CHILE

CH-L1085

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

**Metodología de diagnóstico de entidades públicas**

# Presentación

A continuación se presenta la metodología de diagnóstico de entidades públicas. La misma 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.

La metodología utilizada tiene una doble congruencia. En primer lugar, desde el punto de vista teórico, es compatible con otros modelos internacionales (tanto de la región como de países desarrollados) de naturaleza semejante. Todos ellos tienen por objetivo definir los aspectos relevantes de la gestión pública (estrategia organizacional, procesos sustantivos y soporte administrativo), medir las capacidades institucionales en cada uno de esos aspectos y utilizar los resultados para definir acciones de fortalecimiento orientadas a lograr la excelencia en la gestión.[[1]](#footnote-1) En segundo lugar, y ya desde una perspectiva práctica y situada, la metodología toma como referencia la propia realidad institucional del sector público de Chile, y en particular el conjunto de instrumentos que actualmente el gobierno aplica para apoyar la mejora de la gestión.[[2]](#footnote-2) De este modo, la combinación de ambas perspectivas y conjunto de referencias instrumentales le brinda a la metodología que se explica a continuación la robustez y funcionalidad necesarias para construir con precisión el mapa de fortalezas y debilidades de gestión de las entidades públicas chilenas que componen la muestra.

# Objetivo de la metodología

El objetivo de la metodología es medir las capacidades que las organizaciones gubernamentales tienen para llevar a cabo con efectividad y eficiencia su misión, objetivos, productos estratégicos y procesos (tanto sustantivos como de soporte administrativo). Su aplicación permite identificar fortalezas y debilidades de gestión que, a su vez, sirven de referencia para la formulación de planes de mejora de entidades existentes y el diseño de los planes de apoyo a la implantación de nuevas organizaciones gubernamentales.

# Apertura en tres niveles

El diagnóstico de las capacidades de gestión de las entidades públicas incluidas en la muestra se llevó a cabo mediante una metodología especialmente diseñada para el programa (ver tabla 4).

Como muestra el gráfico 1, la metodología se abre en tres niveles concatenados: (a) nivel 1: puntos críticos; (b) nivel 2: ítems; y (c) nivel 3: dimensiones de gestión.

**Gráfico 1**

**Apertura en tres niveles**



1. **Puntos críticos.** Ubicados en el nivel más desagregado de los tres, el punto crítico es un descriptor muy específico que refleja una situación organizacional deseable. A través de los 42 puntos críticos la metodología logra cubrir los principales aspectos de la gestión pública.
2. **Ítems.** Los 42 puntos críticos se encuentran agrupados en 18 paquetes de temas denominados “ítems”. Algunos ejemplos de ítems son planificación estratégica, indicadores de desempeño, gestión de procesos sustantivos, y gestión presupuestaria. Los ítems ofrecen una mirada más agregada que la de los puntos críticos.
3. **Dimensiones de gestión**. A su vez, los ítems se agrupan en 4 dimensiones que refieren a los campos estratégicos o grandes capacidades de gestión: (i) alineamiento estratégico, (ii) gestión estratégica, (iii) gestión de procesos, y (iv) apoyo administrativo.

# Índices de ítems (nivel 2) y de dimensión o capacidad de gestión (nivel 3)

Cada uno de los 18 los ítems de las 4 dimensiones se ve reflejado en un índice que muestra el grado de desarrollo del tema o campo organizacional.

