necesario reconocer en el modelo de operación.
11. Estructura de Costos: definición de la estructura de costos la organización y procesos para producir valor
12. Flujo de Ingresos: definición de sistema de precios y mecanismos de financiamiento (negociación del presupuesto)
13. Informe con cuadro de mando integral (balance scorecard)

### Componente 3: Gestión de procesos

Objetivo del componente: Realizar los diseños de detalle e implementar el nuevo modelo de intervención y de gestión operativa del SERNAC, creando las capacidades para atender el nuevo rol de aplicar e interpretar administrativamente la normativa de protección de los derechos de los consumidores.

Para el diseño de detalle e implementación del Modelo de Intervención y Gestión operativa del SERNAC se requiere conformar equipos de trabajo a nivel de la planificación operativa que tenga la capacidad técnica y operativa para soportar y conducir el proceso de diseño procedimental y validación del nuevo modelo de actuación del SERNAC. Se estima que este trabajo debiera ser liderado por las Jefaturas de alta dirección del SERNAC (Divisiones y Subdirección Nacional) en coordinación con la actual Unidad de Planificación Estratégica y Calidad (UPEC). Este equipo de trabajo debe proveer las metodologías y procedimientos que aseguren la ejecución de un proceso estructurado y alineado en sus distintas fases.

Para la implementación del Modelo de Intervención **y** Gestión Estratégicase requerirá realizar las siguientes actividades:

1. Diseño de nueva estructura organizacional, que contenga el nuevo modelo de intervención del SERNAC
2. Diseño e implementación de procesos y procedimientos de negocio y de soporte, incluyendo, al menos, un nuevo proceso de gestión de clientes, que distinga, al menos, consumidores vulnerables, ciudadanos participantes organizados, ciudadanos individuales; un nuevo proceso para el monitoreo y evaluación de la política y programas institucionales, incluyendo la capacitación del personal en metodologías de evaluación; un nuevo proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información.
3. Implementación de un proceso de gestión del cambio en equipos de trabajo operativo del SERNAC, mediante asistencia técnica especializada, que permita implementar nuevas prácticas de trabajo en equipo.
4. Diseño de mecanismos y protocolos interinstitucionales de coordinación y transferencia de información y datos en relación al funcionamiento de mercados regulados.
5. Implementación de protocolos interinstitucionales de coordinación y transferencia de información.
6. Diseño e implementación de un proceso de asistencia técnica para crear capacidades técnicas y diseñar e implementar procedimientos para el grupo de trabajo que se hará cargo de las nuevas funciones fiscalizadoras del SERNAC, en relación al rol de juez (dictamina y sanciona) y de creador de doctrina (generar e interpretar normas y reglamentos).
7. Diseño e implementación de Protocolos para el nuevo proceso de monitoreo y evaluación de políticas y programas institucionales.
8. Diseño e implementación de Acciones de capacitación en metodologías de evaluación.
9. Realización de dos evaluaciones de resultados, con recursos de un fondo concursable.

Los productos entregables son los siguientes:

1. Informe con Manual de organización, con definiciones de estructura organizacional y perfiles de recursos humanos.
2. Informe con Manuales de procesos y procedimientos.
3. Informes de la implementación del Proceso de gestión del cambio.
4. Informe con Convenios interinstitucionales de coordinación y transferencia de información.
5. Informe de avances en la implementación de los Convenios interinstitucionales de coordinación y transferencia de información.
6. Informe del proceso de asistencia técnica para creación de capacidades fiscalizadoras del SERNAC.
7. Informe de los protocolos de monitoreo y evaluación de políticas y programas institucionales.
8. Informe sobre Acciones de capacitación en metodologías de evaluación realizadas.
9. Informes de evaluaciones de resultados.

### Componente 4: Apoyo administrativo

Objetivo del componente: Realizar los diseños e implantaciones de sistemas informáticos que apoyen la operación del nuevo modelo de intervención y de gestión operativa del SERNAC y alinear los perfiles de recursos humanos a los requerimientos del nuevo modelo de intervención del SERNAC.

Para la implementación de los sistemas de apoyo se requerirá realizar las siguientes actividades:

1. Implementación del sistema información de apoyo a la gestión de planificación, seguimiento, control y evaluación de la PEI, que incluye la evaluación de la conveniencia del soporte actual (SYSTOOLS).
2. Diseño e implementación de un sistema informático para gestión del conocimiento y de sistemas informáticos para vigilancia de mercados.
3. Desarrollo e implementación de sistema informático para monitoreo y evaluación de políticas y programas institucionales.
4. Desarrollo e implementación del sistema integrado de información para la gestión.
5. Diseño e implementación de nuevos perfiles de recursos humanos y revisión de los existentes.

Los productos entregables son los siguientes:

1. Informe de Sistema informático de apoyo al control seguimiento y evaluación del PEI.
2. Informe de Sistema informático de seguimiento de la implementación de las políticas operativas.
3. Informe del sistema de gestión del conocimiento y sistemas para vigilancia de mercados.
4. Informe del sistema integrado de información para la gestión.
5. El informe de Perfiles de recursos humanos está incorporado en el Informe Manual Organizacional del Componente 3.

## Matriz de resultados

**OBJETIVO DEL PROYECTO**: El objetivo general del proyecto es mejorar la efectividad y eficiencia de la política de rectoría, generación y publicación de estadísticas públicas.

**Cuadro N° 5: Resultados esperados**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Mediciones intermedias** | | | | | | **Metas** | | **Fuente/ Medio de verificación** |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
| 1. % de satisfacción neta de los usuarios web con las alertas de seguridad de productos | Porcentaje | 60 | 2013 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 80 | 2018 | Reporte semestral de análisis de resultados de las encuestas del instrumento de satisfacción aplicado |
| 1. % de consumidores que declara que el SERNAC lo protege mucho o bastante contra los abusos, excesos y fallas en los productos y servicios que se ofrecen en el mercado | Porcentaje | 50 | 2013 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 75 | 2018 | Resultados de la encuesta de percepción ciudadana aplicada, con representación nacional a una muestra de 1200 personas, mayores de 18 años y habitantes entre la I y XV Regiones |
| 1. Tiempo promedio para la notificación al SERNAC de la resolución que recibe la causa a prueba en los juicios colectivos tramitados por la Fiscalía de Protección de la División Jurídica | Días hábiles | 90 | 2013 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 50 | 2018 | Informe basado en: a) Planilla con la nómina de Juicios Colectivos tramitados por la Fiscalía de Protección señalando la fecha en que se dictó la resolución que recibe la causa a prueba, fecha en que se notificó al SERNAC de la resolución que recibe la causa a prueba y cantidad de días hábiles transcurridos entre la fecha de dictación de la resolución que recibe la causa a prueba y la notificación de la misma al SERNAC, respecto de cada juicio; b) Copia de resolución que recibió la causa a prueba; c) Copia del estampado de la notificación practicada por el receptor al SERNAC. |

**Cuadro N° 6: Resultados intermedios**

| **Indicadores** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Mediciones intermedias** | | | | | | **Metas** | | **Fuente/ Medio de verificación** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
|  | | | | | | | | | | | | |
| **Componente 1:**  **Alineación estratégica** | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice de alineación estratégica | Puntos (0 a 10) | 5,24 | 2014 | 5,24 | 2015 | 6,50 | 2016 | 7,00 | 2017 | 8,50 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Componente 2:**  **Gestión estratégica** | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice de gestión estratégica | Puntos (0 a 10) | 4,33 | 2014 | 4,33 | 2015 | 5,50 | 2016 | 6,50 | 2017 | 7,50 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Componente 3:**  **Gestión de procesos** | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice de gestión de procesos | Puntos (0 a 10) | 7,29 | 2014 | 7,29 | 2015 | 7,50 | 2016 | 8,00 | 2017 | 8,50 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Componente 4:**  **Apoyo administrativo** | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice de apoyo administrativo | Puntos (0 a 10) | 4,44 | 2014 | 4,44 | 2015 | 5,00 | 2016 | 6,00 | 2017 | 7,50 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Índice global de capacidades de gestión** | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice global de gestión | Puntos (0 a 10) | 5,42 | 2014 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 8,00 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |

**Cuadro N° 7: Productos Componente 1 Alineación estratégica**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe con la conformación del equipo de trabajo responsable, protocolos de trabajo, plan de trabajo detallado, cronograma de trabajo, aprobado por las autoridades del SERNAC. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de diagnósticos realizados por tipos de mercados. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de avance de medio término del proceso de formulación y validación de la PNPC. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Libro Blanco | Informe | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de actividades de difusión | Informe | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |

**Cuadro N° 8: Productos Componente 2 Gestión estratégica**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe de Plan Estratégico Institucional 2014-2018 ajustado a los nuevos requerimientos | Diseño de proceso | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado | |
| 1. Informe de Modelo conceptual de control, seguimiento y evaluación del PEI documentado. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado | |
| 1. Informe de Libro Verde | Diseño de proceso | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado | |

**Cuadro N° 9: Productos Componente 3 Gestión de procesos**

| **Producto** | **Unidad de medida** | | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe con Manual de organización, con definiciones de estructura organizacional y perfiles de recursos humanos. | Informe | 0 | |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con Manuales de procesos y procedimientos. | Reglamento | 0 | |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informes de la implementación del Proceso de gestión del cambio. | Informe | 0 | |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con Convenios interinstitucionales de coordinación y transferencia de información. | Informe | 0 | |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de avances en la implementación de los Convenios interinstitucionales de coordinación y transferencia de información. | Informe | 0 | |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe del proceso de asistencia técnica para creación de capacidades fiscalizadoras del SERNAC. | Mecanismo | 0 | |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de los protocolos de monitoreo y evaluación de políticas y programas institucionales. | Protocolos | 0 | |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe sobre Acciones de capacitación en metodologías de evaluación realizadas. | Personal capacitado | 0 | |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informes de evaluaciones de resultados. | Informe | 0 | |  |  | 1 | 1 | 1 informe aprobado |

**Cuadro N° 10: Productos Componente 4 Apoyo administrativo**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe de Sistema informático de apoyo al control seguimiento y evaluación del PEI | Sistema | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de sistema informático para monitoreo y evaluación de políticas y programas institucionales | Sistema | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe del sistema de gestión del conocimiento y sistemas para vigilancia de mercados. | Sistema | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe del sistema integrado de información para la gestión. | Sistema | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |

## Presupuesto

El presupuesto total del Plan de Mejora del SERNAC asciende a **USD 8.546.000**, según el siguiente desglose:

**Cuadro N° 11: Presupuesto**

| **Componente / Actividad** | **Total** | **Tipo contrato** | **Pasajes y viáticos** | **Capacitación / talleres** | **Total TI** | **TOTAL** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente 1: Alineación estratégica** | | | | | | |
| 1. Diagnósticos por tipos de mercados, regulados y no regulados, y propuestas preliminares a ser incluidas en una PNPC | 300.000 | Consult. Indiv. |  |  |  | 300.000 |
| 1. Realización de un proceso participativo para formulación de la política de protección al consumidor: Libro Blanco | 432.000 | Firma | 54.000 | 450.000 | 400.000 | 1.336.000 |
| 1. Producción del Libro Blanco “Política Nacional de Protección al Consumidor” | 8.000 |  |  |  |  | 8.000 |
| 1. Difusión del Libro Blanco “Política Nacional de Protección al Consumidor”: 1 semanario nacional y 14 seminarios regionales |  |  | 24.000 | 60.000 |  | 84.000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total** | **740.000** |  | **78.000** | **510.000** | **400.000** | **1.728.000** |
| **Componente 2: Gestión estratégica** | | | | | | |
| 1. Realización de planificación estratégica de la institución: Plan estratégico institucional | 192.000 | Firma | 25.500 | 345.000 | 0 | 562.500 |
| 1. Diseño y validación del nuevo Modelo de intervención de SERNAC | 144.000 | Firma | 18.000 | 20.000 | 0 | 182.000 |
| 1. Diseño de nuevo sistema de indicadores para la gestión estratégica, que permitan medir los resultados de la gestión: diseño de un cuadro de mando integral (balance scorecard) | 48.000 |  |  | 75.000 | 0 | 123.000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total** | **384.000** |  | **43.500** | **440.000** | **0** | **867.500** |
| **Componente 3: Gestión de procesos** | | | | | | |
| 1. Diseño de estructura organizacional y perfiles de RRHH | 96.000 | Firma | 0 | 75.000 | 0 | 171.000 |
| 1. Diseño de procesos y procedimientos de negocio y de soporte: manuales de procedimientos | 216.000 | Firma | 18.000 | 0 | 0 | 234.000 |
| 1. Implementación de un proceso de gestión del cambio en equipos de trabajo operativo del SERNAC |  |  |  |  |  |  |
| 1. Diseño de mecanismos y protocolos interinstitucionales de coordinación y transferencia de información y datos en relación al funcionamiento de mercados regulados | 216.000 | Firma | 33.000 | 0 | 0 | 249.000 |
| 1. Diseño e implementación de un proceso de asistencia técnica para crear capacidades técnicas y diseñar e implementar procedimientos para el grupo de trabajo que se hará cargo de las nuevas funciones fiscalizadoras del SERNAC | 216.000 | Firma | 54.000 | 345.000 | 0 | 615.000 |
| 1. Diseño e implementación de un nuevo proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información. | 96.000 | Firma | 18.000 | 45.000 | 0 | 159.000 |
| 1. Diseño e implementación de un nuevo proceso para el monitoreo y evaluación de la política y programas institucionales, incluyendo la capacitación del personal en metodologías de evaluación. | 72.000 | Consult. Indiv. | 0 | 150.000 | 200.000 | 422.000 |
| 1. Diseño e implementación de Acciones de capacitación en metodologías de evaluación | 48.000 | Consult. Indiv. | 0 | 150.000 | 0 | 198.000 |
| 1. Realización de dos evaluaciones de resultados, con recursos de un fondo concursable. | 48.000 | Consult. Indiv. | 31.500 | 60.000 | 100.000 | 239.500 |
| **Total** | **1.008.000** |  | **154.500** | **825.000** | **300.000** | **2.287.500** |
| **Componente 4: Apoyo administrativo** | | | | | | |
| 1. Diseño de un sistema informático de apoyo al control, seguimiento y evaluación del PEI | 96.000 | Firma | 75.000 | 53.000 |  | 224.000 |
| 1. Diseño de un sistema informático para monitoreo y evaluación de políticas y programas institucionales | 48.000 | Firma | 15.000 |  |  | 63.000 |
| 1. Diseño e implementación de un sistema informático para gestión del conocimiento y de sistemas informáticos para vigilancia de mercados | 216.000 | Firma | 120.000 |  | 300.000 | 636.000 |
| 1. Desarrollo e implementación del sistema integrado de información para la gestión | 288.000 | Firma | 240.000 |  | 800.000 | 1.328.000 |
| **Total** | **648.000** |  | **450.000** | **53.000** | **1.100.000** | **2.251.000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total componentes** |  |  |  |  |  | **7.134.000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Gastos de gestión del proyecto | 720.000 |  |  |  |  | 720.000 |
| Evaluación intermedia y final | 192.000 |  |  |  |  | 192.000 |
| Imprevistos | 500.000 |  |  |  |  | 500.000 |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  | **8.546.000** |

## Esquema de ejecución

El esquema de ejecución se establecerá mediante la creación de una unidad técnica en SERNAC que se vinculará directamente con la Unidad Ejecutora de DIPRES. Habrá un coordinador técnico que responda al Directivo máximo de la entidad.

La ejecución del plan de mejora incluye la realización de una evaluación intermedia y una final.

## Cronograma

Los entregables principales mencionados en el punto 2.4 se despliegan en el tiempo del siguiente modo:

**Cuadro N° 12: Cronograma de ejecución de productos**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Producto** | **2015** | | **2016** | | **2017** | | **2018** | |
| **S1** | **S2** | **S1** | **S2** | **S1** | **S2** | **S2** | **S1** |
|  | | | | | | | | |
| **Componente 1: Alineación estratégica** | | | | | | | | |
| 1. Diagnósticos por tipos de mercados, regulados y no regulados, y propuestas preliminares a ser incluidas en una PNPC | x | x | x |  |  |  |  |  |
| 1. Realización de un proceso participativo para formulación de la política de protección al consumidor: Libro Blanco | x | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Producción del Libro Blanco “Política Nacional de Protección al Consumidor” |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 1. Difusión del Libro Blanco “Política Nacional de Protección al Consumidor”: 1 semanario nacional y 14 seminarios regionales |  |  |  | x | x |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 2: Gestión estratégica** | | | | | | | | |
| 1. Realización de planificación estratégica de la institución: Plan estratégico institucional | x | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Diseño y validación del nuevo Modelo de intervención de SERNAC | x | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Diseño de nuevo sistema de indicadores para la gestión estratégica, que permitan medir los resultados de la gestión: diseño de un cuadro de mando integral (balance scorecard) |  |  | x | x |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 3: Gestión de procesos** | | | | | | | | |
| 1. Diseño de estructura organizacional y perfiles de RRHH |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 1. Diseño de procesos y procedimientos de negocio y de soporte: manuales de procedimientos |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 1. Implementación de un proceso de gestión del cambio en equipos de trabajo operativo del SERNAC |  |  |  |  | x | x |  |  |
| 1. Diseño de mecanismos y protocolos interinstitucionales de coordinación y transferencia de información y datos en relación al funcionamiento de mercados regulados |  |  |  |  | x | x |  |  |
| 1. Diseño e implementación de un proceso de asistencia técnica para crear capacidades técnicas y diseñar e implementar procedimientos para el grupo de trabajo que se hará cargo de las nuevas funciones fiscalizadoras del SERNAC |  |  |  |  | x | x |  |  |
| 1. Diseño e implementación de un nuevo proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información. |  |  |  |  | x | x |  |  |
| 1. Diseño e implementación de un nuevo proceso para el monitoreo y evaluación de la política y programas institucionales, incluyendo la capacitación del personal en metodologías de evaluación. |  |  |  |  | x | x |  |  |
| 1. Diseño e implementación de Acciones de capacitación en metodologías de evaluación |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Realización de dos evaluaciones de resultados, con recursos de un fondo concursable. |  |  |  |  |  | x |  | x |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 3: Apoyo administrativo** | | | | | | | | |
| 1. Diseño de un sistema informático de apoyo al control, seguimiento y evaluación del PEI |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 1. Diseño de un sistema informático para monitoreo y evaluación de políticas y programas institucionales |  |  |  | x | x |  |  |  |
| 1. Diseño e implementación de un sistema informático para gestión del conocimiento y de sistemas informáticos para vigilancia de mercados |  |  |  |  | x | x |  |  |
| 1. Desarrollo e implementación del sistema integrado de información para la gestión |  |  |  |  | x | x |  |  |

## Plan de adquisiciones

**Cuadro N° 13: Plan de adquisiciones**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Cobertura del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Dato** | **Desde** | **Hasta** |
| **Cobertura del Plan de Adquisiciones:** | 1/Enero/2015 | 30/Junio/2016 |
|  | | |
| **2. Versión del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Versión ( 1-xxxx -Incluir Año-) :** | 22-07-2014 | |
|  | | |
| **3. Tipos de Gasto** | | |
| **Categoría de Adquisición** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Obras | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Bienes | USD 200.000,00 | USD 200.000,00 |
| Servicios de No Consultoría | USD 4.000,00 | USD 4.000,00 |
| Capacitación | USD 416.500,00 | USD 416.500,00 |
| Gastos Operativos | USD 135.000,00 | USD 135.000,00 |
| Consultoría (firmas + individuos) | USD 949.750,00 | USD 949.750,00 |
| Transferencias | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Subproyectos Comunitarios | USD 0,00 | USD 0,00 |
| No asignados | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.705.250,00** | **USD 1.705.250,00** |
|  |  |  |
| **4. Componentes** | | |
| **Componente de Inversión** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Componente 1 - Alineación Estrategia | USD 818.000,00 | USD 1.636.000,00 |
| Componente 2 - Gestión Estrategia | USD 437.750,00 | USD 875.500,00 |
| Componente 3 - Gestión de Procesos | USD 202.500,00 | USD 405.000,00 |
| Componente 4 - Apoyo Administrativo | USD 112.000,00 | USD 224.000,00 |
| Gastos de Gestión del Proyecto | USD 135.000,00 | USD 270.000,00 |
|  | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.705.250,00** | **USD 3.410.500,00** |

## Proyecto P3: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

### Tabla resumen INE

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nivel 3**  **Resultados finales** | **Nivel 2**  **Resultados intermedios** | | | | **Nivel 1**  **Productos/entregables** |
| **Indicadores EFE y EFI** | **Diagnóstico de las capacidades de gestión** | | | | **Plan de mejora/implantación** |
| **Alineación estratégica** | **Gestión estratégica** | **Gestión de procesos** | **Apoyo administrativo** |
| * 3 de EFE y 1 de EFI * 2 de EFE nivel bajo y el restante nivel medio * El de EFI nivel medio | **2,86 puntos**   1. Baja alineación entre el accionar del INE y la normativa vigente (actualmente en revisión) 2. Falta de áreas internas especializadas a cargo de la planificación, la formulación de políticas y el seguimiento y evaluación de las políticas y la planificación estratégica | **3,67 puntos**   1. Ausencia de instrumentos y rutinas de planificación técnica y operativa 2. Falta de sistematización de la gestión del conocimiento 3. Ausencia de un sistema de indicadores de resultado final 4. Carencia de un sistema de información moderno y seguro para el almacenamiento y consultas dinámicas de estadísticas | **5,42 puntos**   1. Identificación parcial de los productos estratégicos en el mandato institucional 2. Protocolarización incompleta de los procesos sustantivos 3. Falta de un sistema automatizado de gestión para toda la organización 4. Aplicación parcial del monitoreo y utilización limitada de la información para corrección de desvíos 5. Incipiente implantación de la gestión de calidad 6. Debilidades en la estructura organizativa, los recursos humanos y la presupuestación de productos | **2,59 puntos**   1. Carácter poco estratégico en la gestión de recursos humanos 2. Carencia de un centro de costos que permita presupuestar al detalle procesos y productos 3. Inexistencia de un plan estratégico de desarrollo de sistemas de información | **Mejora**   1. 4 componentes 2. 22 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 4 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 6.535.385 M |
| **INDICE AGREGADO: 3,81 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |

# Introducción

El Programa de Gobierno 2014-2018 establece que para contar con una “institucionalidad de confianza y alto estándar técnico para las estadísticas públicas, base de políticas públicas de país desarrollado, […], se perfeccionará el proyecto de ley que moderniza el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), haciendo un verdadero esfuerzo en términos de su fortalecimiento institucional”.[[14]](#footnote-14)

En ese contexto de prioridad política del nuevo gobierno, el presente documento contiene, por un lado, el diagnóstico institucional del INE que tiene como objetivo detectar debilidades institucionales que ofrezcan oportunidades de mejora y sirva de insumo para el diseño y puesta en marcha de la nueva institucionalidad prevista en el Programa de Gobierno 2014-2018.

Sobre la base del diagnóstico, en la segunda parte del documento se desarrolla un “Plan de Mejora” cuya finalidad es proponer acciones concretas de fortalecimiento institucional. Este plan se nutre de cinco insumos centrales. En primer término, y como marco general, del ya mencionado Programa de Gobierno 2014-2018. Luego, de los lineamientos estratégicos generados por las autoridades de la entidad de cara a la nueva etapa. En tercer lugar, del marco normativo que rige los procesos y productos estratégicos de la institución. En cuarto lugar, se toman en consideración el conjunto de cooperaciones técnicas emprendidas por el INE para fortalecer diferentes aspectos de la institución.[[15]](#footnote-15) Por último, de los hallazgos del diagnóstico institucional presentado a continuación.

# Diagnóstico del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

A continuación se desarrollo el diagnóstico institucional del INE. El diagnóstico se divide en tres partes. En la primera se describen la misión institucional, los productos estratégicos del instituto y datos básicos de estructura, despliegue territorial y presupuesto. En la segunda se analiza el problema principal de la institución a la luz de los principales indicadores de efectividad (EFE) y eficiencia (EFI) vinculados a los productos estratégicos. En la tercera parte se presentan los factores explicativos del problema principal a partir de evaluación de las capacidades de gestión. Para todo ello el diagnóstico se basó en diversas fuentes documentales (normativas y técnicas), y en talleres de trabajo y reuniones con funcionarios de las distintas áreas de la entidad.

## Misión organizacional y productos estratégicos

El INE tiene como misión “producir, difundir y coordinar las estadísticas oficiales de Chile. Le corresponde proporcionar información confiable, accesible, de relevancia y comparable a nivel nacional e internacional, y de esta manera coadyuvar a los procesos de toma de decisiones”.[[16]](#footnote-16)

La Ley 17.374 de 1970 (art. 2), el INE tiene las siguientes funciones:

1. Efectuar el proceso de recopilación, elaboración técnica, análisis y publicación de las estadísticas oficiales.
2. Estudiar la coordinación de las labores de colección, clasificación y publicación de estadísticas, que realicen los organismos fiscales, semifiscales y Empresas del Estado.
3. Levantar los censos oficiales, en conformidad a las recomendaciones internacionales.
4. Efectuar periódicamente encuestas destinadas a actualizar las bases de los diferentes índices, en especial los del costo de vida.
5. Visar, dándole carácter oficial, los datos estadísticos que recopilen los organismos fiscales, semifiscales y empresas del Estado.
6. Absolver las consultas que se le hagan sobre materias de índole estadística.
7. Estudiar, informar y proponer las modificaciones que hubieren de efectuarse en la división política, administrativa y judicial de la República, y en los límites urbanos de las poblaciones del país.
8. Informar sobre la creación de circunscripciones del Registro Civil, Escuelas Públicas y Retenes de Carabineros, de acuerdo con los resultados de los censos o cálculos de población.
9. Recoger las informaciones pertinentes y formar el inventario del Potencial Económico de la Nación.
10. Formar el "Archivo Estadístico de Chile" que, junto con otros documentos, contendrá publicaciones especializadas, descripciones metodológicas, instrucciones, formularios, etc., que se hayan utilizado se utilicen para la formación de las estadísticas oficiales.
11. Formar la "Mapoteca Censal Chilena", que incluirá mapas planimétricos por comunas, debidamente actualizados y adaptados a fines censales, así como planos topográficos o croquis de centros poblados.
12. Confeccionar un registro de las personas naturales o jurídicas que constituyan "Fuente de Información Estadística".
13. Evacuar, de acuerdo con las recomendaciones internacionales, las consultas que formulen los organismos técnicos y estadísticos del exterior.
14. Someter anualmente a la aprobación del Presidente de la República el Plan Nacional de Recopilación Estadística. El decreto supremo que apruebe el plan señalará las obligaciones de las entidades públicas y privadas relativas a la información que deberán proporcionar y estadísticas que compilar y se publicará en el Diario Oficial.

Los actuales objetivos estratégicos del INE son los siguientes[[17]](#footnote-17):

1. Lograr la integración del Sistema Estadístico Nacional como parte del rol rector del INE, fortaleciendo su eficiencia y asegurando la comparabilidad de la información estadística.
2. Mejorar la calidad, comparabilidad y homologación de las estadísticas producidas por el Instituto, a patrones internacionales, cerrando las brechas de los productos estadísticos en relación a las mejores prácticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Naciones Unidas y/o Eurostat.
3. Promover el uso de las estadísticas oficiales, a través de canales de difusión INE y/u otros, para coadyuvar a los procesos de tomas de decisiones públicos y privados.
4. Contar con plataformas tecnológicas e Infraestructura estadísticas actualizadas, seguras e integradas para mejorar el proceso de producción estadística.
5. Promover una cultura de satisfacción hacia nuestros usuarios y clientes a través del fortalecimiento de las capacidades analíticas, destrezas de gestión y prácticas al interior del Instituto

El cuadro 1 presenta los productos estratégicos del instituto.

