



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**SISTEMA DE GESTIÓN INTERNA, APLICADO A LA SUBSECRETARÍA DE  
VIVIENDA Y URBANISMO, DEL MINVU**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS  
PÚBLICAS

JULIÁN ANDRÉS PAREDES THOMPSON

PROFESOR GUÍA  
LORETO MONTSERRAT MARTÍNEZ OYARCE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
MARÍA PÍA MARTÍN MUNCHMEYER  
FELIPE ROSALES PLAZA

SANTIAGO DE CHILE  
2017

RESUMEN  
POR: JULIÁN ANDRÉS PAREDES  
THOMPSON  
FECHA:31/01/2017  
PROFESORA GUÍA: LORETO MARTÍNEZ  
OYARCE.

## **SISTEMA DE GESTIÓN INTERNA, APLICADO A LA SUBSECRETARÍA DE VIVIENDA Y URBANISMO, DEL MINVU**

Este estudio responde a la necesidad de potenciar la gestión interna de División de Administrativa del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (en adelante DIVAD), para dar cumplimiento a las definiciones contenidas en el Plan Estratégico 2014-2018. Se plantea como objetivo central la gestión interna del MINVU, se puede acoplar a las definiciones estratégicas, transformándola en resultados medibles. Para dar respuesta se plantea la construcción de un modelo de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral, CMI según la teoría planteada por Davis Norton y Robert Kaplan.

Para el análisis del caso se utiliza el desarrollo un de sistema de gestión basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2002), se encuentra documentado desde principio de la década del 90. Inicialmente su aplicación se dio en empresas del sector privado y posteriormente fue adaptado al sector público (Kaplan, 1999). Una de sus principales características es poder complementar al proceso de planificación estratégica, facilitando su implementación, seguimiento y control; permitiendo que el esfuerzo de la organización esté centrado en alcanzar los lineamientos estratégicos; superando de esta forma la crítica de otros modelos de control de gestión se centran principalmente en los indicadores financieros.

Metodológicamente este estudio, corresponde a una investigación cualitativa, utilizando como estructura metodológica una revisión conceptual del Cuadro de Mando Integral y su aplicabilidad a organismos públicos; la revisión de la gestión interna en la División de Administración mediante el desarrollo de Análisis PEST y FODA, sumado a la caracterización de usuarios relevantes, además, se consideraron como insumo espacial los resultados la medición de riesgos psicosociales; un análisis de direccionamiento estratégico considerando del Plan Estratégico del MINVU 2014 – 2018 traducido a Desafíos DIVAD; para luego desarrollar formulación de indicadores, que permiten el seguimiento y control.

A partir del análisis realizado se concluye que es factible alinear la gestión interna a los lineamientos estratégicos, disponiendo métricas que apoyan a la toma de decisiones. A lo largo del desarrollo se observa una transición del enfoque de gestión de la DIVAD, que en un comienzo se encuentra orientado a los procesos, productos y al estricto cumplimiento normativo, pasando a un enfoque de consideración a los usuarios internos como externos, haciendo foco no sólo en los entregables, sino en cómo se entregan.

# DEDICATORIA

A mi esposa, por su comprensión, apoyo y cariño.

A mi hijo por sus ideas y alegría.

## **AGRADECIMIENTOS**

A CONICYT, por el programa de becas que hizo posible que cursará este programa académico.

Al Ministerio de Vivienda y Urbanismo, por permitirme avanzar en mi desarrollo profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
1.1	Planteamiento del Problema	2
1.2	Hipótesis	2
1.3	Objetivos	2
1.3.1	Objetivo General	2
1.3.2	Objetivos Específicos	3
1.4	Metodología	3
<b>2</b>	<b>Antecedentes Generales</b>	<b>4</b>
2.1	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	4
2.2	Ámbito de Gestión interna de la Subsecretaría de Vivienda del MINVU	7
2.3	Lineamientos Gubernamentales para la Gestión Interna 2014 – 2018	10
<b>3</b>	<b>Marco Conceptual</b>	<b>11</b>
3.1	Cuadro de Mando Integral, CMI	11
3.1.1	Modelo Cuadro de Mando Integral	11
3.1.2	Ajuste del CMI al Sector Público	13
3.2	Caso exitoso en Organismos Públicos	14
3.3	Ajuste del Modelo para este estudio	14
3.3.1	Modelo Propuesto	15
3.4	Limitaciones del CMI	16
3.5	Medición de los Procesos Críticos	17
3.5.1	Control de Gestión en el MINVU	17
3.5.2	Indicadores de Gestión	18
<b>4</b>	<b>Análisis de Situación Actual DIVAD</b>	<b>21</b>
4.1	Análisis PEST	21
4.1.1	Ámbito Político-Legal	21
4.1.2	Ámbito Económico	21
4.1.3	Ámbito Social	22
4.1.4	Tecnología	22
4.2	Análisis FODA	22
4.3	Principales Grupos de Interés DIVAD	24
4.4	Medición de Riesgos Psicosociales	26
<b>5</b>	<b>Direccionamiento Estratégico</b>	<b>28</b>
5.1	Análisis Plan Estratégico del MINVU 2014 – 2018	28
<b>6</b>	<b>Construcción Cuadro de Mando Integral</b>	<b>32</b>
6.1	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	32
6.2	Perspectiva de Gestión Operativa	34
6.3	Perspectiva de Usuarios	35
6.4	Perspectiva de Validadores de Gestión	36
<b>7</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>40</b>

<b>9 Anexos .....</b>	<b>42</b>
Anexo A: Extracto Ord. MINVU N° 111/2016, Plan Estratégico del MINVU 2014 - 2018 ( (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2016) .....	42
Anexo B: Pauta Análisis FODA DIVAD .....	45
Anexo C: Resumen Indicadores DIVAD .....	47
Anexo D: Tabla de Seguimiento de Indicadores .....	50

## **Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1: Estructura MINVU .....	5
Ilustración 2: Organigrama DIVAD .....	8
Ilustración 3: Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	12
Ilustración 4: Vinculación del CIM a la Estrategia.....	13
Ilustración 5: Vinculación a la Estrategia en Organismos Públicos .....	14
Ilustración 6: Modelo CIM DIVAD.....	16
Ilustración 7: Relación entre Nivel Organizacional e Indicadores.....	18
Ilustración 8: Mapa de actores principales .....	26
Ilustración 9: Gráfico Consolidación Resultados ISTAS .....	27
Ilustración 10: Base para la construcción del CMI.....	32

# 1 Introducción

En el presente estudio se realiza una propuesta la construcción de un modelo de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral, para la División Administrativa de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.

El MINVU se ha caracterizado históricamente por ser un ministerio que se orienta al fomento de construcción de viviendas y al desarrollo de infraestructura urbana del país. Hoy a través, de las políticas públicas sectoriales, no sólo se busca abordar problemas como la reducción del déficit habitacional, el cierre de campamentos, la actualización de instrumentos planificación territorial o disminuir el déficit en infraestructura urbana, también se busca contribuir en forma integral al mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de las ciudades, atendiendo parámetros que para la ciudadanía son esenciales, tales como: oportunidad, calidad, eficiencia y eficacia en uso de recursos; transparencia, probidad y con participación ciudadana (Ramírez, 2001).

Para el cumplimiento del mandato social entregado al MINVU, no sólo se requiere fortalecer sus áreas técnicas (Pérez, 2010), sino que también se debe fortalecer a su área de gestión interna, para disponer de las condiciones necesarias que faciliten la entrega de beneficios sociales y se dé cumplimiento a los requerimientos establecidos por la ciudadanía.

Es importante destacar que el foco de este estudio es aportar la gestión del MINVU, entregando un modelo de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, que permita mejorar la gestión interna y de esta forma dar factibilidad al cumplimiento de los objetivos y compromisos Sectoriales.

Desde el año 2010 en adelante, el MINVU he estado tensionado producto de los compromisos derivados de diversas catástrofes a lo largo de país. Esta situación ha provocado un desequilibrio en gestión interna, debiendo responder a un desafío mayor que ha involucrado a todo su personal.

Al mismo tiempo, se identifican en el mediano plazo la implementación cambios profundos en materias de descentralización<sup>1</sup>, la que se reflejara en radicar en las regiones capacidades y autonomía para alcanzar el desarrollo y equilibrado a lo largo del país.

---

<sup>1</sup> La Subsecretaría de Desarrollo Regional, es la responsable de gestionar la Agenda de descentralización, contempla cambios que afectan la estructura orgánica del MINVU. <http://www.descentralizacion.subdere.gov.cl/>.

## **1.1 Planteamiento del Problema**

El MINVU, como parte de la Administración Central, cumple con los estándares establecidos por el Ministerio de Hacienda, para el desarrollo de definiciones estratégicas, las que se realizan en forma conjunta al proceso anual de formulación del Presupuesto Sectorial<sup>2</sup>. Estos estándares están focalizados en la implementación y control de las políticas públicas sectoriales.

Adicionalmente, en la Administración Central, la Dirección de Presupuestos coordina en forma centralizada, la implementación del Programa de Mejoramiento de Gestión, PMG, que contiene un conjunto de indicadores que deben ser reportados, sin que se estos indicadores cubran totalmente los ámbitos de gestión interna. Por lo que identifica un desacoplamiento entre la gestión interna y las definiciones estratégicas.

Al interior de la División de Administración, existe un manejo primario de la información relacionada con la gestión interna; los procesos y productos son medidos en forma aislada por cada área, sin existir una visión integral de la gestión, situación que afecta la toma de decisiones.

Los reportes de gestión se generan a petición de la autoridad, por cuanto no existe la práctica, de generar reportes de gestión en forma periódica, sino que son confeccionados según requerimiento específicos, lo que dificulta el manejo histórico de la información.

## **1.2 Hipótesis**

El presente estudio, se plantea a partir de la hipótesis que la gestión interna del MINVU, la construcción de un cuadro de mando integral permite alinear los objetivos de gestión interna a los lineamientos estratégicos, transformándolos en resultados medibles.

## **1.3 Objetivos**

Para el presente estudio se han definido los siguientes objetivos.

### **1.3.1 Objetivo General**

- La construcción de un modelo de gestión para la División Administrativa, que se encuentre vinculado a las definiciones estratégicas del MINVU.

---

<sup>2</sup> Dentro del proceso de formulación presupuestaria, año a año se actualizan las definiciones estratégicas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar factores claves que afectan la gestión interna en el MNVU.
- Construir un modelo de gestión para la División administrativa, basado en un Cuadro de Mando Integral.
- Estructurar una propuesta de matriz de indicadores de gestión para el control de gestión de la División de Administración, con foco en el alineamiento estratégico.

### **1.4 Metodología**

La metodología utilizada en este estudio es de tipo cualitativo y desarrolla un análisis conceptual del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2002), y de su aplicación a organismos públicos. Dentro de este análisis se levanta propuesta ajustada del Cuadro de Mando Integral para DIVAD.

Para determinar la situación actual de la gestión interna en la DIVAD, utilizando las herramientas de análisis PEST y FODA, dado que permiten identificar los factores tanto internos como externos que influyen en la gestión de las organizaciones (Ventura, 2009). Además, se considera la construcción del mapa de actores relevantes según la matriz de caracterización de actores relevantes (Rietbergen-McCracken & Narayan, 1998).

En el transcurso del presente se procederá a la revisión de fuentes secundarias tales como: informes de gestión, minutas de reuniones, Plan Estratégico 2014 – 2018 y reportes de sistemas informáticos del MINVU, la recolección se obtiene a partir de reuniones de trabajo.

Para generar la propuesta de alineamiento de la gestión de la DIVAD, al Plan Estratégico 2014 -2018, se plantea realizar un análisis de los lineamientos estratégicos, para vincularlos a gestión interna DIVAD. El direccionamiento estratégico es fundamental en conformación de un CIM, es decir, el esfuerzo no sólo debe estar en definir correctamente la estrategia, sino que también se la implementación de la estrategia debe ser correcta (Niven, 2003).