**Tabla 1**

**Índices de capacidades de gestión**

|  |  |
| --- | --- |
| **Índice por dimensión** | **Índices por Ítems** |
| 1. **Alineamiento estratégico**   *Mide el grado de alineamiento de la entidad respecto a los marcos normativos vigentes y la capacidad de planificación estratégica, formulación de políticas y evaluación de la planificación* | 1. Mandato 2. Rol normativo 3. Desarrollo y planificación estratégica |
| 1. **Gestión estratégica**   *Mide la disponibilidad de instrumentos y recursos de gestión estratégica y su nivel de implantación e institucionalización* | 1. Planificación técnica y operativa 2. Gestión del conocimiento 3. Indicadores de desempeño 4. Profesionalización de la alta gerencia |
| 1. **Gestión de procesos**   *Mide la disponibilidad e implantación de instrumentos y recursos de gestión operativa de procesos y productos así como también su institucionalización* | 1. Mandato institucional 2. Procesos sustantivos 3. Monitoreo de procesos y productos 4. Gestión de calidad 5. Estructura organizativa 6. Recursos humanos 7. Presupuesto |
| 1. **Apoyo administrativo**   *Mide las capacidades en el conjunto de procesos de soporte a la actividades sustantivas de la entidad* | 1. Gestión de recursos humanos 2. Gestión presupuestaria 3. Gestión de los sistemas de información 4. Auditoría interna |
| 1. **Índice global de capacidad de gestión**   *Mide las capacidades integrales de gestión de una entidad pública* |  |

Además de los índices específicos, la metodología cuenta con una medida agregada que mide la capacidad integral de gestión de una entidad dada.

De esta forma, en total la metodología arroja 22 medidas que reflejan diferentes aspectos y capacidades organizacionales y medida una global que funciona como indicador sintético.

# Ponderación de ítems y dimensiones

El cálculo de los índices se hace en base a promedios. En el caso de los índices de ítems, todos los puntos críticos que los alimentan tienen asignado el mismo peso, por lo que el promedio es lineal. Luego, los ítems reciben diferentes ponderaciones para constituir los índices por dimensión, los cuales a su vez también reciben diferente ponderación a la hora de construir el índice global o agregado. El gráfico a continuación presenta la secuencia de cálculo según el tipo de promedio (lineal o ponderado).

**Gráfico 2**

**Secuencia de cálculo de índices según tipo de promedio**

**Punto crítico**

**Índice Ítem**

**Índice Dimensión**

**Índice Global**

**Promedio lineal**

**Promedio ponderado**

**Promedio ponderado**

Como muestra la tabla 2, cada índice es discreto. Por ejemplo, los tres ítems que componen el índice de alineamiento estratégico suman 100% (mandato 30%, rol normativo 30%, y desarrollo y planificación estratégica 40%). Lo mismo ocurre en el caso de las dimensiones que nutren el indicador global: el alineamiento estratégico pesa 20%, la gestión estratégica 30%, la gestión de procesos 30%, y el apoyo administrativo 20%.

**Tabla 2**

**Porcentajes de ponderación de ítems y dimensiones**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Punto crítico** | **Ítems** | | **%** | **Dimensiones** | | **%** |
| Promedio simple de todos los puntos críticos que componen el índice. Mismo peso para todos los puntos críticos | 1. Mandato | 30 | | 1. Alineamiento estratégico | 20 | |
| 1. Rol normativo | 30 | |
| 1. Desarrollo y planificación estratégica | 40 | |
| 1. Planificación técnica y operativa | 50 | | 1. Gestión estratégica | 30 | |
| 1. Gestión del conocimiento | 15 | |
| 1. Indicadores de desempeño | 15 | |
| 1. Profesionalización de la alta gerencia | 20 | |
| 1. Mandato institucional | 5 | | 1. Gestión de procesos | 30 | |
| 1. Procesos sustantivos | 30 | |
| 1. Monitoreo de procesos y productos | 20 | |
| 1. Gestión de calidad | 10 | |
| 1. Estructura organizativa | 10 | |
| 1. Recursos humanos | 10 | |
| 1. Presupuesto | 15 | |
| 1. Gestión de recursos humanos | 20 | | 1. Apoyo administrativo | 20 | |
| 1. Gestión presupuestaria | 30 | |
| 1. Gestión de los sistemas de información | 30 | |
| 1. Auditoría interna | 20 | |

# Niveles de desarrollo de puntos críticos, ítems e índices

Valores de los puntos críticos, así como también de los índices de ítems y dimensiones pueden ser clasificados en cuatro niveles de desarrollo dentro de una escala de 0 a 10 puntos:

**Tabla 3**

**Niveles de desarrollo de puntos críticos e índices**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nivel de desarrollo** | **Puntos** | |
| **Desde** | **Hasta** |
| 1. Bajo | 0 | 3,50 |
| 1. Medio-bajo | 3,51 | 5,99 |
| 1. Medio-alto | 6,00 | 7,99 |
| 1. Alto | 8,00 | 10 |

Esta clasificación es útil para identificar paquetes de aspectos fuertes y deficitarios que luego sirven como referencia para la formulación de los planes de mejora y de apoyo a la implantación.

