



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

**APLICACIÓN MODELO BALANCED SCORECARD EN
SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE
OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN
DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN**

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

JUAN MANUEL GUAJARDO LARA

**PROFESOR GUÍA:
LORETO MARTINEZ OYARCE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FELIPE ROSALES PLAZA
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER.**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN POLÍTICAS PÚBLICAS.

POR: Juan Manuel Guajardo Lara.

FECHA: 27/03/2017.

PROFESORA GUIA: Loreto Martínez Oyarce.

**APLICACIÓN MODELO BALANCED SCORECARD EN
SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE
OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN
DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN**

El presente estudio de caso es de carácter exploratorio y descriptivo realizado en la División de Fiscalización (DFZ) de la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA). Para su desarrollo, principalmente, se realizaron reuniones de trabajo con las distintas secciones de la DFZ, se recopiló información relevante para conocer el estado actual de la DFZ en materia de gestión y se realizó un análisis de la información y documentación obtenida.

El objetivo del estudio de caso, correspondió a: “Diseñar un instrumento de gestión basado en el Balanced Scorecard, que permita contar con una herramienta de medición del grado de logro de las definiciones estratégicas de la División de Fiscalización”, para lo cual se aplicó el modelo Balanced Scorecard (BSC) en dicha División, en consideración a las virtudes que entrega el modelo, especialmente al vincular la gestión de corto plazo con la mirada estratégica de largo plazo.

Para el desarrollo del BSC principalmente se realizó un diagnóstico de la DFZ que consideró un análisis interno y externo, el análisis del marco legal aplicable, y de la planificación estratégica desarrollada por el Servicio. A su vez, se realizaron reuniones de trabajo con las distintas secciones de la División de Fiscalización, lo que permitió la elaboración del BSC de dicha División, en base al modelo modificado de Paul Niven, el cual utiliza las cuatro perspectivas que se vinculan con la Misión que se encuentra en la cúspide del modelo, para posterior presentar las recomendaciones y conclusiones del trabajo realizado.

Una de las principales conclusiones del estudio de caso, es que una de las perspectivas más relevantes del modelo para la División, es la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje, lo que es consistente con el factor más relevante de la DFZ, el factor humano. Lo que se relaciona directamente con el alto nivel de especialización y profesionalismo del mismo. Por lo señalado, se recomienda que al igual que en el diseño del BSC, durante su implementación, se debe involucrar como un agente activo y de cambio al personal de la DFZ, para efecto de lograr el nivel de compromiso y mejora que requiere el modelo definido, permitiendo con ello, adoptar las acciones necesarias para que la División alcance los objetivos propuestos y con ello, la misión definida.

AGRADECIMIENTOS:

Hoy me encuentro en la etapa final para alcanzar el grado de Magister en el prestigioso Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

El alcanzar este logro en mi vida no habría sido posible sin el apoyo constante de la persona que me ha acompañado en este camino, gracias Trinidad por tu apoyo, comprensión, entrega y amor.

Agradezco a mi profesora guía Loreto Martínez Oyarce por su apoyo constante en esta empresa, que ha llegado a buen puerto. Asimismo, agradezco a los profesores de la Comisión.

Agradezco al Jefe de Servicio, a las Jefaturas y funcionarios de la División de Fiscalización de la Superintendencia del Medio Ambiente y en especial a Cristian Ulloa profesional experto en materias de gestión pública de la Superintendencia.

Finalmente, agradezco a mi padre que ya no se encuentra conmigo, mi madre, mis hijas Constanza y Florencia, y todos los seres queridos y amigos que siempre están conmigo. Muchas gracias.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 MOTIVACIONES	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.4 OBJETIVO GENERAL	13
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2. MARCO CONCEPTUAL	14
2.1 MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.....	14
2.2 NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	17
2.2 BALANCED SCORECARD	20
3. METODOLOGIA.....	26
3.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	29
3.2 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	32
4. SITUACIÓN ACTUAL	36
4.1 ANÁLISIS PEST	36
4.2 ANÁLISIS FODA	39
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	41
5.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	41
5.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	42
6. BALANCED SCORECARD	44
6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	45
6.2 MAPA ESTRATÉGICO	47
6.3 INDICADORES Y METAS	48
7. RECOMENDACIONES	53
8. CONCLUSIONES.....	55
Bibliografía	58
ANEXO A “Definiciones Estratégicas Sección Autorización y Seguimientos de Terceros”	61
ANEXO B “Definiciones Estratégicas Sección Gestión y Coordinación Operativa”	62
ANEXO C “Definiciones Estratégicas Sección Programación y Control”	63
ANEXO D “Definiciones Estratégicas Sección Técnica”	64
ANEXO E “Mapa Estratégico Sección Autorización y Seguimientos de Terceros”	65
ANEXO F “Mapa Estratégico Sección Gestión y Coordinación Operativa”	66
ANEXO G “Mapa Estratégico Sección Programación y Control”	67

ANEXO H “Mapa Estratégico Sección Técnica”	68
ANEXO I “Indicadores por Perspectivas Sección Autorización y Seguimiento de Terceros”	69
ANEXO J “Indicadores por Perspectivas Sección Gestión y Coordinación Operativa”	71
ANEXO K “Indicadores por Perspectivas Sección Programación y Control”	73
ANEXO L “Indicadores por Perspectivas Sección Técnica”	75

