**Enlace Opcional 7 Documento Diagnóstico B**

**CH-L1085**

**Diagnóstico de los indicadores de efectividad, eficiencia y capacidades de gestión de las entidades de la muestra para la elaboración del programa**

**Presentación**

El presente documento contiene información detallada sobre el nivel de cumplimiento de los indicadores de efectividad y eficiencia, sobre el nivel de desarrollo de los 42 puntos críticos relevados para medir las capacidades de gestión de las entidades. En el primer caso la información está desagregada en cada una de las seis entidades que componen la muestra, mientras que en el caso de los puntos críticos se hace un tratamiento agregado, de manera de identificar áreas globales de fortaleza y de debilidad.

# Indicadores de efectividad y eficiencia

La tabla 1 resume la disponibilidad y nivel de cumplimiento (alto, medio, bajo) para el conjunto de 17 indicadores de las seis entidades de la muestra (13 de efectividad y 4 de eficiencia). La sistematización de la información muestra que:

* Las 6 entidades disponen de indicadores de efectividad.
* Sólo 4 tienen medidas de eficiencia.
* 10 de los 13 indicadores de efectividad presenta cumplimiento medio y bajo (5 casos cada uno). Sólo 3 indicadores tienen cumplimiento alto.
* En el caso de los indicadores de eficiencia, la mitad tiene cumplimiento alto y la otra mitad, medio. No hay casos de bajo cumplimiento.
* SERNAPESCA es la entidad que tiene todos sus indicadores con cumplimiento bajo, seguido de cerca por el INE (divididos en partes iguales entre el nivel medio y el nivel bajo).
* Por el contrario, el SNRA es la entidad de la muestra que relativamente presenta indicadores con rendimientos más consistentes (2 de nivel alto y 1 de nivel medio).

**Tabla 1**

**Disponibilidad y nivel de cumplimiento de los indicadores de efectividad y eficiencia**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Efectividad** | | | | | **Eficiencia** | | | | |
| **Disponibilidad** | | **Nivel** | | | **Disponibilidad** | | **Nivel** | | |
| **Sí** | **No** | **A** | **M** | **B** | **Sí** | **No** | **A** | **M** | **B** |
| **SERNAPESCA** | x |  |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. % de captura ilegal en pesquerías con programa basados en riesgos de comportamiento consignada en el Plan |  |  |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. % de declaraciones de desembarque con revisión de consistencia respecto del total de declaraciones |  |  |  |  | x |  |  |  |  |  |
| **CONADI** | x |  |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. % de familias beneficiadas con la compra de predios vía art. 20 letras a) con derechos de propiedad constituidos al año t respecto del total de familias catastradas en las regiones VIII, IX, X, XII y XIV |  |  |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. % de familias indígenas beneficiadas con obras de riego y/o drenaje al año t respecto del total de familias indígenas que demandan obras de riego y/o drenaje según catastro de tierras, riego y aguas del año 2006 |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. % de familias indígenas subsidiadas por la aplicación del art. 20 letras a) y b) y con derechos de propiedad constituidos hasta el año t-1 que concretan proyectos de equipamiento básico de predios al año t-1 |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |
| **SERNAC** | x |  |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. % de satisfacción neta de los usuarios web con las alertas de seguridad de productos |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 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 |  |  | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 |  |  |  |  |  |  |  | x |  |  |
| **INE** | x |  |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. % de satisfacción de usuarios externos con la calidad de la atención INE (amabilidad, entrega oportuna de la respuesta, calidad de la respuesta recibida) |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. Cantidad promedio de errores en los 14 boletines regional y el boletín nacional que informan productos estratégicos (Empleo e INACER) |  |  |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. Cantidad de iteraciones con el Banco Central para la elaboración y entrega de la ENIA según las previstas en el convenio de cooperación |  |  |  |  | x |  |  |  |  |  |
| 1. % de publicación de productos coyunturales de acuerdo a las fechas comprometidas en el calendario INE |  |  |  |  |  |  |  |  | x |  |
| **Servicio Nacional de Protección de Menores (SNPM)** | x |  |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 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) |  |  | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Tiempo promedio de espera del niño/adolescente para recibir el diagnóstico individualizado (diagnóstico del SENAME a petición del juez) |  |  |  |  |  |  |  |  | x |  |
| **Servicio Nacional de Reinserción de Adolescentes (SNRA)** | x |  |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 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 |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 1. % de adolescentes egresados del SBC (servicio comunitario) que cumplen efectivamente con la reparación y/o el servicio pactado |  |  | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. % 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) |  |  |  |  |  |  |  | x |  |  |
| **Frecuencia** | **6** | **0** | **3** | **5** | **5** | **4** | **2** | **2** | **2** | **0** |

# Diagnóstico de capacidades de gestión

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 y de forma ponderada, 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.[[1]](#footnote-1)

## Dimensión 1: alineación estratégica

La dimensión de alineamiento estratégico es, relativamente, la más sólida de las cuatro. Si bien no tiene puntos críticos con alto desarrollo, tampoco los tiene con bajo. Los siete que componen la dimensión se dividen entre el nivel medio-alto y el medio-bajo.