# Proceso de aplicación de la metodología de diagnóstico

El proceso de aplicación de la metodología de diagnóstico tiene tres etapas:

1. **Trabajo de campo**

La aplicación del instrumento inicia con un relevamiento de documentos normativos y técnicos que apoyan los procesos sustantivos y productos estratégicos de las entidades. Posteriormente se llevan a cabo talleres con funcionarios de las áreas misionales y las áreas de apoyo de la entidad en donde, utilizando el instrumento presentado en la tabla 4, se relevan diferentes aspectos de la gestión representados en los 42 puntos críticos. De resultar necesario, el relevamiento se completa con entrevistas individuales.

1. **Calificación de los puntos críticos**

Sobre la base de la documentación y los talleres/entrevistas, cada uno de los 42 puntos críticos es valorado en una escala de 0 a 3. Para que la puntuación sea más precisa y objetiva, cada punto crítico se acompaña de una escala de descriptores específicos que reflejan las cuatro posiciones (0, 1, 2 y 3). Las escalas, dependiendo del punto crítico que estén apoyando, reflejan cosas tales como el grado de cobertura de herramientas, o el nivel de implantación, o bien la existencia de áreas especializadas para el desarrollo de funciones organizacionales estratégicas, entre otras. De esta forma, a medida que la puntuación se acerca al 3, se puede considerar que la entidad diagnosticada tiene un grado de solidez mayor en el punto crítico evaluado.

1. **Cálculo de índices**

Una vez valorados los 42 puntos críticos en la escala 0 a 3, automáticamente el instrumento arroja el cálculo, lineales o ponderados según corresponda, de los 18 índices de ítems, los 4 de dimensión y el indicador sintético. El conjunto de 23 medidas ofrece un mapeo de fortalezas y debilidades de gestión que sirven como insumo para la formulación de los planes de mejora de las entidades existentes y el diseño de planes de implantación de las nuevas.