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura interna SMA	4
Ilustración 2: N° de actividades realizadas SMA	5
Ilustración 3: Definiciones Estratégicas	7
Ilustración 4: Indicadores de Desempeño SMA	9
Ilustración 5: Estructura interna DFZ	11
Ilustración 6: Evolución Programa de Mejoramiento de la Gestión	15
Ilustración 7: Las cuatro perspectivas BSC	21
Ilustración 8: BSC Sector Público	23
Ilustración 9: Esquema Desarrollo BSC	29
Ilustración 10: Elementos Análisis PEST	31
Ilustración 11: Matriz FODA	32
Ilustración 12: Proceso Definiciones Estratégicas	34
Ilustración 13: Presupuesto SMA años 2012 - 2016	38
Ilustración 14: Análisis FODA SMA	39
Ilustración 15: Análisis FODA DFZ	40
Ilustración 16: Perspectivas BSC Clásico	44
Ilustración 17: Mapa Estratégico DFZ	48
Ilustración 18: Indicadores a nivel de Clientes	49
Ilustración 19: Indicadores a nivel de Procesos	50
Ilustración 20: Indicadores a nivel de Desarrollo	51
Ilustración 21: Indicadores a nivel de Desarrollo	52

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso, tiene como objetivo el diseño de un instrumento de gestión basado en el BSC, para efecto que, la DFZ cuente con una herramienta que permita medir su gestión operativa vinculada con sus definiciones estratégicas.

La estructura del presente estudio de casos, se encuentra dividido en: introducción, cinco capítulos referidos al marco conceptual, metodología, situación actual, direccionamiento estratégico y Balanced Scorecard, recomendaciones, conclusiones, bibliografía y anexos.

1.1 MOTIVACIONES

La aplicación de técnicas e instrumentos generados para el sector privado, ha permitido el desarrollo y perfeccionamiento de las instituciones públicas, especialmente con la llegada de la Nueva Gestión Pública (NGP), que ha venido a romper con la dicotomía gestión privada versus gestión pública, dejando atrás viejos paradigmas de que las técnicas del sector privado no son aplicables en el sector público (García Sánchez, 2007).

LA NGP sin duda ha sido un cambio de paradigma dentro del sector público, modificando el foco desde una perspectiva del control legalidad hacia uno de resultados, con un acentuado sentido a la gestión, para efecto de mejorar sus servicios y cumplir su misión. En esta misma línea, una de las herramientas desarrolladas primero para el sector privado que se ha venido utilizando en el sector público es el Balanced Scorecard, instrumento que por sus características y ventajas se ha determinado como instrumento a utilizar en el presente estudio de caso, principalmente por la vinculación que hace éste, entre el corto y largo plazo, mediante la definición de indicadores construidos desde una mirada estratégica, que permiten vincular la operación con la estrategia de la institución.

El desarrollo del presente estudio de caso de carácter exploratorio y descriptivo, se realiza en la División de Fiscalización (DFZ) de la Superintendencia de Medio Ambiente (SMA), en consideración a la relevancia que tiene la División en el quehacer de la SMA, donde se centra el *core business* de la institución. Lo indicado, se ve reflejado en que gran parte de las funciones de la DFZ se encuentran radicadas en ella, desprendiéndose a su vez de ésta, gran parte de las otras funciones de la SMA.

La medición de las funciones y tareas que realiza la DFZ actualmente tienen un enfoque operacional de corto plazo, que no permite por un lado relacionar la multiplicidad de

funciones que realiza y por otro, orientar su quehacer con una mirada estratégica que le permita un enfoque de largo plazo.

Lo señalado es de mayor relevancia, si consideramos que uno de los organismos más importante de la institucionalidad ambiental creada el año 2010 es la SMA, que además de las funciones que realiza directamente, debe coordinar los demás Organismos Sectoriales (OS) con facultades de fiscalización ambientales, tales como: Subsecretaría de Salud, Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN), Corporación Nacional Forestal (CONAF), Dirección General de Aguas (DGA), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante (DIRECTEMAR), Subsecretaría Transportes, Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (SERNAPESCA), Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), Comisión Chilena de Energía Nuclear (CCHEN), Consejo de Monumentos Nacionales, Dirección de Vialidad, y a terceros que cumplen funciones en la nueva institucionalidad medio ambiental.

1.2 ANTECEDENTES

La SMA es un servicio público descentralizado de carácter fiscalizador, creado mediante la Ley N°20.417 de 2010, que se encuentra sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio del Medio Ambiente. Los cuerpos legales que rigen al organismo, son la Ley N°19.300 de 1994, sobre bases generales del medio ambiente y la Ley Orgánica de la Superintendencia del Medio Ambiente, correspondiente al artículo segundo de la Ley N°20.417.

La SMA cumple un rol clave en el resguardo del cumplimiento de la regulación ambiental, realizando funciones relativas al seguimiento y fiscalización de las Resoluciones de Calificación Ambiental, de las medidas de los Planes de Prevención y/o de Descontaminación Ambiental¹, entre otros temas.