La construcción de la propuesta de CIM para la DIVAD, se realizará sobre la base de los indicadores para disponer de información sistematizada para la toma de decisiones (Kaplan & Norton, 2002)

## **2 Antecedentes Generales**

### **2.1 Ministerio de Vivienda y Urbanismo**

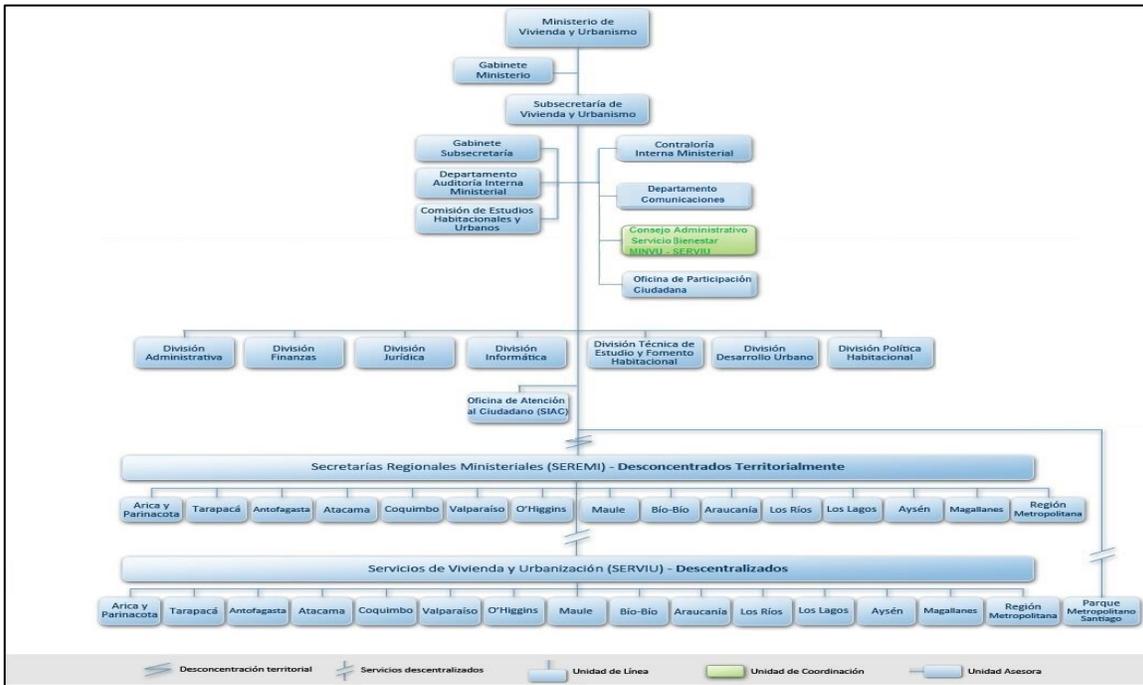
Durante el gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalva, en el año 1965 se promulga la Ley N° 16.398, que crea el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, en adelante MINVU, asumiendo el rol de generar e implementar las políticas de vivienda y de desarrollo urbano del país por intermedio de la Corporación de Servicios Habitacionales, Corporación de Vivienda y la Corporación de Mejoramiento Urbano (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2004).

Durante el año 1975 y en concordancia al proceso de regionalización que vivió el país, el MINVU, se reorganiza funcional y territorialmente mediante la creación de los Servicios de Vivienda y Urbanización, que se son los responsables de la materialización de las políticas de en los ámbitos de vivienda y urbanización.

En la actualidad, el MINVU, está constituido por la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, en adelante la Subsecretaría, 15 Secretarías Regionales Ministeriales, en adelante SEREMIs, desconcentradas territorialmente; 15 Servicios de Vivienda y Urbanización, en adelante SERVIUs, descentralizados y el Parque Metropolitano de Santiago PMS. A su vez, la Subsecretaría está constituida por 7 divisiones, en la Ilustración 1, se observa la relación entre las diferentes unidades, según lo establece la Ley 16.391 Crea el ministerio de Vivienda y Urbanismo; Decreto Ley 1.305/ 1975 Reestructura y Regionaliza el MINVU y sus respectivas modificaciones, las que permitido incluir en la estructura del MINVU a las unidades correspondiente a las regiones de Los Ríos y Arica y Parinacota, que se crearon con posterioridad a la dictación cuerpos legales ya indicados.

De esta forma el MINVU tiene representación en todo el territorio nacional, lo que le permite intervenir potencialmente en todos los asentamientos urbanos país, mediante la ejecución de los planes y programas sectoriales. Es importante destacar que en la actualidad se dispones de oficina de atención en Isla de Pascua, para facilitar la atención de compatriotas de ese terreno insular.

Ilustración 1: Estructura MINVU



Fuente: [www.minvu.cl](http://www.minvu.cl)

Los SERVIUs, de acuerdo a lo establecido en la normativa<sup>3</sup> corresponden a Servicios autónomos, relacionadas con personalidad jurídica de derecho público, con patrimonio distinto del Fisco y su rol está asociado directamente a ejecutar los planes y programas a lo largo del territorio nacional. Pudiendo realizar contrataciones en forma directa.

De esta forma, a los SERVIUs son los ejecutores de las políticas, planes y programas que disponga desarrollar el MINVU, pudiendo adquirir terrenos, efectuar subdivisiones prediales, formar loteos, proyectar y ejecutar urbanizaciones, proyectar y llevar a cabo remodelaciones, construir viviendas individuales, poblaciones, conjuntos habitacionales y barrios, obras de equipamiento comunitario, formación de áreas verdes y parques industriales, vías y obras de infraestructura y, en general, cumplir toda otra función de preparación o ejecución que permita materializar las políticas Sectoriales, todas estas funciones se encuentran reguladas en el Decreto 355/19176 reglamento orgánico de los SERVIU

La SEREMIs, a su vez, son organismos dependientes administrativamente de la Subsecretaría, correspondiéndoles la planificación y coordinación de la inversión sectorial en el territorio, como también administrar los instrumentos de planificación territorial.

<sup>3</sup> Corresponde a la Ley 16.391 Crea el ministerio de Vivienda y Urbanismo; Decreto Ley 1.305/1975 Reestructura y Regionaliza el MINVU; Decreto 355/1976 Reglamento Orgánico de los SERVIU.

El presupuesto sectorial considerado en la Ley de Presupuesto 2017<sup>4</sup>, para el MINVU alcanza los M\$ 2.381.233.283.- lo que representa un 5,2% del Presupuesto Total del Sector Público.

Actualmente el MINVU cuenta con 3.942 funcionarios en su dotación autorizada, la que se encuentra compuesta por personal de planta y contrata. En la Tabla 1, se presenta la distribución de la dotación en los SERVIUs, SEREMIs y Nivel Central.

Tabla 1: Distribución de Personal MINVU

Servicio	Contrata	Planta	Total
SERVIU XV REGION ARICA Y PARINACOTA	57	7	64
SERVIU I REGION TARAPACA	62	17	79
SERVIU II REGION ANTOFAGASTA	63	35	98
SERVIU III REGION ATACAMA	36	29	65
SERVIU IV REGION COQUIMBO	74	37	111
SERVIU V VALPARAISO	169	73	242
SERVIU VI O'HIGGINS	94	29	123
SERVIU VII MAULE	79	48	127
SERVIU VIII REGION BIO BIO	255	68	323
SERVIU IX REGION ARAUCANIA	85	38	123
SERVIU XIV REGION LOS RIOS	59	8	67
SERVIU X REGION LOS LAGOS	107	41	148
SERVIU XI REGION A Y SEN	60	18	78
SERVIU XII REGION MAGALLANES	38	28	66
SERVIU METROPOLITANO	458	151	609
SEREMI XV REGION ARICA Y PARINACOTA	25	1	26
SEREMI I REGION TARAPACA	23	13	36
SEREMI II REGION ANTOFAGASTA	23	12	35
SEREMI III REGION ATACAMA	25	6	31
SEREMI IV REGION COQUIMBO	29	8	37
SEREMI V VALPARAISO	47	13	60
SEREMI VI O'HIGGINS	31	4	35
SEREMI VII MAULE	25	7	32
SEREMI VIII REGION BIO BIO	56	13	69
SEREMI IX REGION ARAUCANIA	25	13	38
SEREMI XIV REGION LOS RIOS	25	1	26
SEREMI X REGION LOS LAGOS	28	8	36
SEREMI XI REGION A Y SEN	24	7	31
SEREMI XII REGION MAGALLANES	20	9	29
SEREMI METROPOLITANA	93	26	119
Campamentos	6	1	7
MINVU	460	127	587
PARQUE METROPOLITANO DE STGO.	324	61	385
<b>Total</b>	<b>2.985</b>	<b>957</b>	<b>3.942</b>

Fuente: Reporte del Sistema de Administración de Recursos Humanos, al 31.12.2016

Adicionalmente, el MINVU cuenta con 2.794 cupos autorizados las glosas de honorarios de la Ley de Presupuesto 2017<sup>5</sup>, para el desempeñando distintas labores en apoyo al cumplimiento de los objetivos Sectoriales.

<sup>4</sup> Ley N° 20.981, Ley de Presupuesto del Sector Público correspondiente al año 2017, publicada en el Diario Oficial el 15.12.2016

<sup>5</sup> Ley N° 20.981, Ley de Presupuesto del Sector Público correspondiente al año 2017, publicada en el Diario Oficial el 15.12.2016

Dentro del MINVU la Subsecretaría, es el órgano responsable del diseño e implementación de las políticas sectoriales; para el ámbito de gestión interna específicamente, es a través, de la División Administrativa, DIVAD, que se diseñan e implementan los lineamientos que serán instruidos a las diferentes unidades regionales.

## **2.2 Ámbito de Gestión interna de la Subsecretaría de Vivienda del MINVU.**

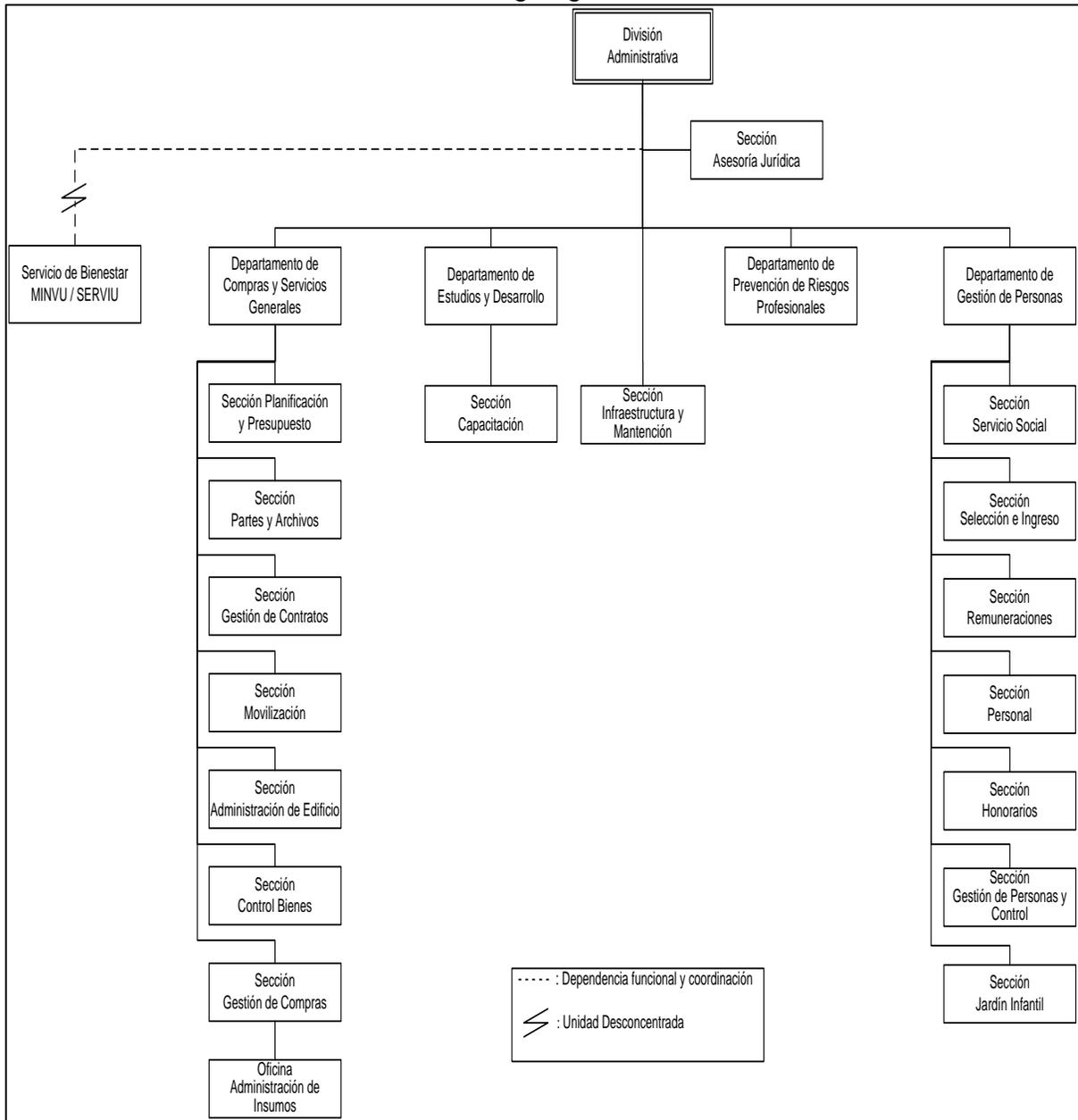
El ámbito de gestión interna en el MINVU, para el presente estudio se define como las funciones asociadas a la División de Administración, DIVAD, que reglamentariamente están contenidas en el Art. 18 del Decreto Ley N° 1.305 del año 1975, estas funciones están asociadas a:

- Personal y desarrollo de carrera.
- Desarrollo de la estructura orgánica.
- Controlar el cumplimiento de las normas o instrucciones administrativas
- Relaciones laborales.
- Bienestar.
- Higiene y Seguridad.
- Abastecimiento.
- Infraestructura.
- Planificación, control y seguimiento del Gasto corriente (Gastos en personal, bienes y servicios de consumo e Infraestructura).
- Servicios de apoyo a la función (Oficina de Partes, Servicios Menores y Movilización).