**Cuadro 1: Productos estratégicos del INE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Producto estratégico** | **Descripción** |
| 1. Estadísticas [[18]](#footnote-18) | * Tienen como objetivo de estudio los fenómenos económicos y sociales en sus diferentes manifestaciones, definiendo y elaborando metodología de cálculo y análisis, diferenciándose entre Sociales y Económicas. Las Sociales están vinculadas con las condiciones de los hombres y las mujeres en el país y sirven de base para el cálculo de los indicadores sociales que son un conjunto de datos que dan una medida de la situación y cambios relativos a aspectos de las condiciones de vida de la población y de esta manera aportar a la generación de política pública. Las Económicas permiten dar una caracterización cuantitativa y cualitativa del volumen, composición y dinamismo de las fuerzas productivas y además, refleja el comportamiento de las relaciones de producción en cada economía. Además posibilita analizar los hechos económicos profundamente y generalizarlos, colocándose en el centro de los fenómenos, convirtiéndose así en un elemento activo que interviene en la definición de políticas públicas. |
| 1. Infraestructura estadística | * Corresponde al conjunto de elementos en los cuales se basa el levantamiento de las estadísticas que elabora el INE. Son elementos que permiten la realización de las encuestas en sí, ya sean mapas, cartografía, listados, etc. Con estos elementos se generan las metodologías y se coordina la operatividad del levantamiento de las encuestas vulnerados de los mismos. |
| 1. Difusión y divulgación | * Refiere a la publicación de los productos estadísticos del instituto a través de diferentes medios (sitio web, boletines, informes), así como a las actividades de divulgación de los mismos. Esto debe incluir a microdatos o datos individuales de los elementos bajo investigación pero sin vulnerar el secreto estadístico. |

Fuente: Formulario A1 y entrevistas con funcionarios INE.

De los tres productos, los dos primeros están incluidos en las Definiciones Estratégicas (Formulario A1), pero no el tercero, que tiene mucha relevancia para la organización.

El INE se encuentra organizado en una Dirección Nacional de la cual dependen cuatro subdirecciones: Infraestructura Estadística y Tecnológica; Administrativa; Técnica; Operativa. Tanto la dirección como las subdirecciones tienen a su vez su propia estructura organizacional. Las oficinas centrales del instituto se encuentran en Santiago pero tiene representaciones en las quince regiones, cada una a cargo de un director.

Actualmente la dotación de personal se compone de 1.675 servidores, de los cuales 169 son de planta permanente, 747 a contrata y 759 están bajo el régimen de honorarios.

El presupuesto 2014 del INE es de 26.243.987 pesos, de los cuales el 53% es gasto en personal y el 40% transferencias corrientes.[[19]](#footnote-19)

## Problema principal: efectividad (EFE) y eficiencia (EFI)

A nivel de problema principal, el INE presenta un importante margen de mejora en su efectividad (EFE) y eficiencia (EFI).

**Cuadro 2: Indicadores de EFE y EFI**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Indicador de** | **Avance/Línea de base** | **Nivel de indicador** |
| 1. Cantidad promedio de errores en los 14 boletines regional y el boletín nacional que informan productos estratégicos (Empleo e INACER) | EFE | 3,5 | Resultado final |
| 1. % de satisfacción de usuarios externos con la calidad de la atención INE (amabilidad, entrega oportuna de la respuesta, calidad de la respuesta recibida | EFE | 41,3 | Resultado final |
| 1. Cantidad de iteraciones con el Banco Central para la elaboración y entrega de la ENIA | EFE | 6 | Resultado final |
| 1. % de productos publicados de acuerdo a las fechas comprometidas en el calendario INE. | EFI | 60 | Resultado final |

Fuente: INE.

En relación a la EFE, el INE actualmente exhibe deficiencias en la confiabilidad de las cifras de estadísticas estratégicas de alto impacto publicadas en los boletines nacional y regionales (indicador 1).[[20]](#footnote-20) Considerando que el INE tiene un alto cumplimiento de los productos comprometidos en su programación anual, la confiabilidad es un objetivo esencial para localidad institucional. Por el contrario, los errores en las cifras y boletines estadísticos elaborados por el INE son un serio problema no solamente para el INE sino en especial para los múltiples usuarios de sus productos. Como se observa, el indicador 1 muestra que en dos productos muy estratégicos para la institución como son la Encuesta de Empleo y el Indicador de Actividad Económica Regional (INACER), los cuales se publican en boletines, se comete un promedio de 3,5 errores en las cifras y/o transcripciones.[[21]](#footnote-21)

Un segundo indicador de la EFE del INE es el grado de satisfacción de los usuarios externos con calidad de los productos estadísticos INE (indicador 2). La calidad es tomada aquí como un concepto multidimensional compuesta de tres factores: (i) la amabilidad en la atención; (ii) la entrega oportuna de la información; y (iii) la calidad de la respuesta recibida. En esa línea, se observa que sólo el 41,3% de los usuarios consultados se muestra satisfecho o muy satisfecho, con rendimientos muy parejos entre los tres factores.[[22]](#footnote-22)

El tercer indicador de EFE muestra que en un producto estratégico como es la Encuesta Nacional Industrial Anual (ENIA), proporcionado a un usuario estratégico como es el Banco Central, se producen 6 iteraciones dentro del año (entrega de bases anonimizadas), esto es un 100% de iteraciones por encima de las previstas en el convenio de cooperación interinstitucional. Esto ocurre debido a deficiencias en la calidad de información que afecta tanto la confiabilidad del producto como su oportunidad.

Respecto a la EFI sólo el 60% de los productos comprometidos han sido publicados en la fecha prevista. Esto genera problemas de eficiencia externa para los usuarios que necesitan contar a tiempo con los productos estadísticos.

Desde el punto de vista organizacional, el INE presenta en la actualidad una elevada fragmentación institucional y escasa sistematización de los procesos sustantivos desarrollados para la generación de los productos estratégicos. Su accionar es poco institucionalizado (carente de instrumentos y rutinas) y muy dependiente de los liderazgos internos (sujetos a rotación). Estas debilidades centrales se observan a lo largo de las cuatro dimensiones de gestión que se analizan a continuación.

## Factores explicativos: evaluación de las capacidades de gestión

A continuación se presentan los resultados de los cinco índices que miden las capacidades de gestión del instituto, cuatro de ellos corresponden a las dimensiones de gestión y uno agregado que resume la capacidad integral.[[23]](#footnote-23)

### Resultados de la evaluación global y por dimensión

El INE presenta un índice de Capacidad Integral de Gestión de **3,81 puntos** (sobre un máximo posible de 10 puntos).

**Cuadro 3: Resultados de evaluación de las capacidades de gestión (escala 0-10)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Índice/Dimensión** | **Resultado índice** |
| 1. Alineación estratégica | 2,86 |
| 1. Gestión estratégica | 3,67 |
| 1. Gestión de procesos | 5,42 |
| 1. Apoyo administrativo | 2,59 |
| **Índice de Capacidad Integral de Gestión** | **3,81** |

Fuente: Instrumento de Diagnóstico de las Capacidades de Gestión.

El índice de *Alineación estratégica* presenta un valor de **2,86 puntos**, aproximadamente un cuarto del máximo posible. Esta clara debilidad es resultado de dos elementos. Primero, de la baja alineación entre el accionar del INE y la normativa vigente (actualmente en revisión). Segundo, de la falta de áreas internas especializadas a cargo de la planificación, la formulación de políticas y el seguimiento y evaluación de las políticas y la planificación estratégica, funciones que, en el mejor de los casos, se realizan en forma insular y no sistematizada.

El índice de *Gestión estratégica* presenta un valor de **3,67 puntos**. Entre sus aspectos más destacados se pueden mencionar la ausencia de instrumentos y rutinas de planificación técnica y operativa; la falta de sistematización de la gestión del conocimiento; la ausencia de un sistema de indicadores de resultado final; y la carencia de un sistema de información moderno y seguro para el almacenamiento y consultas dinámicas de estadísticas.

El índice de *Gestión de procesos* presenta un valor de **5,42 puntos**, el más elevado de los cuatro aunque con importante margen de mejora. Sus principales debilidades son la identificación parcial de los productos estratégicos en el mandato institucional; la protocolización incompleta de los procesos sustantivos; la falta de un sistema automatizado de gestión unificado para toda la organización; la aplicación parcial del monitoreo y la utilización limitada de la información para la corrección de desvíos; la incipiente implantación de la gestión de calidad; y las debilidades en la estructura organizativa, los recursos humanos y la presupuestación de los productos estratégicos.

Por último, el índice de *Apoyo administrativo* presenta un valor de **2,59 puntos**. Las debilidades más salientes residen en el carácter poco estratégico en la gestión de recursos humanos, la carencia de un centro de costos que permita presupuestar al detalle procesos y productos; y la inexistencia de un plan estratégico de desarrollo de sistemas de información.

A continuación se describen con mayor detalle las principales debilidades detectadas en cada una de las cuatro dimensiones de gestión.

### Debilidades identificadas por dimensión

**Dimensión 1: Alineación estratégica**

1. *Escasa claridad del mandato en el marco normativo, baja correspondencia con los procesos del INE y brecha de actualización (puntos críticos 1, 2 y 4)*. Se observa que la Ley 17.374 de 1970 adolece de imprecisiones que durante el pasado gobierno intentaron ser solucionadas mediante un proyecto de ley que, sin embargo, no llegó a ser votado. Por ello, en la actualidad el Ministerio de Economía se encuentra elaborado un nuevo proyecto de ley que defina con mayor precisión el alcance de las funciones del instituto.[[24]](#footnote-24) Esta debilidad tiene reflejo en una segunda: la baja coincidencia entre lo que la norma establece en su texto y lo que el INE realiza en la práctica (que ha venido creciendo en funciones a lo largo del tiempo). Como parte del mismo problema, y si bien la organización dispone de una división jurídica, se observa el bajo grado de actualización de la normativa en general del instituto, lo cual incrementa todavía más la brecha entre lo legal y el funcionamiento actual.[[25]](#footnote-25)
2. *Falta de áreas internas encargadas de la planificación estratégica, la formulación de políticas, y el seguimiento y evaluación de la planificación (puntos críticos 5 a 7)*. El INE actualmente presenta una fuerte debilidad organizativa en estas tres funciones cruciales para la alineación estratégica de la organización.[[26]](#footnote-26) Lo que se observa en cambio es que hay un cierto y no sistemático ejercicio de planificación en el ámbito de cada subdirección pero sin que el ejercicio institucional global. Frente a la ausencia de responsables, instrumentos rutinas, lo que prevalece son procesos aislados y enteramente dependientes de los liderazgos internos de cada área.[[27]](#footnote-27)

**Dimensión 2: Gestión estratégica**

1. *Ausencia de instrumentos y rutinas institucionales de planificación técnica y operativa (puntos críticos 8 a 10)*. Este déficit se manifiesta en tres aspectos. En primer lugar, el INE carece de un área que coordine la planificación técnica y operativa institucional, sino que cada área (especialmente las subdirecciones sustantivas: la técnica, la operativa y la de infraestructura) lo hace de forma particular y, en gran medida, tomando sólo como referencia el calendario de publicaciones de estadísticas. En segundo lugar, los ejercicios son aislados y no se rigen por ningún protocolo que les dé homogeneidad conceptual y secuencial. En tercer lugar, lo programado no es sistematizado en ningún plan operativo anual que derive de la planificación estratégica. Por el contrario, la planificación operativa, al igual que la estratégica, depende de los liderazgos internos, que si bien muestran buena capacidad técnica gracias a extensas trayectorias en el seno de la institución, no se han visto acompañados de una planificación más institucionalizada que atenúe el shock de una eventual rotación de funcionarios.
2. *Falta de sistematización de la gestión del conocimiento (puntos críticos 11 a 13).* El instituto actualmente carece de protocolos tanto para la búsqueda de información como para la generación de análisis y estudios relevantes para la gestión. En su lugar, lo que se observa es que estos procesos en el mejor de los casos se dan al interior de cada área quien individualmente decide cuándo y cómo generar los insumos. La fragmentación y falta de instrumentos comunes a toda la organización también se pone de manifiesto en la ausencia de un repositorio unificado de información que permita consultas rápidas y abiertas a toda la organización.[[28]](#footnote-28)
3. *Ausencia de un sistema integral de indicadores de resultado final y baja realimentación de la gestión estratégica (puntos críticos 14 y 16).* Considerando el Formulario H (instrumento donde se consignan los indicadores de gestión comprometidos con la DIPRES), el INE dispone de algunos indicadores de efectividad (EFE) de resultado final pero carece de indicadores eficiencia (EFI) en cualquiera de sus niveles (resultados, productos, procesos).[[29]](#footnote-29) A esto se suma que sólo se hace un seguimiento de los indicadores comprometidos en el Formulario H y con la OECD, aunque no es usual que existan instancia de análisis y realimentación estratégica con la información arrojada por los indicadores.
4. *Profesionalización parcial de la alta dirección (punto crítico 17).* El instituto sólo cuenta con directivos del nivel I y II del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), que son los obligatorios, excepto dos funcionarios de nivel III.

**Dimensión 3: Gestión de procesos**

1. *Identificación parcial de los productos estratégicos (puntos críticos 18 y 19)*. Como muestra el cuadro 1, el Formulario A1 identifica dos productos estratégicos del INE (estadísticas e infraestructura estadística). Sin embargo no hace referencia a un tercer y fundamental producto: la difusión de las estadísticas y las actividades de divulgación (educación, capacitación). Este último producto es central porque es el que tiene conexión directa con los usuarios externos de los productos del instituto, ya sea de la administración pública como de la ciudadanía en general, y con el óptimo aprovechamiento de las estadísticas.
2. *Protocolización parcial de los procesos sustantivos (punto crítico 20).* Si bien los productos regulares del instituto cuentan con manuales operativos y protocolos, esto no ocurre en el caso de los productos ocasionales.[[30]](#footnote-30) Asimismo, el proceso de almacenamiento y resguardo de la información, aspecto clave en cada uno de los productos, tampoco cuenta con un protocolo que lo guíe.
3. *Ausencia de un sistema automatizado de gestión (punto crítico 23).* El INE actualmente carece de un sistema automatizado de gestión de los procesos sustantivos. Estos se desarrollan de forma regular pero sobre instrumentos *ad hoc* desarrollados por cada área.[[31]](#footnote-31)
4. *Aplicación parcial del monitoreo y utilización limitada de la información para la corrección de desvíos (puntos críticos 25 y 26).* En este punto se detectan cuatro debilidades complementarias. En primer lugar, el seguimiento se concentra sólo en los procesos y productos reflejados en los indicadores comprometidos en el Formulario H y no en la totalidad, lo cual introduce sesgos de información y control. En segundo lugar, este seguimiento (parcial) se realiza mediante instrumentos *ad hoc* aplicado por la Unidad de Control Interno y no a través de un sistema automatizado que asegure efectividad y eficiencia en la tarea. En tercer término, la utilización de la información generada no es la óptima para la corrección de desvíos.[[32]](#footnote-32) Por último, el instituto dispone de una herramienta de medición de la satisfacción de los usuarios con la calidad de la respuesta e información proporcionada por el INE, pero dicho instrumento no es del todo consistente a nivel metodológico ni alcanza una cobertura óptima.[[33]](#footnote-33)
5. *Incipiente implantación de estándares de calidad (punto crítico 27).* En el caso del INE, la certificación de calidad de los procesos se logra adoptando el código de buenas prácticas de la OECD y Eurostat. Sin embargo este proceso es todavía muy incipiente debido a que tiene como requisito la introducción de mejoras institucionales muy similares a las que se desarrollan en el Plan de Mejora contenido en el presente documento.
6. *Debilidades en la estructura organizativa, los recursos humanos y la presupuestación de los productos estratégicos (puntos críticos 29 a 33).* Por un lado, la estructura real del instituto, y del servicio en general, no coincide con lo establecido en la Ley 17.374 de 1970 y con las otras normas dispersas.[[34]](#footnote-34) En general las autoridades del INE perciben que la estructura es relativamente efectiva en la gestión de productos y procesos pero no eficiente debido a la duplicidad de funciones y responsabilidades difusas.[[35]](#footnote-35) Por otro lado, existe falta de adecuación entre la dotación de personal y las cargas de trabajo de los productos estratégicos, en especial los estructurales por sobre los coyunturales.[[36]](#footnote-36) Por último, la presupuestación se centra más en los procesos y los productos que los resultados.

**Dimensión 4: Apoyo administrativo**

1. *Deficiente gestión de recursos humanos (puntos críticos 34, 36 y 37)*. Por un lado, el servicio no elabora planes anuales de necesidades de recursos humanos que oriente estratégicamente la conformación cuantitativa y cualitativa de la dotación de personal. En su lugar, su evolución presenta un fuerte componente inercial. Esta debilidad es muy crítica en el caso de INE debido a que la naturaleza de sus productos demanda una dotación muy calificada y una porción de ella muy flexible y adaptable a la dinámica de los productos coyunturales.[[37]](#footnote-37) Tampoco la evaluación del rendimiento es una herramienta que aporte valor, ya que casi la totalidad de los evaluados (95% aproximadamente) recibió la calificación de “Distinción” en el último año. A todo esto se suma la baja competitividad salarial del servicio frente al sector privado o incluso otros organismos públicos de su sector.[[38]](#footnote-38)
2. *Escasa información detallada para alimentar la gestión presupuestaria (punto crítico 38)*. Una gran debilidad del INE es la ausencia de capacidad para tener información sobre los costos de los procesos y productos. Como consecuencia, es habitual que el instituto reciba solicitudes de servicios que no están en capacidad de costear, lo cual termina repercutiendo de lleno en la efectividad y, sobre todo, eficiencia del instituto.
3. *Ausencia de un plan estratégico de sistemas de información (punto crítico 39).* Otra de las grandes debilidades del INE es la falta de un plan estratégico de sistemas de información, tanto para gestionar procesos sustantivos como de soporte. Como consecuencia, una entidad que requiere de alta capacidad informática como el INE, carece de sistemas modernos y seguros para gestionar el conjunto de procesos y productos. En el caso de los productos estratégicos, estos están montados en un sitio web que no es resultado de una planificación sino de una larga adición de funciones y módulos. Como resultado, el sitio no ofrece a los usuarios facilidades de búsqueda y procesamiento ni al INE las garantías de seguridad suficientes para el resguardo de la información. En el caso de los procesos de soporte, estos mayormente se gestionan a través de sistemas de información transversales a todo el poder ejecutivo.[[39]](#footnote-39)

**Cuadro 4: Resumen de debilidades por dimensión**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensión** | **Debilidades de gestión** | **Punto Crítico asociado** |
| 1. Alineación estratégica | 1. Escasa claridad del mandato, baja correspondencia con los procesos del INE y brecha de actualización 2. Falta de áreas internas encargadas de la planificación estratégica, la formulación de políticas, y el seguimiento y evaluación de la planificación | 1, 2 y 4  5 a 7 |
| 1. Gestión estratégica | 1. Ausencia de instrumentos y rutinas institucionales de planificación técnica y operativa 2. Falta de sistematización de la gestión del conocimiento 3. Ausencia de un sistema integral de indicadores de resultado final y baja realimentación de la gestión estratégica 4. Profesionalización parcial de la alta dirección | 8 a 10  11 a 13  14 a 16  17 |
| 1. Gestión de procesos | 1. Identificación parcial de los productos estratégicos 2. Protocolarización parcial de los procesos sustantivos 3. Ausencia de un sistema automatizado de gestión 4. Aplicación parcial del monitoreo y utilización limitada para la corrección de desvíos 5. Incipiente implantación de estándares de calidad 6. Debilidades en la estructura organizativa, los recursos humanos y la presupuestación de los productos estratégicos | 18 y 19  20  23  25 y 26  27  29 a 33 |
| 1. Apoyo administrativo | 1. Deficiente gestión de recursos humanos 2. Escasa información detallada para alimentar la gestión presupuestaria 3. Ausencia de un plan estratégico de sistemas de información | 34, 36 y 37  38  39 |

# Plan de mejora del Instituto Nacional de Estadísticas

## Oportunidades de mejora

Tal y como ha podido observarse en el diagnóstico, el INE exhibe espacio de mejora en la efectividad y eficiencia institucional. De esto dan cuenta los tres indicadores de resultado presentados en la sección 1.2. Todos ellos presentan un margen de mejora ubicado en un rango que va del 50% al 100%. De un total de cuatro indicadores de efectividad y eficiencia, dos presentan un rendimiento medio y los otros dos un desempeño bajo. Como se muestra más adelante en la Matriz de Resultados (sección 2.3), el conjunto de indicadores presenta un margen de mejora de entre un 50% y un 100%.

El margen de mejora también se evidencia en el rendimiento de las capacidades de gestión. El diagnóstico arroja que, en una escala de 0-10 puntos, el instituto logra actualmente un puntaje global de 3,81 puntos, es decir apenas por encima de un tercio del máximo posible. Si se observan los índices específicos de cada dimensión se constata que la más alta (gestión de procesos) supera levemente la mitad de la escala (5,42 puntos) mientras que las restantes aparecen con rendimientos por debajo del tercio.

En conjunto, todas estas debilidades, que a continuación se presentan como oportunidades de mejora, erosionan la efectividad y la eficiencia del accionar institucional y la calidad de sus productos.

### Alineación estratégica

La dimensión presenta un índice de 2,86 puntos (sobre un máximo posible de 10 puntos). Las principales oportunidades de mejora son:

1. Definición clara del mandato en el marco normativo, incremento de la correspondencia con los procesos del INE y mayor actualización normativa
2. Instalación de áreas internas encargadas de la planificación estratégica, la formulación de políticas, y el seguimiento y evaluación de la planificación

### Gestión estratégica

La dimensión presenta un índice de 3,67 puntos. Las principales oportunidades de mejora son:

1. Introducción de instrumentos y rutinas institucionales de planificación técnica y operativa
2. Sistematización de la gestión del conocimiento
3. Construcción de un sistema integral de indicadores de resultado final y mejor realimentación de la gestión estratégica
4. Fortalecimiento de la profesionalización de la alta dirección

### Gestión de procesos

La dimensión presenta un índice de 5,42 puntos. Las principales oportunidades de mejora son:

1. Identificación completa de los productos estratégicos
2. Protocolarización de la totalidad de los procesos sustantivos
3. Implantación de un sistema automatizado de gestión
4. Aplicación integral del monitoreo y utilización amplia de la información para la corrección de desvíos
5. Fortalecimiento metodológico de la herramienta Índice Integrado de Satisfacción de Usuarios
6. Implantación completa de estándares de calidad
7. Fortalecimiento de la estructura organizativa, los recursos humanos y la presupuestación de los productos estratégicos

### Apoyo Administrativo

La dimensión presenta un índice de 2,59 puntos. Las principales oportunidades de mejora son:

1. Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos
2. Generación de información detallada para alimentar la gestión presupuestaria
3. Desarrollo de un plan estratégico de sistemas de información
4. En síntesis, actualmente es INE es una entidad poco institucionalizada en sus procesos sustantivos que carece de instrumentos normativos y técnicos adecuados, así como también de rutinas integradas de trabajo. Su accionar, en cambio, es muy dependiente de los liderazgos internos y con ello de la típica rotación de los funcionarios (aun cuando haya mucha estabilidad). En conjunto se observa una elevada fragmentación institucional y dificultades para la coordinación interna.

## Componentes y actividades

En línea con el diagnóstico realizado, el plan de mejora del INE se estructura en cuatro componentes. Cada uno de ellos comprende un conjunto de actividades y entregables. El objetivo del conjunto de acciones y productos es elevar las capacidades de gestión del instituto, dotándolo de instrumentos estandarizados y rutinas integradas de trabajo. Con el conjunto de acciones que se desarrolla a continuación se espera elevar el desempeño organizacional en términos de efectividad y eficiencia.

### Componente 1: alineación estratégica

La mejora de la alineación estratégica del INE demanda trabajar en tres frentes: (i) la definición clara del alcance y las funciones del INE, tanto rectoras como de entrega de servicios; (ii) la adecuación de los objetivos estratégicos, instrumentos legales específicos y procesos de trabajo a la definición misional; (iii) el fortalecimiento de las funciones de planificación estratégica, de formulación de políticas y de seguimiento y evaluación de la planificación.

Las actividades previstas para el abordaje de estos aspectos son las siguientes:

* Definir con claridad la conformación del Sistema Estadístico Nacional (SEN) y dentro del mismo el alcance de la rectoría del INE, esto es, determinar si la rectoría tendrá sólo alcance para el INE, o bien para todos los productores de estadísticas del poder ejecutivo, o incluso llegando a regiones y municipios.[[40]](#footnote-40)
* Generar todos los insumos necesarios para nutrir el proceso de formulación del nuevo proyecto de ley (sustituto de la Ley 17.374 de 1970).
* Diagramar el macroproceso de rectoría (según el alcance definido antes).
* Identificar las normas que requieren actualización de acuerdo a lo definido en los puntos anteriores y definir un plan de adecuación normativa.
* Diseñar y poner operativas áreas especializadas de planificación estratégica, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación de la planificación.
* Desarrollar instrumentos técnicos estandarizados de planificación estratégica, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación como parte de la infraestructura de las nuevas áreas.
* Diseñar una rutina de planificación estratégica que permita la integración de las diferentes áreas internas del instituto y alinearla con el proceso anual de formulación presupuestaria.
* Definir un plan de capacitación en los temas de competencias de las nuevas áreas.
* Realizar talleres de intercambio de experiencias con otros institutos de estadísticas de la región.

Los productos previstos son los siguientes:

* Informe con los insumos para la formulación del proyecto de ley INE (experiencias internacionales, antecedentes locales, análisis organizacional del INE, análisis de la necesidad de coordinación del universo estadístico de la administración central, etc.).
* Informe con el diseño del macroproceso de rectoría (según alcance definido).
* Informe de diagnóstico de necesidades de actualización normativa y plan de adecuación a las definiciones estratégicas.
* Informe de diseño organizacional de las áreas de planificación, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación (objetivos, funciones, procesos sustantivos, productos estratégicos, requerimiento de capital humano) y el plan de implementación organizacional de las nuevas áreas.
* Informe de diseño de los instrumentos y rutinas (protocolos) de planificación estratégica que contengan dispositivos de fortalecimiento de la relación entre los productores de información estadísticas (INE, Banco Central, etc.) y los usuarios públicos y privados, para identificar las necesidades reales de información para el país.
* Plan de capacitación en planificación estratégica, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación de la planificación.
* Talleres de intercambio de experiencias.

### Componente 2: gestión estratégica

La mejora de la gestión estratégica del INE requiere fortalecer tres grandes aspectos: (i) la planificación técnica y operativa; (ii) el sistema de indicadores de gestión; y (iii) la gestión del conocimiento.

Las actividades previstas para el abordaje de estos aspectos son las siguientes:

* Desarrollar instrumentos técnicos de planificación técnica y operativa (POAs).
* Identificar las principales dimensiones de la calidad institucional (ej. confiabilidad de los productos, oportunidad, satisfacción de los usuarios externos, etc.) y a partir de ellos construir un sistema integral de indicadores de gestión, tanto de efectividad (EFE) como de eficiencia (EFI), que permitan operacionalizar los objetivos del INE y hacer seguimiento de su desempeño.
* Diseñar e implementar para todo el instituto un proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información.
* Capacitar a los funcionarios en el uso de los instrumentos de planificación técnica y operativa, la gestión de indicadores y la gestión del conocimiento.

Los productos previstos son los siguientes:

* Informe con diseño de instrumentos de planificación técnica y operativa.
* Informe de análisis de las dimensiones de la calidad institucional y de desarrollo de un sistema integral de indicadores de EFE y EFI que permita medir global y específicamente el desempeño del instituto.
* Informe con protocolos para el proceso de gestión del conocimiento
* Diseño reservorio de conocimiento (base de datos) que permita el almacenamiento y las consultas rápidas y abiertas a toda la organización.
* Capacitación del personal en gestión estratégica (planificación técnica y operativa; gestión de indicadores de EFE y EFI; gestión del conocimiento).

### Componente 3: gestión de procesos

La mejora de la gestión de procesos del INE requiere fortalecer tres grandes aspectos: (i) la protocolarización de los procesos sustantivos; (ii) los sistemas de gestión y seguimiento; y (iii) la organización de la estructura funcional.

Las actividades previstas para el abordaje de estos aspectos son las siguientes:

* Hacer un diagnóstico en profundidad de los procesos sustantivos actuales y detectar necesidades de rediseño.
* A partir de lo anterior, elaborar protocolos para el desarrollo de la totalidad de los procesos sustantivos (tanto los relacionados con los productos continuos como los ocasionales).
* Desarrollar un sistema integrado de gestión alineado con la protocolarización de los procesos sustantivos más relevantes (incluye el seguimiento).
* Mejorar el diseño metodológico y la cobertura de la herramienta de seguimiento de calidad de los procesos y productos (Índice Integrado de Satisfacción de Clientes)
* Organizar la estructura funcional del INE a los productos estratégicos pero sin obviar la definición y protocolarización de los procesos.
* Transferir conocimientos para el uso y administración de la herramienta automatizada de gestión.