La Superintendencia del Medio Ambiente inició sus actividades en septiembre de 2010, sin embargo, la entrada en vigencia de sus potestades fiscalizadoras y sancionatorias comenzó el 28 de diciembre de 2012.

¹ Es un instrumento de gestión ambiental, que, a través de la definición e implementación de medidas y acciones específicas, contribuyen a evitar la superación de una o más normas de calidad ambiental primaria o secundaria, en una zona latente. La elaboración de los PPDA corresponde al Ministerio del Medio Ambiente (MMA), quien en coordinación con los servicios del Estado con competencia en materia ambiental redacta el Plan para presentarlo al Consejo de Ministros para la Sustentabilidad para su consideración. (Artículo 2 y 3 del DS N°39 del MMA de 2013)

Su alcance es de carácter nacional, siendo actualmente el principal órgano del Estado responsable de la fiscalización del medio ambiente nacional.

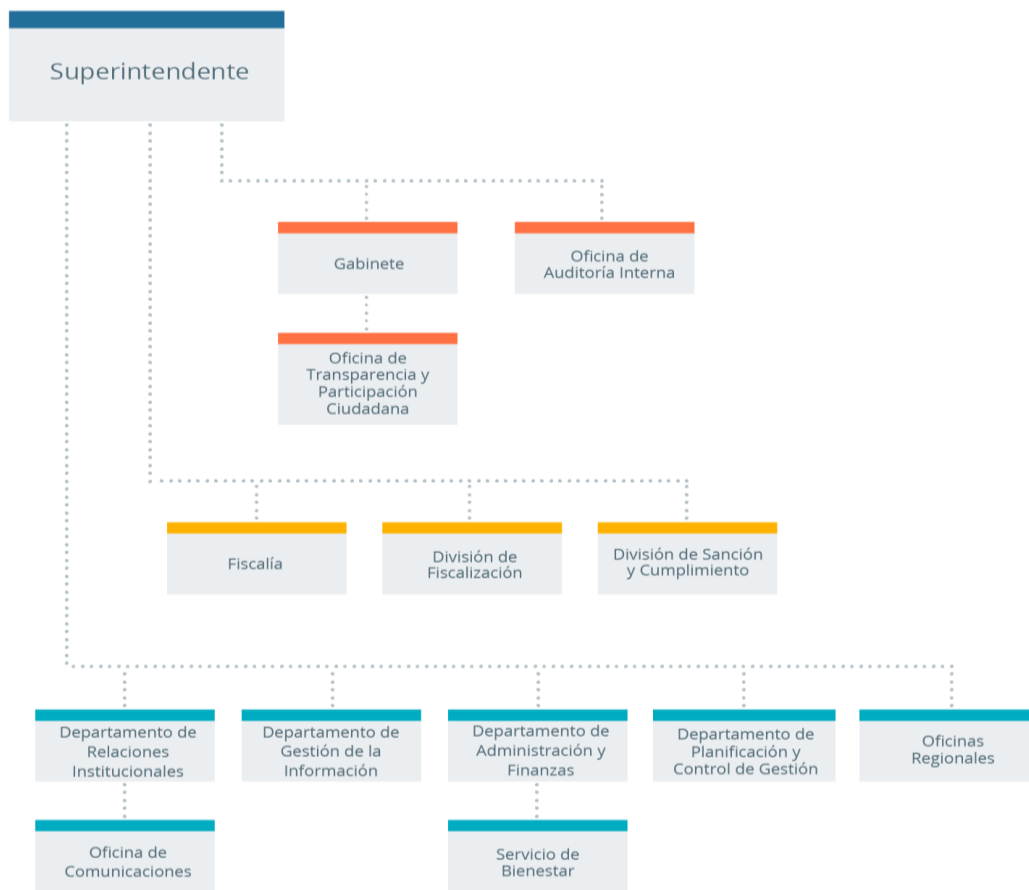
La oficina central de la SMA se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago, teniendo actualmente sedes regionales en 9 regiones del país, correspondiente a: Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Valparaíso, Del Libertador Bernardo O'Higgins, Región Metropolitana, Del Biobío y Los Ríos y Los Lagos. Lo anterior, de acuerdo a las prioridades definidas por el gobierno, sin perjuicio, que la SMA tiene como objetivo, contar con presencia en todas las regiones del país para el año 2018 (Superintendencia de Medio Ambiente, 2015, pág. 6).

La función de la SMA la ejerce a través de tres líneas:

- 1) Modalidad directa, a través de sus propios funcionarios, para lo anterior, el año 2015, la SMA constó con una dotación de 128 funcionarios entre planta y contrata, sumado a 26 personas a honorarios (Superintendencia de Medio Ambiente, 2015).
- 2) Organismos Sectoriales: pudiendo encomendarles determinadas labores de fiscalización sobre la base de los programas y subprogramas que se definirán en conjunto para tal efecto;
- 3) Terceros: debidamente acreditados y autorizados por la Superintendencia, tales como las Entidades Técnicas de Fiscalización Ambiental (ETFA) y las Entidades Técnicas de Certificación Ambiental (ETCA),

Para lo anterior, la SMA ha establecido la siguiente estructura interna: (Superintendencia de Medio Ambiente, 2015, pág. 20)