Además, Decreto Ley N° 1.305 del año 1975, establece que a la DIVAD le corresponde coordinar el funcionamiento de la gestión interna, entre los diferentes Servicios y SEREMIs del Sector, entregando lineamientos y políticas; y a su vez es un ente operativo para el nivel central de la Subsecretaría.

La DIVAD presenta una estructura jerarquizada cuya dependencia directa corresponde al Subsecretario de Vivienda y Urbanismo. Está compuesta por 4 Departamentos, 1 sección, Asesoría Jurídica y la coordinación del Servicio de Bienestar, la que se encuentra formalizada mediante la resolución Exenta N° 1379/2010 del MINVU, como se muestra en la Ilustración 2.

Ilustración 2: Organigrama DIVAD



Fuente: Resolución Exenta N° 1379/2010 del MINVU

La DIVAD cuenta con una dotación de personal, en la Tabla 2, se observa la distribución del personal.

Tabla 2: Personal DIVAD

Unidad	Cantidad
Asesoría Jurídica	4
Departamento Estudio y Desarrollo	8
Departamento Gestión de Personas	2
Departamento Prevención de Riesgos	6
Depto Compras y Servicios Generales	3
División Administrativa	4
Jardín Infantil	40
Oficina Adm. de Insumos	1
Sección Adm. de Edificios	4
Sección Control Bienes	6
Sección Gestión de Compras	11
Sección Gestión de Contratos	6
Sección Gestión de Personas y Control	7
Sección Movilización	11
Sección Partes y Archivos	10
Sección Personal	7
Sección Planificación y Presupuesto	8
Sección Remuneraciones	9
Sección Selección e Ingreso	8
SubDepartamento Servicio Social	6
Unidad Capacitación	8
Unidad Gestión de Honorarios	6
Unidad Infraestructura y Mantenimiento	9
<b>Total</b>	<b>184</b>

Fuente: Reporte del Sistema de Administración de Recursos Humanos, al 31.12.2016

El presupuesto para gestión interna del MINVU<sup>6</sup> alcanza los M\$ 158.167.757.- lo que representa un 6,64% del presupuesto sectorial. En los últimos 5 años el promedio de la ejecución del presupuesto de gestión interna se encuentra por sobre al 99,4%, lo indica que presupuestariamente se alcanza un alto grado de uso de los recursos financieros.

La gestión interna en el MINVU, se desarrolla con apago a la normativa vigente y en concordancia con los objetivos de gestión interna (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2016), Anexo A.

En el primer objetivo de gestión interna para el período 2014 – 2018, se reconoce al personal como elemento central su preocupación, al existir el convencimiento que más allá de procedimientos y sistemas de gestión que se implementen, son las personas las que dan vida a la organización, más allá de los procedimientos y modelos de gestión que se implementen. Esta corriente es plenamente concordante

<sup>6</sup> Ley N° 20.981, Ley de Presupuesto del Sector Público correspondiente al año 2017, publicada en el Diario Oficial el 15.12.2016, monto equivale a la suma de los subtítulos 21 Gasto en Personal y 22 Gastos en Bienes y Servicios de Consumo.

con el Plan de Buenas Prácticas Laborales (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016), instruido por la Presidenta Michelle Bachelet J.

En el segundo objetivo de gestión interna para el período 2014 – 2018, se centra el esfuerzo en hacer un correcto uso de los recursos disponibles. Los recursos del MINVU, son recursos públicos, por lo que debe existir máxima eficiencia y transparencia en su uso.

### **2.3 Lineamientos Gubernamentales para la Gestión Interna 2014 – 2018**

Los lineamientos Gubernamentales para la gestión interna tienen por objeto establecer estándares para los procesos, uso de los recursos y comportamiento de los funcionarios públicos. Estos lineamientos, se han traducido en diferentes instrucciones que dependiendo de la materia han tomado la forma de Instructivos, Circules o cuerpos normativos, destacando:

- Instructivo Presidencial N° 001 / 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales: que entrega orientaciones para el desarrollo de derechos, condiciones y ambientes laborales, además, instruye el desarrollo e implementación de un Plan trienal, en los organismos públicos.
- Circular 16 / 2015, de la Presidencia, sobre Austeridad y eficiencia en Gasto: entrega lineamiento en materia de gasto operacional y establece metodología de seguimiento y control de instrucciones.
- Agenda de Probidad y Transparencia
  - Guía de Recomendaciones preventivas anti lavado de dinero y anticorrupción en los servicios públicos.
  - Actualización de Declaraciones de Interés y Patrimonio.
  - Uso obligatorio del portal “Empleos Públicos”.
  - fortalecer las exigencias de probidad por parte de los compradores públicos (modificación al Reglamento de Compras con mayores exigencias y capacitaciones)
  - Redacción de Código de Ética.
- Implementación de Accesibilidad Universal, para edificios públicos.
- Instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público año 2016.
- Gab. Pres. N° 007/2015 Instructivo Presidencial para la participación ciudadana en la gestión pública.

### **3 Marco Conceptual**

#### **3.1 Cuadro de Mando Integral, CMI.**

En el presente estudio se considerará como referencia principal el modelo de Cuadro de Mando Integral, CMI, desarrollado por los investigadores David Norton y Robert Kaplan, de la Universidad de Harvard, y publicado por primera vez en el año 1992 en la revista Harvard Business Review.

El CMI es definido como una herramienta de gestión que vincula la estrategia de una organización con su capacidad operativa en forma integral, incorporando además de aspectos financieros, otros aspectos relacionados con procesos internos, clientes y formación- desarrollo (Kaplan & Norton, 2002); por lo que el CMI requiere de un alineamiento total entre el propósito de las organizaciones y la estructura que se dispone para el logro de éste.

La selección de este modelo es en concordancia a la hipótesis planteada, siendo necesario establecer un modelo que permita hacer una vinculación de los lineamientos estratégicos con los objetivos de gestión interna, pero a su vez, entregue información de gestión.

La implementación de un CMI, posibilita superar una gran dificultad que presentan las organizaciones, sus directivos, para comunicar la estrategia en forma adecuada, al no entregar a sus empleados la información necesaria en formato comprensible y un contexto adecuado (Niven, 2003), obteniendo mejores resultados.

##### **3.1.1 Modelo Cuadro de Mando Integral.**

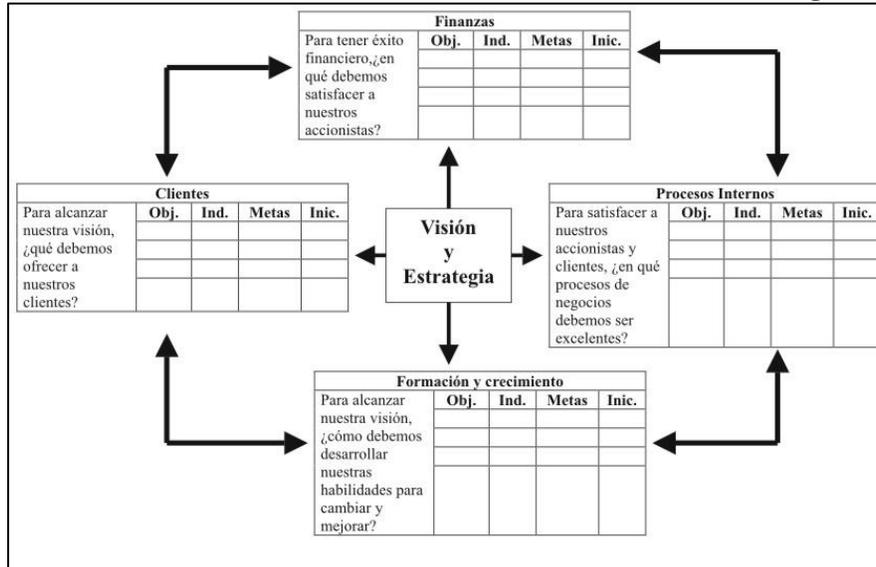
El modelo de CMI propone enfocar el funcionamiento de las organizaciones en cuatro perspectivas (Kaplan & Norton, 2002), las que se describen a continuación:

- Financiera: tiene foco en los propietarios o accionistas, por lo que el manejo de esta perspectiva está orientada a satisfacer las necesidades de éstos, centrándose principalmente en factores que afectan la rentabilidad de la inversión. Algunos parámetros críticos que son monitoreados corresponden a: ingresos, costos, liquidez, endeudamiento, valoración del patrimonio y resultado del ejercicio, entre otros.
- Clientes: tiene foco en el mercado y en los clientes, por esta perspectiva obliga a identificar factores críticos que afectan la comercialización, tales como: segmentos y competencia, como a su vez atender las necesidades de los clientes para obtener su fidelidad.
- Procesos internos: centra su mirada en cómo se articula el proceso productivo para responder adecuadamente a todos los requerimientos que se formulan en la estrategia, logrando la satisfacción de los clientes y entregando rentabilidad a los propietarios o accionistas.

- **Formación y Crecimiento:** dentro de esta perspectiva se vinculan tres factores críticos de la organización: las personas, los sistemas y procedimiento; la integración de estos factores permite el desarrollo de ventajas competitivas, al lograr el desarrollo óptimo del personal, enmarcado en las condiciones productivas de la organización. La excelencia en las organizaciones se logra cuando el personal tiene las competencias y medios necesarios para cumplir con sus obligaciones. Los procesos de innovación deben necesariamente considerar las capacidades actuales y potenciales del personal para ser exitosos.

La interacción de estas perspectivas se presenta en la Ilustración 3, donde se puede apreciar la influencia de las definiciones estratégicas en las cuatro perspectivas y a su vez, la necesidad de desarrollar para cada una de las perspectivas objetivos, indicadores, metas e indicadores.

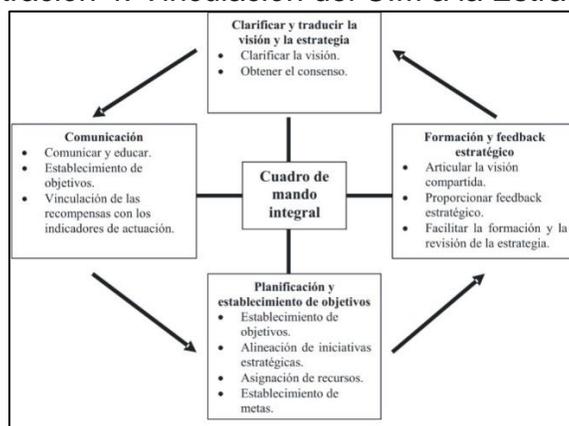
**Ilustración 3: Modelo de Cuadro de Mando Integral**



Fuente: Kaplan & Norton, 2002, p. 22.

El CIM no debe ser entendido como la medición de indicadores de nivel operativo, que se derivan de irreflexivamente de la planificación estratégica organizacional, sino que debe conceptualizarse como un sistema de gestión estratégica que facilita la implementación de la estrategia, favoreciendo: alineación de los equipos de trabajo, comunicación, retroalimentación y el cumplimiento de los propósitos establecidos (Kaplan & Norton, 2002). En la Ilustración 4 se presenta la vinculación del CIM a la estrategia organizacional.

#### Ilustración 4: Vinculación del CIM a la Estrategia



Fuente: Kaplan & Norton, Cuadro de mando Integral, 2002, p. 24.

#### 3.1.2 Ajuste del CMI al Sector Público.

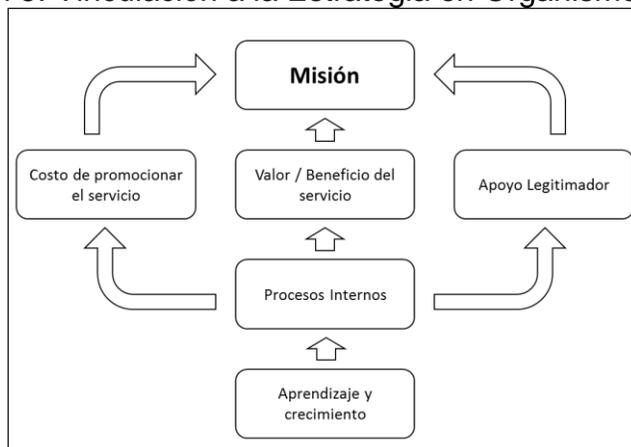
La aplicación del CIM en organismos públicos presenta un gran potencial, debiendo hacer los ajustes necesarios en el desarrollo de las perspectivas consideradas en el modelo original (Kaplan, 1999). En el Sector Público se debe considerar como elemento central para el éxito de la gestión al grado eficiencia y eficacia con que se dé cumplimiento de las necesidades de los ciudadanos. Además, el autor indica que los organismos públicos deben cumplir con tres requisitos, para dar cumplimiento a su misión (Kaplan, 1999):

- Crear valor para los ciudadanos: identificar claramente los beneficios directos que se entregan a los ciudadanos.
- Costo de proporcionar el servicio: identificar los gastos en que se incurren para entregar el servicio. Además, se debe identificar el costo social derivado de sus operaciones.
- Legitimar apoyo para mantener continuidad: obtener la validación de quienes autorizan el uso recursos.