Los productos previstos son los siguientes:

* Diagnóstico en profundidad de los procesos sustantivos actuales y propuesta de diseño/rediseño de protocolos.
* Sistema integrado de gestión que permita el desarrollo de los procesos sustantivos más relevantes (incluye el seguimiento).
* Fortalecer el Índice Integrado de Satisfacción de Clientes.
* Diseño de la estructura funcional del INE, tomando como eje los productos estratégicos pero sin descuidar el mapeo y la protocolarización de los procesos.
* Capacitación en el uso de la herramienta automatizada de gestión.

### Componente 4: apoyo administrativo

Por último, la mejora del apoyo administrativo requiere fortalecer tres grandes aspectos: (i) la gestión de los recursos humanos; (ii) la generación de información sobre costos de producción; y (iii) la planificación estratégica de los sistemas de información.

Las actividades previstas para el abordaje de estos aspectos son las siguientes:

* Desarrollar instrumentos y rutinas de diagnóstico de necesidades cuantitativas y cualitativas (perfiles) de recursos humanos.
* Desarrollar un sistema informático de gestión estratégica de recursos humanos que permita la administración de los diferentes tipos de plantas con las que cuenta en instituto, especialmente la flexible.
* Realizar un costeo detallado de los procesos sustantivos y procesos estratégicos mapeados en el componente 3.
* Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de mejoramiento de los sistemas de información del INE y un plan estratégico de implantación.

Los productos previstos son los siguientes:

* Informe con instrumentos y rutinas de detección de necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.
* Sistema informático de gestión de recursos humanos.
* Informe con metodología de costeo de procesos y productos.
* Diagnóstico de necesidades de fortalecimiento de los sistemas de información y plan estratégico de implantación.
* Capacitación del personal en la aplicación de la metodología de costeo de procesos/productos.

## Matriz de resultados

**OBJETIVO DEL PROYECTO**: El objetivo general del proyecto es mejorar la efectividad y eficiencia de la política de rectoría del sistema estadístico nacional, generación y publicación de estadísticas públicas.

**Cuadro N° 5: Resultados esperados**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Mediciones intermedias** | | | | | | **Metas** | | **Fuente/ Medio de verificación** |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
| 1. Cantidad promedio de errores en los 14 boletines regional y el boletín nacional que informan productos estratégicos (Empleo e INACER) | Nro de errores | 3,5 | 2014 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 0 | 2018 | Evaluación final de proyecto |
| 1. % de satisfacción de usuarios externos con la calidad de la atención INE (amabilidad, entrega oportuna de la respuesta, calidad de la respuesta recibida) | % de satisfacción | 41,3 | 2014 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 80 | 2018 | Evaluación final de proyecto |
| 1. Cantidad de iteraciones con el Banco Central para la elaboración y entrega de la ENIA | % de iteraciones | 6 | 2014 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 3 | 2018 | Evaluación final de proyecto |
| 1. % de productos publicados de acuerdo a las fechas comprometidas en el calendario INE. | % de productos estadísticos | 60 | 2014 |  | 2015 | 100 | 2016 |  | 2017 |  | 2018 | Evaluación final de proyecto |

**Cuadro N° 6: Resultados intermedios**

| **Indicadores** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Mediciones intermedias** | | | | | | | **Metas** | | **Fuente/ Medio de verificación** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
|  | | | | | | | | | | | | | |
| **Componente 1:**  **Alineación estratégica** | | | | | |  | | | | | | | |
| Mejora del índice de alineación estratégica | Puntos (0 a 10) | 2,86 | 2014 | 4,00 | 2015 | | 6,00 | 2016 | 6,50 | 2017 | 7,00 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Componente 2:**  **Gestión estratégica** | | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice de gestión estratégica | Puntos (0 a 10) | 3,67 | 2014 | 5,00 | 2015 | | 7,00 | 2016 |  | 2017 | 8,00 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Componente 3:**  **Gestión de procesos** | | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice de gestión de procesos | Puntos (0 a 10) | 5,42 | 2014 | 6,00 | 2015 | | 7,00 | 2016 | 7,50 | 2017 | 8,00 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Componente 4:**  **Apoyo administrativo** | | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice de apoyo administrativo | Puntos (0 a 10) | 2,59 | 2014 | 4,00 | 2015 | | 5,50 | 2016 | 6,50 | 2017 | 7,00 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Índice global de**  **capacidades de gestión** | | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice global de gestión | Puntos (0 a 10) | 3,81 | 2014 |  | 2015 | |  | 2016 |  | 2017 | 7,50 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |

**Cuadro N° 7: Productos Componente 1 Alineación estratégica**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe con los insumos para la formulación del proyecto de ley INE (experiencias internacionales, antecedentes locales, análisis organizacional del INE, análisis de la necesidad de coordinación del universo estadístico de la administración central, etc.). | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con el diseño del macroproceso de rectoría (según el alcance definido). | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de diagnóstico de necesidades de actualización normativa y plan de adecuación a las definiciones estratégicas. | Informe/plan | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de diseño organizacional de las áreas de planificación, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación (objetivos, funciones, procesos sustantivos, productos estratégicos, requerimiento de capital humano) y el plan de implementación organizacional de las nuevas áreas. | Informe/plan | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de diseño de los instrumentos y rutinas (protocolos) de planificación estratégica. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Plan de capacitación en planificación estratégica, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación de la planificación. | Plan | 0 | 1 | 1 |  |  | 2 planes aprobado |
| 1. Talleres de intercambio de experiencias con otros institutos de estadísticas de la región | Talleres | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 talleres |

**Cuadro N° 8: Productos Componente 2 Gestión estratégica**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe con diseño de instrumentos de planificación técnica y operativa. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de análisis de las dimensiones de la calidad institucional y de desarrollo de un sistema integral de indicadores de EFE y EFI que permita medir global y específicamente el desempeño del instituto. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con protocolos para el proceso de gestión del conocimiento y para la gestión de la base de datos (reservorio). | Informe | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Diseño e implantación del reservorio de conocimiento | Sistema | 0 |  |  | 1 |  | 1 sistema aprobado |
| 1. Capacitación en gestión estratégica | Capacitaciones | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 capacitaciones realizadas |

**Cuadro N° 9: Productos Componente 3 Gestión de procesos**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Diagnóstico en profundidad de los procesos sustantivos actuales y propuesta de diseño/rediseño de protocolos | Informe/plan | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Sistema integrado de gestión que permita el desarrollo de los procesos sustantivos más relevantes (incluye el seguimiento) | Sistema | 0 |  | 1 |  |  | 1 sistema aprobado |
| 1. Informe de fortalecimiento metodológico del Índice Integrado de Satisfacción del Cliente | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Diseño de la estructura funcional del INE, tomando como eje los productos estratégicos pero sin descuidar el mapeo y la protocolarización de los procesos | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Capacitación en el uso y administración de la herramienta automatizada de gestión | Capacitaciones | 0 |  | 1 | 1 | 1 | 3 capacitaciones realizadas |

**Cuadro N° 10: Productos Componente 4 Apoyo administrativo**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe con instrumentos y rutinas de detección de necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Sistema informático de gestión de recursos humanos | Sistema | 0 |  | 1 |  |  | 1 sistema aprobado |
| 1. Informe con metodología de costeo de procesos y productos | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Plan estratégico de sistemas de información y desarrollo de sitio web INE | Informe/plan | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Capacitación del personal en la aplicación de la metodología de costeo de procesos/productos | Capacitaciones | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 capacitaciones realizadas |

## Presupuesto

1. El monto total del presupuesto del Plan de Mejora del INE asciende a USD 6.535.685. El cuadro a continuación presenta el detalle por componente, producto y rubro.

**Cuadro N° 11: Presupuesto**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente / Actividad** | **Total consultoría** | **Tipo de contrat** | **Total traslados y viáticos** | **Total capacitación y talleres** | **Total TI** | **TOTAL GRAL** |
| **Componente 1: Alineación estratégica** | | | | | | |
| 1. Informe con los insumos para la formulación del proyecto de ley INE (experiencias internacionales, antecedentes locales, análisis organizacional del INE, análisis de la necesidad de coordinación del universo estadístico de la administración central, etc.) | 48.000 | Cons ind | 5.500 | 0 | 0 | 53.500 |
| 1. Informe con el diseño del macroproceso de rectoría | 48.000 | Cons ind | 0 | 0 | 0 | 48.000 |
| 1. Informe de diagnóstico de necesidades de actualización normativa y plan de adecuación a las definiciones estratégicas | 28.000 | 0 | 0 | 0 | 28.000 |
| 1. Informe de diseño organizacional de las áreas de planificación, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación (objetivos, funciones, procesos sustantivos, productos estratégicos, requerimiento de capital humano) y el plan de implementación organizacional de las nuevas áreas | 72.000 | Firma | 0 | 0 | 0 | 72.000 |
| 1. Informe de diseño de los instrumentos y rutinas (protocolos) de planificación estratégica | 72.000 | Firma | 0 | 0 | 0 | 72.000 |
| 1. Plan de capacitación en planificación estratégica, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación de la planificación. Informe de plan de capacitación en los nuevos procesos | 0 | Cons ind | 0 | 60.000 | 0 | 60.000 |
| 1. Talleres de intercambio de experiencias con otros institutos de estadísticas de la región |  | Firma | 29.000 | 60.000 | 0 | 89.000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total** | **268.000** |  | **34.500** | **120.000** | **0** | **422.500** |
| **Componente 2: Gestión estratégica** | | | | | | |
| 1. Informe con diseño de instrumentos de planificación técnica y operativa | 96.000 | Firma | 0 | 0 | 0 | 96.000 |
| 1. Informe de análisis de las dimensiones de la calidad institucional y de desarrollo de un sistema integral de indicadores de EFE y EFI que permita medir global y específicamente el desempeño del instituto. | 96.000 | 0 | 0 | 0 | 96.000 |
| 1. Informe con protocolos para el proceso de gestión del conocimiento | 48.000 | 0 | 0 | 0 | 48.000 |
| 1. Diseño e implantación de reservorio de conocimiento | 144.000 | 10.500 | 0 | 500.000 | 654.500 |
| 1. Capacitación del personal en gestión estratégica | 0 | 22.000 | 60.000 | 0 | 82.000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total** | **384.000** |  | **32.500** | **60.000** | **500.000** | **976.500** |
| **Componente 3: Gestión de procesos** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Diagnóstico en profundidad de los procesos sustantivos actuales y propuesta de diseño/rediseño de protocolos | 192.000 | Firma | 0 | 0 | 0 | 192.000 |
| 1. Sistema integrado de gestión que permita el desarrollo de los procesos sustantivos más relevantes (incluye el seguimiento) | 240.000 | Firma | 0 | 0 | 1.000.000 | 1.240.000 |
| 1. Informe de fortalecimiento metodológico del Índice Integrado de Satisfacción del Cliente | 120.000 | Cons ind | 17.000 | 0 |  | 137.000 |
| 1. Diseño de la estructura funcional del INE | 32.000 | Firma | 0 | 0 | 0 | 32.000 |
| 1. Capacitación en el uso del sistema integrado de gestión | 0 |  | 0 | 45.000 | 0 | 45.000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total** | **584.000** |  | **17.000** | **0** | **1.000.000** | **1.601.000** |
| **Componente 4: Apoyo administrativo** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con instrumentos y rutinas de detección de necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos | 48.000 | Firma | 13.000 | 0 | 0 | 61.000 |
| 1. Sistema informático de gestión de recursos humanos | 96.000 | Firma | 0 | 0 | 400.000 | 496.000 |
| 1. Informe con metodología de costeo de procesos y productos | 48.000 | Firma | 0 | 0 | 0 | 48.000 |
| 1. Plan estratégico de sistemas de información y desarrollo e implantación de sitio web INE | 432.000 | Cons ind | 37.500 | 0 | 1.500.000 | 1.969.500 |
| 1. Capacitación del personal en la aplicación de la metodología de costeo de procesos/productos | 0 | Firma | 0 | 50.000 | 0 | 50.000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total** | **624.000** |  | **50.500** | **50.000** | **1.900.000** | **2.624.500** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total proyectos** |  |  |  |  |  | **5.624.500** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Gastos de gestión del proyecto | 449.960 |  |  |  |  | 449.960 |
| Evaluación intermedia y final | 180.000 |  |  |  |  | 180.000 |
| Imprevistos | 281.225 |  |  |  |  | 281.225 |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  | **6.535.685** |

## Esquema de ejecución

El mecanismo de ejecución se establecerá mediante la creación de una unidad técnica en la entidad, que se vinculará directamente con la Unidad Ejecutora de DIPRES. Habrá un coordinador técnico que responda al Directivo máximo de la entidad.

La ejecución del programa incluirá una evaluación intermedia y final.

## Cronograma

A continuación se presenta el cronograma de actividades y productos del plan de mejora del INE:

**Cuadro N° 12: Cronograma de ejecución de productos**

| **Producto** | **2015** | | **2016** | | **2017** | | **2018** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **S1** | **S2** | **S1** | **S2** | **S1** | **S2** | **S1** | **S2** |
|  | | | | | | | | |
| **Componente 1: Alineación estratégica** | | | | | | | | |
| 1. Informe con los insumos para la formulación del proyecto de ley INE (experiencias internacionales, antecedentes locales, análisis organizacional del INE, análisis de la necesidad de coordinación del universo estadístico de la administración central, etc.) | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño del macroproceso de rectoría (según el alcance definido) | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de diagnóstico de necesidades de actualización normativa y plan de adecuación a las definiciones estratégicas |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de diseño organizacional de las áreas de planificación, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación (objetivos, funciones, procesos sustantivos, productos estratégicos, requerimiento de capital humano) y el plan de implementación organizacional de las nuevas áreas |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de diseño de los instrumentos y rutinas (protocolos) de planificación estratégica |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Plan de capacitación en planificación estratégica, formulación de políticas, y seguimiento y evaluación de la planificación |  | x |  | x |  |  |  |  |
| 1. Talleres de intercambio de experiencias con otros institutos de estadísticas de la región | x |  | x |  | x |  | x |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 2: Gestión estratégica** | | | | | | | | |
| 1. Informe con diseño de instrumentos de planificación técnica y operativa | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de análisis de las dimensiones de la calidad institucional y de desarrollo de un sistema integral de indicadores de EFE y EFI que permita medir global y específicamente el desempeño del instituto | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con protocolos para el proceso de gestión del conocimiento y para la gestión de la base de datos (reservorio) |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Reservorio de conocimiento |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Capacitación del personal en gestión estratégica | x |  | x |  | x |  | x |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 3: Gestión de procesos** | | | | | | | | |
| 1. Diagnóstico en profundidad de los procesos sustantivos actuales y propuesta de diseño/rediseño de protocolos |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Sistema integrado de gestión que permita el desarrollo de los procesos sustantivos más relevantes (incluye el seguimiento) |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Informe de fortalecimiento metodológico del Índice Integrado de Satisfacción del Cliente |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Diseño de la estructura funcional del INE, tomando como eje los productos estratégicos pero sin descuidar el mapeo y la protocolarización de los procesos |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Capacitación en el uso y administración de la herramienta automatizada de gestión |  |  |  | x |  | x | x |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 4: Apoyo administrativo** | | | | | | | | |
| 1. Informe con instrumentos y rutinas de detección de necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Sistema informático de gestión de recursos humanos |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Informe con metodología de costeo de procesos y productos |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Diagnóstico de necesidades de fortalecimiento de los sistemas de información y plan estratégico de implantación |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Capacitación del personal en la aplicación de la metodología de costeo de procesos/productos |  | x |  | x |  | x |  | x |

## Plan de adquisiciones

**Cuadro N° 13: Plan de adquisiciones**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Cobertura del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Dato** | **Desde** | **Hasta** |
| **Cobertura del Plan de Adquisiciones:** | 1/Enero/2015 | 30/Junio/2016 |
|  | | |
| **2. Versión del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Versión ( 1-xxxx -Incluir Año-) :** | 21-07-2014 | |
|  | | |
| **3. Tipos de Gasto** | | |
| **Categoría de Adquisición** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Obras | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Bienes | USD 750.000,00 | USD 750.000,00 |
| Servicios de No Consultoría | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Capacitación | USD 64.000,00 | USD 64.000,00 |
| Gastos Operativos | USD 84.368,00 | USD 84.368,00 |
| Consultoría (firmas + individuos) | USD 750.500,00 | USD 750.500,00 |
| Transferencias | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Subproyectos Comunitarios | USD 0,00 | USD 0,00 |
| No asignados | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.648.868,00** | **USD 1.648.868,00** |
|  |  |  |
| **4. Componentes** | | |
| **Componente de Inversión** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Componente 1 - Alineación Estratégica | USD 198.000,00 | USD 396.000,00 |
| Componente 2 - Gestión Estratégica | USD 140.500,00 | USD 281.000,00 |
| Componente 3 - Gestión de Procesos | USD 180.500,00 | USD 361.000,00 |
| Componente 4 - Apoyo Administrativo | USD 1.045.500,00 | USD 2.091.000,00 |
| Gastos de Gestión del Proyecto | USD 84.368,00 | USD 168.736,00 |
|  | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.648.868,00** | **USD 3.297.736,00** |

## Proyecto P4: Servicio Nacional de Protección de Menores (SNPM)

### Tabla resumen SNPM

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nivel 3**  **Resultados finales** | **Nivel 2**  **Resultados intermedios** | | | | **Nivel 1**  **Productos/entregables** |
| **Indicadores EFE y EFI** | **Diagnóstico de las capacidades de gestión** | | | | **Plan de mejora/implantación** |
| **Alineación estratégica** | **Gestión estratégica** | **Gestión de procesos** | **Apoyo administrativo** |
| * 1 de EFE y 1 de EFI * El de EFE presenta nivel alto * El de EFI nivel medio | **7,62 puntos**   1. correspondencia parcial entre la normativa y los procesos que actualmente desarrolla el departamento, 2. falta de actualización de la normativa | **5,57 puntos**   1. Baja integración de la planificación 2. Falta de sistematización de la gestión del conocimiento 3. Ausencia de un sistema integral de indicadores de resultado final y baja realimentación de la gestión estratégica 4. Reducida profesionalización de la alta dirección pública | **2,71 puntos**   1. Falta de instrumentos técnicos de gestión de productos y procesos 2. Ausencia de instrumentos de monitoreo de procesos 3. Falta de estándares de calidad 4. Debilidades en cuanto a estructura organizativa, recursos humanos y presupuestación de productos | **4,44 puntos**   1. Débil gestión de los recursos humanos 2. No disponibilidad de costos detallados para nutrir la formulación presupuestaria 3. Falta de un plan estratégico de sistemas de información 4. Ausencia de aplicación oportuna de las medidas de mitigación de riesgos | **Implantación**   1. 4 componentes 2. 37 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 2 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 7.082.025 |
| **INDICE AGREGADO: 4,93 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |

# Introducción

El Programa de Gobierno 2014-2018 establece que en el marco de un nuevo “proyecto de Ley de Protección Integral a los Derechos de la Infancia y la Adolescencia […] se fortalecerán las competencias del Estado para una actuación efectiva y eficaz en materia de protección especial, [entre otras cosas] transformado al Servicio Nacional de Menores (SENAME) en el Servicio Nacional de Protección de Menores”.[[41]](#footnote-41)

En ese contexto de prioridad política del nuevo gobierno, el presente documento contiene, por un lado, el diagnóstico institucional del Departamento de Protección de Derechos (DEPRODE), unidad sustantiva del SENAME encargada de la protección de menores. El diagnóstico tiene como objetivo detectar debilidades institucionales que ofrezcan oportunidades de mejora y sirvan de insumo para el diseño y puesta en marcha de la nueva institucionalidad comprometida en el Programa de Gobierno 2014-2018.

Sobre la base del diagnóstico, la segunda parte del documento desarrolla un “Plan de Implantación” del nuevo Servicio Nacional de Protección de Menores, cuya finalidad es presentar los aspectos fundamentales del nuevo Servicio y detallar una ruta crítica de implantación.

Este plan se nutre de cuatro insumos centrales. En primer término, y como marco general, del ya mencionado Programa de Gobierno 2014-2018. Luego, de los lineamientos estratégicos generados por las autoridades de la entidad de cara a la nueva etapa. En tercer lugar, del marco normativo que rige los procesos y productos estratégicos de la institución. Por último, de los hallazgos del diagnóstico institucional presentado a continuación.

# Diagnóstico del Departamento de Protección de Derechos (DEPRODE)

A continuación se desarrolla el diagnóstico institucional del DEPRODE del SENAME. El diagnóstico se divide en tres partes. En la primera se describen la misión institucional, los productos estratégicos del departamento y datos básicos de estructura, despliegue territorial y presupuesto. En la segunda se analiza el problema principal de la institución a la luz de un conjunto de indicadores de efectividad (EFE) y eficiencia (EFI) vinculados a los productos estratégicos. En la tercera parte se presentan los factores explicativos del problema principal a partir de evaluación de las capacidades de gestión del departamento. Para todo ello el diagnóstico se basó en fuentes documentales (normativas y técnicas), y en talleres de trabajo y reuniones con funcionarios de las distintas áreas de la entidad.

## Misión organizacional y productos estratégicos

El SENAME tiene como misión “Contribuir a la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes, vulnerados/as, así como a la responsabilización y reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del servicio”.

Dentro de ese marco, y de acuerdo al Decreto-Ley N° 2.465 de 1979, el DEPRODE tiene las siguientes funciones:

1. Estudiar y elaborar proyectos de planes y programas de atención de menores, de sistemas asistenciales y de las normas señaladas en el número 8 del artículo 3° del Decreto-Ley N° 2.465 y someterlos a la consideración del Director Nacional (art. 8, punto 1).
2. Pronunciarse sobre la asistencia técnica, material o financiera que proceda prestar a las instituciones coadyuvantes del Servicio para que el Director Nacional resuelva al respecto (art. 8, punto 2).
3. Proporcionar al Departamento de Administración y Finanzas los antecedentes necesarios para confeccionar los proyectos de programa financiero y de presupuesto anual del Servicio (art. 8, punto 4).
4. Elaborar programas y proyectos de investigación, cursos, congresos y seminarios sobre materias de la competencia del Servicio, sometiéndolos a la decisión del Director Nacional y ejecutarlos cuando éste así lo resolviere (art. 8, punto 5).
5. Evaluar los avances de los planes técnicos en ejecución, recomendando al Director Nacional las medidas que se estimen necesarias para su continuidad o modificación, sin perjuicio de las facultades del Departamento de Auditoría (art. 8, punto 6).
6. Integrar, a requerimiento del Director Nacional, equipos profesionales o técnicos que participen en la supervigilancia de las actividades que se desarrollen en favor de los menores, en coordinación con el Departamento de Auditoría (art. 8, punto 7).
7. Asesorar al Director Nacional en todas aquellas materias sobre las cuales solicite su pronunciamiento (art. 8, punto 8).

De los cuatro productos estratégicos del SENAME establecidos en el Formulario A1, tres corresponden al DEPRODE:

**Cuadro 1: Productos estratégicos del DEPRODE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Producto estratégico** | **Descripción** |
| 1. Prestaciones de *promoción* de derechos y prevención de la vulneración de los mismos para niños, niñas y adolescentes. | * Producto referido a la oferta programática cuyos objetivos tienden a realizar acciones de promoción de derechos y prevención de vulneración de los mismos. |
| 1. Prestaciones de *protección y restitución* de derechos para niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos. | * Producto referido a la oferta programática cuyos objetivos tienden a realizar acciones de reparación de los daños ocasionados en niños, niñas y adolescentes y restitución de los derechos vulnerados de los mismos. |
| 1. Conocimiento para el desarrollo de la oferta programática de SENAME. | * Producto referido a la investigación y desarrollo que el Servicio debe realizar para responder adecuadamente a las dinámicas necesidades de los usuarios. |

Fuente: Formulario A1.

El SENAME está encabezado por una Dirección Nacional de la cual dependen tres departamentos sustantivos y otros cinco departamentos de apoyo. Las oficinas centrales del servicio se encuentran en Santiago pero tiene representaciones en las quince regiones, cada una a cargo de un director. Una de las áreas sustantivas es el DEPRODE (las otras son el Departamento de Reinserción Social Juvenil y el Departamento de Adopción).

Actualmente la dotación de personal de la DEPRODE que realizan funciones relacionadas con la protección de los derechos de los menores se compone de 922 servidores, de los cuales 32 son de planta permanente y 892 están bajo el régimen de contrata.

El presupuesto 2014 del Departamento de Protección de Derechos del Menor del SENAME es de CHP 35.926 millones, que al tipo de cambio actual suponen casi USD 65,3 millones

## Problema principal

El problema principal del DEPRODE radica en que si bien los indicadores actuales de efectividad (EFE) y eficiencia (EFI) muestran un buen comportamiento, sin embargo se muestran insuficientes en un contexto de implementación de nuevas políticas y programas de protección de menores en el marco del proyecto de ley antes mencionado. El cuadro a continuación muestra los indicadores de EFE y EFI y su grado de avance a la fecha (tomado como línea de base en el Plan de Implantación).

**Cuadro 2: Indicadores de EFE y EFI**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Indicador de** | **Avance/Línea de base** | **Nivel de indicador** |
| 1. % de niños y adolescentes egresados del Sistema de Protección por causales asociadas a la intervención, que no reingresan en un período de 24 meses a ninguna línea de atención del SPM (restituidos en su derecho). | EFE | 82 | Resultado final |
| 1. Tiempo promedio de espera del niño/adolescente para recibir el diagnóstico individualizado (diagnóstico del SENAME a petición del juez). | EFI | 43  días | Resultado final |

Fuente: Cuadro de Mando Integral SENAME.

En relación a la efectividad (EFE), el indicador 1 muestra que más de un 82% de los adolescentes egresados de sanciones administradas por el SENAME no reingresan al cabo de 24 al sistema de protección de menores. Esta medida, que es de resultado final, demuestra que en una proporción importante de adolescentes, el *egreso* es sostenible en el tiempo. Sin embargo, existe el riesgo de que este resultado pueda debilitarse de manera significativa en un contexto de transformación institucional, tal y como está previsto en el proyecto de ley actualmente en tramitación en el Congreso Nacional.

En relación con el indicador de eficiencia, los espacios de mejora son más evidentes. Actualmente el tiempo promedio de espera del niño/adolescente para recibir el diagnóstico individualizado (diagnóstico del SENAME a petición del juez) es de 43 días. Este plazo es demasiado largo y es consecuencia de una cadena de ineficiencias en los procesos de trabajo de la DEPRODE.

## Factores explicativos: evaluación de las capacidades de gestión

A continuación se presentan los resultados de los cinco índices que miden las capacidades de gestión del departamento, cuatro de ellos corresponden a las dimensiones de gestión y uno agregado que resume la capacidad integral.[[42]](#footnote-42)

### Resultados de la evaluación global

El Departamento de Protección de Derechos del SENAME presenta un índice de Capacidad Integral de Gestión de **4,93 puntos** (sobre un máximo posible de 10 puntos).

**Cuadro 3: Resultados de evaluación de las capacidades de gestión (escala 0-10)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Índice/Dimensión** | **Resultado índice** |
| 1. Alineación estratégica | 7,62 |
| 1. Gestión estratégica | 5,57 |
| 1. Gestión de procesos | 2,71 |
| 1. Apoyo administrativo | 4,44 |
| **Índice de Capacidad Integral de Gestión** | **4,93** |

Fuente: Instrumento de Diagnóstico de las Capacidades de Gestión.

A nivel de dimensiones se observa que dos ellas superan ese umbral y dos por debajo. La dimensión con índice más alto es la *Alineación estratégica* con **7,62 puntos**, dos tercios del máximo posible. Esto en gran parte es producto de la existencia de áreas específicas encargadas de la planificación, la formulación de políticas y el seguimiento y evaluación de las políticas y la planificación estratégica. Su debilidad central es la correspondencia parcial entre la normativa y los procesos que actualmente desarrolla el departamento, así como también la falta de actualización de la normativa.

La segunda dimensión más sólida es la *Gestión estratégica* con un índice de **5,57 puntos**. Entre sus aspectos más destacados se pueden mencionar la existencia de un área específica a cargo de la planificación técnica y operativa sistematizada en un plan anual, la disponibilidad de un sistema de información que con una buena capacidad de almacenamiento de datos e información. Sus principales déficits son la baja integración de la planificación; la falta de sistematización de la gestión del conocimiento; la ausencia de un sistema integral de indicadores de resultado final y la baja realimentación de la gestión estratégica; y la reducida profesionalización de la alta dirección pública.