Ilustración 1: Estructura interna SMA



Fuente: Superintendencia del Medio Ambiente (2016)

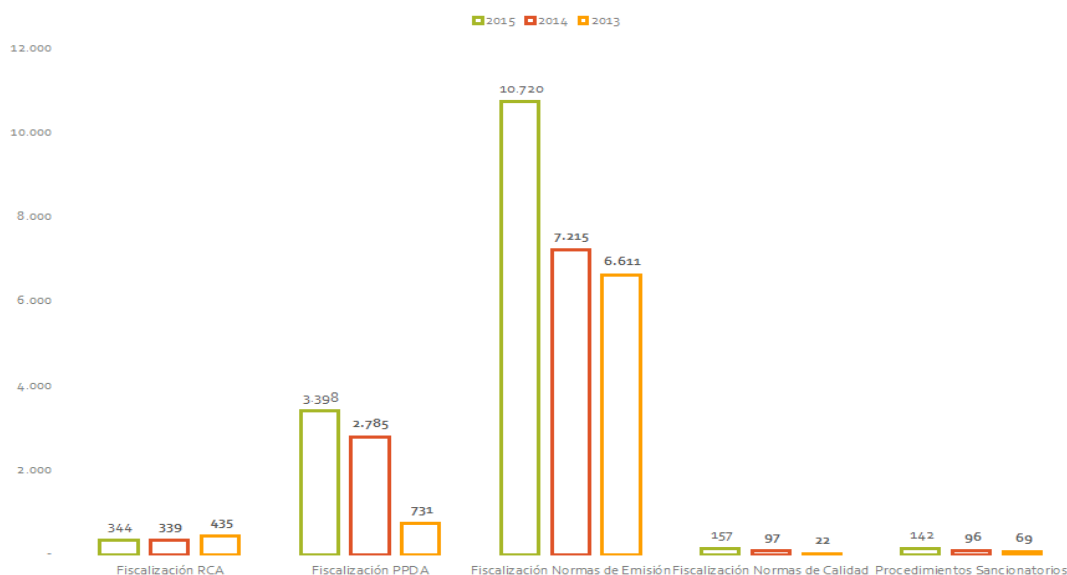
El hecho de ser un servicio público creado recientemente el año 2010 implica un gran desafío, en el proceso de construcción, diseño y perfeccionamiento de las prácticas y procedimientos de gestión, considerando el rol clave y principal que tiene en el sistema medio ambiental nacional, en materia tanto de fiscalización como de sanción.

La labor de la División de Fiscalización y su impacto en el ámbito medio ambiental se puede apreciar en la información disponible del año 2015 en el Balance de Gestión Integral (BGI) del mencionado año (Superintendencia de Medio Ambiente, 2015), donde se registra un total de 344 actividades de fiscalización originadas para Resoluciones de Calificación Ambiental (RCA), la realización de actividades de fiscalización de los diez planes vigentes en los Programas de Fiscalización de los Planes de Prevención y Descontaminación Ambiental (PPDA), las cuales corresponde a 3.398; para el caso de Normas de Emisión (NE), de las 2.069 actividades programadas, se realizaron 10.720; y respecto a la fiscalización de Normas de Calidad, se realizaron 157 actividades, concentrando un 46% en las Normas DS.20/2013 MP 10, DS.12/2011 MP 2,5 y DS.113/2002 SO2. Asimismo, de los 142 Procedimientos

Sancionatorios iniciados el año 2015, un 45,8% tuvo su origen en las actividades de Fiscalización Ambiental.

A mayor abundamiento, en el siguiente cuadro construido en base a la información de los Balance de Gestión Integral (BGI) de los años 2013, 2014 y 2015 y las Cuentas Públicas 2013, 2014 y 2015 realizadas por la SMA, se aprecia, por un lado, el gran número de actividades que realiza la DFZ y por otro su incremento en el tiempo:

Ilustración 2: N° de actividades realizadas SMA



Elaboración Propia: Información BGI 2013-2014 y 2015 y Cuentas Pública 2013-2014 y 2015 de la SMA.

El hecho que tanto la estructura como las funciones de la SMA son relativamente nuevas, genera como implicancias que el Servicio esté en constante desarrollo y perfeccionamiento, para cumplir de mejor manera su misión y lo mandatado por la normativa vigente, y que se ve expresado en su planificación estratégica. Lo señalado redundando directamente en cada una de las unidades que componen la SMA, por lo que, dado el proceso constante de mejoramiento continuo y definición de procedimientos y mejores prácticas de gestión, en la que se encuentra la SMA, nace la necesidad de la División de Fiscalización de una revisión de sus procesos y focalización de su gestión, de manera de optimizar su accionar. Actualmente, la medición de sus accionar se realiza bajo los instrumentos globales aplicados en la administración pública chilena correspondientes a los convenios de desempeño individuales (ADP), colectivos e institucional, sin embargo, se requiere, contar con una herramienta que permita unir y medir el cumplimiento de sus definiciones estratégicas vía la operación que realiza la División, de manera que su accionar se pueda focalizar y orientar para el cumplimiento de su misión. Al respecto es importante indicar que, para el caso de la DFZ el resultado

del cumplimiento de los convenios de desempeño colectivo para el año 2015 alcanzó a un 100% de las 5 metas comprometidas (Superintendencia de Medio Ambiente, 2015, pág. 46).