Los primeros reflejan, en términos generales, el aceptable alineamiento que las entidades tienen con las normativas vigentes, aun cuando estas se encuentren en proceso de actualización/sustitución, (puntos críticos 1 y 2) y con su capacidad interna de producción y actualización legal (punto crítico 3).

En cambio, los temas de nivel medio-bajo son la deficiente actualización de la normativa (punto crítico 4) y la ausencia de áreas especializadas en planificación estratégica, formulación de políticas y evaluación de la planificación (puntos críticos 5, 6 y 7).

**Tabla 2**

**Rendimiento consolidado de puntos críticos del alineamiento estratégico**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Punto crítico** | | **Frecuencia de casos por puntaje** | | | | **Resultados** | | |
| **3** | **2** | **1** | **0** | **PC promedio muestra** | **Nivel de desarrollo** | **Dimensión** |
| 1 | El mandato de la organización está explícitamente identificado en alguna norma | 3 | 2 | 1 | 0 | 7,78 | Medio-alto | **5,64**  (medio-bajo) |
| 2 | El mandato establecido en la norma coincide con lo que la organización realiza actualmente | 3 | 1 | 2 | 0 | 7,22 | Medio-alto |
| 3 | La organización cuenta con un área interna encargada de la producción de normas y reglamentos que regulan el sector/área de competencia | 3 | 0 | 2 | 1 | 6,11 | Medio-alto |
| 4 | La normativa generada es actualizada cada vez que las funciones de la organización se modifican | 3 | 2 | 3 | 0 | 4,44 | Medio-bajo |
| 5 | La organización dispone de un área de planificación orientada al diagnóstico y análisis de la situación de su sector/área de competencia, y al diseño y actualización de la planificación estratégica institucional | 3 | 0 | 1 | 2 | 5,56 | Medio-bajo |
| 6 | La organización cuenta con un área interna encargada de la formulación de políticas para su funcionamiento y generación de productos estratégicos y entregables | 2 | 0 | 2 | 2 | 4,44 | Medio-bajo |
| 7 | La organización cuenta con un área interna encargada de control, seguimiento y evaluación de la políticas internas y de la implementación y evaluación de la PEI | 2 | 0 | 1 | 3 | 3,89 | Medio-bajo |

## Dimensión 2: gestión estratégica

La gestión estratégica es la segunda dimensión de menor desarrollo global (por detrás de la dimensión de apoyo administrativo). De los 10 puntos críticos que la integran, sólo uno tiene desarrollo alto, 2 desarrollo medio-alto, 3 desarrollo medio-bajo y 4 desarrollo bajo.

El punto crítico más sólido refiere a la buena actualización que tiene la medición de los indicadores de desempeño de las entidades (punto crítico 15). Relacionado con esto, pero ya en el nivel medio-alto, aparece la existencia de un sistema de indicadores (punto crítico 14).

Los puntos críticos con desarrollo medio-bajo aluden a diversos temas, entre ellos la planificación técnica y operativa (puntos críticos 8 y 9), y la utilización efectiva de los indicadores para retroalimentar la gestión estratégica (puntos críticos 16). Por último, los temas que menor rendimiento presentan son la gestión del conocimiento (puntos críticos 11, 12 y 13), la profesionalización de la alta dirección pública (punto crítico 17).