La tercera dimensión es la de *Apoyo administrativo*, con un índice de **4,44 puntos**. Tiene pocos puntos relativamente fuertes, entre ellos los sistemas informáticos que sirven para gestionar procesos de soporte tales como la gestión financiera, las compras y contrataciones, y la gestión de las personas; la auditoría interna y los procesos competitivos de ingreso al servicio. Sus debilidades se localizan en la gestión de los recursos humanos; la no disponibilidad de costos detallados para nutrir la formulación presupuestaria; la falta de un plan estratégico de sistemas de información; y la falta de aplicación oportuna de las medidas de mitigación de riesgos.

Por último, el índice más bajo corresponde a la *Gestión de procesos*, con **2,71 puntos**. Esta dimensión presenta más debilidades (muchas de ellas profundas) que fortalezas. Relativamente, sus aspectos más sólidos refieren a la precisión del mandato institucional en cuanto a los procesos y productos estratégicos, y a la existencia de ciertos instrumentos técnicos de gestión (los cuales, sin embargo, presentan un considerable margen de mejora). Por su parte, se observan déficits en cuanto a la disponibilidad de instrumentos técnicos de gestión de productos y procesos; el uso de instrumentos de monitoreo de procesos; la presencia de estándares de calidad; así como también debilidades en lo referente a estructura organizativa, recursos humanos y presupuestación de productos.

A continuación se describen con mayor detalle las principales debilidades detectadas en cada una de las cuatro dimensiones de gestión.

### Debilidades identificadas por dimensión

**Dimensión 1: Alineación estratégica**

1. *Correspondencia parcial entre normativa e procesos actuales, y brecha de actualización (puntos críticos 2 y 4)*. Si bien existe variada normativa que expresa el mandato organizacional[[43]](#footnote-43), en conjunto no refleja con total precisión e integralidad lo que el departamento realiza en la práctica. En algunos casos, el departamento debe realizar funciones que no están explicitadas por las normas.[[44]](#footnote-44) También puede darse el caso inverso, donde determinaciones normativas y legales imponen obligaciones que hasta entonces no formaban parte de la producción de la organización y para las cuales no se encuentra debidamente preparada.[[45]](#footnote-45) Adicionalmente, se observa una suerte de brecha de actualización en la normativa respecto a lo que en la práctica realizan.[[46]](#footnote-46)

**Dimensión 2: Gestión estratégica**

1. *Baja integración de la planificación (punto crítico 9)*. Si bien cada área interna del departamento realiza su planificación estratégica, al igual que las restantes áreas del servicio[[47]](#footnote-47), existe todavía un déficit en cuanto a la integración y consolidación en una planificación estratégica de orden institucional. Esto quita capacidad para dimensionar y monitorear los objetivos organizacionales en su conjunto.
2. *Ausencia de sistematización de la gestión del conocimiento (puntos críticos 11 y 12).* El departamento carece de protocolos tanto para la búsqueda de información como para la generación de análisis y estudios relevantes para la gestión. En su lugar, lo que se observa es que estos procesos dependen enteramente de la iniciativa individual de las personas que conforman el área de estudios y de las demandas aisladas de sus usuarios. Asimismo, si bien el sistema de información SENAInfo reúne una cantidad importante de datos e información, todavía muestra margen de mejora en cuanto a la calidad y complejidad de la información.[[48]](#footnote-48)
3. *Falta de un sistema integral de indicadores de resultado final y baja realimentación de la gestión estratégica (puntos críticos 14 y 16).* Entre sus principales indicadores, el departamento no consigna en el Formulario H medidas de efectividad (EFE) de resultados finales sino que, a lo sumo, dispone de resultados intermedios. Al mismo tiempo, carece de indicadores eficiencia (EFI) en la mayoría de sus niveles (sólo cuenta con medidas de proceso). En paralelo, los indicadores exhiben problemas en su diseño conceptual y en sus definiciones paramétricas. [[49]](#footnote-49) Esta debilidad metodológica se acompaña de una muy baja propensión a utilizar la medición de los indicadores como insumos de la gestión estratégica.[[50]](#footnote-50)
4. *Reducida profesionalización de la alta dirección pública (punto crítico 17).* Hasta el momento, el SENAME no ha ingresado al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), lo cual le impide contar con directivos surgidos y validados por dicho sistema.

**Dimensión 3: Gestión de procesos**

1. *Debilidad de los instrumentos técnicos de gestión de procesos (puntos críticos 20 a 24).* Una de las debilidades más significativas refiere a los instrumentos de gestión de productos y procesos. Por un lado, las Bases Técnicas suelen ser demasiado amplias y flexibles, sin instrumentos de apoyo operativo y con capacidad de control pero no de sanción a los prestadores externos del servicio (Organizaciones Colaboradores Acreditadas, OCA).[[51]](#footnote-51) Por otro lado, sólo una parte muy pequeña de los procesos productivos están certificados con normas de calidad.[[52]](#footnote-52) Tampoco se cuenta con sistemas automatizados de gestión[[53]](#footnote-53) y el Cuadro de Mando Integral reúne información aunque todavía incompleta y no integrada.[[54]](#footnote-54)
2. *Falta instrumentos y rutinas de monitoreo de procesos (puntos críticos 25 y 26).* El departamento carece de instrumentos y rutinas de monitoreo técnico para todos los procesos[[55]](#footnote-55), lo que a su vez imposibilita tomar decisiones bien informadas sobre eventuales desvíos a corregir.[[56]](#footnote-56)
3. *Ausencia de estándares de gestión de calidad (puntos críticos 27 y 28).* Tampoco los procesos se apoyan en estándares de calidad, a excepción solamente de la gestión de los centros residenciales propios del SENAME.
4. *Debilidades en la estructura organizativa, los recursos humanos y la prespuestación de los productos estratégicos (puntos críticos 29 a 33).* Por un lado, la estructura real del departamento, y del servicio en general, no coincide con lo establecido en la Ley Orgánica N° 2465 de 1979. A esto se suma la falta de funcionalidad que la estructura muestra para el desarrollo adecuado de los procesos.[[57]](#footnote-57) Por otro lado, existe una amplia asimetría entre las cargas de trabajo y la dotación efectivamente disponible, no sólo en los centros propios sino en las OCA.[[58]](#footnote-58) La gestión de las personas de acuerdo a perfiles es una política muy incipiente todavía.[[59]](#footnote-59) Por último, la presupuestación toma como eje más los procesos y los productos que los resultados.[[60]](#footnote-60)

**Dimensión 4: Apoyo administrativo**

1. *Gestión de recursos humanos (puntos críticos 34, 36 y 37)*. Por un lado, el servicio no elabora planes anuales de necesidades de recursos humanos que oriente estratégicamente la conformación de la dotación de personal y minimice el componente inercial que prevalece actualmente.[[61]](#footnote-61) Tampoco la evaluación del rendimiento es una herramienta que aporte valor, ya que casi la totalidad de los evaluados (98%) recibió la calificación de “Distinción” en el último año.[[62]](#footnote-62) A todo esto se suma la baja competitividad salarial del servicio frente a otros del poder ejecutivo.[[63]](#footnote-63)
2. *Gestión presupuestaria (punto crítico 38)*. En la formulación presupuestaria del servicio tiene más relevancia el análisis histórico y la minuta presupuestaria que el análisis detallado de los cotos. Sólo una porción pequeña del presupuesto se elabora bajo análisis más detallados.
3. *Sistemas de información (punto crítico 39).* Si bien el servicio gestiona parte de los procesos de apoyo mediante sistemas de información transversales a todo el poder ejecutivo[[64]](#footnote-64), no dispone de un plan estratégico que permita hacer un mejor aprovechamiento de estos dispositivos y eventualmente complementos con otros según sus necesidades operativas.
4. *Auditoría interna (punto crítico 42).* La organización dispone de un área específica de auditoría interna que trabaja de acuerdo a protocolos e instrumentos, hay falencias en la aplicación oportuna de las medidas de mitigación de los riesgos detectados.[[65]](#footnote-65)

**Cuadro 4: Resumen de debilidades por dimensión**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensión** | **Debilidades de gestión** | **Punto Crítico asociado** |
| 1. Alineación estratégica | 1. Correspondencia parcial entre normas y procesos actuales, y brecha de actualización | 2 y 4 |
| 1. Gestión estratégica | 1. Baja integración de la planificación 2. Ausencia de sistematización de la gestión del conocimiento 3. Falta de un sistema integral de indicadores de resultado final y baja realimentación de la gestión estratégica 4. Reducida profesionalización de la alta dirección pública | 9  11 y 12  14 y 16  17 |
| 1. Gestión de procesos | 1. Debilidad de los instrumentos técnicos de gestión de productos y procesos 2. Falta de rutinas de monitoreo de procesos 3. Ausencia de estándares de gestión de calidad 4. Debilidades en la estructura organizativa, los recursos humanos y la presupuestación de los productos estratégicos | 20 a 24  25 y 26  27 y 28  29 a 33 |
| 1. Apoyo administrativo | 1. Gestión de recursos humanos 2. Gestión presupuestaria 3. Sistemas de información 4. Auditoría interna | 34, 36 y 37  38  39  42 |

# Marco conceptual de la nueva institución del SNPM

## Nuevo marco legal

Como se señaló anteriormente, el Programa de Gobierno 2014-2018 fija la creación del Servicio Nacional de Protección de Menores (SNPM) en el marco de una nueva política hacia los menores infractores, mucho más orientada a la reinserción que al castigo.

Específicamente, en el Programa de Gobierno se señala que entre las medidas inmediatas a tomar se cuenta la creación, materializada recientemente a través de un decreto presidencial, del Consejo Nacional de Infancia, cuya función es la de coordinar los organismos con competencia en materias relacionadas con la infancia y liderar la reforma normativa e institucional. También se prevé, en línea con la nueva Ley de Protección Integral, la elaboración de un Código de Infancia que integre toda la legislación dispersa.[[66]](#footnote-66)

Por otra parte, para dar cumplimiento a las recomendaciones establecidas en la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, en la actualidad se encuentra en trámite parlamentario un proyecto de ley que separaría institucionalmente las políticas de defensa de los derechos de los menores y el sistema de justicia penal adolescente (SJPA). Cuando se produzca la aprobación de este proyecto de ley, el actual SENAME se escindiría en dos grandes áreas de política en relación con el menor: defensa de los derechos, por un lado, y responsabilidad penal adolescente, por otro.

A los efectos del análisis institucional y del plan de implantación, se considera que el actual Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME asumiría gran parte de la responsabilidad de la gestión del Servicio Nacional de Reinserción Social de Adolescentes, que se crearía en el caso de aprobación del proyecto de ley. Por su parte, en materia de defensa de los derechos del menor, el proyecto de ley prevé la creación del Servicio Nacional de Protección de Menores (SNPM) que en buena lógica incorporaría al actual Departamento de Protección de Menores del SENAME.

En este sentido, en el marco de la construcción de la nueva institucionalidad (SNPM) es muy razonable la decisión de las autoridades chilenas de aprovechar al máximo las capacidades técnicas, departamentos y unidades organizacionales actualmente instaladas en el Departamento de Protección de Menores del SENAME.

Por esta razón, dentro del plan de implantación se incorporan en realidad dos grandes perspectivas:

1. Mejorar el actual funcionamiento de las áreas actualmente operativas en el Departamento de Protección de Menores del SENAME, en la consideración de que las mejoras que se hagan en la actualidad serán inversiones provechosas para el buen desempeño del futuro SNPM. Estas inversiones se concentran básicamente en la mejora de las *capacidades operacionales* del actual Departamento.
2. Instalar capacidades nuevas como resultado de la nueva institución. Estas capacidades se concentran muy especialmente en las áreas de rectoría, gestión estratégica y apoyo administrativo.

A continuación se describen los criterios utilizados para el diseño del plan de implantación.

## Alineación estratégica de la nueva institución

El actual Departamento de Protección de Menores del SENAME no tiene funciones rectoras como tales, pues radican en el SENAME en su conjunto, y en la actualidad no se diferencian nítidamente los procesos rectores en materia de protección de menores con los relacionados con el sistema de responsabilidad penal juvenil.

Por ello, en el proceso de implantación del SNPM, parece necesario prever la instalación de las funciones rectoras en esta nueva institución, que básicamente se deberán concentrar en la alineación estratégica: (i) la definición estratégica del nuevo servicio, de acuerdo a su mandato legal; (ii) la definición de los productos estratégicos, incluyendo las actividades directamente vinculadas a la función rectora;[[67]](#footnote-67) (iii) los procesos de trabajo para la generación de los productos estratégicos; (iv) los sistemas de información para la gestión estratégica y seguimiento de políticas; y (v) la estructura orgánica que apoye estos procesos.

Además, como parte sustantiva de su función rectora, el nuevo SNPM deberá articular y coordinar sus políticas con diversas instituciones, entre ellas el Consejo Nacional para la Infancia, Poder Judicial, el Ministerio Público, Defensa Penal Pública y otros ministerios sectoriales (Educación y Salud, principalmente).

## Gestión estratégica

Tomando en consideración la dimensión de gestión estratégica de la institución, si bien la puntuación obtenida por el Departamento de Protección de Menores del SENAME tras la aplicación del instrumento de diagnóstico arroja un índice de 5,57 (sobre un total de 10) –lo que cabría interpretar como que los problemas que están afectando negativamente a la efectividad y eficiencia no son de especial gravedad en la actualidad−, sin embargo se observan amplios espacios de mejora para lograr niveles de mejor desempeño en la gestión, en especial en un contexto de creación de una nueva institución.

Estos espacios identificados están relacionados con mejoras en los siguientes aspectos:

1. Una mayor integración de los distintos instrumentos de planificación existentes. Esto significaría la conveniencia de establecer un modelo/sistema de planificación que articule adecuadamente los instrumentos de largo plazo (planificación estratégica institucional), de carácter transversal que recorran toda la institución, con los de mediano y corto plazo (planes operativos anuales, planes especiales, etc.), así como con la ejecución presupuestaria.
2. La gestión del conocimiento forma parte de uno de los aspectos clave para alimentar el proceso de definición y evaluación de políticas y estrategias, y proveer de elementos fundamentales para el análisis y la toma de decisiones en materia de gestión estratégica y operativa. En este sentido, el Departamento de Protección de Menores del SENAME debe implementar una estrategia de integración de las distintas iniciativas fragmentadas, mediante prácticas y protocolos comunes, así como una mejora de la calidad de la información generada por los sistemas de gestión, especialmente el SENAInfo.
3. Los instrumentos disponibles para la gestión por resultados son escasos y débiles. La unidad responsable de la gestión de los sistemas de indicadores estratégicos no cuenta con indicadores de efectividad –tan solo de resultados intermedios− y carece de indicadores de eficiencia. De esta forma, el seguimiento de los resultados de la acción institucional se torna muy dificultoso y, tal vez lo más importante, la retroalimentación con información de valor agregado para el diseño de nuevas políticas y programas resulta casi imposible.
4. Finalmente, en un contexto de creciente especialización de las políticas y programas de protección a los menores, resulta recomendable que los cuadros directivos de la institución esté acogidos al Sistema de Alta Dirección Pública.

## Gestión de procesos

En relación con la gestión operativa, es decir, con la gestión de los programas y prestaciones de servicios, los problemas detectados en el Departamento de Protección de Menores del SENAME que afectan a la efectividad y eficiencia institucionales son los siguientes:

1. Uno de los aspectos principales de la gestión del Departamento de Protección de Menores del SENAME se ubica en la relación con las organizaciones colaboradoras acreditadas (OCA) a través de las denominadas bases técnicas.[[68]](#footnote-68) Este instrumento debe especificar los requisitos esenciales del servicio que las OCA deben proveer en el marco de su convenio con el Departamento de Protección de Menores del SENAME. Por ello, sería recomendable que estas bases técnicas tuvieran una mayor concreción, y estuvieran provistas de mayor apoyo operativo a la hora de su diseño y fiscalización. Por otra parte, sería conveniente que los procesos operativos contaran con sus certificados de calidad correspondientes, en especial, en lo referente a los procesos de desarrollo de la oferta, evaluación de la oferta, transferencia técnica y asesoría.
2. Esta falta de certificados de calidad en realidad está mostrando que los procesos de trabajo no logran mostrar los resultados de los mismos. La falta de instrumentos y rutinas para el monitoreo de los procesos, así como la ausencia de estándares de calidad, aconsejan una valoración en profundidad de los procesos de trabajo y en su eventual reingeniería.
3. En esta línea, además de los procesos de producción más eficientes tras una reingeniería, existe un amplio espacio de mejora en los sistemas de información informatizados vinculados con la gestión. En especial, es necesario que estos sistemas operen bajo la lógica de “manejo del caso”, de tal manera que se pueda seguir todo el itinerario del menor acogido a los servicios de protección.
4. Dentro de este análisis de oportunidades de mejora, un aspecto que se deriva de la propuesta de reingeniería y nuevos sistemas de información es la reorganización de la estructura orgánica con el fin de mejorar la funcionalidad institucional, además de servir para realizar las adecuaciones necesarias en los aspectos formales.[[69]](#footnote-69) Por otra parte, será necesario reforzar los perfiles profesionales del personal de los centros propios del SENAME (próximamente del Servicio Nacional de Protección de Menores), así como del personal que se encuentra en los COA. Finalmente, se trataría de mejorar la lógica de trabajo mediante una mejor integración de la presupuestación con los resultados bajo una lógica de costos operacionales.
5. Para ello también es necesario reforzar la coordinación interinstitucional como mecanismo que facilite la reinserción en las redes sociales y comunitarias, teniendo en cuenta la diversidad de situaciones. Una mejor articulación con las redes de servicios sociales a nivel local y regional es imprescindible. Es aconsejable revisar las prácticas actuales de coordinación sectorial, y rediseñar e implementar nuevos protocolos utilizando para las mejores prácticas internacionales. Este aspecto es especialmente importante en relación con el recién creado Consejo Nacional para la Infancia.
6. Finalmente, es conveniente implementar programas de capacitación en el diseño, gestión y políticas de fortalecimiento de un grupo pequeño de los directivos más importantes (futuro SNPM actualmente en el SENAME, MINJUS) del Poder Judicial, Ministerio Público y otros ministerios sectoriales (Educación, Salud, etc.).

## Apoyo administrativo

En cuanto al apoyo administrativo, la nueva institucionalidad deberá mejorar sensiblemente el desempeño actual del Departamento de Protección de Menores del SENAME en los procesos de apoyo administrativo. En efecto, tal y como puede constatarse en el diagnóstico realizado, la aplicación de la herramienta de evaluación en materia de apoyo administrativo arroja un resultado de 4,44 puntos sobre un total de 10 puntos. Esta puntuación se explica en gran parte por las debilidades observadas en la gestión de los recursos humanos, en la gestión presupuestaria, en los sistemas de información de apoyo a la gestión y en la auditoría interna.

En materia de recursos humanos, la nueva institución deberá mejorar notablemente la `planificación de las necesidades de personal, con el fin de que, por un lado, mejoren las capacidades operativas actuales hacia un modelo mucho más basado en la gestión por resultados, y por otro, por la necesidad de instalar en el nuevo SNPM nuevo personal que, de alguna forma, sea capaz de integrarse en un nuevo modelo de gestión mucho más efectivo y eficiente que el actual Departamento de Protección de Menores del SENAME. En este contexto, cobra importancia la implementación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño.

En relación con la gestión presupuestaria, es necesario pasar del actual modelo de gestión del presupuesto basado en criterios históricos, y en muchos casos incrementales, a otro modelo basado en costos y en resultados.

Sobre los actuales sistemas de información, la nueva institución debería disponer de un sistema específico (tipo GRP) que le permita realizar una gestión eficiente de los recursos administrativos (presupuestarios, recursos de personal, etc.) sobre la base de centros financieros o de costos. Además, en materia de tecnologías de la información (TIC) se incluiría el fortalecimiento de la unidad responsable de la gestión de sistemas, en la perspectiva de un incremento sustancial de los mismos como consecuencia de la instalación de un nuevo sistema de manejo de casos.

Finalmente, la nueva institución debería mejorar notablemente el actual proceso de auditoría interna, hacia un modelo mucho más orientado a la gestión de riesgos.

# Plan de implantación del Servicio Nacional de Protección de Menores

## Objetivo principal del Plan de Implantación

El objetivo del plan de implantación es doble: (i) por un lado, instalar las capacidades técnicas, operativas y organizacionales necesarias en el futuro Servicio Nacional de Protección de Menores, y (ii) por otro lado, mejorar el actual modelo de funcionamiento del Departamento de protección de Derechos del SENAME que asumirá gran parte de las tareas que por mandato legal se transfieran del SENAME al SN.

## Componentes y actividades

El plan de implantación del nuevo SNPM se estructura en cuatro componentes estrechamente interrelacionados:

1. Componente 1: Alineación estratégica y fortalecimiento de las funciones rectoras.
2. Componente 2: Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNPM.
3. Componente 3: Optimización de la gestión de procesos
4. Componente 4: Optimización de la gestión de apoyo administrativo.

A continuación se analizan en detalle estos componentes, y las actividades asociadas.

### Componente 1: Implementación institucional del SNPM

El objetivo de este componente es definir e implementar el nuevo modelo institucional del Servicio Nacional de Protección de Menores, y muy especialmente sus funciones rectoras y estratégicas, de acuerdo al nuevo mandato que resulte de la aprobación de la ley que ratifique la adhesión de Chile a la Convención Internacional del Niño. Se espera que con este componente el nuevo SNPM estará en condiciones de alinear sus procesos y su estructura orgánica a los objetivos estratégicos.

Para la definición del nuevo modelo institucional será necesario realizar las siguientes actividades:

**Diseño institucional**

* Definir e implementar los objetivos y los productos estratégicos del SNPM, de acuerdo con su mandato legal.
* Definir los procesos operacionales (a nivel 2 de BPMN), vinculados a los productos estratégicos, y análisis de las brechas en relación con los procesos actualmente operativos en el actual Departamento de Protección de Menores del SENAME.
* Definir e implementar la nueva organización institucional de acuerdo con los procesos identificados.

**Definición de lineamientos políticos**

* Definir las políticas y programas basada en la evidencia, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, incluyendo la capacitación de personal en temas de alta especialización.

**Definición de mecanismos de coordinación interinstitucional**

* Definir los mecanismos de coordinación interinstitucional, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.

Los productos entregables previstos son los siguientes:

* Informe con la definición de los objetivos y productos estratégicos (aprobado por las autoridades).
* Informe de procesos de trabajo definidos e identificación de brechas.
* Informe con la nueva estructura organización y su reglamento operativo (aprobados por las autoridades).
* Informe con la descripción de las funciones, perfiles competenciales y necesidades de personal.
* Informe con la definición de las políticas y programas.
* Capacitación de personal en el diseño de políticas y programas basados en la evidencia.
* Capacitación de personal en temas de alta especialización.
* Informe de la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional.

### Componente 2: Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNPM

El objetivo de este componente es establecer e implementar un nuevo modelo de gestión estratégica del SNPM. Con este nuevo modelo se espera que la nueva institución tenga una mayor capacidad para la gestión del todo el sistema de protección de menores, incluyendo a los proveedores de servicios tipo OCA.

Dado que una parte significativa de los procesos de gestión estratégica del actual Departamento de Protección de Menores del SENAME se traspasarían a la nueva institución, en el diseño de las actividades para la realización de este componente se considera el eventual aprovechamiento de lo existente (procesos, instrumentos de gestión, etc.), previa su mejora mediante reingenierías.

Las actividades previstas son las siguientes:

**Planificación**

* Rediseñar e implementar un nuevo proceso de planificación estratégica y operativa de la institución, incluyendo los protocolos y la instalación de los instrumentos para el seguimiento de su implementación.

**Información estratégica**

* Rediseñar e implementar un nuevo sistema de indicadores para la gestión estratégica, que permitan medir los resultados de la gestión.

**Gestión del conocimiento**

* Rediseñar e implementar un nuevo proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información.
* Adquirir una herramienta de inteligencia de negocios (*business intelligence*).

**Monitoreo y evaluación de políticas y programas**

* Rediseñar e implementar nuevos procesos para el monitoreo y evaluación de políticas y programas, incluyendo la capacitación del personal en metodologías de evaluación.
* Financiar la realización de dos evaluaciones de impacto, con recursos de un fondo concursable.

Los productos entregables previstos son los siguientes:

* Protocolos para el nuevo proceso de planificación estratégica y operativa.
* Protocolos para el proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los requisitos técnicos para el reservorio.
* Instalación de una herramienta de inteligencia de negocios (*business intelligence*).
* Protocolos para el nuevo proceso de monitoreo y evaluación de políticas y programas.
* Capacitación en metodologías de evaluación.
* Informe con los nuevos indicadores de gestión estratégica.
* Instalación de un cuadro de mando integral (*balance scorecard*).
* Informe con las evaluaciones de impacto.

### Componente 3: Optimización de la gestión de procesos

Este componente tiene como objetivo mejorar la gestión operativa de la protección de menores, que está concentrada en gran parte en los centros de menores actualmente del SENAME y otros centros dependientes de las OCA. Se esperaría que el nuevo SNPM asumiría todos los centros del SENAME, así como la gestión de los convenios con las OCA.

Las actividades previstas son las siguientes (incluye su implementación):

**Modelo de intervención (programas)**

* Revisar las mejores prácticas internacionales en materia de protección de menores
* Revisar el actual modelo de intervención en protección, incluyendo su eventual rediseño de acuerdo con las evidencias.
* Financiar la realización de prácticas innovadoras, con recursos de un fondo concursable.

**Modelo de acreditación y supervisión**

* Revisar el actual modelo de acreditación, estableciendo nuevos estándares de calidad de las bases técnicas
* Rediseñar los protocolos para la configuración de las bases técnicas, de acuerdo con el nuevo modelo.
* Rediseñar los protocolos de supervisión para que operen bajo la lógica de riesgo: (i) supervisión de estándares y (ii) supervisión de los casos.
* Establecer mecanismos interinstitucionales de supervisión: aseguramiento de la calidad de la residencia.
* Diseñar un proceso para el monitoreo y evaluación de los prestadores (OCA).

**Sistema de gestión**

* Diseñar e implementar un sistema para el manejo por casos.

**Capacitación**

* Implementar un plan de capacitación de los trabajadores sociales.

Los productos entregables previstos son los siguientes:

* Informe conteniendo el nuevo modelo de intervención, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia de protección de menores.
* Reglamento del funcionamiento fondo concursable para la innovación del modelo de intervención y programática.
* Informe conteniendo la revisión del actual modelo de acreditación y propuesta de nuevo modelo, incluyendo los nuevos estándares de calidad.
* Protocolos para la configuración de las bases técnicas.
* Protocolos de supervisión para que operen bajo la lógica de riesgo.
* Definición de los mecanismos interinstitucionales de supervisión y sus protocolos.
* Protocolos para el monitoreo y evaluación de los prestadores (OCA).
* Desarrollo e implementación de un nuevo sistema para el manejo por casos.
* Trabajadores sociales capacitados.

### Componente 4: Optimización de la gestión de apoyo administrativo

Este componente tiene como objetivo mejorar la gestión de apoyo administrativo del actual Departamento de Protección de Derechos del SENAME y dejar preparado la instalación definitiva del SNPM de acuerdo con los mejores estándares de gestión.

Las actividades previstas son las siguientes (incluye su implementación):

**Gestión de recursos humanos**

* Describir las funciones y perfiles genéricos competenciales del personal, e identificar eventuales brechas.
* Identificar las necesidades de personal y eventuales brechas con el personal existente en el actual Departamento de Protección de Derechos del SENAME.
* Definir e implementar un nuevo sistema de evaluación del desempeño.
* Definir e implementar un plan de capacitación.

**Gestión presupuestaria**

* Diseñar e implementar centros de costo.
* Diseñar e implementar un nuevo proceso de gestión presupuestaria basado en resultados.

**Sistemas de información**

* Definir las necesidades de personal en materia de TIC y la organización de la unidad responsable de la gestión de los sistemas.
* Definir los sistemas de gestión informáticos de la nueva institución, su arquitectura tecnológica y su articulación con otros sistemas institucionales (Consejo Nacional de la Infancia, Poder Judicial, Ministerio Público, Defensa Penal Pública, etc.).