A mayor abundamiento, debido a la gran cantidad de organismos sectoriales (OS), y terceros (ETFA y ETCA) que debe coordinar, y la gran cantidad de actividades que realiza la SMA y que se puede apreciar en la ilustración N°2, hacen necesario diseñar un mecanismo de medición y control de resultados de gestión, que permita retroalimentar a los procesos misionales de la división y avanzar hacia un sistema de gestión de calidad, mejorando y optimizando los procedimientos y procesos de gestión de la División y con ello el impacto en los productos y servicios que ésta entrega. Para lo señalado, se requiere de un mecanismo que permita vincular las definiciones estratégicas y la operación de la División, de manera de focalizar y optimizar la gestión operativa de ésta, para efecto que su accionar sea definido desde una perspectiva estratégica y direccionado para alcanzar la misión de la División.

Para ello, la definición del Balance Scorecard como una herramienta de gestión, permitirá apoyar el cumplimiento de las definiciones estratégicas de la División, contando con una herramienta que hará el link entre las definiciones estratégicas y la operación de la División.

A su vez, el Balanced Scorecard permitirá gestionar la misión y la estrategia de la División, identificando para ello, las estructuras que permiten alcanzar los objetivos trazados, mediante la definición de metas e indicadores, y la medición del impacto real de cada una de las acciones que realiza la División, logrando con ello, que la operación tenga una visión compartida por la organización en el largo plazo.

En resumen, el BSC es una herramienta que permitirá mejorar el seguimiento y logro de los objetivos estratégicos de la División y con ello de la SMA, focalizando la estrategia de la División, complementando el Plan Estratégico Institucional y los demás instrumentos de gestión definidos por el Gobierno Central. Asimismo, permitirá mejorar la toma de decisiones, optimizar los recursos existentes y generar información útil tanto para la propia DFZ como para sus clientes. Asimismo, dentro de las características relevantes de la herramienta que se pueden mencionar, se encuentran:

- Es un método que nos estructura.
- Es una disciplina.
- Es una metodología que integra y balancea el corto con el largo plazo.
- Permite traducir la estrategia en acciones concretas (estrategia se traduce en objetivos concretos y medibles para los distintos niveles de la organización).
- Permite alinear la organización con la estrategia.
- Permite desarrollar un proceso sistemático y riguroso de llevar la estrategia a la acción.

El uso de esta herramienta en el mundo, se encuentra avalada por distintos estudios, tales como el de la empresa Bain & Company (Bain & Company, Mayo 2013) empresa consultora de gestión global, que determinó que el BSC es una de las herramientas más utilizadas a nivel mundial, encontrándose en el 5° lugar del ranking, antecedida por la Planificación Estratégica, el Customer Relationship Management (CRM), Employee Engagement Surveys y Benchmarking. Asimismo, en el sector público, la Procurement Executives' Association (PEA), organismo de los Estados Unidos, identificó la metodología del Balanced Scorecard como la metodología elegida y recomendada para ser utilizada por sus miembros, considerando que la herramienta según un estudio realizado el año 1998 por el Grupo Gartner, encontró que al menos el 40% de las 1000 empresas de Fortune implementaran una nueva filosofía de gestión basada en el Balanced Scorecard para el año 2010 (Procurement Executives Association (PEA)).

Asimismo, el BSC permitirá la estructuración y ordenamiento de datos con los que se obtiene información relevante a ser usada por los directivos del Servicio y los funcionarios en general, logrando con ello el seguimiento de la estrategia, la toma de decisiones y seguimiento de los indicadores.

Para el desarrollo del BSC, es relevante indicar que, la SMA actualmente tiene realizada su planificación estratégica, lo que permite contar con los insumos necesarios para efecto de construir un Balanced Scorecard en la División de Fiscalización, lo anterior dado la vinculación que tiene esta herramienta con la planificación estratégica, y que se expresó al traducir los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto coherente de medidas de desempeño (Norton & Kaplan, 1993).

A través del proceso de planificación estratégica señalado, la SMA definió sus definiciones estratégicas que se presentan en el siguiente cuadro (Superintendencia del Medio Ambiente, 2014):

Ilustración 3: Definiciones Estratégicas

VISIÓN
Un país responsable con su medio ambiente
MISIÓN
“ Proteger el medio ambiente y la salud de las personas, asegurando el cumplimiento de la normativa ambiental”.
VALORES
Excelencia Compromiso institucional Trabajo colaborativo Confidencialidad Transparencia

Fuente: Elaboración Propia en base a Planificación Estratégica SMA, 2014-2018

A su vez, durante el proceso de formulación de presupuesto para el año 2017, la SMA presentó a través del Formulario “Ficha de definiciones estratégicas año 2015-2018 (Formulario A1)” sus definiciones estratégicas, en el que se presenta la Misión Institucional definida en su proceso de planificación estratégica señalado anteriormente y define los siguientes objetivos estratégicos: (Superintendencia del Medio Ambiente, 2016)