Al mismo tiempo plantea que el enfoque estratégico para desarrollar el CIM en organismos públicos, no se ajusta a los indicadores de rentabilidad financiera como en el Sector Privado, sino que debe ajustarse a objetivos de bien común, los que se están contenidos en las respectivas misiones de cada organismo público (Kaplan, 1999).

A partir las consideraciones anteriores Kaplan propone ajustar las perspectivas financieras y de clientes por costo de proporcionar el servicio, valor/beneficio del servicio y apoyo legitimador (Kaplan, 1999). En la Ilustración 5 se muestra la interrelación entre las perspectivas propuestas para un organismo público.

### Ilustración 5: Vinculación a la Estrategia en Organismos Públicos



Fuente: Kaplan, The Balanced Scorecard for Public Sector Organizations, p.4

### 3.2 Caso exitoso en Organismos Públicos

Un el caso de implementación exitosa correspondiente al CMI del consejo de administración de la ciudad de Charlotte, USA. EN este caso observa que una redefinición del modelo original de CMI, para atender las particularidades de los organismos públicos (Kaplan, 1999).

En este proceso de implementación del CMI se observa que la evaluación de la estrategia y su correcta implementación, es planamente aplicable a organismos públicos y que los ajustes al CMI son funcionales y no alteran su capacidad como herramienta de gestión.

El esfuerzo del Municipio de la Ciudad de Charlotte consideró la redefinición procesos y centrar su foco en la capacidad de agregar valor para los ciudadanos a través de la entrega de productos y servicios de excelencia. Este proceso fue paulatino que considero el involucramiento del personal en sus distintos niveles, para esto fijo cinco focos de atención (Kaplan, 1999, p.3):

- Seguridad ciudadana.
- Preservación de los Barrios Patrimoniales (city within a city).
- Reestructuración del Municipio.
- Potenciar el desarrollo económico (principalmente del comercio)
- Servicios de Transporte.

### 3.3 Ajuste del Modelo para este estudio.

Basados en el modelo para organismos públicos (Kaplan, 1999) y considerando las siguientes condiciones de entrada:

- Una aplicación para la División Administrativa del MINVU, cuyas funciones corresponden a acciones de soporte y que estas acciones no se vinculan directamente con los beneficiarios de los planes y programas del MINVU.

- Que el MINVU, posee una definición de su estrategia, que considera misión, política, valores y objetivos estratégicos.
- Que el MINVU, se encuentra adscrito Sistema Evaluación y Control de Gestión coordinado por la Dirección de Presupuestos, del Ministerios de Hacienda; sistema que consideran la orientaciones y metodología para:
  - definiciones estratégicas (formulario A1)
  - Indicadores de desempeño (formulario H)
  - Evaluación de Programas e Instituciones
  - Presentación de Programas al Presupuesto (formulario E)
  - Balance de Gestión Integrada.
  - Mecanismos de Incentivos.

Además, en el desarrollo del presente modelo, se considera como ejes centrales:

- Crear valor para los usuarios de la división.
- Gestionar eficiente los recursos asignados a la DIVAD.
- Poner a disposición de las jefaturas de la DIVID, información relevante para la toma de decisiones.

### **3.3.1 Modelo Propuesto**

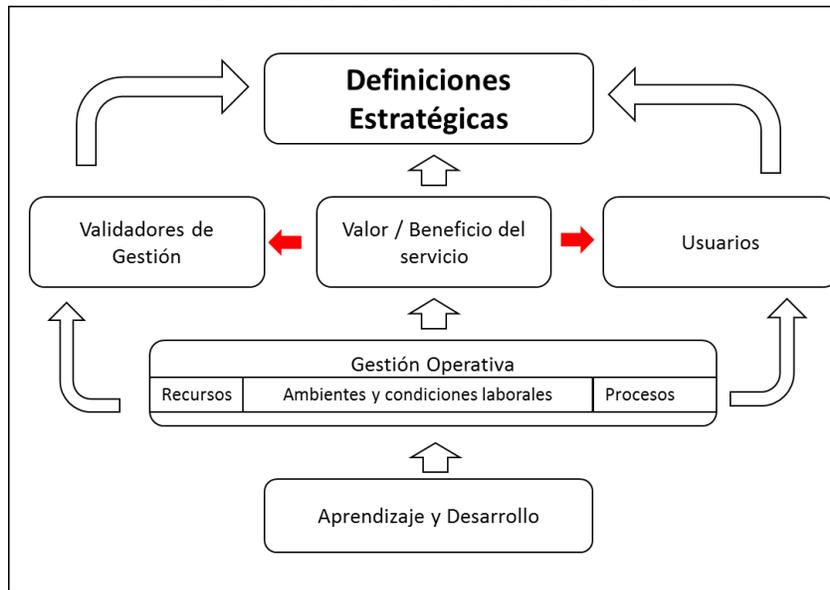
Luego de la revisión teórica del CMI, expuesta precedentemente, se considera como como punto de partida a las definiciones estratégicas, que contienen:

- Misión: recoge el propósito de la organización, que refleja el mandato de la ciudadanía.
- Políticas Sectoriales: reflejan los énfasis del Gobierno.
- Objetivos Estratégicos: indican los énfasis de la gestión.
- Valores Institucionales: guías de conductuales de la organización.

La identificación de oportunidades de mejoras o innovar dentro de la gestión de la DIVAD, requiere del monitoreo de procesos y seguimiento a la utilización de las capacidades disponibles, es decir, se vinculan directamente la capacidad de aprendizaje y desarrollo del modelo original a la capacidad de gestión operativa.

Además, se considera una vinculación directa entre valor/beneficios que se generan y la valoración de éstos por de los usuarios y simultáneamente se vincula valor/beneficios con los validadores de gestión. Por cuanto tenemos que las definiciones estratégicas se verán alineadas a los resultados de la gestión operativa de la DIVAD. En la Ilustración 6, se representa gráficamente el modelo propuesto.

Ilustración 6: Modelo CIM DIVAD



Fuente: Construcción Propia

Este modelo, además, permitirá incorporar una visión que va más allá de los clásicos indicadores asociados a la ejecución presupuestaria, que limitan la gestión en un horizonte de corto plazo y que no reflejan, necesariamente, un adecuado uso de los recursos.

A través, de la aplicación de este modelo se profundiza en la capacidad de gestión operativa, centrando la mirada en:

- Recursos
- Ambientes y Condiciones laborales
- Procesos

Respecto del modelo propuesto por Norton y Kaplan para Organismos Públicos, el modelo propuesto permite identificar con mayor precisión aspectos relevantes de la gestión interna, identificando elementos críticos para el alineamiento de las definiciones estratégicas a los objetivos de gestión interna, lo facilita la construcción de un CMI transversal a la DIVAD.

### 3.4 Limitaciones del CMI

Una de principales críticas al CMI, es que a pesar de estar diseñada para que durante la implementación y funcionamiento participen los diferentes niveles de la organización los principales receptores de los beneficios del CMI son los accionistas y los directivos superiores (Porporato & Garcia, 2007).

A su vez, se cuestiona el hecho de basarse en la condición de relaciones causales que provocan la agregación que son difíciles de probar empíricamente, y más bien

se reduce a un modelo de racionalidad del funcionamiento de la organización (Porporato & Garcia, 2007).

En el presente estudio se plantea la construcción del CIM sobre la base de la vinculación de los lineamientos estratégicos con los objetivos de gestión interna, por lo que se mencionado en los 2 párrafos anteriores no afectaría directamente la implementación del CMI, lo que se suma al hecho de los directivos de la DIVAD requieren una herramienta de control que entregue información para la toma de decisiones. Respecto del establecimiento de las relaciones causales se presentan relaciones que se identifican para el logro de los lineamientos estratégicos. (Banda, 2005)

### **3.5 Medición de los Procesos Críticos.**

#### **3.5.1 Control de Gestión en el MINVU**

El MINVU a partir del año 1990, ha implementado diversas iniciativas apuntan a actualizar y modernizar la forma en que gestiona sus procesos y recursos, lo que se ha sumado a implementación de cambios tecnológicos, intensivos en la aplicación de TICs y la utilización de plataformas web.

Este proceso de transformación no ha estado desvinculado del control de gestión, y se han implementado diversas herramientas, las que se han vinculado principalmente al Programa de Mejoramiento de la Gestión<sup>7</sup>, y otras herramientas que se han implementado en forma independiente, las que obedecen a las necesidades propias del MINVU.

En el proceso de gestión interna MINVU, la utilización de diversos indicadores es una práctica que se utiliza con frecuencia y abundancia, existiendo diversidad en los criterios de definición como en el seguimiento de los registros obtenidos. Dada esta situación se propone vincular los indicadores no solo la etapa del proceso, sino que también identificar a que nivel organizacional le es relevante la información que se obtiene, en la Ilustración 7, se resume la vinculación propuesta.

---

<sup>7</sup> Los Programas de Mejoramiento de Gestión, PMG, se encuentran regulados por la Ley N°19.553.

Ilustración 7: Relación entre Nivel Organizacional e Indicadores



Fuente: Construcción Propia

Este ejercicio permite garantizar el alineamiento del Tablero de Control con la planificación estratégica, sin perder de vista los demás niveles de control.

### 3.5.2 Indicadores de Gestión

Los indicadores de desempeño según la metodología propuesta por el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos (Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda, 2005,p.14), propone identifica en los indicadores dimensión y ámbito según los siguientes criterios:

- **Ámbitos**

Los indicadores de desempeño pueden referirse a diferentes ámbitos de gestión, según el siguiente detalle:

- a) **Proceso:** Se refieren a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los productos (bienes o servicios), se orientan a actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos y de administración.
- b) **Producto:** Se refieren a los bienes y/o servicios producidos finales, también pueden ser de resultados intermedios.
- c) **Resultados:** guardan relación con transformaciones o cambios en el comportamiento, estado, actitud o una vez que han recibido los bienes o servicios, en relación al objetivo que se persigue.

- **Dimensiones**

Las mediciones de indicadores, además se pueden dar en relación a diferentes dimensiones o focos de la gestión de una Gestión interna que son factibles y relevantes de medir a través de indicadores son su eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio. A continuación, se describen cada uno de estos conceptos:

- a) **Eficacia.** mide el cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Un factor fundamental para obtener buenos resultados de eficacia, es tener claridad al interior de la organización de objetivos institucionales.
- b) **Eficiencia.** Mide la relación entre la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Es decir, establece una medición respecto del uso de recursos que se utilizan en la generación de un bien o servicio.

En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. Algunas de éstas se refieren a la productividad media de los distintos factores de producción de los bienes o servicios, y relacionan el nivel de actividad con el nivel de recursos utilizados; otras dicen relación con costos de producción tales como costos medios o unitarios, y/o también con estructuras de costos tales como gastos administrativos en relación al gasto total que involucra la entrega de las prestaciones.

- c) **Economía.** Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. Guarda relación la rigurosidad en el manejo de recursos, especialmente de orden financiero (presupuesto, ingresos y gastos), además de la adecuada gestión sobre el patrimonio.
- d) **Calidad del Servicio.** Corresponde a una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad del organismo, para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de

público o velocidad de respuesta de cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios.

## **4 Análisis de Situación Actual DIVAD**

### **4.1 Análisis PEST**

Para reconocer los factores externos que afectan las dinámicas de funcionamiento de la DIVAD, aplicaremos la metodología de PEST, que permite agrupar a dichos factos en cuatro ámbitos: Político, Económico, Social y Tecnológico.

Este análisis de factores externos lo centraremos en identificación de condiciones que afectan a la gestión interna del MINVU, a modo vincular el escenario actual del país con los desafíos y requerimientos que debe asumir la DIVAD en su gestión.

#### **4.1.1 Ámbito Político-Legal**

El contexto normativo para el MINVU está dado en lo general por lo Constitución Política de Chile y las leyes de rango constitucional que aplican a la administración central del Estado. Al mismo tiempo, existen dos cuerpos normativos que tienen un alto impacto en la gestión DIVAD, el Estatuto Administrativo, que regula la relación de los funcionarios públicos con el Estado y la Ley de Compras Públicas, que regula los mecanismos de compra y contratación de bienes y servicios. Estos dos últimos cuerpos normativos indican rigurosos procedimientos en dos materias sensibles de la gestión interna como son la gestión de personal y la gestión de abastecimiento. Además, podemos observar las siguientes situaciones externas que afectan a la gestión interna de la DIVAD.:

- Negociaciones del Gobierno<sup>8</sup> con la Asociación Nacional de Empleados Públicos, ANEP, en especial los acuerdos de traspaso de honorarios a la contrata.
- Cierre del actual gobierno en marzo de 2018.
- Implementación de Agenda de Descentralización<sup>9</sup>.