**Auditoría interna:**

* Definir e implementar un nuevo proceso de auditoría interna basada en gestión por riesgos.

Los productos entregables previstos son los siguientes:

* Informe con la descripción de las funciones, perfiles competenciales y necesidades de personal.
* Informe de plan de capacitación en los nuevos procesos.
* Informe con el diseño del nuevo proceso de evaluación del desempeño.
* Informe conteniendo el nuevo modelo de gestión de los sistemas informáticos.
* Implementación de los centros de costo.
* Proceso de gestión presupuestaria implementado.
* Informe de definición de la nueva organización en materia de gestión de TIC.
* Plan de capacitación de la unidad de gestión de TIC.
* Informe de definición (Plan Maestro) de estándares de gestión informática, de arquitectura y de estándares de interconexión con otros sistemas.
* Informe con el nuevo proceso de auditoría interna basada en gestión de riesgos.

## Matriz de resultados

**OBJETIVO DEL PROYECTO**: El objetivo general del proyecto es mejorar la efectividad y eficiencia de la política de protección de derechos de los menores.

**Cuadro N° 5: Resultados esperados**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Metas** | | **Fuente/ Medio de verificación** |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
| 1. Niños y adolescentes egresados del Sistema de Protección por causales asociadas a la intervención, que no reingresan en un período de 24 meses a ninguna línea de atención del SPM (restituidos en su derecho). | % de niños egresados que no reingresan sobre el total de niños egresados | 82,0 | 2013 | 85,00 | 2018 | Evaluación final de proyecto |
| 2. Tiempo promedio de espera del niño/adolescente para recibir el diagnóstico individualizado (diagnóstico del SENAME a petición del juez). | En días | 43,0 | 2013 | 30,0 | 2018 | Evaluación final de proyecto |

**Cuadro N° 6: Resultados intermedios**

| **Indicadores** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Mediciones intermedias** | | | | | | **Metas** | | **Fuente/ Medio de verificación** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
|  | | | | | | | | | | | | |
| **Componente 1:**  **Alineación estratégica y fortalecimiento de las funciones rectoras del SNPM** | | | | | | | | | | | | |
| * 1. Mejora del índice de Alineación Estratégica | Puntos (0 a 10) | 7,62 | 2014 |  |  |  |  | 8,5 | 2017 | 9,0 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| 1.2. Tasa porcentual de la estructura organización implantada sobre la total prevista | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 70 | 2016 |  |  | 100 | 2018 |  |
| **Componente 2:**  **Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNPM** | | | | | | | | | | | | |
| * 1. Mejora del índice de Gestión Estratégica | Puntos (0 a 10) | 5,57 | 2014 |  |  | 6,0 | 2016 | 6,5 | 2017 | 7,0 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| * 1. Tasa porcentual del uso de la herramienta de *balanced scorecard* (BSC) por parte de los directivos del SNPM | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 40 | 2016 |  |  | 100 | 2018 |  |
| * 1. Tasa porcentual del uso de la herramienta de *business intelligence* sobre por parte de los técnicos de monitoreo y evaluación | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 40 | 2016 |  |  | 100 | 2018 |  |
| **Componente 3:**  **Optimización de la gestión de procesos** | | | | | | | | | | | | |
| * 1. Mejora del índice de Gestión de procesos | Puntos (0 a 10) | 2,71 | 2014 |  |  | 5,0 | 2016 | 6,0 | 2017 | 7,0 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| * 1. % de OCA acreditadas bajo los nuevos criterios de aseguramiento de la calidad | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 70 | 2016 | 80 | 2017 | 100 | 2018 |  |
| * 1. % de personal que desempeña actividades especiales capacitado en técnicas y métodos especializados | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 90 | 2016 |  |  | 100 | 2018 |  |
| **Componente 4:**  **Apoyo administrativo** | | | | | | | | | | | | |
| * 1. Mejora del índice de Apoyo Administrativo | Puntos (0 a 10) | 4,44 | 2014 |  |  | 5,0 | 2016 | 6,0 | 2017 | 8,0 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Índice global de**  **capacidades de gestión** | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice global de capacidades de gestión | Puntos (0 a 10) | 4,93 | 2014 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 7,75 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |

**Cuadro N° 7: Productos Componente 1 Alineación estratégica**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe con la definición de los objetivos y productos estratégicos (aprobado por las autoridades). | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de procesos de trabajo definidos e identificación de brechas. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con la nueva estructura organización y su reglamento operativo (aprobados por las autoridades). | Informe | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de gestión de los sistemas informáticos. | Informe | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con la definición de las políticas y programas. | Informe | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Capacitación de personal en el diseño de políticas y programas basados en la evidencia. | Personas | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe de evaluación capacitación |
| 1. Capacitación de personal en temas de alta especialización. | Personas | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe de evaluación capacitación |
| 1. Informe de la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional | Mecanismo | 0 | 1 |  |  |  | Mecanismo implementado |

**Cuadro N° 8: Productos Componente 2 Gestión estratégica**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Nuevo proceso de planificación estratégica y operativa de la institución, incluyendo los protocolos y la instalación de los instrumentos para el seguimiento de su implementación. | Diseño de proceso | 0 |  |  | 1 |  | 1 diseño aprobado y puesto en aplicación |
| 1. Plan estratégico institucional. | Plan | 0 | 1 |  |  |  | 1 plan aprobado |
| 1. Nuevo proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información. | Diseño de proceso | 0 |  | 1 |  |  | 1 diseño aprobado y puesto en aplicación |
| 1. Adquisición de herramienta de *business intelligence* | Herramienta | 0 |  | 1 |  |  | 1 herramienta en funcionamiento |
| 1. Nuevo proceso para el monitoreo y evaluación de políticas y programas, incluyendo la capacitación del personal en metodologías de evaluación. | Diseño de proceso | 0 |  | 1 |  |  | 1 diseño aprobado y puesto en aplicación |
| 1. Protocolo para el nuevo proceso de monitoreo y evaluación de políticas y programas | Protocolo | 0 |  | 1 |  |  | 1 protocolo aprobado |
| 1. Realización de dos evaluaciones de impacto, con recursos de un fondo concursable. | Informes de evaluación | 0 |  |  | 1 | 1 | 2 informes aprobados |
| 1. Nuevo sistema de indicadores para la gestión estratégica, que permitan medir los resultados de la gestión. | Sistema | 0 |  |  | 1 |  | 1 sistema aprobada y puesto en aplicación |
| 1. Instalación de un cuadro de mando integral (*balance scorecard* - BSC) | Sistema | 0 |  | 1 |  |  | 1 sistema de BSC en funcionamiento |

**Cuadro N° 9: Productos Componente 3 Gestión de procesos**

| **Producto** | **Unidad de medida** | | **Línea de base** | | **2015** | | **2016** | | **2017** | | **2018** | | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de intervención, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia de protección de menores. | Informe | 0 | | 1 | |  | |  | |  | | 1 informe aprobado | |
| 1. Reglamento del funcionamiento fondo concursable para la innovación del modelo de intervención y programática. | Reglamento | 0 | |  | | 1 | |  | |  | | 1 reglamento aprobado | |
| 1. Informe conteniendo la revisión del actual modelo de acreditación y propuesta de nuevo modelo, incluyendo los nuevos estándares de calidad. | Informe | 0 | | 1 | |  | |  | |  | | 1 informe aprobado | |
| 1. Protocolos para la configuración de las bases técnicas. | Protocolos | 0 | | 1 | |  | |  | |  | | 1 informe de protocolos aprobado | |
| 1. Protocolos de supervisión para que operen bajo la lógica de riesgo. | Protocolos | 0 | | 1 | |  | |  | |  | | 1 informe de protocolos aprobado | |
| 1. Definición de los mecanismos interinstitucionales de supervisión y sus protocolos. | Mecanismo | 0 | | 1 | |  | |  | |  | | Mecanismo implementado | |
| 1. Protocolos para el monitoreo y evaluación de los prestadores (OCA). | Protocolos | 0 | | 1 | |  | |  | |  | | 1 informe de protocolos aprobado | |
| 1. Desarrollo e implementación de un nuevo sistema para el manejo por casos. | Sistema | 0 | |  | |  | |  | | 1 | | 1 sistema implementado | |
| 1. Trabajadores sociales capacitados. | Personal capacitado | 0 | | 10 | | 20 | | 20 | |  | | 50 personas capacitadas | |

**Cuadro N° 10: Productos Componente 4 Apoyo administrativo**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| 1. Informe con la descripción de las funciones, perfiles competenciales y necesidades de personal. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de plan de capacitación en los nuevos procesos. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con el diseño del nuevo proceso de evaluación del desempeño. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de gestión de los sistemas informáticos. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Implementación de los centros de costo. | % de las definidas | 0 |  | 30 | 50 | 100 | 100% |
| 1. Proceso de gestión presupuestaria implementado. | Proceso | 0 |  |  |  | 1 | 1 proceso implementado |
| 1. Sistema GRP instalado | Sistema | 0 |  |  |  | 1 | 1 sistema funcionando |
| 1. Informe de definición de la nueva organización en materia de gestión de TIC. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Plan de capacitación de la unidad de gestión de TIC. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe con el Plan aprobado |
| 1. Informe de definición (Plan Maestro) de estándares de gestión informática, de arquitectura y de estándares de interconexión con otros sistemas. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe con el Plan aprobado |
| 1. Informe con el nuevo proceso de auditoría interna basada en gestión de riesgos. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |

## Presupuesto

El monto total del presupuesto del Plan de Implantación del Servicio Nacional de Protección de Menores asciende a USD 7.082.025, incluidos gastos de inversión, administración del proyecto e evaluaciones intermedia y final.

**Cuadro N° 11: Presupuesto**

| **Componente / Actividad** | **Total** | **Tipo contratac.** | **Viáticos** | **Capacitación/talleres** | **Total TI** | **TOTAL** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | |
| **Componente 1: Alineación estratégica y fortalecimiento de las funciones rectoras del SNRA** | | | | | | |
| 1. Informe con la definición de los objetivos y productos estratégicos (aprobado por las autoridades). | 32.000 | Firma |  | 0 |  | 32.000 |
| 1. Informe de procesos de trabajo definidos e identificación de brechas. | 72.000 |  | 0 |  | 72.000 |
| 1. Informe con la nueva estructura organización y su reglamento operativo (aprobados por las autoridades). | 32.000 |  | 0 |  | 32.000 |
| 1. Informe con la definición de las políticas y programas. | 32.000 | Firma |  | 0 |  | 32.000 |
| 1. Informe de definición de políticas y programas, basados en la evidencia, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales | 48.000 | 5.500 | 15.000 |  | 68.500 |
| 1. Informe con la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, | 48.000 | 5.500 | 0 |  | 53.500 |
| 1. Capacitación de personal en el diseño de políticas y programas basados en la evidencia. |  |  |  | 50.000 |  | 50.000 |
| 1. Capacitación de personal en temas de alta especialización. |  |  |  | 50.000 |  | 50.000 |
| **Total** | **264.000** |  | **11.000** | **115.000** | **0** | **390.000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 2: Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNPM** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Nuevo proceso de planificación estratégica y operativa de la institución, incluyendo los protocolos y la instalación de los instrumentos para el seguimiento de su implementación. | 48.000 | Firma |  |  |  | 48.000 |
| 1. Plan estratégico institucional. | 96.000 |  | 20.000 |  | 116.000 |
| 1. Nuevo proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información. | 32.000 |  | 0 |  | 32.000 |
| 1. Herramienta de inteligencia de negocios (business intelligence) | 32.000 |  | 0 | 400.000 | 432.000 |
| 1. Nuevo proceso para el monitoreo y evaluación de políticas y programas, incluyendo la capacitación del personal en metodologías de evaluación. | 32.000 | Firma |  | 0 |  | 32.000 |
| 1. Protocolo para el nuevo proceso de monitoreo y evaluación de políticas y programas | 32.000 |  | 0 |  | 32.000 |
| 1. Realización de dos evaluaciones de impacto, con recursos de un fondo concursable. | 440.000 | Firma |  | 0 |  | 440.000 |
| 1. Acciones de capacitación en metodologías de evaluación |  |  |  | 50.000 |  | 50.000 |
| 1. Nuevo sistema de indicadores para la gestión estratégica, que permitan medir los resultados de la gestión. | 64.000 | Firma |  | 0 |  | 64.000 |
| 1. Instalación de un cuadro de mando integral (balance scorecard) | 32.000 |  | 0 | 300.000 | 332.000 |
| **Total** | **808.000** |  | **0** | **70.000** | **700.000** | **1.578.000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 3: Optimización de la gestión de procesos** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de intervención, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia de protección de menores. | 48.000 | Firma | 13.000 | 40.000 |  | 101.000 |
| 1. Reglamento del funcionamiento fondo concursable para la innovación del modelo de intervención y programática. | 48.000 |  | 0 |  | 48.000 |
| 1. Informe conteniendo la revisión del actual modelo de acreditación y propuesta de nuevo modelo, incluyendo los nuevos estándares de calidad. | 48.000 |  | 0 |  | 48.000 |
| 1. Protocolos para la configuración de las bases técnicas. | 192.000 | Firma |  | 0 |  | 192.000 |
| 1. Protocolos de supervisión para que operen bajo la lógica de riesgo. | 192.000 | Firma |  | 0 |  | 192.000 |
| 1. Definición de los mecanismos interinstitucionales de supervisión y sus protocolos. | 32.000 | Cons. Individual |  | 0 |  | 32.000 |
| 1. Protocolos para el monitoreo y evaluación de los prestadores (OCA). | 192.000 | Firma |  | 0 |  | 192.000 |
| 1. Desarrollo e implementación de un nuevo sistema para el manejo por casos. | 48.000 | Firma | 5.500 | 0 | 1.250.000 | 1.303.500 |
| 1. Trabajadores sociales capacitados. |  |  |  | 60.000 |  | 60.000 |
| **Total** | **800.000** |  | **18.500** | **100.000** | **1.250.000** | **2.168.500** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 4: Optimización de la gestión de apoyo administrativo** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con la descripción de las funciones, perfiles competenciales y necesidades de personal. | 48.000 | Firma |  |  |  | 48.000 |
| 1. Informe de plan de capacitación en los nuevos procesos. | 48.000 |  |  |  | 48.000 |
| 1. Informe con el diseño del nuevo proceso de evaluación del desempeño. | 96.000 |  |  |  | 96.000 |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de gestión de los sistemas informáticos. | 144.000 | Firma |  |  |  | 144.000 |
| 1. Implementación de los centros de costo. | 144.000 | Firma |  |  |  | 144.000 |
| 1. Proceso de gestión presupuestaria implementado. | 144.000 |  |  |  | 144.000 |
| 1. Sistema GRP instalado | 144.000 | Firma |  |  | 700.000 | 844.000 |
| 1. Informe de definición de la nueva organización en materia de gestión de TIC. | 96.000 | Firma |  |  |  | 96.000 |
| 1. Plan de capacitación de la unidad de gestión de TIC. | 72.000 |  | 50.000 |  | 122.000 |
| 1. Informe de definición (Plan Maestro) de estándares de gestión informática, de arquitectura y de estándares de interconexión con otros sistemas. | 96.000 |  |  |  | 96.000 |
| 1. Informe con el nuevo proceso de auditoría interna basada en gestión de riesgos. | 72.000 | Firma |  |  |  | 72.000 |
| **Total** | **1.104.000** |  | **0** | **50.000** | **700.000** | **1.854.000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total componentes** | **2.976.000** |  | **29.500** | **335.000** | **2.650.000** | **5.990.500** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Gastos de gestión del proyecto (8%) | 600.000 |  |  |  |  | 600.000 |
| Evaluación intermedia y final | 192.000 |  |  |  |  | 192.000 |
| Imprevistos | 299.525 |  |  |  |  | 299.525 |
| **TOTAL** | **1.091.525** |  |  |  |  | **7.082.025** |

## Esquema de ejecución

El mecanismo de ejecución se establecerá mediante la creación de una unidad técnica en la entidad, que se vinculará directamente con la Unidad Ejecutora de DIPRES. Habrá un coordinador técnico que responda al Directivo máximo de la entidad.

La ejecución del programa incluirá una evaluación intermedia y final.

## Cronograma

**Cuadro N° 12: Cronograma de ejecución de productos**

| **Productos** | **2015** | | **2016** | | **2017** | | **2018** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **S1** | **S2** | **S1** | **S2** | **S1** | **S2** | **S1** | **S2** |
|  | | | | | | | | |
| **Componente 1: Alineación estratégica y fortalecimiento de las funciones rectoras del SNPM** | | | | | | | | |
| 1. Informe con la definición de los objetivos y productos estratégicos (aprobado por las autoridades). |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de procesos de trabajo definidos e identificación de brechas. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con la nueva estructura organización y su reglamento operativo (aprobados por las autoridades). |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Informe con la definición de las políticas y programas. |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Capacitación de personal en el diseño de políticas y programas basados en la evidencia. | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 1. Capacitación de personal en temas de alta especialización. | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 1. Informe de definición de políticas y programas, basados en la evidencia, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, |  | x |  |  |  |  |  |  |
|  | | | | | | | | |
| **Componente 2: Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNPM** | | | | | | | | |
| 1. Protocolos para el nuevo proceso de planificación estratégica y operativa. |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Plan estratégico institucional. | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Protocolos para el proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los requisitos técnicos para el reservorio. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Instalación de una herramienta de inteligencia de negocios (*business intelligence*). |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Protocolos para el nuevo proceso de monitoreo y evaluación de políticas, programas y gestión de agencias. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Realización de dos evaluaciones de impacto, con recursos de un fondo concursable |  |  |  |  |  | x | x |  |
| 1. Capacitación en metodologías de evaluación. | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 1. Informe con los nuevos indicadores de gestión estratégica. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Instalación de un cuadro de mando integral (*balance scorecard*). |  |  | x |  |  |  |  |  |
|  | | | | | | | | |
| **Componente 3: Optimización de la gestión de procesos** | | | | | | | | |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de intervención, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia de protección de menores. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Reglamento del funcionamiento fondo concursable para la innovación del modelo de intervención y programática. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Informe conteniendo la revisión del actual modelo de acreditación y propuesta de nuevo modelo, incluyendo los nuevos estándares de calidad. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Protocolos para la configuración de las bases técnicas. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Protocolos de supervisión para que operen bajo la lógica de riesgo. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Definición de los mecanismos interinstitucionales de supervisión y sus protocolos. | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Protocolos para el monitoreo y evaluación de los prestadores (OCA). |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Desarrollo e implementación de un nuevo sistema para el manejo por casos. |  |  |  |  |  |  | x |  |
| 1. Trabajadores sociales capacitados. | x | x | x | x | x | x |  |  |
|  | | | | | | | | |
| **Componente 4: Optimización de la gestión de apoyo administrativo** | | | | | | | | |
| 1. Informe con la descripción de las funciones, perfiles competenciales y necesidades de personal. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de plan de capacitación en los nuevos procesos. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño del nuevo proceso de evaluación del desempeño. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de gestión de los sistemas informáticos. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Implementación de los centros de costo. |  |  |  |  |  |  |  | x |
| 1. Proceso de gestión presupuestaria implementado. |  |  |  |  |  |  |  | x |
| 1. Sistema GRP desarrollado e instalado |  |  |  |  |  |  |  | x |
| 1. Informe de definición de la nueva organización en materia de gestión de TIC. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Plan de capacitación de la unidad de gestión de TIC. |  | x | x | x | x | x | x | x |
| 1. Informe de definición (Plan Maestro) de estándares de gestión informática, de arquitectura y de estándares de interconexión con otros sistemas. |  |  | x |  |  |  |  |  |

## Plan de adquisiciones

**Cuadro N° 13: Plan de adquisiciones**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Cobertura del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Dato** | **Desde** | **Hasta** |
| **Cobertura del Plan de Adquisiciones:** | 1/Enero/2015 | 30/Junio/2016 |
|  | | |
| **2. Versión del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Versión ( 1-xxxx -Incluir Año-) :** | 23-07-2014 | |
|  | | |
| **3. Tipos de Gasto** | | |
| **Categoría de Adquisición** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Obras | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Bienes | USD 166.000,00 | USD 166.000,00 |
| Servicios de No Consultoría | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Capacitación | USD 58.553,00 | USD 58.553,00 |
| Gastos Operativos | USD 112.500,00 | USD 112.500,00 |
| Consultoría (firmas + individuos) | USD 953.500,00 | USD 953.500,00 |
| Transferencias | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Subproyectos Comunitarios | USD 0,00 | USD 0,00 |
| No asignados | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.290.553,00** | **USD 1.290.553,00** |
|  |  |  |
| **4. Componentes** | | |
| **Componente de Inversión** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Componente 1: Alineación Estratégica y Fortalecimiento de las Funciones Rectoras del SNPM | USD 131.750,00 | USD 263.500,00 |
| Componente 2: Diseño del Nuevo Modelo de Gestión Estratégica del SNPM | USD 297.375,00 | USD 594.750,00 |
| Componente 3: Optimización de las Gestión de Procesos | USD 433.500,00 | USD 867.000,00 |
| Componente 4: Optimización de la Gestión de Apoyo Administrativo | USD 315.428,00 | USD 630.856,00 |
| Gastos de Gestión del Proyecto | USD 112.500,00 | USD 225.000,00 |
|  | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.290.553,00** | **USD 2.581.106,00** |

## Proyecto P4: Servicio Nacional de Reinserción de Adolescentes (SNRA)

### Tabla resumen SNRA

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nivel 3**  **Resultados finales** | **Nivel 2**  **Resultaos intermedios** | | | | **Nivel 1**  **Productos/entregables** |
| **Indicadores EFE y EFI** | **Diagnóstico de las capacidades de gestión** | | | | **Plan de mejora/implantación** |
| **Alineación estratégica** | **Gestión estratégica** | **Gestión de procesos** | **Apoyo administrativo** |
| * 2 de EFE y 1 de EFI * Los de EFE presentan nivel alto y medio * El de EFI nivel alto | **9,05 puntos**   1. Falta de actualización en orientaciones que complementan a las definiciones estratégicas | **5,67 puntos**   1. Ausencia de sistematización de la gestión de conocimiento 2. Falta de un sistema integral de indicadores de resultado final 3. Uso reducido de la información de indicadores para realimentar la gestión estratégica 4. Falta de profesionalización de la alta dirección | **4,17 puntos**   1. Falta de información para medir productividad y monitorear avances 2. Carencia de sistemas automatizados de gestión y de estándares de calidad, 3. Baja alineación entre la dotación de personal y las necesidades impuestas por los procesos sustantivos | **4,44 puntos**   1. Deficiente gestión de recursos humanos 2. No disponibilidad de costos detallados para lograr una mejor formulación presupuestaria 3. Falencias en la aplicación de las medidas de mitigación de riesgos | **Implantación**   1. 4 componentes 2. 42 productos entregables (informes, planes, sistemas y capacitaciones) 3. Mejoras escalonadas en los las 4 dimensiones de gestión y los 3 indicadores EFE y EFI 4. 4 años de ejecución (organizados en semestres) 5. USD 8.339.725 |
| **INDICE AGREGADO: 5,65 puntos (sobre máximo de 10)** | | | |

# Introducción

El Programa de Gobierno 2014-2018 establece que, en el marco de una nuevo Política Nacional de Reinserción Social de Adolescentes, “se creará el Servicio Nacional de Reinserción Social de Adolescentes, entidad pública especializada y altamente calificada que asuma responsabilidad directa, en coordinación con las demás agencias del Estado, por el proceso de reinserción social de cada adolescente infractor”.[[70]](#footnote-70)

En ese contexto de prioridad política del nuevo gobierno, el presente documento contiene, por un lado, el diagnóstico institucional del Departamento de Reinserción Social Juvenil (DRSJ), unidad sustantiva del SENAME encargada de la responsabilidad penal adolescente. El diagnóstico tiene como objetivo detectar debilidades institucionales que ofrezcan oportunidades de mejora y sirvan de insumo para el diseño y puesta en marcha de la nueva institucionalidad comprometida en el Programa de Gobierno 2014-2018.

Sobre la base del diagnóstico, la segunda parte del documento desarrolla un “Plan de Implantación” del nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social de Adolescentes, cuya finalidad es presentar los aspectos fundamentales de la nueva entidad y detallar una ruta crítica de implantación.

Este plan se nutre de cuatro insumos centrales. En primer término, y como marco general, del ya mencionado Programa de Gobierno 2014-2018. Luego, de los lineamientos estratégicos generados por las autoridades de la entidad de cara a la nueva etapa. En tercer lugar, del marco normativo que rige los procesos y productos estratégicos de la institución. Por último, de los hallazgos del diagnóstico institucional presentado a continuación.

# Diagnóstico del Departamento de Reinserción Social Juvenil (DRSJ)

A continuación se desarrolla el diagnóstico institucional del DRSJ. El diagnóstico se divide en tres partes. En la primera se describen la misión institucional, los productos estratégicos del departamento y datos básicos de estructura, despliegue territorial y presupuesto. En la segunda se analiza el problema principal de la institución a la luz de un conjunto de indicadores de efectividad (EFE) y eficiencia (EFI) vinculados a los productos estratégicos. En la tercera parte se presentan los factores explicativos del problema principal a partir de la evaluación de las capacidades de gestión del departamento. Para todo ello el diagnóstico se basó en fuentes documentales (normativas y técnicas), y en talleres de trabajo y reuniones con funcionarios de las distintas áreas de la entidad.

## Misión organizacional y productos estratégicos

El SENAME tiene como misión “Contribuir a la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes, vulnerados/as, así como a la responsabilización y reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del servicio”.

Dentro de ese marco, y de acuerdo al Decreto N° 1.378 de 2007, el DRSJ tiene las siguientes funciones:

1. A través de su departamento técnico, pondrá a disposición de los colaboradores o de sus administraciones directas, modelos y metodologías de intervención y los resultados de estudios y evaluaciones y realizará o propiciará la realización de sistematizaciones de experiencias y buenas prácticas, evaluaciones formativas, de resultado y de impacto, y capacitaciones del personal y de los equipos técnicos (art. 20).
2. La dirección nacional, a través del departamento técnico especializado, visitará los centros o programas con el objeto de reunirse con adolescentes, equipos técnicos y directivos (art. 22, inciso 3).
3. Corresponderá al Servicio Nacional de Menores (SENAME) efectuar el seguimiento de los convenios intersectoriales vigentes para los efectos de este reglamento e implementar nuevos convenios con los servicios públicos que corresponda (art. 24, inciso 1).

De los cuatro productos estratégicos del SENAME establecidos en el Formulario A1, dos corresponden al DRSJ:

**Cuadro 1: Productos estratégicos del DRSJ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Producto estratégico** | **Descripción** |
| 1. Prestaciones para adolescentes imputados y/o condenados/as, conforme a estándares definidos por la Ley 20.084 de 2005. | * Producto referido al catálogo de medidas y sanciones para la reinserción social de adolescentes imputados/as y/o condenados/as. |
| 1. Conocimiento para el desarrollo de la oferta programática de SENAME. | * Producto referido a la investigación y desarrollo que el Servicio debe realizar para responder adecuadamente a las dinámicas necesidades de los usuarios. |

Fuente: Formulario A1.

El SENAME está encabezado por una Dirección Nacional de la cual dependen tres departamentos sustantivos y otros cinco departamentos de apoyo. Las oficinas centrales del servicio se encuentran en Santiago pero tiene representaciones en las quince regiones, cada una a cargo de un director. Una de las áreas sustantivas es el DRSJ (las otras son el Departamento Protección de Derechos y el Departamento de Adopción).

Actualmente la dotación de personal del Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME se compone de 2.028 servidores, de los cuales 26 son de planta permanente y 2.002 están bajo el régimen de contrata.

El presupuesto 2014 del Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME es de CHP 24.653 millones, que al tipo de cambio actual suponen casi USD 45 millones.

## Problema principal: efectividad (EFE) y eficiencia (EFI)

A nivel de problema principal, el DRSJ presenta una insuficiente efectividad (EFE) que dificulta el logro de mejores niveles de reinserción social. En términos de eficiencia (EFI), los niveles son altos en la institución actual, pero será necesario garantizar su sostenimiento en la nueva institución que se vaya a crear (SNRA).