- a) Fortalecer la fiscalización de instrumentos de gestión ambiental basado en la evaluación de riesgo ambiental, la mirada territorial en función del despliegue institucional y la coordinación de las competencias ambientales del estado.
- b) Mejorar la gestión en cuanto al fundamento técnico y legal de la respuesta sancionatoria, así como en la oportunidad para emitir la resolución sancionatoria y la que se pronuncia sobre el programa de cumplimiento, se espera lograr un aumento en el efecto disuasivo que debe generar la actividad de la SMA, sobre los sujetos regulados.
- c) Facilitar el acceso a la información relacionada con la fiscalización ambiental, a través del Sistema Nacional de Fiscalización Ambiental (SNIFA), y la implementación de tecnologías que apoyen los objetivos y procesos de la SMA

Los indicadores de desempeño definidos en el año 2015 por la SMA, correspondieron a los siguientes (Superintendencia de Medio Ambiente, 2015):

Ilustración 4: Indicadores de Desempeño SMA

Producto Estratégico	Nombre del Indicador	Fórmula de cálculo
Fiscalización Ambiental	Porcentaje de Planes de prevención y/o descontaminación ambiental fiscalizados en el año t, respecto del total de Planes de prevención y/o descontaminación ambiental vigentes al año t-1.	$(\text{N}^\circ \text{ de Planes de prevención y/o Descontaminación ambiental fiscalizados en el año t} / \text{N}^\circ \text{ de Planes de prevención y/o Descontaminación ambiental vigentes al año t-1}) * 100$
	Porcentaje de Normas de Emisión Ambiental fiscalizadas en el año t respecto del total de normas de emisión ambiental vigentes al año t-1.	$(\text{N}^\circ \text{ de Normas de Emisión Ambiental fiscalizadas en el año t} / \text{Total de Normas de Emisión Ambiental vigentes al año t-1}) * 100$
Sistema de Multas y Sanciones.	Porcentaje de programas de cumplimiento tramitados por la Superintendencia del Medio Ambiente en el plazo menor o igual de 60 días hábiles, respecto del total tramitado en el año t.	$(\text{N}^\circ \text{ de Programas de Cumplimiento tramitados en el plazo menor o igual 60 días hábiles} / \text{Total de Programas de Cumplimiento tramitados por la Superintendencia del Medio Ambiente en el año t}) * 100$
	Porcentaje de procesos sancionatorios sin Programa de Cumplimiento, resueltos por el Superintendente antes 180 días hábiles, respecto del total de procesos sancionatorios sin Programa de Cumplimiento, resueltos en el año t.	$(\text{Número de procesos Sancionatorios resueltos por el Superintendente antes de 180 días hábiles} / \text{Total de procesos sancionatorios resueltos en el año t}) * 100$
	Porcentaje de Resoluciones de Calificación Ambiental fiscalizadas desde el año 2013 al año t, respecto del total de Resoluciones de Calificación Ambiental Aprobadas al año t-1.	$(\text{N}^\circ \text{ de Resoluciones de Calificación Ambiental fiscalizadas desde el año 2013 al año t} / \text{N}^\circ \text{ total de Resoluciones de Calificación Ambiental aprobadas al año t-1}) * 100$

Fuente: Superintendencia del Medio Ambiente, Balance Gestión Integral año 2015

Como se ha señalado precedentemente, dentro de las principales funciones de la SMA, son las correspondientes a la División de Fiscalización de la SMA, donde se encuentra radicado el Core Business de la Superintendencia, que se ve representado en su dotación, que equivale al 43% del personal de la institución en el año 2015 (66 personas).

Al respecto, en conformidad a la Resolución Exenta N°332 de 20 de abril de 2015, la División de Fiscalización estará a cargo de un Jefe de División y desempeñará las siguientes funciones:

- a) Coordinar y supervisar la ejecución de las labores de fiscalización del cumplimiento de los instrumentos de carácter ambiental, que realicen los funcionarios de la Superintendencia, los organismos sectoriales subprogramados o los terceros debidamente autorizados para ello y efectuar su seguimiento, de acuerdo a la normativa aplicable.

- b) Elaborar, gestionar y coordinar la ejecución de los programas, subprogramas y acciones de fiscalización relativos al cumplimiento de la normativa ambiental de competencia de la Superintendencia del Medio Ambiente, basándose para ello en los ejes estratégicos definidos por la Superintendencia.
- c) Controlar y supervisar la ejecución y cumplimiento de los programas y subprogramas de fiscalización.
- d) Asesorar al Superintendente en el ejercicio de su facultad para impartir normas y directrices de carácter técnico, en materia de fiscalización ambiental.
- e) Asesorar al Superintendente en su función de definir protocolos, procedimientos y métodos de análisis para el examen, control y medición del cumplimiento de instrumentos de gestión ambiental.
- f) Apoyar a la División de Sanción y Cumplimiento en la tramitación, aprobación o rechazo de los programas de cumplimiento y de los planes de reparación.
- g) Fiscalizar la ejecución del programa de cumplimiento aprobado por la Superintendencia.
- h) Realizar el seguimiento de las obligaciones establecidas en el plan de reparación aprobado por la Superintendencia.
- i) Coordinar y gestionar la información regional referente a los procesos de fiscalización, actuando, en lo referido a esas materias, como nexo entre las distintas unidades operativas de la Superintendencia, debiendo, además, informar y mantener actualizados, a los encargados de las oficinas regionales, de los criterios técnicos institucionales.
- j) Actuar como contraparte técnica en los procesos de elaboración de normas de carácter técnico llevados a cabo por el Ministerio del Medio Ambiente o por cualquier órgano de la administración del Estado, en materias de competencia de la Superintendencia.
- k) Administrar el proceso de autorización y control de Entidades Técnicas de Fiscalización Ambiental, así como asesorar en el ejercicio de la rectoría técnica

que le corresponde a la Superintendencia en conformidad a la ley y al reglamento que las regula.