#### **4.1.2 Ámbito Económico**

En el ámbito económico el MINVU y su área gestión interna son absolutamente dependientes de la 'billetera fiscal' para financiar su presupuesto. El sobre el 95% del presupuesto de Gestión Interna se financia con aporte fiscal<sup>10</sup>, y su determinación está sujeta anualmente al proceso de formulación y discusión de la Ley de Presupuesto para el Sector Público. En este contexto, los presupuestos de gestión interna año a año, son coordinados por la Dirección de Presupuestos y discutidos en el Parlamento.

---

<sup>8</sup> Mesa del Sector Público: instancia de negociación entre el gobierno y los representantes de los trabajadores

<sup>9</sup> La Subsecretaría de Desarrollo Regional, es la responsable de gestionar la Agenda de descentralización, contempla cambios que afectan la estructura orgánica del MINVU. <http://www.descentralizacion.subdere.gov.cl/>.

<sup>10</sup> El porcentaje corresponde a antecedentes tomados de la Ley N° 20.981, Ley de Presupuesto del Sector Público correspondiente al año 2017, publicada en el Diario Oficial el 15.12.2016

- Crisis económica Internacional que afecta a la economía del país y que provoca una fuerte disminución en los ingresos fiscales.
- Priorización gasto público.
- Mayores dificultades en acceso a viviendas con financiamiento de la banca privada.

#### **4.1.3 Ámbito Social:**

En el ámbito social existe una presión por grupos organizados que demandan por diferentes situaciones como, por ejemplo: Deudores Habitacionales, agrupaciones de allegados, campamentos, juntas vecinales, entre otras.

- Alta desaprobación al gobierno, lo que se refleja en un requerimiento social.
- Mayor presión social por temas transversales, que requieren de intervención del gobierno.
- Mantiene práctica de formar asentamientos urbanos irregulares.
- Demanda mayor cobertura territorial.
- Demanda permanente por actualización de cartera de beneficios entregados a la comunidad.

Para el ámbito de gestión interna la demanda social, significa poner a disposición los recursos necesarios para poder atender captar y atender a los ciudadanos.

#### **4.1.4 Tecnología:**

La implementación de proyectos transversales para la gestión interna en el Sector Público en los últimos años, ha permitido desarrollar importantes avances en áreas específicas, sin embargo, destacando:

- Implementación de aplicaciones transversales a la Administración Pública, como por ejemplo SIGFE II, SIAPER (RE y TRA).
- Masificación de tecnologías móviles facilitan la implementación de nuevas tecnologías para atención por canales virtuales.

#### **4.2 Análisis FODA**

El análisis FODA, es una herramienta de diagnóstico que permite identificar factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Amenazas y Oportunidades) que afectan a la gestión organizacional (Zambrano, 2006). Este análisis corresponde a una descripción en un momento determinado y que permite afrontar de mejor manera las condiciones en el futuro, es decir, permite identificar condiciones que afectan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Durante el mes de septiembre de 2016 se realizó un Análisis FODA, en la DIVAD, con el objeto de identificar los factores que podrían incidir significativamente en el

cumplimiento de los objetivos estratégicos. La metodología consistió en establecer 7 grupos de trabajos, que trabajaron en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según las áreas de trabajo, con la guía de un moderador. La información se recogió en una ficha en la que se identifica al grupo y sus opiniones respecto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las que deben estar ordenadas de mayor a menor impacto, según la percepción grupal; la sistematización de la información se consolidó en informe Análisis FODA, (DIVAD, 2016).

Como resultado se identificaron (DIVAD, 2016,p.5):

- Fortalezas
  - Los diferentes equipos de la DIVAD, se han conformado a lo largo del tiempo, lo que permitió consolidar experiencia y conocimiento sobre las materias que se gestionan.
  - Se destaca la conciliación familiar que se permite en la división y el compromiso con el trabajo, lo que facilita el desempeño de las funciones.
  - Se promueve al interior de la DIVAD la participación y buen trato entre compañeros de trabajo.
  - Existencia de liderazgos positivos al interior de la DIVAD.
- Debilidades
  - Falta de integración de la información de gestión de la DIVAD.
  - La comunicación de la información es parcial, lo que dificulta el cumplimiento oportuno de las tareas.
  - Falta de coordinación entre unidades internas que dificulta el cumplimiento de las tareas.
  - Existencia de financiamiento para requerimientos de gasto corriente, que no son administrado por la DIVAD.
  - Baja presencia regional.
  - Excesiva orientación a los cumplimientos normativos en la entrega de los productos y servicios DIVAD.
  - Clima laboral conflictuado a nivel organizacional y que afecta unidades DIVAD.
  - Relaciones con las Asociaciones de Funcionarios y Honorarios poco fluidas.
- Oportunidades
  - Implementación de Sistemas Informáticos para la gestión de personal, inventario y bodega.
  - Excelente relación de los equipos DIVAD, con sus contrapartes en Servicio Civil, ChileCompra, SUSESO, DIPRES.

- Interés de las Autoridades Ministeriales en fortalecer la gestión interna Sectorial
- Amenazas
  - Debido a crisis económica que afecta al país, el presupuesto 2017-2018 para gasto corriente (personal y consumo), se ajustará de acuerdo a instrucciones de Austeridad.
  - Se prevé que en el período 2016-2018 se jubilen 11 funcionarios que no se cuente con plan de reemplazo para todos ellos.
  - Proyecto de Ley de Descentralización, impactaría directamente en la estructura ministerial, dejando dudas de como articulará la gestión interna.

### **4.3 Principales Grupos de Interés DIVAD**

La división de administración en el cumplimiento de sus funciones se relaciona con la totalidad de los funcionarios en forma directa o indirecta, mediante la entrega de diferentes servicios relacionados con los procesos de gestión de personas, gestión presupuestaria, infraestructura y de seguridad laboral, los impactan en las condiciones y ambientes en forma transversal en la organización. Al ser el responsable de gestionar las relaciones laborales con los representantes de los funcionarios, se mantiene un vínculo con 24 agrupaciones de funcionarios y honorarios.

En el ámbito de la organización existe un vínculo directo con todas las divisiones, Servicios Regionales, Secretarais Regionales y Parque Metropolitano Santiago, Además de La Contraloría Interna Ministerial.

Además, se mantienen comunicaciones con diferentes organismos públicos, siendo las principales por su periodicidad e impacto: Dirección de Presupuestos, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chilecompra, Contraloría General de la República.

Para generar una caracterización de los principales actores ocuparemos una adaptación de la matriz “Stakeholder Identification” (Rietbergen-McCracken & Narayan, 1998) mediante la que se caracterizan a los principales actores o grupos relacionados con la DIVAD.

Como actores relevantes se consideraron roles, grupos o instituciones que se ven afectados (positiva o negativamente) por el funcionamiento de la DIVAD, para lo que se revisó a quien van dirigidos los productos (servicios) generados por la DIVAD, quienes evalúan el funcionamiento de la DIVAD y quienes tienen estarían dispuestos a movilizarse como consecuencia de una acción DIVAD.

Para la caracterización, se consideraron los siguientes factores 3 factores claves (Rietbergen-McCracken & Narayan, 1998):

- Posición: guarda relación con el apoyo que expresa respecto de la gestión de la división, medido en si el apoyo es activo o pasivo.
- Interés: se relaciona con el grado de atención sobre la gestión DIVAD, medido en alto o bajo.
- Influencia: guarda relación, en peso que tiene su opinión en la gestión DIVAD, medido en alta o baja.

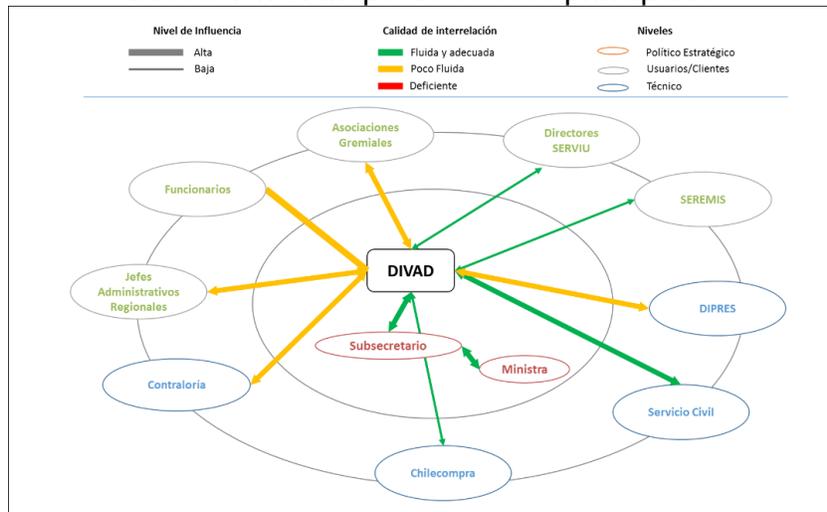
Las mediciones de los factores antes mencionados se realizaron en base a la percepción de la jefatura DIVAD, sobre cada uno de los factores. En la Tabla 3 e Ilustración 8 se observa en forma resumida el interés e influencia de los actores relevantes de la DIVAD.

Tabla 3: Caracterización principales actores relevantes

Categorías de Actores	Rol	Posición					Interés					Influencia							
		Desconocida	Oposición activa	Oposición pasiva	Indeciso	Apoyo pasivo	Apoyo activo	Desconocido	Poco o ningún interés	Algún interés	Interés moderado	Mucho interés	El más interesado	Desconocida	Poca o ninguna influencia	Alguna influencia	Influencia moderada	Mucha influencia	El más influyente
Funcionarios	Usuarios					X				X				X					
Asociaciones Gremiales	Usuarios					X					X					X			
Ministra	Autoridad Política					X					X								X
Subsecretario	Autoridad Superior						X				X								X
Jefes de División	Usuarios			X						X					X				
Directores SERVIU	Usuarios					X				X					X				
SEREMIS	Usuarios					X				X					X				
Jefe Administrativos Regionales	Usuarios					X				X					X				
DIPRES	Organismo Externo			X					X									X	
Servicio Civil	Organismo Externo						X				X							X	
Chilecompra	Organismo Externo					X			X							X			
Contraloría	Organismo Externo	X					X								X				

Fuente: Construcción Propia

Ilustración 8: Mapa de actores principales



Fuente: Construcción Propia

Esta construcción nos permite segmentar nuestros actores relevantes para recoger dentro la gestión interna información respecto de los grupos de interés como inciden las decisiones en ellos.

#### 4.4 Medición de Riesgos Psicosociales

Dentro del modelo gestión desarrollado para la DIVAD, se plantea que las condiciones y ambientes laborales son un ámbito esencial, dado que inciden directamente en el cumplimiento de las tareas, por lo que se indispensable examinar el estado de las condiciones psicosociales en el MINVU.

El Protocolo de Riesgos Psicosociales en el Trabajo<sup>11</sup>, ha establecido la medición de estos riesgos según la metodología ISTAS, que se deriva de la versión española<sup>12</sup> del Cuestionario Psicosocial de Copenhague, CoPsoQ<sup>13</sup>, desarrollado por el Instituto de Salud y Ambiente Laboral de Dinamarca, y que está dividido en 5 dimensiones:

- D1: Exigencias psicológicas en el trabajo,
- D2: Trabajo activo y Desarrollo de Habilidades,
- D3: Apoyo Social en la Empresa Calidad de liderazgo;
- D4: Compensaciones y Estima;
- D5: Doble Presencia

<sup>11</sup> Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo, del Ministerio de Salud, fue publicado en junio de 2013 y actualizado en septiembre de 2016, mediante la Circular n° 3243 de la Superintendencia de Seguridad Social.

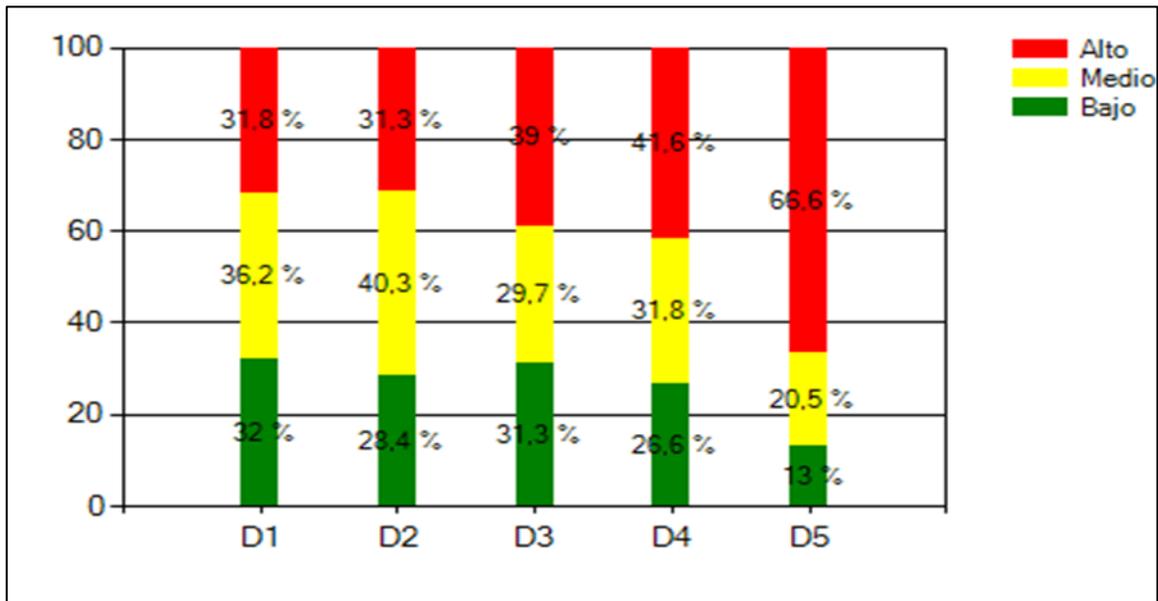
<sup>12</sup> Adaptación realizada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de Barcelona.