En relación a la EFE, el indicador 1 muestra que más de un 40% de los adolescentes egresados de sanciones administradas por el SENAME reingresan al sistema de justicia juvenil antes del año por nuevos delitos. Esta medida, que es de resultado final, demuestra que en una proporción importante de adolescentes, el *egreso* no es sostenible en el tiempo.

Por su parte, el indicador 2 refleja que un tercio de los jóvenes sancionados cumplen efectivamente con la reparación/servicio pactado. Eso demuestra que el concepto de *responsabilización* tiene todavía margen de mejora.

**Cuadro 2: Indicadores de EFE y EFI**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Indicador de** | **Avance/Línea de base** | **Nivel de indicador** |
| 1. % de adolescentes infractores egresados de sanciones administradas directa o indirectamente por SENAME, que no reingresan al Sistema de Justicia Juvenil, sancionados por nuevos delitos dentro de los 12 meses siguientes al egreso. | EFE | 58,2 | Resultado final |
| 1. % de adolescentes egresados del SBC (servicio comunitario) que cumplen efectivamente con la reparación y/o el servicio pactado. | EFE | 75,7 | Resultado intermedio |
| 1. % de cumplimiento del plazo preestablecido para que el coordinador judicial (SENAME) derive el caso al programa de cumplimiento específico una vez el poder judicial haya resuelto la sanción (gestión del cupo). | EFI | 97,9 | Resultado final |

Fuente: Cuadro de Mando Integral SENAME.

En relación a la EFI, el indicador 3 presenta un elevado nivel de cumplimiento, lo que significa que el SENAME cumple con los tiempos definidos para la derivación de los adolescentes al programa de cumplimiento efectivo una vez conocida la sanción.

## Factores explicativos: debilidades de las capacidades de gestión

A continuación se presentan los resultados de los cinco índices que miden las capacidades de gestión del departamento, cuatro de ellos corresponden a las dimensiones de gestión y uno agregado que resume la capacidad integral.[[71]](#footnote-71)

### Resultados de la evaluación global

El DRSJ presenta un índice de Capacidad Integral de Gestión de **5,65 puntos** (sobre un máximo posible de 10 puntos).

A nivel de dimensiones se observa que dos de ellas superan ese umbral y dos se encuentran por debajo. La dimensión con índice más alto es la *Alineación estratégica* con **9,05 puntos**, casi el máximo posible. Esto responde a la fuerte alineación del departamento con las bases normativas, la existencia de áreas específicas encargadas de la planificación, la formulación de políticas y el seguimiento y evaluación de las políticas y la planificación estratégica. Sin embargo se advierte una brecha actualización en orientaciones que complementan a las definiciones estratégicas.

La segunda dimensión más sólida es la *Gestión estratégica* con un índice de **5,67 puntos**. Entre sus aspectos más destacados se pueden mencionar la existencia de instrumentos y un área de planificación técnica y operativa, y la actualización de los indicadores de gestión y su uso para realimentar decisiones estratégicas. Sus principales debilidades son la ausencia de sistematización de la gestión de conocimiento; la falta de un sistema integral de indicadores de resultado final; el uso reducido de la información de indicadores para realimentar la gestión estratégica; y la falta de profesionalización de la alta dirección.

La tercera dimensión es la de *Apoyo administrativo*, con un índice de **4,44 puntos**. Tiene pocos puntos relativamente fuertes, entre ellos los sistemas informáticos que sirven para gestionar procesos de soporte tales como la gestión financiera, las compras y contrataciones, y la gestión de las personas; la auditoría interna y los procesos competitivos de ingreso al servicio. Entre las debilidades cabe destacar la deficiente gestión de recursos humanos; la no disponibilidad de costos detallados para lograr una mejor formulación presupuestaria; y las falencias en la aplicación de las medidas de mitigación de riesgos.

Por último, el índice más bajo corresponde a la *Gestión de procesos*, con **4,17 puntos**. Las principales debilidades residen en la falta de información para medir productividad y monitorear avances, la falta de sistemas automatizados de gestión y de estándares de calidad, y la baja alineación entre la dotación de personal y las necesidades impuestas por los procesos sustantivos.

**Cuadro 3: Resultados de evaluación de las capacidades de gestión (escala 0-10)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Índice/Dimensión** | **Resultado índice** |
| 1. Alineación estratégica | 9,05 |
| 1. Gestión estratégica | 5,67 |
| 1. Gestión de procesos | 4,17 |
| 1. Apoyo administrativo | 4,44 |
| **Índice de Capacidad Integral de Gestión** | **5,65** |

Fuente: Instrumento de Diagnóstico de las Capacidades de Gestión.

A continuación se describen con mayor detalle las principales debilidades detectadas en cada una de las cuatro dimensiones de gestión.

### Debilidades observadas por dimensión

**Dimensión 1: Alineación estratégica**

1. *Brecha de actualización de algunos instrumentos estratégicos (punto crítico 4)*. Si bien la normativa de alto nivel se encuentra actualizada gracias en parte a su reciente emisión[[72]](#footnote-72), existe un cierto desfasaje de actualización de las Orientaciones Técnicas, cuya función es complementar a la normativa en la alineación estratégica. Si bien estas orientaciones deben revisarse una vez por año y el departamento está constantemente en proceso de actualización, existe atraso en la tarea.

**Dimensión 2: Gestión estratégica**

1. *Falta de sistematización de la gestión del conocimiento (puntos críticos 11 y 12).* Al igual que lo observado para el Departamento de Protección de Derechos (DEPRODE), el DRSJ carece de protocolos tanto para la búsqueda de información como para la generación de análisis y estudios relevantes para la gestión. En su lugar, se reconoce un profundo déficit en lo relativo a la generación de conocimiento útil para la gestión, pese a la información agrupada en el SENAInfo.[[73]](#footnote-73) Adicionalmente, el departamento cuenta con un sistema de almacenamiento, denominado “Archivo Compartido”, pero desconectado del resto de las áreas del servicio.[[74]](#footnote-74)
2. *Ausencia de un sistema integral de indicadores de resultado final y baja realimentación de la gestión estratégica (puntos críticos 14 y 16).* La situación del DRSJ es la misma que para el DEPRODE: el Formulario H no presenta entre sus principales indicadores medidas de efectividad (EFE) de resultados finales sino, en el mejor de los casos, de resultados intermedios. Asimismo, carece de indicadores eficiencia (EFI) en todos los niveles. En paralelo, los indicadores exhiben problemas en su diseño conceptual y en sus definiciones paramétricas. [[75]](#footnote-75) Esta debilidad metodológica se acompaña de una muy baja propensión a utilizar la medición de los indicadores como insumos de la gestión estratégica.[[76]](#footnote-76)
3. *Escasa profesionalización de la alta dirección pública (punto crítico 17).* Hasta el momento, el SENAME no ha ingresado al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), lo cual le impide contar con directivos surgidos y validados por dicho sistema.

**Dimensión 3: Gestión de procesos**

1. *Carencia de instrumentos técnicos de gestión de productos y procesos (puntos críticos 21 a 24).* Uno de los aspectos más débiles de las capacidades de gestión del DRSJ reside en los instrumentos de gestión de productos y procesos. Si bien la Ley N° 20.084 de 2005 se acompañan de las Orientaciones Técnicas y estas de manuales y guías de proceso, no existen hasta el momento instrumentos para medir la productividad física y sistemas de automatizados de gestión.[[77]](#footnote-77) Por otro lado, tampoco en el caso de la DRSJ los procesos productivos están certificados con normas de calidad[[78]](#footnote-78) y el Cuadro de Mando Integral reúne información aunque todavía incompleta y no integrada.[[79]](#footnote-79)
2. *Ausencia de instrumentos de monitoreo de procesos y bajo uso de la información generada para corregir desvíos (puntos críticos 25 y 26).* El departamento carece de instrumentos y rutinas de monitoreo técnico para todos los procesos[[80]](#footnote-80), lo que a su vez imposibilita tomar decisiones bien informadas sobre eventuales desvíos a corregir. Pese a la existencia del protocolo de supervisión, se observa que la corrección de desvíos a partir de la información generada es muy ocasional.
3. *Inexistencia de estándares de gestión de calidad y bajo uso de la información para la mejora permanente (puntos críticos 27 y 28).* Tampoco los procesos se apoyan en estándares de calidad, a excepción solamente de la supervisión, por lo tanto la mejora a partir del control de calidad es acotada.
4. *Debilidad en la estructura organizativa, los recursos humanos y la presupuestación de los productos estratégicos (puntos críticos 29 a 33).* No existe coincidencia entre la estructura real del departamento lo establecido en la Ley Orgánica N° 2465. Tampoco esa estructura es adecuada para el desarrollo de los procesos. La dotación de personal no acompaña la cambiante dinámica de los procesos sustantivos.[[81]](#footnote-81) La gestión de las personas de acuerdo a perfiles, como ocurre para el conjunto del SENAME, es una política muy incipiente todavía.[[82]](#footnote-82) Para finalizar, es muy marginal la presupuestación de los productos tomando costos detallados, ya que la mayor parte de presupuesto obedece a una lógica más inercial entre un ejercicio y el siguiente.[[83]](#footnote-83)

**Dimensión 4: Apoyo administrativo**

1. *Gestión de recursos humanos (puntos críticos 34, 36 y 37)*. Por un lado, el servicio no elabora planes anuales de necesidades de recursos humanos que oriente estratégicamente la conformación de la dotación de personal y reduzca el componente inercial que prevalece actualmente.[[84]](#footnote-84) Tampoco la evaluación del rendimiento es una herramienta que aporte valor, ya que casi la totalidad de los evaluados (98%) recibió la calificación de “Distinción” en el último año.[[85]](#footnote-85) A todo esto se suma la baja competitividad salarial del servicio frente a otros del poder ejecutivo.[[86]](#footnote-86)
2. *Gestión presupuestaria (punto crítico 38)*. En la formulación presupuestaria del servicio tiene más relevancia el análisis histórico y la minuta presupuestaria que el análisis detallado de los costos. Sólo una porción pequeña del presupuesto se elabora bajo análisis más detallados.
3. *Sistemas de información (punto crítico 39).* Si bien el servicio gestiona parte de los procesos de apoyo mediante sistemas de información transversales a todo el poder ejecutivo[[87]](#footnote-87), no dispone de un plan estratégico que permita hacer un mejor aprovechamiento de estos dispositivos y eventualmente complementos con otros según sus necesidades operativas.
4. *Auditoría interna (punto crítico 42).* La organización dispone de un área específica de auditoría interna que trabaja de acuerdo a protocolos e instrumentos, hay falencias en la aplicación oportuna de las medidas de mitigación de los riesgos detectados.[[88]](#footnote-88)

**Cuadro 4: Resumen de debilidades por dimensión**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensión** | **Debilidades de gestión** | **Punto Crítico asociado** |
| 1. Alineación estratégica | 1. Brecha de actualización de algunos instrumentos estratégicos | 4 |
| 1. Gestión estratégica | 1. Falta de sistematización de la gestión del conocimiento 2. Ausencia de un sistema integral de indicadores de resultado final y realimentación de la gestión estratégica 3. Escasa profesionalización de la alta dirección pública | 11 y 12  14 y 16  17 |
| 1. Gestión de procesos | 1. Carencia de instrumentos técnicos de gestión de productos y procesos 2. Ausencia de instrumentos de monitoreo de procesos y bajo uso de la información generada para corregir desvíos 3. Inexistencia de estándares de gestión de calidad y bajo uso de la información para la mejora permanente 4. Debilidad en la estructura organizativo, los recursos humanos y la presupuestación de los productos estratégicos | 21 a 24  25 y 26  27 y 28  29 a 33 |
| 1. Apoyo administrativo | 1. Gestión de recursos humanos 2. Gestión presupuestaria 3. Sistemas de información 4. Auditoría interna | 34, 36 y 37  38  39  42 |

# Marco conceptual de la nueva institución del SNRA

## Nuevo marco legal

Como se señaló anteriormente, el Programa de Gobierno 2014-2018 fija la creación del Servicio Nacional de Reinserción Social del Adolescentes (SNRA) en el marco de una nueva política hacia los menores infractores, mucho más orientada a la reinserción que al castigo.

Específicamente, en el Programa de Gobierno se señala que se especializarán todos los órganos de la justicia penal de adolescentes (policía, jueces, fiscales y defensores) mediante su capacitación y formación profesional; se crearán por ley de incentivos de carrera para la dedicación exclusiva o preferente; se orientarán metas e indicadores hacia la reinserción y el respeto de los derechos y garantías de los adolescentes; se revisará el modelo de atención y la oferta de centros privativos de libertad de adolescentes, mejorando su impacto en reinserción social; y se reformarán las sanciones alternativas a la cárcel y las medidas alternativas al proceso, asegurando su cumplimiento efectivo e idoneidad.[[89]](#footnote-89)

Para dar cumplimiento a las recomendaciones establecidas en la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, en la actualidad se encuentra en trámite parlamentario un proyecto de ley que separaría institucionalmente las políticas de defensa de los derechos de los menores y el sistema de justicia penal adolescente (SJPA). Cuando se produzca la aprobación de este proyecto de ley, el actual SENAME se escindiría en dos grandes áreas de política en relación con el menor: defensa de los derechos, por un lado, y responsabilidad penal adolescente, por otro.

A los efectos del análisis institucional y del plan de implantación, se considera que el actual Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME asumiría gran parte de la responsabilidad de la gestión del Servicio Nacional de Reinserción Social de Adolescentes, que se crearía en el caso de aprobación del proyecto de ley. En este sentido, en el marco de la construcción de la nueva institucionalidad (SNRA) es muy razonable la decisión de las autoridades chilenas de aprovechar al máximo las capacidades técnicas, departamentos y unidades organizacionales actualmente instaladas en el Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME.

Por esta razón, dentro del plan de implantación se incorporan en realidad dos grandes perspectivas:

1. Mejorar el actual funcionamiento de las áreas actualmente operativas en el Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME, en la consideración de que las mejoras que se hagan en la actualidad serán inversiones provechosas para el buen desempeño del futuro SNRA. Estas inversiones se concentran básicamente en la mejora de las *capacidades operacionales* del actual Departamento.
2. Instalar capacidades nuevas como resultado de la nueva institución. Estas capacidades se concentran muy especialmente en las áreas de rectoría, gestión estratégica y apoyo administrativo.

A continuación se describen los criterios utilizados para el diseño del plan de implantación.

## Alineación estratégica de la nueva institución

El actual Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME no tiene funciones rectoras como tales, pues radican en el SENAME en su conjunto, y en la actualidad no se diferencian nítidamente los procesos rectores en materia de protección de menores con los relacionados con el sistema de responsabilidad penal juvenil.

Por ello, en el proceso de implantación del SNRA, parece necesario prever la instalación de las funciones rectoras en esta nueva institución, que básicamente se deberán concentrar en la alineación estratégica: (i) la definición estratégica del nuevo servicio, de acuerdo a su mandato legal; (ii) la definición de los productos estratégicos, incluyendo las actividades directamente vinculadas a la función rectora;[[90]](#footnote-90) (iii) los procesos de trabajo para la generación de los productos estratégicos; (iv) los sistemas de información para la gestión estratégica y seguimiento de políticas; y (v) la estructura orgánica que apoye estos procesos.

Además, como parte sustantiva de su función rectora, el nuevo SNRA deberá articular y coordinar sus políticas con diversas instituciones, entre ellas el Consejo Nacional para la Infancia, Poder Judicial, el Ministerio Público, Defensa Penal Pública y otros ministerios sectoriales (Educación y Salud, principalmente).

## Gestión estratégica

Tomando en consideración la dimensión de gestión estratégica de la nueva institución, si bien la puntuación obtenida por el Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME tras la aplicación del instrumento de diagnóstico arroja un índice de 5,65 puntos (sobre un total de 10) –lo que cabría interpretar como que los problemas que están afectando negativamente a la efectividad y eficiencia no son de especial gravedad−, sin embargo se observan amplios espacios de mejora para lograr niveles de mejor desempeño en la gestión, especialmente en un contexto de construcción de una nueva institucionalidad.

Estos espacios identificados están relacionados con mejoras en los siguientes aspectos:

1. Una mayor integración de los distintos instrumentos de planificación existentes. Esto significaría la conveniencia de establecer un modelo/sistema de planificación que articule adecuadamente los instrumentos de largo plazo (planificación estratégica institucional), de carácter transversal que recorran toda la institución, con los de mediano y corto plazo (planes operativos anuales, planes especiales, etc.), así como con la ejecución presupuestaria.
2. La gestión del conocimiento forma parte de uno de los aspectos clave para alimentar el proceso de definición y evaluación de políticas y estrategias, y proveer de elementos fundamentales para el análisis y la toma de decisiones en materia de gestión estratégica y operativa. En este sentido, el Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME debe implementar una estrategia de integración de las distintas iniciativas fragmentadas, mediante prácticas y protocolos comunes. Esta estrategia debe servir para superar las limitaciones que actualmente tiene el sistema de almacenamiento “Archivo Compartido”, así como potenciar una mejora de la calidad de la información generada por el SENAInfo.
3. Los instrumentos disponibles para la gestión por resultados son escasos y débiles. La unidad responsable de la gestión de los sistemas de indicadores estratégicos no cuenta con indicadores de efectividad –tan solo de resultados intermedios− y carece de indicadores de eficiencia. De esta forma, el seguimiento de los resultados de la acción institucional se torna muy dificultoso y, tal vez lo más importante, la retroalimentación con información de valor agregado para el diseño de nuevas políticas y programas resulta casi imposible.
4. Finalmente, en un contexto de creciente especialización de las políticas y programas de protección a los menores, resulta recomendable que los cuadros directivos de la institución esté acogidos al Sistema de Alta Dirección Pública.

## Gestión de procesos

En relación con la gestión operativa, es decir, con la gestión de los programas y prestaciones de servicios, los problemas detectados en el Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME que afectan a la efectividad y eficiencia institucionales son los siguientes:

1. Uno de los aspectos principales de la gestión se ubica en el actual modelo de gestión de los programas de reinserción social que se desarrollan bajo la responsabilidad del Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME. Salvo contadas excepciones, estos programas se basan en esquemas rutinarios que no han pasado por la prueba de la evaluación y de análisis de las evidencias de los resultados. Por ello, se considera importante hacer una revisión en profundidad del actual modelo de intervención, buscando establecer un nuevo que se apoye en las mejores prácticas internacionales y en evidencias que permitan la transferencia de metodologías exitosas de intervención con adolescentes infractores. Este aspecto es crucial tanto en los regímenes de reclusión cerrados, como en los abiertos o semiabiertos.
2. En esta misma línea sobre el modelo de intervención, se considera necesario establecer un nuevo sistema de transferencia y asignación de fondos, tanto en los casos de los programas sean administrados por el sector público como por el privado. Todo ello requiere de un nuevo sistema informatizado, bajo un enfoque de manejo de casos, que permita generar información relevante para la medición de los resultados de los distintos regímenes.
3. En cuanto al tratamiento de los menores infractores, es necesario reforzar las capacidades técnicas para un adecuado diagnóstico de cada caso. Esto debería permitir una mayor personalización de los programas y, por tanto, de un incremento de la efectividad y eficiencia institucionales. Asimismo, será necesario reforzar las capacidades técnicas para la certificación de programas en régimen de libertad asistida (en sus dos modalidades), servicios en beneficio de la comunidad, internación en régimen cerrado y en los programas relativos a consumo problemático de alcohol y drogas. Todo ello que implica establecer protocolos más orientados a los resultados esperados y una capacitación permanente y especializada de los funcionarios.
4. En esta misma línea de la conveniencia de reforzar la capacitación, se considera recomendable diseñar programas de formación para los profesionales en materias muy especializadas de la gestión penal de adolescentes (delitos sexuales, manejo de la agresión, etc.) que en la actualidad o no existen, o no están suficientemente integrados en las rutinas de la organización.
5. Otro de los aspectos donde existe una oportunidad de mejora, y que en la implantación del nuevo SNRA va a desempeñar un rol más importante al reforzarse la vertiente de reintegración social del menor infractor, es en las políticas de reinserción. En este sentido, es conveniente diseñar una oferta para después de la condena, basa en la evidencia, que enfatice el abordaje de áreas como la vivienda y alojamiento, educación o empleo, tratamiento de consumo problemático de alcohol o drogas, y trabajo con la familia y la comunidad.
6. Para ello también es necesario reforzar la coordinación interinstitucional como mecanismo que facilite la reinserción en las redes sociales y comunitarias, teniendo en cuenta la diversidad de situaciones. Una mejor articulación con las redes de servicios sociales a nivel local y regional es imprescindible. Es aconsejable revisar las prácticas actuales de coordinación sectorial, y rediseñar e implementar nuevos protocolos utilizando para las mejores prácticas internacionales.
7. Finalmente, es conveniente implementar programas de capacitación en el diseño, gestión y políticas de fortalecimiento de un grupo pequeño de los directivos más importantes (futuro SNRA actualmente en el SENAME, MINJUS) del Poder Judicial, Ministerio Público y Defensa Penal Pública.

## Apoyo administrativo

En cuanto al apoyo administrativo, la nueva institucionalidad deberá mejorar sensiblemente el desempeño actual del Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME en los procesos de apoyo administrativo. En efecto, tal y como puede constatarse en el diagnóstico realizado, la aplicación de la herramienta de evaluación en materia de apoyo administrativo arroja un resultado de 4,44 puntos sobre un total de 10 puntos. Esta puntuación se explica en gran parte por las debilidades observadas en la gestión de los recursos humanos, en la gestión presupuestaria, en los sistemas de información de apoyo a la gestión y en la auditoría interna.

En materia de recursos humanos, la nueva institución deberá mejorar notablemente la `planificación de las necesidades de personal, con el fin de que, por un lado, mejoren las capacidades operativas actuales hacia un modelo mucho más basado en la gestión por resultados, y por otro, por la necesidad de instalar en el nuevo SNRA nuevo personal que, de alguna forma, sea capaz de integrarse en un nuevo modelo de gestión mucho más efectivo y eficiente que el actual .Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME. En este contexto, cobra importancia la implementación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño.

En relación con la gestión presupuestaria, es necesario pasar del actual modelo de gestión del presupuesto basado en criterios históricos, y en muchos casos incrementales, a otro modelo basado en costos y en resultados.

Sobre los actuales sistemas de información, la nueva institución debería disponer de un sistema específico (tipo GRP) que le permita realizar una gestión eficiente de los recursos administrativos (presupuestarios, recursos de personal, etc.) sobre la base de centros financieros o de costos. Además, en materia de tecnologías de la información (TIC) se incluiría el fortalecimiento de la unidad responsable de la gestión de sistemas, en la perspectiva de un incremento sustancial de los mismos como consecuencia de la instalación de un nuevo sistema de manejo de casos.

Finalmente, la nueva institución debería mejorar notablemente el actual proceso de auditoría interna, hacia un modelo mucho más orientado a la gestión de riesgos.

# Plan de implantación del Servicio Nacional de Reinserción de Adolescentes

## Objetivo principal del Plan de Implantación

El objetivo del plan de implantación es doble: (i) por un lado, instalar las capacidades técnicas, operativas y organizacionales necesarias en el futuro Servicio Nacional de Reinserción Social de Adolescentes, y (ii) por otro lado, mejorar el actual modelo de funcionamiento del Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME que asumirá gran parte de las tareas que por mandato legal se transfieran del SENAME al SNRA.

## Componentes y actividades

El plan de implantación del nuevo SNRA se estructura en cuatro componentes estrechamente interrelacionados:

1. Componente 1: Alineación estratégica y fortalecimiento de las funciones rectoras.
2. Componente 2: Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNRA.
3. Componente 3: Optimización de la gestión de procesos.
4. Componente 4: Optimización de la gestión de apoyo administrativo.

A continuación se analizan en detalle estos componentes, y las actividades asociadas.

### Componente 1: Alineación estratégica y fortalecimiento de las funciones rectoras

El objetivo de este componente es definir e implementar el nuevo modelo institucional del nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social de Adolescentes, y muy especialmente sus funciones rectoras y estratégicas, de acuerdo al nuevo mandato que resulte de la aprobación de la ley que ratifique la adhesión de Chile a la Convención Internacional del Niño. Se espera que con este componente el nuevo SNRA estará en condiciones de alinear sus procesos y su estructura orgánica a los objetivos estratégicos.

Para la definición del nuevo modelo institucional será necesario realizar las siguientes actividades:

**Diseño institucional**

* Definir e implementar los objetivos y los productos estratégicos del SNRA, de acuerdo con su mandato legal.
* Definir los procesos operacionales (a nivel 2 de BPMN), vinculados a los productos estratégicos, y análisis de las brechas en relación con los procesos actualmente operativos en el actual Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME.
* Definir e implementar la nueva organización institucional de acuerdo con los procesos identificados.

**Definición de lineamientos políticos**

* Definir las políticas y programas, basados en la evidencia, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, incluyendo la capacitación de personal en temas de alta especialización.

**Definición de mecanismos de coordinación interinstitucional**

* Definir los mecanismos de coordinación interinstitucional, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, incluyendo la realización de estudios con recomendaciones concretas, tanto institucionales como financieras, en el marco de una alianza estratégica con el Poder Judicial, Ministerio Público y la Defensoría Penal Pública, con el objetivo de: (i) impulsar la especialización orgánica y funcional en esas tres instituciones en materia de justicia penal adolescente; y (ii) diseñar las opciones normativas de especialización, en lo que fuere necesario.

**Regulación**

* Evaluar diseño actual y rediseño de un nuevo sistema de transferencia y asignación de fondos a: (i) ejecutores privados; y (ii) programas administrados y ejecutados por el sector público, incluyendo un eventual cambio normativo de la Ley 20.232 de Subvenciones.

**Fiscalización**

* Diseño e implementación de un nuevo modelo de inspectoría basado en criterios de riesgo de seguridad e integridad de los sujetos a medidas de sanciones (adultos y adolescentes) y aplicando las mejores prácticas internacionales.
* Apoyar técnicamente en la creación de inspectorías responsables de la supervisión de los centros cerrados y semicerrados de adolescentes, y la supervisión en el medio libre de adolescentes, con una dotación suficiente de inspectores para practicar visitas in-loco a todos los recintos (a lo menos 2 años) en el caso de los recintos que presenten condiciones deficientes y riesgosas para la integridad de los privados de su libertad y del personal

Los productos entregables previstos son los siguientes:

* Informe con la definición de los objetivos y productos estratégicos (aprobado por las autoridades).
* Informe de procesos de trabajo definidos (nivel 2 BPMN) e identificación de brechas.
* Informe con la nueva estructura organización y su reglamento operativo (aprobados por las autoridades).
* Informe con la definición de las políticas y programas.
* Capacitación de personal en el diseño de políticas y programas basados en la evidencia.
* Capacitación de personal en temas de alta especialización.
* Informe de la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional.
* Diseño de un cambio normativo a la Ley 20.232 de Subvenciones para mejorar la asignación de recursos a los ejecutores privados.
* Diseño e implementación de un nuevo modelo de inspectoría, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.

### Componente 2: Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNRA

El objetivo de este componente es establecer e implementar un nuevo modelo de gestión estratégica del SNRA. Con este nuevo modelo se espera que la nueva institución tenga una mayor capacidad para la gestión del todo el sistema de protección de menores, incluyendo a los proveedores de servicios y programas vinculados con la reinserción.

Dado que una parte significativa de los procesos de gestión estratégica del actual Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME se traspasarían a la nueva institución, en el diseño de las actividades para la realización de este componente se considera el eventual aprovechamiento de lo existente (procesos, instrumentos de gestión, etc.), previa su mejora mediante reingenierías.

Las actividades previstas son las siguientes:

**Planificación**

* Rediseñar e implementar un nuevo proceso de planificación estratégica y operativa de la institución, incluyendo los protocolos y la instalación de los instrumentos para el seguimiento de su implementación.
* Elaborar un plan estratégico institucional que contenga una redefinición del modelo de intervención en materia de justicia penal juvenil en la perspectiva de reinserción social (derechos humanos), los compromisos de políticas y los lineamientos de corto (hasta 2 años), mediano plazo (de 2 a 5 años) y largo plazo (8 años) que servirá de base a la planificación anual de las atenciones y a los medios de intervención innovadores

**Información estratégica**

* Implementar un sistema integrado de información estratégica sobre Justicia Penal Adolescente. Para este punto se propone partir del fortalecimiento del convenio actualmente vigente entre el Poder Judicial, Ministerio de Justicia, Ministerio Público y Defensoría Penal Pública
* Definir la arquitectura y estándares tecnológicos de los diferentes sistemas, para fortalecer el rol rector del Ministerio de Justicia en materia de sistemas de información
* Diseñar un documento tipo manual que defina los contenidos e indicadores estadísticos del sistema y su proceso de elaboración.