**Tabla 4**

**Instrumento de diagnóstico de capacidades de gestión (ejemplo)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nivel 3** | **Nivel 2** | **Nivel 1** | | | | **Resultados** | | | | |
| **Dimensión** | **Ítem** | **Descriptor/Punto crítico** | | **Indicador** | **Escala** | **Punt eval** | **Medio de verificación/Fuente** | **Índices (escala 0 a 10)** | | |
| **(1)  Ítem** | **(2)  Dimensión** | **(3)  Capacidad integral de gestión** |
| **(1) Alineación estratégica** | (1) Mandato | 1 | El mandato de la organización está explícitamente identificado en alguna norma | Identificado en forma completa y con precisión | 3 | 1 |  | 3,33 | 2,86 | **3,81** |
| Identificado en parte y con precisión | 2 |
| Identificado en parte y de forma imprecisa | 1 |
| No identificado | 0 |
| 2 | El mandato establecido en la norma coincide con lo que la organización realiza actualmente | 100% de coincidencia | 3 | 1 |  |
| Más del 50% de coincidencia | 2 |
| Hasta el 50% de coincidencia | 1 |
| 0% de coincidencia | 0 |
| (2)  Rol normativo | 3 | La organización cuenta con un área interna encargada de la producción de normas y reglamentos que regulan el sector/área de competencia | Dispone de un área específica y especializada | 3 | 3 |  | 6,67 |
| La función la desarrollan personas que tienen también otras tareas | 1 |
| No realiza la función | 0 |
| 4 | La normativa generada es actualizada cada vez que las funciones de la organización se modifican | Se actualiza antes del año de decidido el cambio | 3 | 1 |  |
| Se actualiza antes de los dos años de decidido el cambio | 2 |
| Se actualiza más allá de los dos años de decidido el cambio | 1 |
| No se actualiza | 0 |
| (3)  Desarrollo y Planificación Estratégica | 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 | Dispone de un área específica y especializada | 3 | 0 |  | - |
| La función la desarrolla un área o personas que tienen también otras tareas | 1 |
| No realiza la función | 0 |
| 6 | La organización cuenta con un área interna encargada de la formulación de políticas para su funcionamiento y generación de productos estratégicos y entregables | Dispone de un área específica y especializada | 3 | 0 |  |
| La función la desarrolla un área o personas que tienen también otras tareas | 1 |
| No realiza la función | 0 |
| 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 | Dispone de un área específica y especializada | 3 | 0 |  |
| La función la desarrolla un área o personas que tienen también otras tareas | 1 |
| No realiza la función | 0 |
| **(2)  Gestión estratégica** | (4) Planificación técnica y operativa | 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 | Dispone de un área específica y especializada | 3 | 1 |  | 2,22 | 3,67 |
| La función la desarrolla un área o personas que tienen también otras tareas | 1 |
| No realiza la función | 0 |
| 9 | La planificación se hace con base en protocolos formalizados en instrumentos de gestión | La organización realiza la planificación técnica y operativa a partir de un protocolo formalizado y apoyado en instrumentos que rigen para el conjunto | 3 | 1 |  |
| Cada área de la organización realiza la planificación operativa apoyada en sus propios instrumentos y criterios (aun estando formalizados en protocolos) | 1 |
| La planificación técnica y operativa no se realiza a partir de protocolos formalizados | 0 |
| 10 | La planificación técnica y operativa se refleja en el Plan Operativo Anual (POA) | Se cuenta con una POA alineado con el PEI y la planificación operativa | 3 | 0 |  |
| Se cuenta con un POA no vinculado al PEI y la planificación operativa | 1 |
| No se cuenta con un POA | 0 |
| (5) Gestión de conocimiento | 11 | La organización dispone de protocolos para la generación de análisis y estudios que requieren las distintas unidades de la organización | La organización en su conjunto cuenta con un protocolo unificado y sistemático de generación de análisis y estudios que satisfacen las demandas de las diferentes áreas | 3 | 1 |  | 3,33 |
| Cada área de la organización genera análisis y estudios en forma independiente y no sistemática | 1 |
| La organización no cuenta con protocolos ni se aboca a la generación de análisis y estudios sobre algún tema de su interés | 0 |