- l) Administrar el proceso de autorización y control de Entidades Técnicas de Certificación Ambiental y de los Evaluadores de Conformidad Ambiental, cuando corresponda, así como asesorar en el ejercicio de la rectoría técnica que le corresponde a la Superintendencia en conformidad a la ley y al reglamento que las regula.
- m) Administrar los Registros relacionados con las Entidades Técnicas de Fiscalización Ambiental y con las Entidades Técnicas de Certificación Ambiental y de los Evaluadores de Conformidad Ambiental.
- n) Gestionar el programa de mantenimiento de equipos e instrumentos destinados a la fiscalización.
- o) Realizar cualquier otra actuación necesaria para el debido cumplimiento de las funciones de fiscalización y seguimiento que le corresponde a la División.
- p) Las demás funciones que determine el Superintendente.

La estructura interna de la División de Fiscalización es la siguiente:

Ilustración 5: Estructura interna DFZ



Fuente: Elaboración propia en base a reuniones DFZ.

Dada la relevancia de las funciones de la División de Fiscalización en el quehacer de la SMA, es fundamental que dicha División cuente con los instrumentos de gestión y de planificación que le permita medir y focalizar las acciones que realiza la División, para efecto de cumplir de mejor manera las funciones mandatadas en la normativa vigente. El carácter técnico, la multiplicidad de instituciones y órganos que se relacionan con ésta, así como la gran cantidad de proyectos a fiscalizar, hacen imprescindible optimizar la gestión de manera de contar con mecanismos e instrumentos que permita una mirada estratégica, definición de objetivos, metas y la medición de éstas. Lo anterior, mediante el diseño de un mecanismo de medición y control de resultados de gestión, que a su vez permitan retroalimentar a los procesos misionales de la división y avanzar hacia un sistema de gestión de calidad, con un fuerte involucramiento del cuerpo directivo, jefaturas y funcionarios de la División, para lograr un puente entre las definiciones estratégicas de ésta y la operación de la misma.

Por lo señalado, el presente BSC se realizará circunscrito en la División de Fiscalización de la SMA, que corresponde a la función principal de la Superintendencia.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La SMA es un servicio público fiscalizador que tiene su origen el año 2010, insertado en la nueva institucionalidad ambiental.

Para enfrentar la multiplicidad de funciones y de actores que se ven involucrados en los procesos y funciones que realiza la SMA y en especial la DFZ, la institución cuenta con los instrumentos de gestión de carácter general aplicable a los demás servicios públicos (PMG, Convenios de Desempeño Colectivo y Convenio de Desempeño Individual – ADP), con los cuales, no se logra medir en toda su magnitud el trabajo que se realiza.

Asimismo, los instrumentos de gestión actuales que utiliza la DFZ, tienen un marcado acento a la operación y al corto plazo, sin una mirada estratégica ni relacional.

Lo indicado por su parte, genera efecto en la gestión del personal de la DFZ, al estar inserto en la operación no teniendo instrumentos que midan los efectos que tienen sus tareas en el logro de los resultados de la DFZ y con ello en la SMA.

Lo señalado, hacen imprescindible contar con instrumentos de gestión modernos que permitan por una parte vincular la operación con las definiciones estratégicas relacionadas directamente con la misión institucional. Para ello, una de las

herramientas más robustas en esta materia se encuentra el BSC, que permitirá asociar el corto con el largo plazo con mediciones concretas con un impacto directo en la gestión y los procesos de la DFZ y con ello en la SMA.

Como se indicó anteriormente, además de las funciones propias que realiza la DFZ, existen las funciones de fiscalización realizadas por los OS y las ejecutadas por terceros, que hacen necesario diseñar un mecanismo de medición y control de resultados de gestión, que, por un lado puedan vincular la operación con las definiciones estratégicas y por otro, que puedan retroalimentar a los procesos misionales de la división para efecto de ir mejorando y optimizando los procedimientos y procesos de gestión de la División y con ello el impacto en los productos y servicios que ésta entrega.

Para enfrentar lo señalado, se ha estimado pertinente la utilización del Balance Scorecard como una herramienta de gestión, que permite vincular la operación con las definiciones estratégicas como el grado de interacción y relación que tiene cada una de las funciones y tareas de la DFZ con el logro de la misión de la DFZ, para lograr una visión compartida de largo plazo de la DFZ.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un instrumento de gestión basado en el Balanced Scorecard, que permita contar con una herramienta de medición del grado de logro de las definiciones estratégicas de la División de Fiscalización.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Desarrollar un instrumento de gestión para medir las tareas de la División de Fiscalización de la SMA.
- b) Establecer las definiciones estratégicas de la División de Fiscalización de la SMA.
- c) Contar con indicadores claves para medir los objetivos del mapa estratégico de la División.