<sup>13</sup> Esta adaptación fue validada para la realidad chile por la SUSES.

En la Subsecretaría del 03-07 de octubre de 2016, se realizó la primera medición riesgos psicosociales, para lo cual se aplicó el formulario extendido, mediante la plataforma en línea de la SUSESO, para garantizar transparencia en los resultados. La tasa de respuesta supero el 60% los funcionarios de Subsecretaria, por cuanto los resultados se encuentran validados de metodológicamente.

Los resultados de la aplicación de la encuesta se presentan en la Ilustración 9, donde se observa que la dimensión doble presencia (D5) es la que presenta un mayor riesgo y demanda atención inmediata.

Ilustración 9: Gráfico Consolidad Resultas ISTAS



Fuente: Informe Resultados ISTAS, p 21

Para abordar el resultado de la encuesta ISTAS se encuentra en elaboración un Plan de Acción, en conjunto con la Dirección Nacional del Servicio Civil, el que contempla acciones que favorecen la integración del trabajo con las responsabilidades familiares ele cuidado familiar.

Estos resultados son un insumo importante para focalizar la baja de los objetivos estratégicos, a la gestión interna, ya que este proceso necesariamente debe considerar la preocupación por el personal.

## 5 Direccionamiento Estratégico

Como se ha indicado en el presente estudio, la construcción del CMI requiere de la comprensión de la estrategia institucional y a su vez que ésta se encuentre plasmada en forma transversal en el CMI.

Luego de lo planteado en los capítulos anteriores, respecto del modelo propuesto y situación actual de la DIVAD, se procederá con el análisis de dichas definiciones estratégicas, para luego proceder con la etapa de medición de procesos críticos, para luego dar paso a la construcción del tablero de indicadores.

### 5.1 Análisis Plan Estratégico del MINVU 2014 – 2018

Producto de un proceso participativo que consideró la participación de los funcionarios, directivos, autoridades, representantes de los funcionarios, que se desarrolló durante los años 2014 y 2015, se identificaron los énfasis de gestión de sectorial en los centrará la gestión del MINVU, los que se consolidaron el Plan Estratégico 2014 - 2018, comunicado a través del Ord. MINVU N° 111/2016 (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2016,p.10), las que transcriben a continuación:

#### **Misión MINVU.**

“Posibilitar el acceso a soluciones habitacionales de **calidad** y contribuir al desarrollo de barrios y ciudades **equitativas, integradas** y sustentables, todo ello bajo criterios de descentralización, participación y desarrollo, con el propósito que las personas, familias y comunidades, mejoren su calidad de vida y aumenten su bienestar”.

#### **Objetivos Gestión Interna**

- “Promover el desarrollo de **las personas y de los equipos de trabajo** del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, reconociendo las diferentes realidades regionales, a través del **fortalecimiento de competencias, ambientes laborales saludables e inclusivos y el equilibrio de la vida laboral y familiar**, para potenciar el desempeño institucional.”
- “Gestionar **con eficiencia y oportunidad los productos y servicios** del MINVU, propiciando procesos innovadores, simples y transparentes.”

La bajada de los lineamientos estratégicos a la gestión interna, se realiza mediante el proceso de identificación de desafíos en los ámbitos de gestión DIVAD para el período 2017 – 2018. En este proceso participan todas las áreas de la DIVAD, mediante análisis realizados por equipos, para luego pasar a la sistematización de la información.

En el análisis de los desafíos 2017- 2018 se consideró una revisión de los procesos y productos (servicios) que son provistos por la DIVAD, tomado como referencia el catálogo de bienes y productos DIVAD (División Administrativa, 2014), ya que se

puede observar tanto los procesos como los productos (servicios) entregados se encuentran fuertemente regulados normativamente.

Al mismo tiempo se identifica que el esfuerzo de la DIVAD debe centrarse en la preocupación por los funcionarios en el desarrollo de sus funciones, lo que no resulta simple, dada la inercia de los procesos altamente regulados que reflejan una fuerte orientación al producto (Urcola, 2000), situación que es observada en la DIVAD.

Es por esto que dentro del modelo que se propone, se destaca como una forma de agregar valor es la consideración de la perspectiva de usuario que se enfoca a los clientes internos, y la perspectiva de validadores de gestión orientada a clientes externos, lo que es concordante con los criterios establecidos en la Agenda de Modernización del Estado (Ministerio Secretaria General de la Presidencia, 2006).

En este sentido, se identifica la necesidad de dar una estructura mayor a las iniciativas que apuntan a mejorar la calidad de vida y el desarrollo de los funcionarios, iniciando un proceso de actualización de la Política de Gestión de Personas a la Política de Desarrollo y Calidad de Vida.

En cruce de las definiciones estratégicas con la gestión interna se utilizó 3 subniveles conceptuales para establecer iniciativas concretas, según el siguiente enfoque:

- Énfasis: elemento central del objetivo que se aborda.
- Foco Específico: ámbito de gestión relacionado
- Desafío: iniciativa concreta que se desarrollará.

En la Tabla 4 se presenta en forma resumida los énfasis de gestión interna alineados a los lineamientos estratégicos sectoriales.

Tabla 4: Desafíos DIVAD

Desafíos DIVAD 2017 - 2018			
Objetivo Estratégico	Énfasis	Foco Específico	Desafío
Promover el desarrollo de las personas y de los equipos de trabajo del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, reconociendo las diferentes realidades regionales, a través del fortalecimiento de competencias, ambientes laborales saludables e inclusivos y el equilibrio de la vida laboral y familiar, para potenciar el desempeño institucional	Garantizar derechos laborales	Política de Desarrollo de Personas y de Calidad de Vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización Política de Desarrollo y Calidad de Vida.</li> <li>• Ejecución del Plan de Calidad de Vida y Clima Laboral.</li> <li>• Plan de Implementación del proceso de traspaso de personal a honorarios a contrata.</li> </ul>
	Generar ambientes laborales saludables e inclusivos	Factores de riesgo psicosocial presentes en los equipos del MIMVU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de Plan de Trabajo del Convenio de Asesoría con DNSC, en materia de Gestión y Desarrollo de Personas.</li> <li>• implementar ciclo de metodología ISTAS 21: implementación de medidas, monitoreo, revaluación.</li> </ul>
		Condiciones subestándar asociadas a infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación Plan de Mejoramiento de Ambientes Laborales.</li> </ul>
Gestionar con eficiencia y oportunidad los productos y servicios del MINVU, propiciando procesos innovadores, simples y transparentes	Gestionar con eficiencia Y oportunidad productos y servicios	Uso eficiente de los Recursos para la gestión interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de Metodología de Administración Integral del Gasto Operacional.</li> <li>• Implementación de metodología para el seguimiento y control gasto en Personal.</li> </ul>

Fuente: Presentación Reunión Bilateral DIVAD, 05.12.2016, p 24

La tabla consolidada se presentó al Sr. Subsecretario de Vivienda y Urbanismo, en reunión bilateral de gestión DIVAD<sup>14</sup>, sin presentar observaciones.

A partir de los desafíos DIVAD, se plantea la definición de indicadores que permitan recoger y reflejar por intermedio de información sistematizada, los puntos relevantes

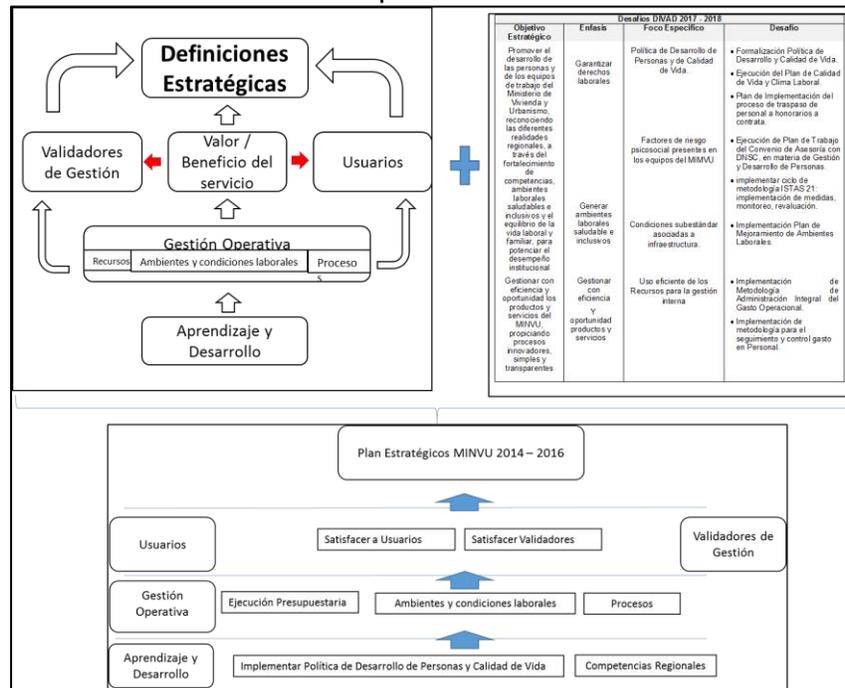
<sup>14</sup> Las Reuniones Bilaterales, se realizan cada 2 meses, y en ellas se presentan temas relevantes de gestión a la autoridad, en oportunidad correspondió a la realizada el 05.12.2016.

en los procesos y derivar acciones que permitan fortalecer la gestión de la DIVAD.  
Lo que es consistente con la hipótesis del presente estudio.

## 6 Construcción Cuadro de Mando Integral

Para la construcción del CMI retomaremos el modelo propuesto en 3.3.1 y lo estructuraremos al producto del alineamiento de las definiciones estratégicas, es decir, de los desafíos DIVAD, expuestos precedentemente, como se muestra en la Ilustración 10

Ilustración 10: Base para la construcción del CMI



Fuente: Construcción Propia

### 6.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se encuentra dentro de la base del modelo, dado que el valor que tiene el desarrollo del personal en los servicios públicos es fundamental para lograr los objetivos.

De los desafíos DIVAD, se identifica a la Política de Desarrollo de Personas y Calidad de Vida, como un proceso fundamental, ya que las condiciones en las que se produce la experiencia laboral, inciden directamente en el desempeño funcionario (González, Peiró, & Bravo, 2014).

Para el año 2017 y 2018 se plantea la medición de la implementación de la Política de Desarrollo de Personas y Calidad de Vida, en todas las unidades del MINVU. Lo que se encuentra en armonía con el Instructivo 001/2015 de la Presidencia de la República sobre Buenas Prácticas Laborales.

La medición de la implementación de la Política de Desarrollo de Personas y Calidad de Vida, durante el período 2017-2018, se plantea realizar de acuerdo a un Plan que se debe formalizar al 31 de marzo de 2017; plan que debe contener las acciones a desarrollar a lo largo del país. Al mismo tiempo, se considera el seguimiento a las al programa de calidad de Vida y Clima Laboral.

Un factor relevante dada la alta proporción de honorarios existente en el MINVU, es realizar seguimiento al proceso de traspaso a honorarios. Una dificultad en este proceso podría desencadenar movilizaciones que pueden afectar el cumplimiento de los compromisos sectoriales.

También, se considera el seguimiento al establecimiento de competencias en SEREMIs, respecto al proceso de compras, dado que, ante una eventual incorporación del plan piloto del Agenda de Descentralización, impulsado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional. En la actualidad se encuentra promulgada la reforma constitucional para la elección de intendentes y continuara según el programa de pilotajes<sup>15</sup>. Esta situación fue identificada en el análisis PEST.

- **Medición de Implementación de la Política de Desarrollo y Calidad de Vida**  
**Indicador:** Porcentaje de Implementación de la Política de Desarrollo y Calidad de Vida  
**Formula:**  $(\text{Número de actividades cumplidas año}_t / \text{número total de actividades año}_t) * 100$   
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 80%  
**Responsable:** Jefe DIVAD
- **Medición de la ejecución del Plan de Calidad de Vida y Clima Laboral**  
**Indicador:** Porcentaje de cumplimiento del Plan de Calidad de Vida y Clima Laboral  
**Formula:**  $(\text{Número de actividades cumplidas año}_t / \text{número total de actividades año}_t) * 100$   
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 80%  
**Responsable:** Jefe Departamento de Estudios y Desarrollo
- **Medición del proceso de traspaso de honorarios a la contrata**  
**Indicador:** Porcentaje de funcionarios traspasados de honorarios a la contrata  
**Formula:**  $(\text{Número de honorarios traspasados año}_t / \text{número total de cupos autorizados año}_t) * 100$

---

<sup>15</sup> La Subsecretaría de Desarrollo Regional, es la responsable de gestionar la Agenda de descentralización.