**Tabla 3**

**Rendimiento consolidado de puntos críticos de la gestión estratégica**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Punto crítico** | | **Frecuencia de casos por puntaje** | | | | **Resultados** | | |
| **3** | **2** | **1** | **0** | **PC promedio muestra** | **Nivel de desarrollo** | **Dimensión** |
| 8 | La organización cuenta con un área interna encargada de realizar la planificación técnica y operativa anual considerando las metas de los productos estratégicos identificados en la PEI | 1 | 1 | 4 | 0 | 5,00 | Medio-bajo | **4,43**  (medio-bajo) |
| 9 | La planificación se hace con base en protocolos formalizados en instrumentos de gestión | 2 | 0 | 3 | 1 | 5,00 | Medio-bajo |
| 10 | La planificación técnica y operativa se refleja en el Plan Operativo Anual (POA) | 3 | 0 | 2 | 1 | 6,11 | Medio-alto |
| 11 | La organización dispone de protocolos para la generación de análisis y estudios que requieren las distintas unidades de la organización | 0 | 0 | 3 | 3 | 1,67 | Bajo |
| 12 | La organización dispone de protocolos para la búsqueda o generación de información relevante para la gestión | 0 | 0 | 3 | 3 | 1,67 | Bajo |
| 13 | La organización cuenta con un repositorio que permite el almacenamiento y consultas rápidas y abiertas de la información interna o externa | 0 | 1 | 3 | 2 | 2,78 | Bajo |
| 14 | La organización cuenta con un sistema de indicadores de desempeño | 0 | 5 | 1 | 0 | 6,11 | Medio-alto |
| 15 | Los valores del sistema de indicadores están actualizados | 5 | 1 | 0 | 0 | 9,44 | Alto |
| 16 | El sistema de indicadores es utilizado para retroalimentar la gestión estratégica de la organización | 1 | 0 | 4 | 1 | 3,89 | Medio-bajo |
| 17 | La organización cuenta con una gerencia pública profesionalizada | 1 | 0 | 2 | 3 | 2,78 | Bajo |

## Dimensión 3: gestión de procesos

La gestión de procesos es la segunda dimensión más sólida (luego de la alineación estratégica). Es también la dimensión que mayor cantidad de puntos críticos agrupa (16). De ellos, 2 presentan nivel alto; 1 nivel medio-alto; 8 nivel medio-bajo; y 5 nivel bajo.

Los temas de mayor desarrollo (nivel alto y medio-alto) son la identificación fidedigna de los productos estratégicos en alguna norma o instrumento de gestión (puntos críticos 18 y 19) y la descripción de los procesos (punto crítico 20).

Por su parte, los temas de desarrollo medio-bajo son variados: disponibilidad de información para la medición de la productividad física (punto crítico 21); la estandarización de procesos sustantivos (punto crítico 22); la presencia de un sistema de información gerencial y rutinas de monitoreo técnico (puntos críticos 24 y 25); la mejora de productos basada en los controles de calidad (punto crítico 27); la coincidencia entre estructura organizacional real y la consignada en las normas, así como también su funcionalidad para el desarrollo de procesos (puntos críticos 29 y 30); y la pertinencia de los perfiles de puestos (punto crítico 32).

Por último, los temas que nivel más bajo exhiben son la disponibilidad de sistemas automatizados de gestión (punto crítico 23); la utilización de la información generada por el monitoreo para la corrección de los procesos (punto crítico 26); la existencia de estándares de calidad (punto crítico 27); el alineamiento entre la evolución de la dotación de personal y la dinámica cambiante de los procesos (punto crítico 31); y la presupuestación de los productos desde una perspectiva insumo-producto (punto crítico 33).

**Tabla 4**

**Rendimiento consolidado de puntos críticos de la gestión de procesos**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Punto crítico** | | **Frecuencia de casos por puntaje** | | | | **Resultados** | | |
| **3** | **2** | **1** | **0** | **PC promedio muestra** | **Nivel de desarrollo** | **Dimensión** |
| 18 | Los productos estratégicos de la organización están explícitamente identificados en alguna norma o instrumento de gestión | 3 | 3 | 0 | 0 | 8,33 | Alto | **4,65**  (medio-bajo) |
| 19 | Los productos estratégicos establecidos en el instrumento de gestión coinciden con lo que actualmente realiza la organización | 3 | 3 | 0 | 0 | 8,33 | Alto |
| 20 | Los procesos vinculados a los productos estratégicos están adecuadamente descritos en una norma (reglamento) o herramienta de gestión (manuales, protocolos) | 1 | 4 | 1 | 0 | 6,67 | Medio-alto |
| 21 | La organización dispone de información que permite medir la productividad física (tiempos de producción) de los procesos vinculados a los productos estratégicos | 0 | 3 | 1 | 2 | 3,89 | Medio-bajo |
| 22 | Los procesos vinculados a los productos estratégicos están estandarizados de acuerdo a normas técnicas de certificación internacional | 1 | 1 | 4 | 0 | 5,00 | Medio-bajo |
| 23 | Los procesos vinculados a los productos estratégicos se apoyan en sistemas automatizados de gestión | 0 | 2 | 2 | 2 | 3,33 | Bajo |
| 24 | La organización cuenta con un sistema de información gerencial que nutre los indicadores de desempeño | 1 | 1 | 3 | 1 | 4,44 | Medio-bajo |
| 25 | La organización aplica instrumentos y rutinas de monitoreo técnico a los procesos vinculados a los productos estratégicos | 1 | 1 | 3 | 1 | 4,44 | Medio-bajo |
| 26 | La organización utiliza la información del monitoreo para corregir los desvíos de la efectividad del proceso sustantivo | 1 | 0 | 3 | 2 | 3,33 | Bajo |
| 27 | La organización cuenta con estándares de calidad de los procesos asociados a los productos | 1 | 0 | 1 | 4 | 2,78 | Bajo |
| 28 | Los productos estratégicos son mejorados a partir de información de su control de calidad | 2 | 0 | 3 | 1 | 5,00 | Medio-bajo |
| 29 | La estructura organizacional real coincide a la establecida en las normas (Ley Orgánica, Reglamento y sus modificaciones) | 2 | 1 | 1 | 2 | 5,00 | Medio-bajo |
| 30 | La estructura organizacional real facilita el desempeño de los procesos sustantivos | 0 | 2 | 3 | 1 | 3,89 | Medio-bajo |
| 31 | La evolución de la dotación de personal se alinea con la dinámica de los procesos sustantivos | 1 | 0 | 3 | 2 | 3,33 | Bajo |
| 32 | Los perfiles del personal directamente vinculados a los procesos sustantivos son adecuados para su desarrollo | 0 | 2 | 3 | 1 | 3,89 | Medio-bajo |
| 33 | Las asignaciones presupuestales anuales propuestas por la organización se definen en función a los productos estratégicos (perspectiva insumo-producto) | 0 | 1 | 3 | 2 | 2,78 | Bajo |

