**Enlace Opcional 9.**

**Metodología para elaboración de los planes de mejora y de los planes de implantación**

# Planteamiento general

1. A continuación se presenta la metodología de para la elaboración de planes de mejora y planes de implantación de entidades públicas. Esta metodología fue utilizada para el abordaje de las seis entidades de la muestra (SERNAPESCA, Ministerio de Asuntos Indígenas, SERNAC, INE, Servicio Nacional de Protección de Menores y Servicio Nacional de Reinserción de Adolescentes), aunque su diseño está preparado para ser utilizado para analizar cualquier otra entidad gubernamental.
2. Desde un punto de vista metodológico, es conveniente tener presente la diferente tipología de entidades para la elaboración de los planes:
3. Los planes de mejora se orientan básicamente a las entidades y servicios existentes.
4. Los planes de implantación se dirigen a las entidades y servicios que vayan a crearse.
5. El objetivo de estos planes es mejorar la efectividad y eficiencia de estas instituciones actualmente en funcionamiento, así como promover la instalación de nuevas entidades/servicios bajo criterios de excelencia operacional y, por tanto de maximización de su efectividad y eficiencia en las funciones rectoras y de entrega de servicios.
6. Los planes de mejora deberán contener los siguientes aspectos:
7. Las líneas de base de la efectividad y eficiencia de *cada una* de las entidades y servicios actualmente en funcionamiento. Estas líneas de base deberán tener un fundamento riguroso, para lo cual será necesario establecer con cada una de las entidades y servicios los criterios de calidad de los indicadores de efectividad y eficiencia. Estos indicadores deberán ser capaces de medir adecuadamente los productos estratégicos de las entidades, de acuerdo con su mandato legal.
8. Un breve diagnóstico del modelo de gestión de cada una de las instituciones actualmente en funcionamiento, a partir del diagnóstico en profundidad que se haya realizado a cada una de las entidades y servicios. Este diagnóstico debe abarcar las diferentes dimensiones relevantes del funcionamiento de una institución, de acuerdo con las mejores prácticas.
9. Una propuesta de plan de mejora de la gestión cada una de las instituciones, que contendrá, entre otros aspectos, una definición del objetivo principal (relacionado con la solución al problema principal definido en el diagnóstico), los componentes del plan de mejora (o implantación), y los resultados esperados (finales, intermedios y de productos), medidos mediante indicadores de efectividad y eficiencia (resultados finales), indicadores intermedios (asociados a cada componente), las actividades y productos, la matriz de resultados, y el costeo y cronograma.
10. En el caso de las entidades/servicios de nueva creación, se definirá un plan de implantación, incluyendo el diseño de su estructura institucional. Los indicadores utilizados como métrica para la medición de los resultados finales e intermedios deberán ser consistentes con el mandato legal, y deberán expresar adecuadamente la efectividad y la eficiencia esperada de sus productos estratégicos.

# Características de las entidades y servicios incluidos en los planes

## Tipo de instituciones a analizar

1. De acuerdo con el modelo de agencialización existente en Chile, para la definición de los planes de mejora y planes de implantación se considerarán dos tipos diferentes de instituciones:
2. *Entidades rectoras*, caracterizadas por tener en su mandato legal capacidad para formular, regular, fiscalizar y evaluar políticas públicas. En un modelo principal-agente, las entidades rectoras son las que ejercerían la función de principal.
3. *Servicios prestadores* de bienes y servicios, cuyos beneficiarios, destinatarios y/o usuarios pueden ser la población (mujeres, jóvenes, etc.), agentes económicos (empresas, centros de innovación, etc.) o clientes internos (servicios de apoyo a la gestión institucional, etc.). En un modelo principal-agente estos servicios serían los agentes.
4. Además de la división por macrofunciones (rectoría y prestación), es necesario distinguir entre las entidades o servicios que están actualmente *en funcionamiento*, y entidades y servicios *nuevos* que van a instalarse como resultado de los compromisos del nuevo equipo de Gobierno.
5. De acuerdo con estos criterios, es decir, diferenciando, por un lado, entidades rectoras de servicios prestadores, y por otro lado entidades/servicios actualmente en funcionamiento de los que nuevas a ser instalados en el nuevo periodo de Gobierno, la tipología resultante de planes será la siguiente:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Rectoras** | **Funciones de entrega** | **Tipo de planes** |
| **Entidades existentes** | P1 | P3 | P1 + P3:  **Mejora** |
| **Entidades nuevas** | P2 | P4 | P2 + P4:  **Implantación** |