| 12 | La organización dispone de protocolos para la búsqueda o generación de información relevante para la gestión | La organización en su conjunto cuenta con un protocolo unificado y sistemático de búsqueda de información relevante para la gestión | 3 | 1 |  |
| Cada área de la organización recopila información en forma independiente y no sistemática | 1 |
| La organización no cuenta con protocolos ni releva información relevante para la gestión | 0 |
| 13 | La organización cuenta con un repositorio que permite el almacenamiento y consultas rápidas y abiertas de la información interna o externa | Se cuenta con un repositorio global que permite consultas rápidas y abiertas al conjunto de la organización | 3 | 1 |  |
| Cada área almacena la información en plataformas individuales y con criterios propios que impiden realizar consultas rápidas y abiertas a resto | 1 |
| No se dispone de respositorios de información que permitan consultas rápidas y abiertas | 0 |
| (6)  Indicadores de desempeño | 14 | La organización cuenta con un sistema de indicadores de desempeño | Dispone de indicadores de efectividad/eficiencia de resultados finales | 3 | 2 |  | 5,56 |
| Dispone de indicadores de efectividad/eficiencia de producto | 2 |
| Dispone de indicadores de proceso/actividades | 1 |
| No dispone de indicadores | 0 |
| 15 | Los valores del sistema de indicadores están actualizados | 100% de los valores está actualizado | 3 | 2 |  |
| Más del 50% de los valores está actualizado | 2 |
| Hasta el 50% de los valores está actualizado | 1 |
| 0% de los valores está actualizado | 0 |
| 16 | El sistema de indicadores es utilizado para retroalimentar la gestión estratégica de la organización | Es utilizado en forma constante y sistemática | 3 | 1 |  |
| Es utilizado ocasionalmente | 1 |
| No es utilizado | 0 |
| (7)  Profesionalización de la gerencia de niveles I, II y III | 17 | La organización cuenta con una gerencia pública profesionalizada | Más del 75% seleccionada a través del SADP (niveles I, II y III) | 3 | 1 |  | 3,33 |
| Hasta el 50% seleccionada a través del SADP (niveles I y II) | 1 |
| 0% seleccionada a través del SADP | 0 |
| **(3)  Gestión de productos** | (8)  Mandato institucional | 18 | Los productos estratégicos de la organización están explícitamente identificados en alguna norma o instrumento de gestión (Formulario A1) | 100% de los productos identificados | 3 | 2 |  | 6,67 | 5,42 |
| Más del 50% de los productos identificados | 2 |
| Hasta el 50% de los productos identificados | 1 |
| 0% de los productos identificados | 0 |
| 19 | Los productos estratégicos establecidos en el instrumento de gestión (Formulario A1) coinciden con lo que actualmente realiza la organización | 100% de coincidencia | 3 | 2 |  |
| Más del 50% de coincidencia | 2 |
| Hasta el 50% de coincidencia | 1 |
| 0% de coincidencia | 0 |
| (9)  Procesos sustantivos (para el relevamiento de este Ítem se acordará con el servicio un universo de productos estratégicos) | 20 | Los procesos vinculados a los productos estratégicos están adecuadamente descritos en una norma (reglamento) o herramienta de gestión (manuales, protocolos) | 100% de coincidencia | 3 | 2 |  | 6,00 |
| Más del 50% de los procesos descritos adecuadamente | 2 |
| Hasta el 50% de los procesos descritos adecuadamente | 1 |
| 0% de los procesos descritos adecuadamente | 0 |
| 21 | La organización dispone de información que permite medir la productividad física (tiempos de producción) de los procesos vinculados a los productos estratégicos | 100% de los procesos sustantivos | 3 | 2 |  |
| Más del 50% de los procesos sustantivos | 2 |
| Hasta el 50% de los procesos sustantivos | 1 |
| No dispone de información | 0 |
| 22 | Los procesos vinculados a los productos estratégicos están estandarizados de acuerdo a normas técnicas de certificación internacional | 100% de los procesos estandarizados | 3 | 2 |  |
| Más de 50% de los procesos estandarizados | 2 |
| Hasta el 50% de los procesos estandarizados | 1 |
| 0% de los procesos están estandarizados | 0 |
| 23 | Los procesos vinculados a los productos estratégicos se apoyan en sistemas automatizados de gestión | 100% de los procesos se apoyan en sistemas automatizados de gestión | 3 | 1 |  |
| Más del 50% de los procesos se apoyan en sistemas automatizados de gestión | 2 |