**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 80%  
**Responsable:** Jefe Departamento Gestión de Personas

- Medición desarrollo de competencias en compras públicas  
**Indicador:** número de SEREMIS Capacitadas.  
**Formula:** N° de SEREMIs capacitadas en compras públicas  
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor 5  
**Responsable:** Jefe Departamento de Compras y SSSG

## 6.2 Perspectiva de Gestión Operativa:

En concordancia con el direccionamiento estratégico que debe tener la DIVAD, se propone que las unidades mantengan su estructura de indicadores, y se destaquen como relevantes para el cumplimiento de los lineamientos estratégicos los siguientes indicadores:

- Medición de ejecución del Convenio con Servicio Civil  
**Indicador:** porcentaje del cumplimiento del programa del convenio DNSC  
**Formula:**  $(\text{Número de actividades cumplidas año}_t / \text{número total de actividades año}_t) * 100$   
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 80%  
**Responsable:** Jefe DIVAD
- Medición de ejecución del programa ISTAS  
**Indicador:** Porcentaje de cumplimiento del programa istas  
**Formula:**  $(\text{Número de actividades cumplidas año}_t / \text{número total de actividades año}_t) * 100$   
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 80%  
**Responsable:** Jefe DIVAD
- Medición ejecución del programa de ambientes laborales  
**Indicador:** Porcentaje de cumplimiento del programa de ambientes laborales  
**Formula:**  $(\text{Número de proyectos terminados año}_t / \text{número total de proyectos año}_t) * 100$   
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 80%  
**Responsable:** Jefe Sección Infraestructura

- Medición ejecución presupuestaria Subtítulo 22 gasto bienes y servicios de consumo  
**Indicador:** porcentaje de ejecución presupuestaria Subtítulo 22  
**Formula:**  $(\text{presupuesto ejecutado ST22 año}_t / \text{presupuesto autorizado ST 21 año}_t) * 100$   
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 98%  
**Responsable:** Jefe Departamento de Compras y SSGG
- Medición ejecución presupuestaria Subtítulo 21 gasto en personal  
**Indicador:** porcentaje de ejecución presupuestaria Subtítulo 21  
**Formula:**  $(\text{presupuesto ejecutado ST 21 año}_t / \text{presupuesto autorizado ST 21 año}_t) * 100$   
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 98%  
**Responsable:** Jefe Departamento de Gestión de Personas.
- Medición ejecución glosa de Capacitación  
**Indicador:** porcentaje de ejecución glosa capacitación  
**Formula:**  $(\text{ejecución glosa de capacitación año}_t / \text{glosa capacitación vigente año}_t) * 100$   
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 98%  
**Responsable:** Jefe Sección Capacitación

### 6.3 Perspectiva de Usuarios

La opinión y participación de los usuarios se reconoce como un factor crítico para el mejoramiento de gestión interna. Dentro de esta perspectiva se asocian indicadores a la satisfacción respecto de productos o servicios entregados y a la participación de los funcionarios en los procesos de gestión interna.

El fortalecimiento del vínculo con los usuarios es fundamental y es un elemento necesario para mejorar la valoración de la gestión interna. La DIVAD ha centrado esfuerzos en este sentido, ya que reconoce necesario desde la función brindar soporte a las áreas de negocio.

La participación de usuarios, desarrollada principalmente por los representantes del personal (dirigentes gremiales), ya que se por intermedio de estos se han abierto líneas de trabajo en los siguientes ámbitos:

- Buenas Prácticas Laborales.
- Infraestructura

- Gestión de Personas
- Modernización

Además, se ha considerado dentro de esta perspectiva mantener un seguimiento al cumplimiento de las reuniones formales que se sostengan con los representantes de los funcionarios.

Respecto de la medición de satisfacción de los usuarios, se considerado como estratégico la medición de la satisfacción de los procesos vinculados a gestión de personas. Conocer la opinión de nuestros usuarios mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción a procesos específicos:

- Medición funcionamiento mesas bipartitas con gremios
- **Indicador:** porcentaje de acuerdos cumplidos  
**Formula:** (número de acuerdos cumplidos año<sub>t</sub> / total de acuerdos con gremios año<sub>t</sub>) \* 100  
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 80%  
**Responsable:** Jefe DIVAD
- Medición capacidad de respuestas a usuarios del Servicio de bienestar  
**Indicador:** porcentaje de respuestas  
**Formula:** (n° de respuestas a consultas y reclamos año<sub>t</sub> / n° total de consultas y reclamos año<sub>t</sub>) \* 100  
**Ciclo:** anual  
**Control:** Mensual  
**Meta:** mayor a 80%  
**Responsable:** Jefe Servicio de Bienestar

#### 6.4 Perspectiva de Validadores de Gestión

Dentro de los organismos validadores de gestión incluyen a otros organismos a los cuales se les remite información, sujeto a estándares predefinidos y que la validación de esta información incide en la gestión interna, como por ejemplo la entrega de la información de los PMG, remisión de información a la Dirección Nacional del Servicio Civil o dar respuesta a requerimientos de información.

En este eje es prioritario identificar las necesidades o estándares definidos por clientes para dar cumplimiento a los requerimientos de los clientes. Se reconoce que la opinión de nuestros clientes es importante y esta incorporada en los procesos de gestión interna.

- Medición a reclamos en procesos de licitación pública  
**Indicador:** porcentaje reclamos en licitaciones públicas  
**Formula:** (n° de reclamos licitaciones públicas / n° total licitaciones públicas año<sub>t</sub>) \* 100

**Ciclo:** anual

**Control:** Mensual

**Meta:** menor al 5%

**Responsable:** Jefe Departamento de Compras y SSGG

- Medición de observaciones a informes a organismos validadores

**Indicador:** porcentaje informes con observaciones

**Formula:**  $(n^{\circ} \text{ informes con observaciones} / n^{\circ} \text{ total de informes a entes validadores año}_t) * 100$

**Ciclo:** anual

**Control:** Mensual

**Meta:** menor al 5%

**Responsable:** Jefe Departamento de Estudios y Desarrollo

## 7 Conclusiones y Recomendaciones

A partir de lo expuesto en el presente estudio, podemos observar que un hecho que ha facilitado el proceso de desarrollo del CMI, ha sido el que las definiciones estratégicas, contuvieran objetivos específicos de gestión interna.

Simultáneamente se ha observado a lo largo de los análisis como se ha pasado de un enfoque orientado al producto, proceso y ejecución presupuestaria centrado el “que” entregamos a nuestros usuarios, a un enfoque que considera el “como” se entregan los productos (servicios); siendo un aporte significativo para la DIVAD la reflexión que aporta la metodología de CMI, sobre el vínculo de la gestión con los lineamientos estratégicos.

De la hipótesis propuesta al inicio de este estudio, en que sometíamos a prueba el acoplamiento de la gestión interna a los lineamientos estratégicos, podemos concluir a partir de la revisión de la metodología de implementación CMI que, si es factible el alineamiento de la gestión a definiciones estratégicas, a través de un modelo de gestión que permite el control y seguimiento.

En este caso en particular podemos observar que procesos altamente normados y orientados al detalle, abren una brecha hacia la preocupación por las personas y las condiciones que éstas deben tener para desarrollar sus tareas en armonía y equilibrio.

Además, es interesante indicar que en ningún momento se ha planteado la implementación de esta herramienta de gestión como una meta específica en la DIVAD, sino que seguir su metodología para estructurar lo existente y avanzar en el futuro con esta metodología en el ‘ADN’ de la gestión interna.

El enfocar los esfuerzos en procesos que aportan al logro de lineamientos estratégicos, también permite evitar la tensión de establecer múltiples controles sobre un proceso, lo que simplifica el análisis de información, la toma de decisiones y la comunicación; todos éstos, aspectos deficitarios que se identificaron en el proceso de inicio del trabajo.

El desarrollo del presente estudio me ha permitido reflexionar y aprender que el mejoramiento de la gestión no está sólo en los indicadores presupuestarios y en procesos, sino que parte importante del mejoramiento parte en el capital humano y las condiciones en estos desarrollan sus funciones. Impulsar iniciativas en sentido cuando la normativa no las tienes previstas, ni tampoco están consideradas en los presupuestos, es complejo.

Dentro de proyecciones hacia el futuro se recomienda según se ajusten las definiciones estratégicas sectoriales, actualizar el ejercicio de revisión de los objetivos estratégicos para la gestión interna.

Además, se recomienda considerar en el próximo ejercicio de formulación presupuestaria, incluir un requerimiento de financiamiento para desarrollar una aplicación de generación de reportes, para los indicadores definidos, facilitando el manejo de la información y la toma de decisiones.

Esta aplicación de esta metodología podría ser de utilidad, para ser aplicada en las unidades de administración de los SERVIUS, lo que permitiría generar un estándar de gestión que, al ajustarse a sus definiciones estratégicas, reconozca las diferentes realidades regionales y facilitando la gestión sectorial.

## 8 Bibliografía

- Banda, F. (2005). El Cuadro de Mando Integral en Planes de Desarrollo Rural: Una Aplicación para Construir la Hipótesis de Planificación en la Comuna de Negrete. *Horizontes Empresariales*.
- Barros, J., & Rodríguez, R. (2004). *Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público*. Recuperado el 4 de octubre de 2016, de [www.observatorio-iberoamericano.org](http://www.observatorio-iberoamericano.org): [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf)
- Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda. (2005). *Apliación de Instrumentos de Evaluación del Desempeño, La Experiencia Chilena*. Recuperado el 18 de diciembre de 2016, de [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl): [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-37367\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-37367_doc_pdf.pdf)
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (24 de noviembre de 2016). *Plan de Buenas Prácticas Laborales*. Obtenido de [www.serviciocivil.gob.cl](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf): [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres\\_001\\_2015\\_instructivo\\_bpl.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf)
- DIVAD. (2016). *FODA DIVAD*. Santiago: DIVAD.
- División Administrativa. (2014). *Catálogo de Servicio y Productos DIVAD*. Santiago: DIVAD.
- González, P., Peiró, J., & Bravo, M. (2014). Capítulo 7. En J. Peiró, & F. Prieto, *Tratado de Psicología del Trabajo*. Síntesis.
- Kaplan, R. (15 de 11 de 1999). The Balanced Scorecard for Public Sector Organizations. *Balanced Scorecard Report*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando Integral* (Segunda edición ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2004). *Chile, un siglo de políticas en vivienda y barrio*. Santiago: Pehuén.
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (01 de Febrero de 2016). Plan Estratégico MINVU 2014 - 2018. Santiago, Región Metropolitana, Chile.
- Ministerio Secretaria General de la Presidencia. (2006). *Reforma del Estado en Chile 1990 - 2006*. Recuperado el 6 de enero de 2017, de [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-83867\\_archivo\\_fuente.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-83867_archivo_fuente.pdf)
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Porcesos*. Madrid: ESIC.

- Porporato, M., & Garcia, N. (2007). *Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: revisión de la literatura e implementaciones para práctica*. Recuperado el 04 de octubre de 2016, de [www.visionadministrativa.info/](http://www.visionadministrativa.info/): <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/limitacionesdelCMI.pdf>
- Ramírez, A. (Agosto de 2001). <http://www.dii.uchile.cl/>. Recuperado el 19 de diciembre de 2016, de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges32.pdf>
- Rietbergen-McCracken, J., & Narayan, D. (1998). *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*. THE WORLD BANK. Washington, D.C.: THE WORLD BANK.
- Superintendencia de Seguridad Social. (2013). *Manual de Uso de Cuestionario SUSESO - ISTAS 21, versión breve*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de [www.dt.gob.cl](http://www.dt.gob.cl): [http://www.dt.gob.cl/1601/articles-109081\\_recurso\\_2.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-109081_recurso_2.pdf)
- Superintendencia de Seguridad Social. (2016). *Resultados Aplicación Encuesta ISTAS*. Santiago: SUSESO.
- Urcola, J. (2000). *Factores Clave de la Dirección Orientados a la Obtención de Resultados*. Madrid: ESIC.
- Ventura, J. (2009). *Análisis Estratégico de la Empresa*. España: Paraninfo.
- Zambrano, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andres Bello.