1. Desde un punto de vista metodológico, cada uno de estos dos grupos requiere aproximaciones analíticas diferentes para la elaboración de sus respectivos planes. En el caso de las entidades/servicios existentes (tipo P1 y P3), los planes de mejora deberá comenzar con un breve referencia diagnóstica del actual modelo de gestión, para finalizar con la propuesta concreta de plan de mejora de la gestión.
2. En el caso de las entidades o servicios de nueva instalación (tipo P2 y P4), el plan de implantación deberá permitir que en el marco del Programa (CH-L1085) se estructuren las actividades necesarias para la implantación de la nueva institución/organismo.

# Planes de mejora las entidades/servicios existentes (tipo P1 y P3): objetivo, actividades y contenido de los planes

1. Los planes de mejora institucionales de los servicios/entidades seleccionadas *actualmente en funcionamiento* deberán lograr una mejora de la efectividad y la eficiencia.
2. De acuerdo con esta finalidad de los planes de mejora, para cada una de las entidades/servicios seleccionados actualmente en funcionamiento, se realizarán las siguientes actividades:
3. Breve referencia del punto de partida actual (diagnóstico):

* Breve descripción de la misión de la institución: mandato legal y productos estratégicos (entregables).
* Identificación del problema principal (efectividad, eficiencia, etc.) que afecta directamente a la misión institucional y que será el foco del plan de mejora. Para ello será necesario incluir los indicadores vinculados al problema principal elaborados en los diagnósticos en profundidad realizados para las entidades y servicios. Estos indicadores deberán definir de la mejor forma posible la efectividad y eficiencia de cada institución, realizando para ello mediciones específicas de los indicadores sobre el terreno, si fuera necesario.
* Identificación de los factores explicativos del problema principal asociados a las cuatro dimensiones del diagnóstico en profundidad realizado con la herramienta de análisis de la calidad de la gestión institucional:[[1]](#footnote-1)
* Alineación estratégica.
* Gestión estratégica.
* Gestión de los procesos de trabajo.
* Apoyo administrativo.

1. Descripción del plan de mejora:

* Definición del objetivo principal del plan (vinculado a la superación del problema principal) y los resultados esperados.
* Definición de los indicadores de los resultados finales e intermedios. Estos indicadores deberán estar completamente alineados con el mandato legal, y deberán procurar medir adecuadamente los productos estratégicos de las entidades y servicios.
* Definición de los componentes del plan y de los objetivos previstos con cada uno de ellos. En este caso se incorporarán indicadores intermedios.
* Descripción de las actividades/productos a obtener para el logro del objetivo: componentes del plan y productos (reingenierías, nuevos sistemas, reorganización, etc.).
* Construcción de la matriz de resultados: indicadores de resultados finales, intermedios y productos. Para cada uno de ellos línea de base y meta cuantificada. Las metas se expresarán en forma de mejoras esperadas y con una métrica (normalmente porcentaje de mejora) que permita su posterior agregación en la matriz de resultados consolidada del Programa.
* Costeo preliminar de los componentes por: (i) actividades de consultoría; (ii) desarrollo de sistemas informáticos de gestión; (iii) adquisición de licencias, equipos informáticos; (iv) adquisición de bienes; y (v) capacitación y talleres. Se diferenciará también por el tipo de adquisición: consultoría individual y firma consultora.
* Mecanismo de ejecución del plan.
* Estrategia de implantación del plan de fortalecimiento (cronograma, fases, etc.).

1. Es importante señalar que el plan de mejora deberá de proporcionar indicadores de efectividad y eficiencia que sean robustos a los efectos de la medición de los resultados institucionales. Por lo tanto, deberán estar alineados con los productos estratégicos y entregables estratégicos de la institución. En la medida de lo posible, estos indicadores deberán estar analizados y validados con las autoridades de cada institución.
2. En el caso de que la institución no disponga de indicadores aceptables, se deberá solicitar a las autoridades de la institución la realización de una estimación *ad hoc* de nuevos indicadores que permitan medir adecuadamente la efectividad y eficiencia.