| Hasta el 50% de los procesos se apoyan en sistemas automatizados de gestión | 1 |
| 0% de los procesos se apoyan en sistemas automatizados de gestión | 0 |
| 24 | La organización cuenta con un sistema de información gerencial que nutre los indicadores de desempeño | Cuenta con un sistema integrado de información gerencial | 3 | 2 |  |
| Cuenta con dispositivos ad hoc que preveen alguna información en forma completa pero no integrada | 2 |
| Cuenta con dispositivos ad hoc que preveen alguna información pero no de forma completa ni integrada | 1 |
| No dispone de un sistema de información gerencial | 0 |
| (10)  Monitoreo de procesos y productos | 25 | La organización aplica instrumentos y rutinas de monitoreo técnico a los procesos vinculados a los productos estratégicos | 100% de los procesos dispone de instrumentos y rutinas de monitoreo técnico | 3 | 1 |  | 3,33 |
| Más del 50% de los procesos dispone de instrumentos y rutinas de monitoreo técnico | 2 |
| Hasta el 50% de los procesos dispone de instrumentos y rutinas de monitoreo técnico | 1 |
| No dispone de instrumentos ni rutinas de monitoreo técnico | 0 |
| 26 | La organización utiliza la información del monitoreo para corregir los desvíos de la efectividad del proceso sustantivo | Utiliza información de monioreo siempre | 3 | 1 |  |
| Utiliza información de monitoreo ocasional | 1 |
| No utiliza información de monitoreo para corregir | 0 |
| (11)  Gestión de la calidad de los productos/ servicios entregados | 27 | La organización cuenta con estándares de calidad de los procesos asociados a los productos | Cuenta con estándares definidos y certificados | 3 | 1 |  | 6,67 |
| Cuenta con estándares definidos | 1 |
| No cuenta con estándares ni definidos ni certificados | 0 |
| 28 | Los productos estrategicos son mejorados a partir de información de su control de calidad | Utiliza siempre información del control de calidad de los productos estratégicos | 3 | 3 |  |
| Utiliza ocasionalmente información del control de calidad de los productos estratégicos | 1 |
| No utiliza información de control de calidad de producto para mejorar | 0 |
| (12)  Estructura organizativa | 29 | La estructura organizacional real coincide a la establecida en las normas (Ley Orgánica, Reglamento y sus modificaciones) | 100% de coincidencia | 3 | 1 |  | 3,33 |
| Más del 50% de coincidencia | 2 |
| Hasta el 50% de coincidencia | 1 |
| 0% de coincidencia | 0 |
| 30 | La estructura organizacional real facilita el desempeño de los procesos sustantivos | Facilita | 3 | 1 |  |
| Facilita sólo en parte | 2 |
| No facilita | 1 |
| Obstruye | 0 |
| (13)  Recursos Humanos | 31 | La evolución de la dotación de personal se alinea con la dinámica de los procesos sustantivos | El diseño de la dotación deriva de análisis de cargas de trabajo frecuentes (anuales) | 3 | 1 |  | 5,00 |
| El diseño de la dotación deriva de análisis de cargas de trabajo esporádicas | 1 |
| El diseño de la dotación no deriva de análisis de cargas de trabajo | 0 |
| 32 | Los perfiles del personal directamente vinculados a los procesos sustantivos son adecuados para su desarrollo | Las descripciones de perfiles por competencias calzan en el 100% de los casos | 3 | 2 |  |
| Las descripciones de perfiles por competencias calzan en más de 50% de los casos | 2 |
| Las descripciones de perfiles por competencias calzan hasta en un 50% de los casos | 1 |
| No se dispone de descripciones de perfiles por competencias | 0 |
| (14)  Presupuesto | 33 | Las asignaciones presupuestales anuales propuestas por la organización se definen en función a los productos estratégicos (perspectiva insumo-producto) | La formulación presupuestaria es por resultados | 3 | 2 |  | 6,67 |
| La formulación presupuestaria considera sólo actividades y productos | 1 |
| La formulación presupuestaria es inercial | 0 |
| **(4)  Apoyo administrativo** | (15)  Gestión de recursos humanos | 34 | La organización cuenta con planes anuales de necesidades de recursos humanos alineados a su planificación estratégica (últimos tres años) | La planificación del personal refiere en forma explícita a la PEI, la planificación técnica y operativa, y al POA | 3 | 0 |  | 1,67 | 2,59 |