**Gestión del conocimiento**

* Rediseñar e implementar un nuevo proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información.
* Adquirir una herramienta de inteligencia de negocios (*business intelligence*).

**Monitoreo y evaluación de políticas y programas**

* Rediseñar e implementar nuevos procesos para el monitoreo y evaluación de políticas y programas, incluyendo la capacitación del personal en metodologías de evaluación.
* Financiar la realización de dos evaluaciones de impacto, con recursos de un fondo concursable.

Los productos entregables previstos son los siguientes:

* Protocolos para el nuevo proceso de planificación estratégica y operativa.
* Plan estratégico institucional.
* Protocolos para el proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los requisitos técnicos para el reservorio.
* Instalación de una herramienta de inteligencia de negocios (*business intelligence*).
* Protocolos para el nuevo proceso de monitoreo y evaluación de políticas y programas.
* Capacitación en metodologías de evaluación.
* Informe con los nuevos indicadores de gestión estratégica.
* Instalación de un cuadro de mando integral (*balance scorecard*).

### Componente 3: Optimización de la gestión de procesos

Este componente tiene como objetivo mejorar la gestión operativa de la reinserción de los infractores juveniles, que está concentrada en gran parte en los centros de menores actualmente del SENAME y otros centros no públicos. Se esperaría que el nuevo SNRA asumiría todos los centros del SENAME, así como la gestión de los convenios con otras entidades.

Las actividades previstas son las siguientes (incluye su implementación):

**Modelo de intervención (programas)**

* Rediseñar la gestión del sistema de reinserción adolescente, hacía una orientada a los resultados, independiente del sistema -abierto, cerrado y postcondena, mediante la introducción de indicadores de desempeño basados en la medición de reincidencia delictual.
* Diseñar programas basados en la evidencia internacional que permitan la transferencia de metodologías exitosas de intervención con adolescentes infractores en régimen abierto, cerrado y semicerrado.
* Mejorar el proceso de diagnóstico, mediante la utilización uniforme en todos los regímenes (abierto, cerrado y semicerrado) y de manera integrada de instrumentos de evaluación objetivo.
* Diseñar e implementar un modelo de oferta postcondena, basada en la evidencia, enfatizando el abordaje de áreas como la vivienda y alojamiento, educación o empleo, tratamiento de consumo problemático de alcohol o drogas, y trabajo con la familia y la comunidad
* Diseñar e implementar un mecanismos de coordinación interinstitucional para facilitar la reinserción en las redes sociales y comunitarias, que tengan en cuenta la diversidad
* Dar apoyo técnico a la certificación de programas en los regímenes de libertad asistida (dos modalidades), servicios en beneficio de la comunidad, internación en régimen cerrado y en los programas relativos a consumo problemático de alcohol y drogas.
* Generar programas de capacitación de perfeccionamiento constante y como requisito habilitante de los ascensos.
* Diseñar e implementar un programa de formación para los profesionales en materias muy especializadas de la gestión penal de adolescentes (delitos sexuales, manejo de la agresión, etc.).

**Procesos de trabajo y sistema de gestión**

* Diseñar e implementar un sistema de trabajo basado en el manejo de casos transversal a todos los sistemas, que permita entregar una oferta coherente.
* Diseñar e implementar un sistema de gestión informático basado en el manejo de casos, y que pueda interrelacionarse con otros sistemas institucionales (Poder Judicial, Ministerio Público, etc.).
* Diseñar e implementar un sistema de información integrado que contenga datos estratégicos para las decisiones de gestión, generando una interconexión entre los distintos sistemas (abierto, cerrado y postcondena).

**Coordinación interinstitucional**

* Revisar las prácticas actuales de coordinación sectorial, y rediseñar e implementar nuevos protocolos, utilizando para ello las mejores prácticas internacionales.
* Capacitar en el diseño, gestión y políticas de fortalecimiento de un grupo pequeño de los directivos más importantes (SENAME, MINJUS) del Poder Judicial, Ministerio Público y Defensa Penal Pública.

Los productos entregables previstos son los siguientes:

* Informe conteniendo el nuevo modelo de intervención, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia de reinserción social.
* Reglamento del funcionamiento fondo concursable para la innovación del modelo de intervención y programática.
* Fondo para la realización de dos evaluaciones de impacto.
* Informe conteniendo la revisión del actual modelo de diagnóstico y propuesta de nuevo modelo.
* Informe conteniendo un modelo de oferta postcondena, basada en la evidencia, enfatizando el abordaje de áreas como la vivienda y alojamiento, educación o empleo, tratamiento de consumo problemático de alcohol o drogas, y trabajo con la familia y la comunidad.
* Protocolos para el apoyo técnico a la certificación de programas en los regímenes de libertad asistida (dos modalidades), servicios en beneficio de la comunidad, internación en régimen cerrado y en los programas relativos a consumo problemático de alcohol y drogas.
* Protocolos para el monitoreo y evaluación de los prestadores.
* Desarrollo e implementación de un nuevo sistema para el manejo por casos.
* Desarrollo e implementación un sistema de información integrado que contenga datos estratégicos para las decisiones de gestión.
* Personal de un grupo pequeño de los directivos más importantes (SENAME, MINJUS) del Poder Judicial, Ministerio Público y Defensa Penal Pública capacitado en el diseño, gestión y políticas de fortalecimiento.

### Componente 4: Optimización de la gestión de apoyo administrativo

Este componente tiene como objetivo mejorar la gestión de apoyo administrativo del actual Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME y dejar preparado la instalación definitiva del SNRA de acuerdo con los mejores estándares de gestión.

Las actividades previstas son las siguientes (incluye su implementación):

**Gestión de recursos humanos**

* Describir las funciones y perfiles genéricos competenciales del personal, e identificar eventuales brechas.
* Identificar las necesidades de personal y eventuales brechas con el personal existente en el actual Departamento de Reinserción Social Juvenil del SENAME.
* Definir e implementar un nuevo sistema de evaluación del desempeño.
* Definir e implementar un plan de capacitación.

**Gestión presupuestaria**

* Diseñar e implementar centros de costo.
* Diseñar e implementar un nuevo proceso de gestión presupuestaria basado en resultados.

**Sistemas de información**

* Definir las necesidades de personal en materia de TIC y la organización de la unidad responsable de la gestión de los sistemas.
* Definir los sistemas de gestión informáticos de la nueva institución, su arquitectura tecnológica y su articulación con otros sistemas institucionales (Poder Judicial, Ministerio Público, Defensa Penal Pública, etc.).

**Auditoría interna:**

* Definir e implementar un nuevo proceso de auditoría interna basada en gestión por riesgos.

Los productos entregables previstos son los siguientes:

* Informe con la descripción de las funciones, perfiles competenciales y necesidades de personal.
* Informe de plan de capacitación en los nuevos procesos.
* Informe con el diseño del nuevo proceso de evaluación del desempeño.
* Informe conteniendo el nuevo modelo de gestión de los sistemas informáticos.
* Implementación de los centros de costo.
* Proceso de gestión presupuestaria implementado.
* Sistema GRP desarrollado e instalado.
* Informe de definición de la nueva organización en materia de gestión de TIC.
* Plan de capacitación de la unidad de gestión de TIC.
* Informe de definición (Plan Maestro) de estándares de gestión informática, de arquitectura y de estándares de interconexión con otros sistemas.
* Informe con el nuevo proceso de auditoría interna basada en gestión de riesgos.

## Matriz de resultados

**OBJETIVO DEL PROYECTO**: El objetivo general del proyecto es mejorar la efectividad y eficiencia de la política de reinserción de los infractores adolescente.

**Cuadro N° 5: Resultados esperados**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Metas** | | **Fuente/ Medio de verificación** |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
| 1. % de adolescentes infractores egresados de sanciones administradas directa o indirectamente por SENAME, que no reingresan al Sistema de Justicia Juvenil, sancionados por nuevos delitos dentro de los 12 meses siguientes al egreso. | % de niños egresados que no reingresan sobre el total de niños egresados | 58,2 | 2013 | 70,00 | 2018 | Evaluación final de proyecto |
| 2. % de adolescentes egresados del SBC (servicio comunitario) que cumplen efectivamente con la reparación y/o el servicio pactado. | % de niños egresados que cumplen sobre el total de niños egresados | 75,7 | 2013 | 85,0 | 2018 | Evaluación final de proyecto |
| 3. % de cumplimiento del plazo preestablecido para que el coordinador judicial (SENAME) derive el caso al programa de cumplimiento específico una vez el PJ haya resuelto la sanción (gestión del cupo) | % de cumplimiento de días de acuerdo con el plazo máximo permitido | 97,9 | 2014 | 98,5 | 2018 | Evaluación final de proyecto |

**Cuadro N° 6: Resultados intermedios**

| **Indicadores** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | | **Mediciones intermedias** | | | | | | **Metas** | | **Fuente/ Medio de verificación** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** |
|  | | | | | | | | | | | | |
| **Componente 1:**  **Alineación estratégica y fortalecimiento de las funciones rectoras del SNRA** | | | | | | | | | | | | |
| * 1. Mejora del índice de Alineación Estratégica | Índice | 9,05 | 2014 |  |  |  |  | 9,3 | 2017 | 9,5 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| 1.2. Tasa porcentual de la estructura organización implantada sobre la total prevista | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 70 | 2016 |  |  | 100 | 2018 |  |
| **Componente 2:**  **Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNRA** | | | | | | | | | | | | |
| * 1. Mejora del índice de Gestión estratégica | Índice | 5,67 | 2014 |  |  | 6,0 | 2016 | 6,5 | 2017 | 7,0 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| * 1. Tasa porcentual del uso de la herramienta de *balanced scorecard* (BSC) por parte de los directivos del SNRA | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 40 | 2016 |  |  | 100 | 2018 |  |
| * 1. Tasa porcentual del uso de la herramienta de *business intelligence* sobre por parte de los técnicos de monitoreo y evaluación | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 40 | 2016 |  |  | 100 | 2018 |  |
| **Componente 3:**  **Optimización de la gestión de procesos** | | | | | | | | | | | | |
| * 1. Mejora del índice de Gestión de procesos | Índice | 4,17 | 2014 |  |  | 5,0 | 2016 | 6,0 | 2017 | 7,0 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| * 1. % de los programas bajo los nuevos criterios de diseño y ejecución de programas basados en la evidencia | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 10 | 2016 |  |  | 50 | 2018 |  |
| * 1. % de personal que desempeña actividades especiales capacitado en técnicas y métodos especializados | Tasa porcentual de cada año | 0 | 2015 |  |  | 90 | 2016 |  |  | 100 | 2018 |  |
| **Componente 4:**  **Apoyo administrativo** | | | | | | | | | | | | |
| * 1. Mejora del índice de Apoyo Administrativo | Tasa porcentual de cada año | 4,44 | 2014 |  |  | 5,0 | 2016 | 6,0 | 2017 | 8,0 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |
| **Índice global de**  **capacidades de gestión** | | | | | | | | | | | | |
| Mejora del índice global de capacidades de gestión | Puntos (0 a 10) | 5,65 | 2014 |  | 2015 |  | 2016 |  | 2017 | 7,88 | 2018 | Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión |

**Cuadro N° 7: Productos Componente 1 Alineación estratégica**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe con la definición de los objetivos y productos estratégicos (aprobado por las autoridades). | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de procesos de trabajo definidos e identificación de brechas. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con la nueva estructura organización y su reglamento operativo (aprobados por las autoridades). | Informe | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con la definición de las políticas y programas. | Informe | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe aprobado |
| 1. Capacitación de personal en el diseño de políticas y programas basados en la evidencia. | Personas | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe de evaluación capacitación |
| 1. Capacitación de personal en temas de alta especialización. | Personas | 0 |  |  | 1 |  | 1 informe de evaluación capacitación |
| 1. Informe de definición de políticas y programas, basados en la evidencia, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con el diseño de un cambio normativo a la Ley 20.232 de Subvenciones para mejorar la asignación de recursos a los ejecutores privados. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con el diseño de un nuevo modelo de inspectoría basado en criterios de riesgo de seguridad e integridad | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Nuevo proceso de inspectoría en funcionamiento. | Proceso |  |  | 1 |  |  | 1 proceso instalado |

**Cuadro N° 8: Productos Componente 2 Gestión estratégica**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Nuevo proceso de planificación estratégica y operativa de la institución, incluyendo los protocolos y la instalación de los instrumentos para el seguimiento de su implementación. | Proceso | 0 |  |  | 1 |  | 1 proceso en funcionamiento | |
| 1. Plan estratégico institucional. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado | |
| 1. Nuevo proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información. | Proceso | 0 |  | 1 |  |  | 1 proceso en funcionamiento | |
| 1. Herramienta de inteligencia de negocios (*business intelligence*) | Herramienta |  |  | 1 |  |  | 1 herramienta | |
| 1. Nuevo proceso para el monitoreo y evaluación de políticas y programas, incluyendo la capacitación del personal en metodologías de evaluación. | Proceso | 0 |  | 1 |  |  | 1 proceso en funcionamiento | |
| 1. Protocolo para el nuevo proceso de monitoreo y evaluación de políticas y programas | Protocolo |  | 1 |  |  |  | 1 protocolo en funcionamiento | |
| 1. Realización de dos evaluaciones de impacto, con recursos de un fondo concursable. | Informes de evaluación | 0 |  |  | 1 | 1 | 2 informes aprobados | |
| 1. Acciones de capacitación en metodologías de evaluación | Acciones |  | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 acciones | |
| 1. Nuevo sistema de indicadores para la gestión estratégica, que permitan medir los resultados de la gestión. | Sistema | 0 |  | 1 |  |  | 1 sistema aprobada y en funcionamiento | |
| 1. Instalación de un cuadro de mando integral (*balance scorecard*) | Herramienta | 0 |  | 1 |  |  | 1 herramienta aprobada y en funcionamiento | |

**Cuadro N° 9: Productos Componente 3 Gestión de procesos**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de intervención, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia de responsabilidad penal juvenil y reinserción. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Reglamento del funcionamiento fondo concursable para la innovación del modelo de intervención y programática. | Reglamento | 0 |  |  | 1 |  | 1 reglamento aprobado |
| 1. Informe conteniendo la revisión del actual modelo de diagnóstico y propuesta de nuevo modelo, incluyendo los nuevos estándares de calidad. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe conteniendo un modelo de oferta postcondena, basada en la evidencia, enfatizando el abordaje de áreas como la vivienda y alojamiento, educación o empleo, tratamiento de consumo problemático de alcohol o drogas, y trabajo con la familia y la comunidad. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Protocolos para el apoyo técnico a la certificación de programas en los regímenes de libertad asistida (dos modalidades), servicios en beneficio de la comunidad, internación en régimen cerrado y en los programas relativos a consumo problemático de alcohol y drogas. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe de protocolos aprobado |
| 1. Definición de los mecanismos interinstitucionales de supervisión y sus protocolos. | Mecanismo | 0 | 1 |  |  |  | Mecanismo implementado |
| 1. Protocolos para el monitoreo y evaluación de los ejecutores públicos y privados. | Informe | 0 |  |  |  |  | 1 informe de protocolos aprobado |
| 1. Desarrollo e implementación de un nuevo sistema para el manejo por casos. | Sistema | 0 |  |  | 1 |  | 1 sistema implementado |
| 1. Desarrollo e implementación un sistema de información integrado que contenga datos estratégicos para las decisiones de gestión | Sistema | 0 |  |  | 1 |  | 1 sistema implementado |
| 1. Personal de un grupo pequeño de los directivos más importantes (SENAME, MINJUS) del Poder Judicial, Ministerio Público y Defensa Penal Pública capacitado en el diseño, gestión y políticas de fortalecimiento. | Personal capacitado | 0 | 10 | 10 | 30 |  | 50 personas capacitadas |

**Cuadro N° 10: Productos Componente 4 Apoyo administrativo**

| **Producto** | **Unidad de medida** | **Línea de base** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **Meta** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Informe con la descripción de las funciones, perfiles competenciales y necesidades de personal. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe de plan de capacitación en los nuevos procesos. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe con el diseño del nuevo proceso de evaluación del desempeño. | Informe | 0 |  | 1 |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de gestión de los sistemas informáticos. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Implementación de los centros de costo. | % de las definidas | 0 |  | 30 | 50 | 100 | 100% |
| 1. Proceso de gestión presupuestaria implementado. | Proceso | 0 |  |  |  | 1 | 1 proceso implementado |
| 1. Sistema GRP desarrollado e instalado | Sistema | 0 |  |  |  | 1 | 1 sistema funcionando |
| 1. Informe de definición de la nueva organización en materia de gestión de TIC. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |
| 1. Plan de capacitación de la unidad de gestión de TIC. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe con el Plan aprobado |
| 1. Informe de definición (Plan Maestro) de estándares de gestión informática, de arquitectura y de estándares de interconexión con otros sistemas. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe con el Plan aprobado |
| 1. Informe con el nuevo proceso de auditoría interna basada en gestión de riesgos. | Informe | 0 | 1 |  |  |  | 1 informe aprobado |

## Presupuesto

El monto total del presupuesto del Plan de Implantación del Servicio Nacional de Reinserción Social de Adolescentes asciende a USD 8.339.725, incluidos gastos de inversión, administración del proyecto e evaluaciones intermedia y final.

**Cuadro N° 11: Presupuesto**

| **Componente / Actividad** | **Total** | **Tipo de contratación** | **Total** | **Capac. y talleres** | **TIC (HW y SW)** | **TOTAL** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 1: Implementación institucional del SNRA** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con la definición de los objetivos y productos estratégicos (aprobado por las autoridades). | 32.000 | Firma |  |  |  | 32.000 |
| 1. Informe de procesos de trabajo definidos e identificación de brechas. | 72.000 |  |  |  | 72.000 |
| 1. Informe con la nueva estructura organización y su reglamento operativo (aprobados por las autoridades). | 32.000 |  |  |  | 32.000 |
| 1. Informe con la definición de las políticas y programas. | 32.000 | Cons. individual |  |  |  | 32.000 |
| 1. Capacitación de personal en el diseño de políticas y programas basados en la evidencia. |  |  |  | 50.000 |  | 50.000 |
| 1. Capacitación de personal en temas de alta especialización. |  |  |  | 50.000 |  | 50.000 |
| 1. Informe de definición de políticas y programas, basados en la evidencia, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales | 48.000 | Firma | 5.500 | 15.000 |  | 68.500 |
| 1. Informe con la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales | 48.000 | 5.500 | 0 |  | 53.500 |
| 1. Informe con el diseño de un cambio normativo a la Ley 20.232 de Subvenciones para mejorar la asignación de recursos a los ejecutores privados. | 48.000 | Cons. individual |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño de un nuevo modelo de inspectoría basado en criterios de riesgo de seguridad e integridad | 32.000 | Firma |  |  |  |  |
| 1. Nuevo proceso de inspectoría en funcionamiento. | 144.000 |  |  |  |  |
| **Total** | **488.000** |  | **11.000** | **115.000** | **0** | **614.000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 2: Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNRA** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Nuevo proceso de planificación estratégica y operativa de la institución, incluyendo los protocolos y la instalación de los instrumentos para el seguimiento de su implementación. | 48.000 | Firma |  |  |  | 48.000 |
| 1. Plan estratégico institucional. | 64.000 |  | 20.000 |  | 84.000 |
| 1. Nuevo proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los protocolos y los instrumentos para la organización del reservorio de datos e información. | 32.000 |  | 0 |  | 32.000 |
| 1. Herramienta de inteligencia de negocios (business intelligence) | 32.000 | Firma |  |  | 400.000 | 432.000 |
| 1. Nuevo proceso para el monitoreo y evaluación de políticas y programas, incluyendo la capacitación del personal en metodologías de evaluación. | 32.000 | Firma |  |  |  | 32.000 |
| 1. Protocolo para el nuevo proceso de monitoreo y evaluación de políticas y programas | 32.000 |  |  |  | 32.000 |
| 1. Realización de dos evaluaciones de impacto, con recursos de un fondo concursable. | 150.000 | Firma |  |  |  | 150.000 |
| 1. Acciones de capacitación en metodologías de evaluación |  |  |  | 50.000 |  | 50.000 |
| 1. Nuevo sistema de indicadores para la gestión estratégica, que permitan medir los resultados de la gestión. | 64.000 | Firma |  |  |  | 64.000 |
| 1. Instalación de un cuadro de mando integral (balance scorecard) | 32.000 |  |  | 400.000 | 432.000 |
| **Total** | **486.000** |  | **0** | **70.000** | **800.000** | **1.356.000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 3: Optimización de la gestión de procesos** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de intervención, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia de responsabilidad penal juvenil y reinserción. | 48.000 | Firma | 13.000 | 40.000 |  | 101.000 |
| 1. Reglamento del funcionamiento fondo concursable para la innovación del modelo de intervención y programática. | 48.000 |  |  |  | 48.000 |
| 1. Informe conteniendo la revisión del actual modelo de diagnóstico y propuesta de nuevo modelo, incluyendo los nuevos estándares de calidad. | 48.000 | Firma |  |  |  | 48.000 |
| 1. Informe conteniendo un modelo de oferta postcondena, basada en la evidencia, enfatizando el abordaje de áreas como la vivienda y alojamiento, educación o empleo, tratamiento de consumo problemático de alcohol o drogas, y trabajo con la familia y la comunidad. | 192.000 |  |  |  | 192.000 |
| 1. Protocolos para el apoyo técnico a la certificación de programas en los regímenes de libertad asistida (dos modalidades), servicios en beneficio de la comunidad, internación en régimen cerrado y en los programas relativos a consumo problemático de alcohol y drogas. | 192.000 | Firma |  |  |  | 192.000 |
| 1. Definición de los mecanismos interinstitucionales de supervisión y sus protocolos. | 32.000 |  |  |  | 32.000 |
| 1. Protocolos para el monitoreo y evaluación de los ejecutores públicos y privados. | 192.000 | Firma |  |  |  | 192.000 |
| 1. Desarrollo e implementación de un nuevo sistema para el manejo por casos. | 48.000 | Firma | 5.500 |  | 1.750.000 | 1.803.500 |
| 1. Desarrollo e implementación un sistema de información integrado que contenga datos estratégicos para las decisiones de gestión | 48.000 | Firma |  |  | 650.000 | 698.000 |
| 1. Personal de un grupo pequeño de los directivos más importantes (SENAME, MINJUS) del Poder Judicial, Ministerio Público y Defensa Penal Pública capacitado en el diseño, gestión y políticas de fortalecimiento. | 8.000 |  |  | 50.000 |  | 58.000 |
| **Total** | **856.000** |  | **18.500** | **90.000** | **2.400.000** | **3.364.500** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 4: Optimización de la gestión de apoyo administrativo** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con la descripción de las funciones, perfiles competenciales y necesidades de personal. | 48.000 | Firma |  |  |  | 48.000 |
| 1. Informe de plan de capacitación en los nuevos procesos. | 48.000 |  |  |  | 48.000 |
| 1. Informe con el diseño del nuevo proceso de evaluación del desempeño. | 96.000 |  |  |  | 96.000 |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de gestión de los sistemas informáticos. | 144.000 | Firma |  |  |  | 144.000 |
| 1. Implementación de los centros de costo. | 144.000 | Firma |  |  |  | 144.000 |
| 1. Proceso de gestión presupuestaria implementado. | 144.000 |  |  |  | 144.000 |
| 1. Sistema GRP instalado | 144.000 | Firma |  |  | 700.000 | 844.000 |
| 1. Informe de definición de la nueva organización en materia de gestión de TIC. | 96.000 | Firma |  |  |  | 96.000 |
| 1. Plan de capacitación de la unidad de gestión de TIC. | 72.000 |  | 50.000 |  | 122.000 |
| 1. Informe de definición (Plan Maestro) de estándares de gestión informática, de arquitectura y de estándares de interconexión con otros sistemas. | 96.000 |  |  |  | 96.000 |
| 1. Informe con el nuevo proceso de auditoría interna basada en gestión de riesgos. | 72.000 | Cons. individual |  |  |  | 72.000 |
| **Total** | **1.104.000** |  | **0** | **50.000** | **700.000** | **1.854.000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total componentes** | **2.934.000** |  | **29.500** | **325.000** | **3.900.000** | **7.188.500** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Gastos de gestión del proyecto (8%) | 600.000 |  |  |  |  | 600.000 |
| Evaluación intermedia y final | 192.000 |  |  |  |  | 192.000 |
| Imprevistos | 346.225 |  |  |  |  | 346.225 |
| **TOTAL** | **1.140.225** |  |  |  |  | **8.339.725** |

## Esquema de ejecución

El mecanismo de ejecución se establecerá mediante la creación de una unidad técnica en la entidad, que se vinculará directamente con la Unidad Ejecutora de DIPRES. Habrá un coordinador técnico que responda al Directivo máximo de la entidad.

La ejecución del programa incluirá una evaluación intermedia y final.