# Planes de implantación para las entidades/servicios (tipo P2 y P4): objetivo, actividades y contenido de los planes

1. Los planes de implantación de los servicios/entidades seleccionadas de *nueva creación* deben contener metas explícitas de efectividad y eficiencia de acuerdo con la gradualidad de la instalación, pero siempre con el objetivo final de que su modelo de gestión esté alineado con las mejores prácticas de gestión pública.
2. Estos planes de implantación se apoyarán en cierto modo en los diagnósticos realizados a las entidades actualmente existentes, como son la CONADI y el actual SENAME. Es decir, se parte de la hipótesis de que estas entidades proveerán a las nuevas entidades, con las que se relacionarán en el futuro, una parte más o menos relevante de las unidades organizacionales actualmente en funcionamiento. De esta forma, el plan de implantación deberá contener una mezcla de elementos viejos (provenientes de las organizaciones ya existentes) con elementos nuevos, que serían de nueva creación.
3. De acuerdo con este planteamiento, para cada una de las entidades/servicios seleccionados de nueva creación, se realizarán las siguientes actividades:
4. Modelo conceptual de la nueva institución:

En esta sección se deberán describir los rasgos básicos que debe contener la nueva institución. Estos trazos deberán seguir las cuatro dimensiones antes mencionadas:

* Alineación estratégica.
* Gestión estratégica.
* Gestión de los procesos de trabajo.
* Apoyo administrativo.

Para ello podrá ser aprovechada la información actualmente disponible (diagnósticos, evaluaciones, etc.) sobre del funcionamiento institucional de las entidades/servicios actualmente existentes, en especial en lo que sería la dimensión referida a los procesos de gestión, además de por los resultados que se obtengan del diagnóstico institucional realizado con la aplicación de la herramienta de diagnóstico.

No obstante, dado que en el resto de dimensiones –principalmente alineación estratégica y gestión estratégica− los procesos de gestión no estarán instalados total o parcialmente en las entidades existentes, en el plan de implantación deberá definir el modelo de gestión global de la institución, tomando para ello las mejores prácticas de gestión pública.

1. Diseño del Plan de implantación:

* Objetivo del Plan de implantación.
* Definición de los indicadores de resultados finales previstos, que deberán reflejar adecuadamente las metas de efectividad y eficiencia de los productos estratégicos de las entidades y servicios, de acuerdo con su mandato legal.
* Descripción detallada de las actividades/productos a obtener para la instalación de la nueva entidad/servicio: componentes del plan y productos. Entre otros aspectos deberán incluirse los siguientes:
* Definición de los productos estratégicos de la nueva entidad/servicio, de acuerdo con su mandato legal.
* Definición del modelo de gestión: resultados e indicadores de efectividad y eficiencia. Los resultados e indicadores deberán estar perfectamente alineados con el mandato legal y con los productos estratégicos.
* Definición del modelo de atención al público.
* Definición de los procesos operacionales (a nivel 2 de BPMN).
* Organización institucional de acuerdo con los procesos identificados.
* Descripción funcional y perfiles genéricos competenciales del personal.
* Identificación de los sistemas de gestión informáticos.
* Construcción de la matriz de resultados: indicadores de resultados finales e intermedios, y productos, cada uno de ellos con sus metas cuantificadas. Los indicadores finales deberán estar completamente alineados con el mandato legal, y deberán procurar medir adecuadamente la efectividad y eficiencia de los productos estratégicos de las entidades y servicios. En el caso de los componentes, éstos se medirán mediante indicadores intermedios que deberán reflejar la contribución de cada uno de los componentes a los resultados finales.
* Costeo preliminar de los componentes por: (i) actividades de consultoría; (ii) desarrollo de sistemas informáticos de gestión; (iii) adquisición de licencias, equipos informáticos; (iv) adquisición de bienes; y (v) entrenamiento y capacitación. Se diferenciará también por el tipo de adquisición: consultoría individual y firma consultora.
* Mecanismo de ejecución del plan.
* Estrategia de implantación (cronograma, fases, etc.).

1. Esta herramienta de diagnóstico de la gestión permite obtener una valoración homogénea del funcionamiento institucional de las diferentes entidades y servicios. [↑](#footnote-ref-1)