| La planificación del personal hace referencia a las dotaciones de ejercicios anteriores sin reflejar vinculación con las modificaciones de la planificación operativa y anual | 1 |
| La organización no realiza planificación de las dotaciones más allá de un ajuste porcentual interanual | 0 |
| 35 | La organización desarrolla mecanismos abiertos, competitivos y transparentes de selección de personal (concurso o terna) (últimos tres años) | 100% de los ingresos en el último año realizados mediante procesos competitivos y abiertos | 3 | 1 |  |
| Más del 50% de los ingresos en el último año se realizó mediante procesos competitivos y abiertos | 2 |
| Hasta el 50% de los ingresos en el último año se realizó mediante procesos competitivos y abiertos | 1 |
| 0% de los ingresos se realizó mediante procesos competitivos y abiertos | 0 |
| 36 | La evaluación del rendimiento individual hace distinción transparente entre el desempeño sobresaliente de las restantes calificaciones de la escala (últimos tres años) | Menos del 20% de calificaciones sobresalientes | 3 | 0 |  |
| Entre 20% y 39 de calificaciones sobresalientes | 2 |
| Entre 40% y 60% de calificaciones sobresalientes | 1 |
| Más de 60% de calificaciones sobresalientes | 0 |
| 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) | La tasa de rotación anual es menor al 5% | 3 | 1 |  |
| La tasa de rotación anual está entre el 5% y 10% | 2 |
| La tasa de rotación anual está entre el 10% y 15% | 1 |
| La tasa de rotación es mayor al 15% | 0 |
| (16)  Gestión presupuestaria | 38 | La organización dispone de información de costos unitarios, por rubro y globales que permite una formulación presupuestaria adecuada a sus productos estratégicos | La información de costos permite asignar el 90% o más a los productos estratégicos | 3 | 0 |  | - |
| La información de costos permite asignar hasta el 70% a los productos estratégicos | 2 |
| La información de costos permite asignar hasta el 50% a los productos estratégicos | 1 |
| No dispone de información de costos de sus productos estratégicos | 0 |
| (17)  Gestión de los sistemas de información | 39 | La organización cuenta con un plan estratégico de sistemas de información alineado con la PEI | Cuenta con un plan de desarrollo de sistemas alineado con la PEI | 3 | 0 |  | 1,67 |
| Cuenta con un plan de desarrollo de sistemas pero no vinculado a la PEI | 1 |
| No cuenta con un plan estratégico de sistemas de información | 0 |
| 40 | La organización dispone de un sistema informático de apoya a la gestión administrativa | Dispone de un sistema informático integrado | 3 | 1 |  |
| El apoyo a la gestión administrativa se realiza con tecnología ad hoc (planillas Excel, Word, Access) y de forma no integrada | 1 |
| No dispone de sistemas informático integrado ni opciones ad hoc | 0 |
| (18)  Auditoría interna | 41 | La organización dispone de protocolos de auditoría interna basados en criterios de riesgo | Dispone de protocolos de auditoría interna basados en protocolos de riesgo | 3 | 3 |  | 6,67 |
| Realiza las funciones de auditoría pero sin protocolo basado en criterios de riesgo | 1 |
| No lleva a cabo actividades de auditoría interna | 0 |
| 42 | La organización implementa oportunamente las medidas mitigadoras incluidas en la matriz de riesgos | Las medidas mitigadoras se aplican siempre en forma oportuna | 3 | 1 |  |
| Las medidas mitigadoras se aplican pero diferidas en el tiempo | 1 |
| Las medidas mitigadoras no se aplican | 0 |
|  |  |  |  |  |  | **3,81** |  |  |  | **3,81** |

1. Son los casos del “Instrumento para la Evaluación de la Gestión Pública” de Brasil (<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avaliacao_da_gestao_publica_-_ciclo_2008-2009.pdf>); del “Common Assessment Framework” de Europa (<http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>); del “Management Accountability Framework” de Canadá (<http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/eof-edc-eng.asp>); y del “Balridge Quality Management” de EEUU (<http://ipspr.sc.edu/ejournal/assets/RDYoung%20-%20The%20Baldrige%20quality%20process.pdf>). [↑](#footnote-ref-1)
2. Entre ellos se puede citar las Definiciones Estratégicas, la Evaluación Comprehensiva del Gasto (ECG), la Evaluación de Programa Gubernamental (EPG), el Programa de Mejora de la Gestión (PMG). [↑](#footnote-ref-2)