## 9 Anexos

### Anexo A: Extracto Ord. MINVU N° 111/2016, Plan Estratégico del MINVU 2014 -2018 ( Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2016)

**AQUÍ  
construimos**

Plan Estratégico Minvu 2014-2018

#### Política Urbana Habitacional

---

*“Todos nosotros vivimos insertos en un barrio, en una comuna, en una ciudad, y nuestra política de vivienda será más que sólo construir casas, trabajaremos en los barrios y en las ciudades a través de una política integral que priorice la calidad, la equidad y la integración social.”*

**Michelle Bachelet Jeria**  
Presidenta de la República de Chile.

*“Favorecer la Equidad Urbana y Territorial e Integración Social, posibilitando el acceso a todos y todas, a viviendas adecuadas, barrios integrados y bienes públicos urbanos de calidad”.*

**María Paulina Saball Astaburuaga**  
Ministra de Vivienda y Urbanismo.



Plan Estratégico Minvu 2014-2018  
Página 9 de 19

## Objetivos Estratégicos

- Posibilitar el **acceso a soluciones habitacionales de calidad**, principalmente a los sectores vulnerables, emergentes y medios, bajo criterios de **pertinencia, equidad y participación**
- **Mejorar, recuperar y/o regenerar barrios en situación de deterioro**, a través de inversiones en espacios públicos, bienes comunes y viviendas e, intervenciones que potencien la identidad y fortalezcan la **participación e integración**.
- Contribuir al **desarrollo de ciudades equitativas, sustentables e integradas**, a través de inversiones, regulaciones y coordinaciones que posibiliten mayor y mejor infraestructura urbana; una planificación oportuna y participativa y, una gestión coordinada y eficiente.
- **Atender** de manera coordinada, eficaz y oportuna, las **situaciones urbanas – habitacionales** derivadas de emergencias y/o catástrofes.
- Promover, fortalecer e implementar instancias de **participación ciudadana** dialogantes, inclusivas y pertinentes a las características y necesidades de nuestros usuarios/os.
- Promover el desarrollo de **las personas y de los equipos de trabajo** del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, reconociendo las diferentes realidades regionales, a través del **fortalecimiento de competencias, ambientes laborales saludables e inclusivos y el equilibrio de la vida laboral y familiar**, para potenciar el desempeño institucional.
- Gestionar **con eficiencia y oportunidad los productos y servicios** del MINVU, propiciando procesos innovadores, simples y transparentes.

## Ejes Estratégicos

Asociado a cada objetivo se han definido ejes estratégicos, que permiten relevar las acciones que posibiliten cumplir con el objetivo propuesto.

Objetivo Estratégico	Ejes Estratégicos
Posibilitar el acceso a soluciones	Disminuir el déficit habitacional cuantitativo.



habitacionales de calidad, principalmente a los sectores vulnerables, emergentes y medios, bajo criterios de pertinencia, equidad y participación.	Disminuir el déficit habitacional cualitativo.
	Contribuir a la reactivación económica e integración social.
	Implementar beneficios a deudores habitacionales con subsidio del Estado.
Mejorar, recuperar y/o regenerar barrios en situación de deterioro, a través de inversiones en espacios públicos, bienes comunes y viviendas e, intervenciones que potencien la identidad y fortalezcan la participación e integración.	Mejorar conectividad y accesibilidad en barrios vulnerables.
	Mejorar y recuperar espacios públicos y viviendas de barrios vulnerables.
	Mejorar y Recuperar viviendas de barrios vulnerables.
Contribuir al desarrollo de ciudades equitativas, sustentables e integradas, a través de inversiones, regulaciones y coordinaciones que posibiliten mayor y mejor infraestructura urbana; una planificación oportuna y participativa y, una gestión coordinada y eficiente.	Ampliar acceso a bienes públicos de calidad.
	Promover el desarrollo integral de ciudades y territorios.
Atender de manera coordinada, eficaz y oportuna, las situaciones urbanas – habitacionales derivadas de emergencias y/o catástrofes.	Reparar y reponer viviendas dañadas.
	Reponer y mejorar infraestructura barrial y urbana.
	Incorporar criterios de sustentabilidad en la gestión de soluciones.
Promover, fortalecer e implementar instancias de participación ciudadana dialogantes, inclusivas y pertinentes a las características y necesidades de nuestros usuarios/os.	Fortalecer y liderar las instancias de participación ciudadana en los diseños de los proyectos a escala de vivienda, barrio y ciudad.
	Fortalecer los sistemas de atención, difusión y atención ciudadana del MINVU incorporando los enfoques de género, intercultural y accesibilidad universal.
Promover el desarrollo de las personas y de los equipos de trabajo del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, reconociendo las diferentes realidades regionales, a través del fortalecimiento de competencias, ambientes laborales saludables e inclusivos y el equilibrio de la vida laboral y familiar, para potenciar el desempeño institucional.	Promover el cumplimiento de derecho laborales individuales y colectivos.
	Fortalecer modelo de gestión de personas para entregar servicios de calidad.
	Generar ambientes laborales saludables e inclusivos que favorezca el equilibrio de la vida laboral y familiar.
Gestionar con eficiencia y oportunidad los productos y servicios del MINVU, propiciando procesos innovadores, simples y transparentes.	Gestionar con eficiencia los recursos financieros y materiales.
	Fortalecer el Sistema de gestión de calidad.
	Fortalecer sistema de monitoreo y control para la toma de decisiones.
	Avanzar hacia la descentralización y desconcentración.



## Anexo B: Pauta Análisis FODA DIVAD

N° de mesa: \_\_\_\_\_ Moderador:

<p><b>Fortalezas Internas (F)</b> Son las capacidades especiales con que cuenta la División, y le permite tener una posición privilegiada frente al resto. Recursos que controla y habilidades que posee.</p>	<p><b>Debilidades Internas (D)</b> Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al resto, recursos que carece o habilidades que no posee.</p>
<p><b>Oportunidades Externas (O)</b> Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables y que permiten obtener ventajas competitivas.</p>	<p><b>Amenazas Externas (A)</b> Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra el trabajo de la División.</p>

## **Preguntas:**

### **Fortalezas**

- ¿Cómo vive el valor de respeto la División?
- ¿Qué estamos haciendo bien que nos diferencia del resto?
- ¿Lo que hacemos en torno al valor de respeto nos diferencia de las otras Divisiones?
- ¿Es innovador?
- ¿En qué destacamos, como equipo, frente al resto del Ministerio?

### **Debilidades**

- ¿Por qué no se trabaja con respeto?
- ¿Estamos interactuando correctamente con nuestras contrapartes?
- ¿Sabemos reconocer nuestros errores?
- ¿En qué estamos actuando mal a diferencia de otras Divisiones?

### **Oportunidades**

- ¿Existe algún elemento de nuestra División que podamos aprovechar para mejorar el respeto entre nosotros?
- ¿Cuándo se producen cambios al interior del MINVU, hemos sido los primeros en adaptarnos e implementarlos? ¿A qué se debe?
- ¿Tenemos algunas características que aún no le sacamos provecho para potenciar el valor de respeto?

### **Amenazas**

- ¿Qué elementos externos a nosotros pueden perjudicar para un trabajo respetuoso?
- ¿La falta de liderazgo es un problema?, ¿La falta de comunicación es un problema? ¿Otros?
- ¿Han cambiado la forma de relacionarnos este último tiempo? ¿A qué se debe?
- ¿Existe algún tema con el que tengamos que tener especial cuidado y pueda afectar este valor?

### Anexo C: Resumen Indicadores DIVAD

	<b>Foco Específico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta</b>
<b>Perspectiva Aprendizaje y desarrollo</b>	Formalización Política de Desarrollo y Calidad de Vida.	Porcentaje de implementación de la Política de Desarrollo de Personas y Calidad de Vida	$\frac{\text{Número de actividades cumplidas año}_t}{\text{Número total de actividades año}_t} * 100$	≥ 80%
	Ejecución del Plan de Calidad de Vida y Clima Laboral.	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Calidad de Vida y Clima Laboral	$\frac{\text{Número de actividades cumplidas año}_t}{\text{Número total de actividades año}_t} * 100$	≥ 80%
	Plan de Implementación del proceso de traspaso de personal a honorarios a contrata.	Porcentaje de funcionarios Traspasados de Honorarios a la Contrata	$\frac{\text{Número honorarios traspasados}}{\text{Número total de cupos autorizados}} * 100$	≥ 97%
	Implementación de Metodología de Administración Integral del Gasto Operacional.	Número de SEREMI en las que se Capacitó al equipo de Compras.	$\text{N}^\circ \text{ de SEREMI Capacitadas en Compras}$	≥ 5

	<b>Foco Específico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta</b>
<b>Perspectiva Gestión Operativa</b>	Ejecución de Programa de Trabajo del Convenio de Asesoría con DNSC, en materia de Gestión y Desarrollo de Personas.	Porcentaje de cumplimiento del programa del Convenio DNSC	$\frac{\text{Número de actividades cumplidas año}_t}{\text{Número total de actividades año}_t} * 100$	≥ 80%
	implementar ciclo de metodología ISTAS 21: implementación de medidas, monitoreo, revaluación.	Porcentaje de cumplimiento del programa ISTAS	$\frac{\text{Número de actividades cumplidas año}_t}{\text{Número total de actividades año}_t} * 100$	≥ 80%
	Implementación Plan de Mejoramiento de Ambientes Laborales.	Porcentaje de cumplimiento del programa de Ambientes Laborales	$\frac{\text{Número de proyectos terminados año}_t}{\text{Número total de proyectos año}_t} * 100$	≥ 80%
	Implementación de Metodología de Administración Integral del Gasto Operacional.	Porcentaje de ejecución presupuestaria Subtítulo 22 Gasto en Bienes y Servicios	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado ST 22}}{\text{Presupuesto vigente ST22}} * 100$	≥ 98%
	Implementación de metodología para el seguimiento y control gasto en Personal.	Porcentaje de ejecución presupuestaria Subtítulo 22 Gasto en Personal	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado ST 21 año}_t}{\text{Presupuesto vigente ST21 año}_t} * 100$	≥ 98%
		Porcentaje de ejecución glosa Capacitación	$\frac{\text{Ejecución glosa de capacitación año}_t}{\text{Glosa capacitación vigente ST22 año}_t} * 100$	≥ 98%

	<b>Foco Específico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta</b>
<b>Perspectiva Usuario</b>	Ejecución del Plan de Calidad de Vida y Clima Laboral.	Porcentaje de Acuerdos Mesa Gremial	$\frac{\text{Número de acuerdos cumplidos año}_t}{\text{Número de acuerdos con gremios año}_t} * 100$	≥ 80%
	Transversal	Porcentaje de Respuestas a Consultas y Reclamos a usuarios del Servicio de Bienestar	$\frac{\text{Nº respuestas a consultas y reclamos año}_t}{\text{Número total de consultas y reclamos año}_t} * 100$	≥ 90%
<b>Perspectiva de Validadores de Gestión</b>	Implementación de Metodología de Administración Integral del Gasto Operacional.	Porcentaje de reclamos a Licitaciones Públicas	$\frac{\text{Nº de reclamos licitaciones públicas año}_t}{\text{Nº de licitaciones públicas año}_t} * 100$	< 5%
	Transversal	Porcentaje de informes observados por organismos validadores.	$\frac{\text{Número de informes con observaciones}}{\text{Número de informes a entes validadores}} * 100$	< 5%

## Anexo D: Tabla de Seguimiento de Indicadores

Perspectiva	Foco Específico	Indicador	Avance agregado												Meta	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic		
Gestión Operativa	Ejecución de Programa de Trabajo del Convenio de Asesoría con DNSC, en materia de Gestión y Desarrollo de Personas.	Porcentaje de cumplimiento del programa del Convenio DNSC														80%
	Implementar ciclo de metodología ISTAS 21: implementación de medidas, monitoreo, reevaluación.	Porcentaje de cumplimiento del programa ISTAS														80%
	Implementación Plan de Mejoramiento de Ambientes Laborales.	Porcentaje de cumplimiento del programa del Ambientes Laborales														80%
	Implementación de Metodología de Administración Integral del Gasto Operacional.	Porcentaje de ejecución presupuestaria Subtítulo 22 Gasto en Bienes y Servicios														98%
	Implementación de metodología para el seguimiento y control gasto en Personal.	Porcentaje de ejecución presupuestaria Subtítulo 22 Gasto en Personal														98%
		Porcentaje de ejecución glosa Capacitación													98%	
Aprendizaje y desarrollo	Formalización Política de Desarrollo y Calidad de Vida.	Porcentaje de Implementación de la Política de Desarrollo de Personas y Calidad de Vida														80%
	Ejecución del Plan de Calidad de Vida y Clima Laboral.	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Calidad de Vida y Clima Laboral														1%
	Plan de Implementación del proceso de traspaso de personal a honorarios a contrata.	Porcentaje de funcionarios Traspasados de Honorarios a la Contrata														97%
	Implementación de Metodología de Administración Integral del Gasto Operacional.	Número de SEREMI en las que se Capacitó al equipo de Compras.														0
Usuario	Ejecución del Plan de Calidad de Vida y Clima Laboral.	Porcentaje de Acuerdos Mesa Gremial														80%
	Transversal	Porcentaje de Respuestas a Consultas y Reclamos a usuarios del Servicio de Bienestar														90%
Validadores de Gestión	Implementación de Metodología de Administración Integral del Gasto Operacional.	Porcentaje de reclamos a Licitaciones Públicas														5%
	Transversal	Porcentaje de informes observados por organismos validadores.														5%