## 

## Cronograma

**Cuadro N° 12: Cronograma de ejecución de productos**

| **Productos** | **2015** | | **2016** | | **2017** | | **2018** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **S1** | **S2** | **S1** | **S2** | **S1** | **S2** | **S1** | **S2** |
|  | | | | | | | | |
| **Componente 1: Alineación estratégica y fortalecimiento de las funciones rectoras del SNRA** | | | | | | | | |
| 1. Informe con la definición de los objetivos y productos estratégicos (aprobado por las autoridades). |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de procesos de trabajo definidos e identificación de brechas. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con la nueva estructura organización y su reglamento operativo (aprobados por las autoridades). |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Informe con la definición de las políticas y programas. |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Capacitación de personal en el diseño de políticas y programas basados en la evidencia. | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 1. Capacitación de personal en temas de alta especialización. | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 1. Informe de definición de políticas y programas, basados en la evidencia, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño de un cambio normativo a la Ley 20.232 de Subvenciones para mejorar la asignación de recursos a los ejecutores privados. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño de un nuevo modelo de inspectoría basado en criterios de riesgo de seguridad e integridad |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Nuevo proceso de inspectoría en funcionamiento. |  |  | x |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 2: Diseño del nuevo modelo de gestión estratégica del SNRA** | | | | | | | | |
| 1. Protocolos para el nuevo proceso de planificación estratégica y operativa. |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Plan estratégico institucional. | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Protocolos para el proceso de gestión del conocimiento, incluyendo los requisitos técnicos para el reservorio. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Instalación de una herramienta de inteligencia de negocios (*business intelligence*). |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Protocolos para el nuevo proceso de monitoreo y evaluación de políticas, programas y gestión de agencias. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Realización de dos evaluaciones de impacto, con recursos de un fondo concursable |  |  |  |  |  | x | x |  |
| 1. Capacitación en metodologías de evaluación. | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 1. Informe con los nuevos indicadores de gestión estratégica. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Instalación de un cuadro de mando integral (*balance scorecard*). |  |  | x |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 3: Optimización de la gestión de procesos** | | | | | | | | |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de intervención, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia de responsabilidad penal juvenil y reinserción. |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Reglamento del funcionamiento fondo concursable para la innovación del modelo de intervención y programática. |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Informe conteniendo la revisión del actual modelo de diagnóstico y propuesta de nuevo modelo, incluyendo los nuevos estándares de calidad. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe conteniendo un modelo de oferta postcondena, basada en la evidencia, enfatizando el abordaje de áreas como la vivienda y alojamiento, educación o empleo, tratamiento de consumo problemático de alcohol o drogas, y trabajo con la familia y la comunidad. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Protocolos para el apoyo técnico a la certificación de programas en los regímenes de libertad asistida (dos modalidades), servicios en beneficio de la comunidad, internación en régimen cerrado y en los programas relativos a consumo problemático de alcohol y drogas. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Definición de los mecanismos interinstitucionales de supervisión y sus protocolos. | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Protocolos para el monitoreo y evaluación de los ejecutores públicos y privados. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Desarrollo e implementación de un nuevo sistema para el manejo por casos. |  |  |  |  |  |  | x |  |
| 1. Desarrollo e implementación un sistema de información integrado que contenga datos estratégicos para las decisiones de gestión |  |  |  |  |  |  | x |  |
| 1. Personal de un grupo pequeño de los directivos más importantes (SENAME, MINJUS) del Poder Judicial, Ministerio Público y Defensa Penal Pública capacitado en el diseño, gestión y políticas de fortalecimiento. | x | x | x | x | x | x | x | x |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente 4: Optimización de la gestión de apoyo administrativo** | | | | | | | | |
| 1. Informe con la descripción de las funciones, perfiles competenciales y necesidades de personal. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe de plan de capacitación en los nuevos procesos. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño del nuevo proceso de evaluación del desempeño. |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Informe conteniendo el nuevo modelo de gestión de los sistemas informáticos. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Implementación de los centros de costo. |  |  |  |  |  |  |  | x |
| 1. Proceso de gestión presupuestaria implementado. |  |  |  |  |  |  |  | x |
| 1. Sistema GRP desarrollado e instalado |  |  |  |  |  |  |  | x |
| 1. Informe de definición de la nueva organización en materia de gestión de TIC. |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Plan de capacitación de la unidad de gestión de TIC. |  | x | x | x | x | x | x | x |
| 1. Informe de definición (Plan Maestro) de estándares de gestión informática, de arquitectura y de estándares de interconexión con otros sistemas. |  |  | x |  |  |  |  |  |

## Plan de adquisiciones

**Cuadro N° 13: Plan de adquisiciones**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Cobertura del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Dato** | **Desde** | **Hasta** |
| **Cobertura del Plan de Adquisiciones:** | 1/Enero/2015 | 30/Junio/2016 |
|  | | |
| **2. Versión del Plan de Adquisiciones** | | |
| **Versión ( 1-xxxx -Incluir Año-) :** | 23-07-2014 | |
|  | | |
| **3. Tipos de Gasto** | | |
| **Categoría de Adquisición** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Obras | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Bienes | USD 216.000,00 | USD 216.000,00 |
| Servicios de No Consultoría | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Capacitación | USD 45.910,00 | USD 45.910,00 |
| Gastos Operativos | USD 112.500,00 | USD 112.500,00 |
| Consultoría (firmas + individuos) | USD 959.000,00 | USD 959.000,00 |
| Transferencias | USD 0,00 | USD 0,00 |
| Subproyectos Comunitarios | USD 0,00 | USD 0,00 |
| No asignados | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.333.410,00** | **USD 1.333.410,00** |
|  |  |  |
| **4. Componentes** | | |
| **Componente de Inversión** | **Monto Financiado por el Banco** | **Monto Total Proyecto (Incluyendo Contraparte)** |
| Componente 1: Alineación estratégica y Fortalecimiento de las Funciones Rectoras del SNRA | USD243.750,00 | USD487.500,00 |
| Componente 2: Diseño del Nuevo Modelo de Gestión Estratégica del SNRA | USD328.000 | USD656.000,00 |
| Componente 3: Optimización de las Gestión de Procesos | USD338.875 | USD677.750,00 |
| Componente 4: Optimización de la Gestión de Apoyo Administrativo | USD310.286 | USD620.571,00 |
| Gastos de Gestión del Proyecto | USD112.500,00 | USD225.000,00 |
|  | USD 0,00 | USD 0,00 |
| **Total** | **USD 1.333.410,50** | **USD 2.666.821,00** |

1. Actualmente existen 15 Direcciones Regionales, 45 oficinas provinciales y comunales, incluidas dos oficinas insulares (Isla de Pascua y Juan Fernández) más una Oficina de Coordinación ubicada en Santiago. [↑](#footnote-ref-1)
2. A partir del año 2012, se inició un proceso de mejora de la gestión de personas, el que incluyó como base la regularización de la situación contractual de Servicio. Durante el año 2013, 43 funcionarios a honorarios pasaron a contrata. [↑](#footnote-ref-2)
3. Presupuesto del 2014: $25.504.048 [↑](#footnote-ref-3)
4. La estructura del marco regulatorio de las actividades pesqueras en Chile distingue los siguientes cinco grandes grupos de normas: 1. ACCESO: Corresponden a las autorizaciones mediante las cuales se permite a determinados sujetos efectuar actividades pesqueras. 2. CUOTAS DE PESCA: Dice relación con las normas que fijan límites a las cantidades capturas. 3. VEDAS**:** Dice relación con las prohibiciones de captura durante un período de tiempo, en un área geográfica determinada. 4. TAMAÑOS MÍNIMOS: Dice relación con restricciones específicas al tamaño de las especies capturadas. 5. RESTRICCIONES DE ARTES Y APAREJOS DE PESCA: Corresponde a normas que establecen prohibiciones o restricciones a las características de los distintos artes y aparejos de pesca que pueden ser utilizados. [↑](#footnote-ref-4)
5. La evaluación de las capacidades de gestión se realiza mediante un instrumento que presenta una apertura en tres niveles de agregación: en el primero y más agregado hay cuatro dimensiones (Alineación estratégica; Gestión estratégica; Gestión de Productos; y Apoyo administrativo) que, en el segundo, se abren en 18 ítems (temas), los cuales a su vez dividen, en el tercer nivel, en 42 puntos críticos (aspectos o elementos específicos dentro de cada tema). A partir de información cuali-cuantitativa levantada mediante análisis documental y entrevistas con funcionarios, los 42 puntos críticos son valorados en un escala de 0 a 3 según el grado de solidez de la entidad en cada punto. Como resultado se obtienen, en una escala de 0 a 10, un índice por cada dimensión y una medida agregada. El conjunto de cinco índices refleja en forma específica y general la consistencia de las capacidades de gestión de la entidad bajo análisis. [↑](#footnote-ref-5)
6. Páginas 58 a 61. Ver: <http://michellebachelet.cl/programa/> [↑](#footnote-ref-6)
7. Ley Nº19.496, Artículo 58. [↑](#footnote-ref-7)
8. A diciembre 2013. Fuente: Balance de Gestión Integral 2013. De los 323, 47 son de planta y 241 a contrata, a los que se suman otras 35 personas contratadas a honorarios. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2012-2014 (Formulario A1). [↑](#footnote-ref-9)
10. Ley N°19.496, Artículo 58. [↑](#footnote-ref-10)
11. La evaluación de las capacidades de gestión se realiza mediante un instrumento que presenta una apertura en tres niveles de agregación: en el primero y más agregado hay cuatro dimensiones (Alineación estratégica; Gestión estratégica; Gestión de Procesos; y Apoyo administrativo) que, en el segundo, se abren en 18 ítems (temas), los cuales a su vez dividen, en el tercer nivel, en 42 puntos críticos (aspectos o elementos específicos dentro de cada tema). A partir de información cuali-cuantitativa levantada mediante análisis documental y entrevistas con funcionarios, los 42 puntos críticos son valorados en un escala de 0 a 3 según el grado de solidez de la entidad en cada punto. Como resultado se obtienen, en una escala de 0 a 10, un índice por cada dimensión y una medida agregada. El conjunto de cinco índices refleja en forma específica y general la consistencia de las capacidades de gestión de la entidad bajo análisis. [↑](#footnote-ref-11)
12. Especialización, forma (ámbito de control), distribución del poder (jerarquías), departamentalización. [↑](#footnote-ref-12)
13. Más del 75% de la dotación efectiva está en calidad de contrata Este tipo de contrato tiene una duración típica de 12 meses, desde enero a diciembre de cada año. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ver Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018, p. 57. Ver: <http://michellebachelet.cl/programa/> [↑](#footnote-ref-14)
15. Las principales cooperaciones son: DANE Colombia-BID (adaptación de Código de Buenas Prácticas); Oficina París 21-OECD (mejora de programas de encuestas y uso de datos); StataCan (mejora de las competencias de gestión de los estadísticos y de dirección de sus organizaciones). [↑](#footnote-ref-15)
16. Ficha de Definiciones Estratégicas año 2012-2014 (Formulario A1). [↑](#footnote-ref-16)
17. Ver Ficha de Definiciones Estratégicas 2012-2014 (Formulario A1). [↑](#footnote-ref-17)
18. El INE tiene una cartera de aproximadamente 60 productos estadísticos continuos producidos y publicados con distinta periodicidad, que luego dan lugar a unas 110 publicaciones oficiales y boletines de difusión de temas específicos. Además, el instituto tiene una serie de convenios para la producción de estadísticas con otras instituciones públicas, como por ejemplo la Encuesta de Seguridad Ciudadana (Ministerio de Interior), la Generación de Muestra para la Encuesta CASEN (Ministerio de Desarrollo Social), y la Encuesta Nacional de Innovación (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Balance de Gestión Integral 2013, p. 7). [↑](#footnote-ref-18)
19. Informe de ejecución mensual período 2014 (http://www.dipres.gob.cl/595/articles-117623\_doc\_pdf.pdf). [↑](#footnote-ref-19)
20. Estas son la Estadística de Empleo y el Indicador de Actividad Regional. [↑](#footnote-ref-20)
21. La Encuesta de Empleo se publica en boletines mensuales, mientras que el INACER tiene una periodicidad trimestral. [↑](#footnote-ref-21)
22. Así, al nivel nacional el 39,4% se encuentra satisfecho o muy satisfecho con la amabilidad; el 43% con la entrega oportuna; y el 41,4% con la calidad de la respuesta recibida (ver Índice Agregado de Satisfacción de Usuarios, año 2013, p. 18). [↑](#footnote-ref-22)
23. La evaluación de las capacidades de gestión se realiza mediante un instrumento que presenta una apertura en tres niveles de agregación: en el primero y más agregado hay cuatro dimensiones (Alineación estratégica; Gestión estratégica; Gestión de Procesos; y Apoyo administrativo) que, en el segundo, se abren en 18 ítems (temas), los cuales a su vez dividen, en el tercer nivel, en 42 puntos críticos (aspectos o elementos específicos dentro de cada tema). A partir de información cuali-cuantitativa levantada mediante análisis documental y entrevistas con funcionarios, los 42 puntos críticos son valorados en un escala de 0 a 3 según el grado de solidez de la entidad en cada punto. Como resultado se obtienen, en una escala de 0 a 10, un índice por cada dimensión y una medida agregada. El conjunto de cinco índices refleja en forma específica y general la consistencia de las capacidades de gestión de la entidad bajo análisis. [↑](#footnote-ref-23)
24. Entre las definiciones centrales se encuentra la de establecer el alcance rector del INE, es decir si sus lineamientos estratégicos sólo serán válidos para la propias organización o también alcanzaran al conjunto de entidades públicas con generación de estadísticas tanto de nivel nacional como regional y municipal. [↑](#footnote-ref-24)
25. Por ejemplo, toda la normativa estratégica que rige sobre temas organizacionales y procedimentales se encuentra muy desactualizada. [↑](#footnote-ref-25)
26. En el pasado esa área tenía existencia formal pero no real. Estaba integrada por un sola persona que en la práctica ejercía otro tipo de funciones. [↑](#footnote-ref-26)
27. En respuesta a este déficit, las nuevas autoridades del INE han puesto en marcha un proceso de diagnóstico sobre las necesidades de modernización y una de las conclusiones es la debilidad de la planificación institucional. [↑](#footnote-ref-27)
28. Todo esto es especialmente crítico en el caso del INE, cuya cartera está compuesta por múltiples productos complejos que requieren de procesos basados en información compartida y decisiones conocidas por toda la entidad. La actual organización de la estructura del INE por procesos (y no productos), aporta un incentivo más a la implantación de herramientas comunes. [↑](#footnote-ref-28)
29. Los indicadores incluidos en el Formulario H son los siguientes: “% de cumplimiento del calendario INE”; “% de errores en cifras oficiales de estadísticas de publicación propias”; “% de usuarios que se declaran satisfechos con la accesibilidad y oportunidad de los productos INE”; “% acumulado de cumplimiento del Plan de Trabajo de Recomendaciones OECD”. [↑](#footnote-ref-29)
30. Ejemplos de productos protocolarizados en manuales de procedimientos son el Índice de Precios al Consumidor, la Encuesta Nacional Industrial Anual, el Índice de Costos del Transporte, el Índice de Precios del Productor y la Encuesta de Vehículos en Circulación. [↑](#footnote-ref-30)
31. Este punto condensa las dos grandes debilidades organizacionales del INE: la insularidad entre las diferentes áreas internas y la baja institucionalización de los procesos sustantivos. [↑](#footnote-ref-31)
32. En su lugar, la información arrojada por los indicadores del Formulario H suele ser usada en procesos de negociación interna entre el instituto y la DIPRES. [↑](#footnote-ref-32)
33. Se trata del ya mencionado Índice Integrado de Satisfacción de usuarios (ver sección 1.2). [↑](#footnote-ref-33)
34. La ley sólo indica que deben existir tres subdirecciones, pero no da mayores precisiones ni para niveles inferiores ni para regiones. Sólo atribuye de forma muy general las funciones de las unidades. [↑](#footnote-ref-34)
35. La impresión de las autoridades, aun sin mediciones precisas que puedan evidenciarlo, es que los productos estratégicos se llevan a cabo pero mediante procesos ineficientes en tiempo, dinero y calidad. [↑](#footnote-ref-35)
36. Una clasificación de los productos estratégicos del INE distingue los coyunturales de los estructurales o continuos. Los primeros presentan una frecuencia menor a los segundos, que es donde se advierte mayor dificultad de adecuación estructura-carga de trabajo. [↑](#footnote-ref-36)
37. Como se indicó al principio del diagnóstico, la dotación actual del INE se compone de 1.675 servidores, de los cuales 169 son de planta permanente, 747 a contrata y 759 están bajo el régimen de honorarios. [↑](#footnote-ref-37)
38. Es frecuente que los servidores del INE migren hacia el sector financiero privado o hacia entidades públicas tales como el Banco Central e instituciones fiscalizadoras. [↑](#footnote-ref-38)
39. Entre ellos cabe mencionar al SIGFE I y II (gestión financiera), el SIGPER (gestión de personas), SISPUBLI (capacitación de funcionarios) y ChileCompra. [↑](#footnote-ref-39)
40. A grandes rasgos, la rectoría implica el desarrollo de procesos de formulación, planificación y seguimiento y evaluación de políticas; gestión del conocimiento; y regulación sectorial (lo que incluye la capacidad de iniciativa legal, fiscalización y control de las agencias prestadoras de servicios y entregables). [↑](#footnote-ref-40)
41. Ver Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018, p. 178. Ver: <http://michellebachelet.cl/programa/> [↑](#footnote-ref-41)
42. La evaluación de las capacidades de gestión se realiza mediante un instrumento que presenta una apertura en tres niveles de agregación: en el primero y más agregado hay cuatro dimensiones (Alineación estratégica; Gestión estratégica; Gestión de Procesos; y Apoyo administrativo) que, en el segundo, se abren en 18 ítems (temas), los cuales a su vez dividen, en el tercer nivel, en 42 puntos críticos (aspectos o elementos específicos dentro de cada tema). A partir de información cuali-cuantitativa levantada mediante análisis documental y entrevistas con funcionarios, los 42 puntos críticos son valorados en un escala de 0 a 3 según el grado de solidez de la entidad en cada punto. Como resultado se obtienen, en una escala de 0 a 10, un índice por cada dimensión y una medida agregada. El conjunto de cinco índices refleja en forma específica y general la consistencia de las capacidades de gestión de la entidad bajo análisis. [↑](#footnote-ref-42)
43. La normativa que rige diferentes aspectos del alineamiento normativo del departamento es la Ley Orgánica del SENAME (Decreto-Ley N° 2.465 de 1979), sus respectivos reglamentos, la Ley de Tribunales de Familia (N° 19.968 de 2004), la Ley de Menores (N° 16.618 de 1967) y la Ley de Subvenciones (N° 20.032 de 2005). [↑](#footnote-ref-43)
44. Por ejemplo, en el caso de los centros propios del SENAME, la Ley de Subvenciones regulas aspectos de la oferta residencial que no reflejan en toda su dimensión lo que el servicio *de facto* lleva a cabo. [↑](#footnote-ref-44)
45. Esto ocurre especialmente cuando decisiones del poder judicial se traducen rápidamente en nueva normativa emitida por el poder legislativo. [↑](#footnote-ref-45)
46. La actualización es mucho menor en las normativas con rango de ley que para su modificación requieren de la intervención y acuerdo del poder legislativo. En cambio, la normativa interna del SENAME (usualmente con rango de decreto o resolución ministerial) suele estar más actualizada. [↑](#footnote-ref-46)
47. Por lo general, la planificación estratégica se realiza bajo una dinámica de discusión conjunta entre las diferentes áreas del departamento, cuyas decisiones se consolidan en instrumentos comunes que luego permite el seguimiento por parte de las áreas de control. [↑](#footnote-ref-47)
48. El SENAInfo contiene una gran cantidad de datos e información sobre los jóvenes atendidos pero, por un lado, no siempre es del todo confiable (a causa de la carga descentralizada que hacen las OCA) y, por el otro, exhibe muy poca capacidad para ir más allá de los datos y la información y generar conocimiento. [↑](#footnote-ref-48)
49. En el Formulario H se consignan los siguientes indicadores: “% de niños y adolescentes egresados del Sistema de Protección que ingresan a medidas y sanciones del Sistema de Justicia Juvenil dentro de los 12 meses”; “% de niños y adolescentes egresados del Sistema de Protección por causales asociadas a la intervención, que no reingresan en un período de 12 meses a la misma línea de atención”. En relación al primer indicador, si bien es una clara medida del éxito del DEPRODE, no necesariamente refleja el fracaso de la acción de reparación de un derecho. Por el contrario, no pareciera existir motivo para que el ingreso de un joven al Sistema Penal Juvenil signifique *ipso facto* una falencia previa en el resguardo de sus derechos. En cambio, el segundo indicador del cuadro sí es claramente de EFE resultado final, pero aquí la discusión no es conceptual sino paramétrica. Por un lado, se podría medir el no reingreso no solamente a la misma línea de atención de la cual el menor egresó sino también a las restantes del Sistema de Protección. Por otro lado, se podría evaluar si los 12 meses es una medida de tiempo adecuada como ventana de reingreso. [↑](#footnote-ref-49)
50. Si bien todos los indicadores del Formulario H son medidos en el Cuadro de Mando Integral que administra el Departamento de Planificación y Control de Gestión (DPCG), se carece de instancias de análisis de su avance y lo que prevalece es una transferencia ritualista de la información. [↑](#footnote-ref-50)
51. Las Bases Técnicas es el instrumento donde se establecen, de manera general, cuestiones esenciales del servicio de protección de derechos tales como objetivos y resultados, sujetos de atención, tipo de intervención, las condiciones de vida, las prestaciones, recursos materiales etc. Se utiliza para adelantar el proceso de licitación de las OCA. A diferencia de las Bases Técnicas, las Normas Técnicas son más precisas y están sujetas no sólo a control sino también a sanción frente a incumplimientos. [↑](#footnote-ref-51)
52. Este es el caso de los procesos de licitación y supervisión (bajo normas ISO 9001:2008), mientras que todavía resta certificar los procesos de desarrollo de la oferta, evaluación de la oferta, transferencia técnica y asesoría. [↑](#footnote-ref-52)
53. La excepción es la habilitación del pago a las OCA en el SENAInfo. [↑](#footnote-ref-53)
54. Por ejemplo, el Cuadro de Mando Integral contiene información en tres módulos: planificación (definiciones estratégicas, indicadores y actividades), control de gestión (avance de los indicadores) y reportes. [↑](#footnote-ref-54)
55. La excepción es la supervisión de la oferta (aspecto central en los servicios entregados por DEPRODE), certificada por normas ISO 9001:2008 y enmarcada en el Sistema de Gestión de Calidad. [↑](#footnote-ref-55)
56. De hecho, el principal catalizador de corrección de desvíos ha sido el informe de la Comisión Especial Investigadora emitido en 2013 antes que los resultados del sistema de seguimiento. [↑](#footnote-ref-56)
57. La baja calidad de los procesos productivos es uno de los cuestionamientos centrales de la Comisión Investigadora de la Cámara de Diputados, que concluyó que el Estado (en este caso representado por el SENAME) actuaba más como vulnerador que como garante de derechos (ver “Informe de la Comisión Especial Investigadora del Funcionamiento del SENAME, 2013). [↑](#footnote-ref-57)
58. Según relevamientos del Departamento de Personas, son cada vez más numerosos los casos de doble función, lo que produce recarga operativa para la dotación y dificultades para evaluar el desempeño de los servidores públicos. [↑](#footnote-ref-58)
59. Recientemente se puso en marcha un proceso de levantamiento de perfiles pero sólo para los funcionarios SENAME, sin todavía alcanzar al personal de las OCA. El proceso está en desarrollo e incluso aún se carece de un diagnóstico de brechas de perfiles. [↑](#footnote-ref-59)
60. El departamento formula anualmente su presupuesto analizando la brecha ente oferta de plazas y demanda social, los costos de las prestaciones, las necesidades de personal y supervisión. Los resultados no suelen formar parte del ejercicio de formulación. [↑](#footnote-ref-60)
61. La falta de visión estratégica en la conformación de las dotaciones es especialmente crítica en los centros de atención, que exhiben desequilibrios cuantitativos y cualitativos en su personal. [↑](#footnote-ref-61)
62. La actual dotación del SENAME es de 3.600 servidores. De ellos el 98% recibió la máxima calificación posible en la evaluación de desempeño (“Distinción” o “Lista 1”). Sólo un servidor recibió la calificación mínima (“Lista 4”), que tiene como correlato la desvinculación. [↑](#footnote-ref-62)
63. En el último año se realizaron unos 250 procesos de incorporación para cubrir vacantes. Según el Departamento de Personas, el bajo nivel de los salarios es la causa central de la rotación del personal. [↑](#footnote-ref-63)
64. Entre ellos cabe mencionar al SIGFE I y II (gestión financiera), el SIGPER (gestión de personas), SISPUBLI (capacitación de funcionarios) y ChileCompra. [↑](#footnote-ref-64)
65. El área administra una Matriz de Riesgos que distingue los “Riesgos identificados” de los “Controles claves existentes”. Dentro de los primeros se identifican aspectos tales como la descripción del riesgo, el tipo, la probabilidad, el impacto y un valor asociado. A partir de ellos se identifican los controles, la periodicidad, la oportunidad y la automatización. [↑](#footnote-ref-65)
66. Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018, p. 178. [↑](#footnote-ref-66)
67. Sin pretender ser exhaustivos, las funciones rectores implican básicamente procesos vinculados a la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, la gestión del conocimiento, y a la regulación sectorial, incluyendo la capacidad de iniciativa legal, fiscalización y control de las agencias prestadoras de servicios y entregables. [↑](#footnote-ref-67)
68. Las OCA con convenios actualmente vigentes son 270, y proveen una parte importante de la oferta de centros para la protección de los menores. [↑](#footnote-ref-68)
69. En la actualidad, el mandato legal y la estructura no son coincidentes. [↑](#footnote-ref-69)
70. Programa de Gobierno 2014-2018, p. 107. Ver: <http://michellebachelet.cl/programa/> [↑](#footnote-ref-70)
71. La evaluación de las capacidades de gestión se realiza mediante un instrumento que presenta una apertura en tres niveles de agregación: en el primero y más agregado hay cuatro dimensiones (Alineación estratégica; Gestión estratégica; Gestión de Procesos; y Apoyo administrativo) que, en el segundo, se abren en 18 ítems (temas), los cuales a su vez dividen, en el tercer nivel, en 42 puntos críticos (aspectos o elementos específicos dentro de cada tema). A partir de información cuali-cuantitativa levantada mediante análisis documental y entrevistas con funcionarios, los 42 puntos críticos son valorados en un escala de 0 a 3 según el grado de solidez de la entidad en cada punto. Como resultado se obtienen, en una escala de 0 a 10, un índice por cada dimensión y una medida agregada. El conjunto de cinco índices refleja en forma específica y general la consistencia de las capacidades de gestión de la entidad bajo análisis. [↑](#footnote-ref-71)
72. Ley de Responsabilidad de los Adolescentes por Infracciones a la Ley de Penas (20.084 de 2005) y su reglamento. [↑](#footnote-ref-72)
73. El SENAInfo contiene datos e información sobre los jóvenes incorporados al sistema pero carece de capacidad para generar conocimiento más complejo. [↑](#footnote-ref-73)
74. El Archivo Compartido reúne información sobre lineamientos de políticas, seguimiento de metas y control de gestión. [↑](#footnote-ref-74)
75. En el Formulario H se consignan los siguientes indicadores: “% de adolescentes que cumplen efectivamente con la reparación y/o el servicio pactado”; “% de adolescentes infractores egresados de sanciones administradas directa o indirectamente por SENAME, que no reingresan el Sistema de Justica Juvenil sancionados por nuevos delitos dentro de los 12 meses siguientes al egreso”. El segundo indicador, que a diferencia del primero es de resultado final, presenta dos falencias importantes: por un lado, circunscribe el reingreso de los jóvenes al Sistema de Justicia Juvenil, dejando de lado la posibilidad de que, por edad, puedan directamente reingresar al sistema penal de adultos; la segunda debilidad es paramétrica: debido a los tiempos judiciales actuales, los 12 meses pueden resultar un período muy corto para la tramitación de causas, y por tanto una medida poco realista de la no reincidencia. [↑](#footnote-ref-75)
76. Si bien todos los indicadores del Formulario H son medidos en el Cuadro de Mando Integral que administra el Departamento de Planificación y Control de Gestión (DPCG), se carece de instancias de análisis de su avance y lo que prevalece es una transferencia ritualista de la información. [↑](#footnote-ref-76)
77. La única excepción es la autorización del pago a las Organizaciones Colaboradoras Acreditadas (OCA) a través de SENAInfo. [↑](#footnote-ref-77)
78. Este es el caso de los procesos de licitación supervisión (bajo normas ISO 9001:2008), mientras que todavía resta certificar los procesos de desarrollo de la oferta, evaluación de la oferta, transferencia técnica y asesoría. [↑](#footnote-ref-78)
79. Por ejemplo, el Cuadro de Mando contiene información sobre los indicadores de desempeño colectivo, los indicadores de gestión regional y el sistema de calidad. [↑](#footnote-ref-79)
80. La excepción es la supervisión de la oferta (uno de los pilares del servicio), certificada por normas ISO 9001:2008 y enmarcada en el Sistema de Gestión de Calidad. [↑](#footnote-ref-80)
81. Si bien hay intentos de elaborar alguna suerte de análisis de cargas de trabajo, eso no ha venido alcanzando para dar más equilibrio a la dotación. [↑](#footnote-ref-81)
82. Recientemente se puso en marcha un proceso de levantamiento de perfiles, tanto del DRSJ como de los centros, pero se los considera demasiado genéricos y por lo tanto poco útiles para gestionar los recursos humanos. [↑](#footnote-ref-82)
83. Sólo son discutidos, e incluidos en la minuta presupuestaria, los nuevos programas. Los programas ya existentes forman parte del “presupuesto base”, que si bien incluye metas y crédito presupuestario asociado, no es el resultado de un proceso de revisión interanual. [↑](#footnote-ref-83)
84. La falta de visión estratégica en la conformación de las dotaciones es especialmente crítica en los centros de atención, que exhiben desequilibrios cuantitativos y cualitativos en su personal. [↑](#footnote-ref-84)
85. La actual dotación del SENAME es de 3.600 servidores. De ellos el 98% recibió la máxima calificación posible en la evaluación de desempeño (“Distinción” o “Lista 1”). Sólo un servidor recibió la calificación mínima (“Lista 4”), que tiene como correlato la desvinculación. [↑](#footnote-ref-85)
86. En el último año se realizaron unos 250 procesos de incorporación para cubrir vacantes. Según el Departamento de Personas, el bajo nivel de los salarios es la causa central de la rotación del personal. [↑](#footnote-ref-86)
87. Entre ellos cabe mencionar al SIGFE I y II (gestión financiera), el SIGPER (gestión de personas), SISPUBLI (capacitación de funcionarios) y ChileCompra. [↑](#footnote-ref-87)
88. El área administra una Matriz de Riesgos que distingue los “Riesgos identificados” de los “Controles claves existentes”. Dentro de los primeros se identifican aspectos tales como la descripción del riesgo, el tipo, la probabilidad, el impacto y un valor asociado. A partir de ellos se identifican los controles, la periodicidad, la oportunidad y la automatización. [↑](#footnote-ref-88)
89. Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018, p. 105. [↑](#footnote-ref-89)
90. Sin pretender ser exhaustivos, las funciones rectores implican básicamente procesos vinculados a la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, la gestión del conocimiento, y a la regulación sectorial, incluyendo la capacidad de iniciativa legal, fiscalización y control de las agencias prestadoras de servicios y entregables. [↑](#footnote-ref-90)