## Dimensión 4: apoyo administrativo

El apoyo administrativo es la dimensión más débil de las cuatro. La nutren 9 puntos críticos y de ellos sólo uno presenta nivel alto y también uno nivel medio-alto. Hay 2 puntos críticos con desarrollo medio-bajo y 5 con nivel bajo.

Los temas más sólidos de esta dimensión son la disponibilidad de protocolos de auditoría interna basada en criterios de riesgo (punto crítico 41); y la existencia de mecanismos abiertos, competitivos y transparentes de selección de personal (punto crítico 35).

Por su parte, los de desarrollo medio-bajo son la competitividad salarial (punto crítico 37) y la disponibilidad de un sistema informático de apoyo a la gestión administrativa (punto crítico 40).

Por último, desarrollo bajo tienen los siguientes temas: existencia de planes anuales de necesidades de recursos humanos (punto crítico 34); la calidad y transparencia de la evaluación de desempeño individual (punto crítico 36); la disponibilidad de información detallada de costos (punto crítico 38); la disponibilidad de un plan estratégico de sistemas de información alineado con la planificación estratégica institucional (punto crítico 39); y la aplicación oportuna de las medidas mitigadoras incluidas en la matriz de riesgos (punto crítico 42).

**Tabla 5**

**Rendimiento consolidado de puntos críticos del apoyo administrativo**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Punto crítico** | | **Frecuencia de casos por puntaje** | | | | **Resultados** | | |
| **3** | **2** | **1** | **0** | **PC promedio muestra** | **Nivel de desarrollo** | **Dimensión** |
| 34 | La organización cuenta con planes anuales de necesidades de recursos humanos alineados a su planificación estratégica | 1 | 0 | 1 | 4 | 2,22 | Bajo | **4,01**  (medio-bajo) |
| 35 | La organización desarrolla mecanismos abiertos, competitivos y transparentes de selección de personal (concurso o terna) | 1 | 4 | 1 | 0 | 6,67 | Medio-alto |
| 36 | La evaluación del rendimiento individual hace distinción transparente entre el desempeño sobresaliente de las restantes calificaciones de la escala | 0 | 0 | 1 | 5 | 0,56 | Bajo |
| 37 | La organización dispone de salarios equitativos y competitivos que permiten para atraer, motivar y retener a sus servidores de nivel técnico, profesional y gerencial (personal a contrata) | 0 | 3 | 2 | 1 | 4,44 | Medio-bajo |
| 38 | La organización dispone de información de costos unitarios, por rubro y globales que permite una formulación presupuestaria adecuada a sus productos estratégicos | 1 | 0 | 3 | 2 | 3,33 | Bajo |
| 39 | La organización cuenta con un plan estratégico de sistemas de información alineado con la PEI | 0 | 0 | 1 | 5 | 0,56 | Bajo |
| 40 | La organización dispone de un sistema informático de apoya a la gestión administrativa | 2 | 0 | 3 | 1 | 5,00 | Medio-bajo |
| 41 | La organización dispone de protocolos de auditoría interna basados en criterios de riesgo | 6 | 0 | 0 | 0 | 10 | Alto |
| 42 | La organización implementa oportunamente las medidas mitigadoras incluidas en la matriz de riesgos | 0 | 0 | 6 | 0 | 3,33 | Bajo |

1. Para mayor detalle consultar el documento “Metodología de diagnóstico de entidades públicas”, que forma parte de los anexos del POD. [↑](#footnote-ref-1)