2. MARCO CONCEPTUAL

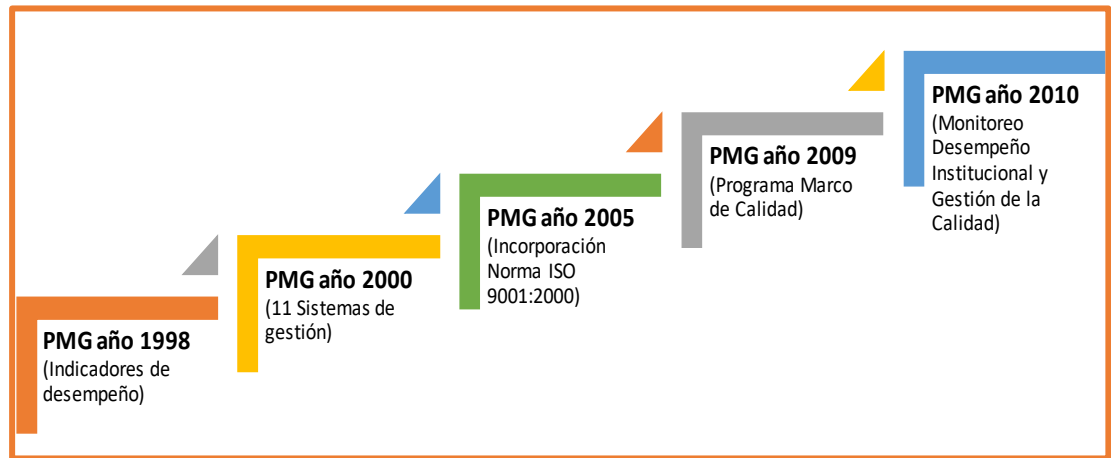
2.1 MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

La Administración Pública Chilena, durante los últimos 20 años se ha visto sumergida en transformaciones necesarias para el mejoramiento de su función. Uno de los principales cambios realizados fue el proceso de Modernización de la Gestión Pública que se inició en 1994 durante el gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, el cual se caracterizó por tener un marcado énfasis en la eficiencia, en los resultados y en la aplicación de técnicas modernas de gestión pública, creando para ello el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública para materializar una de sus prioridades del gobierno, correspondiente a poner la Administración del Estado al servicio de las necesidades de la gente. (Tello, 2011)

Posteriormente, en el gobierno del Presidente Ricardo Lagos Escobar, se creó el Comité de Ministros, constituyéndose el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), encargado del seguimiento de la Agenda de Modernización fijada en el Acuerdo Marco Gobierno Oposición y del seguimiento de Gobierno Electrónico a partir de las recomendaciones emanadas del Instructivo Presidencial de Gobierno Electrónico del 21 de mayo del 2000. (Tello, 2011)

Dentro de los hitos más relevante durante dichos períodos, se encuentra la definición de *indicadores de desempeño* para los Servicios Públicos, que se vio coronado el año 1998 con el establecimiento de los *Programas de Mejoramiento de la Gestión* (PMG) que se caracterizaba por la definición de objetivos de gestión que se medían a través de indicadores, siendo reformulados el año 2000, por uno, asociado al mejoramiento de 11 sistemas de gestión en las áreas de recursos humanos, atención de usuarios, planificación/control de gestión; gestión territorial, administración financiera contable y enfoque de género. Posteriormente, el año 2005 se incorporaron procesos de certificación bajo la norma ISO 9001:2000 de 7 sistemas del PMG (Capacitación, Higiene-Seguridad y Mejoramientos de Ambientes de Trabajo, Evaluación de Desempeño, Sistema de Atención Ciudadana, Planificación y Control de Gestión, Auditoría Interna, y Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público). Asimismo, en el año 2009 se agregó la certificación bajo la norma ISO 9001:2000 de los procesos relacionados con la provisión de bienes y servicios relevantes para el desempeño de la institución (Programa Marco de la Calidad). Actualmente y tras los últimos cambios realizados durante el período 2010-2014, se definieron 2 áreas prioritarias, una asociada a Planificación y Control de Gestión, que contiene dos sistemas de gestión: Monitoreo del Desempeño Institucional y Planificación y Control de Gestión; y la otra asociada a Gestión de la Calidad, que contiene dos sistemas de gestión: sistema de gestión de la calidad (ISO) y Gestión de Excelencia. (Dirección de Presupuestos, 2014)

Ilustración 6: Evolución Programa de Mejoramiento de la Gestión



Fuente: Elaboración propia en base a Programas de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución y Desafíos Futuros 2011-2014, Dirección de Presupuestos, año 2014.

Sin duda, la Administración Pública Chilena hoy cuenta con instrumentos y mecanismos de gestión que permite medir la gestión pública, tales como los PMG que miden el desempeño institucional del Servicio, los convenios de desempeño colectivo que miden el desempeño de los distintos equipos de trabajo de un Servicio y los convenios de desempeño de los Altos Directivos Públicos que son de carácter individual para medir la gestión de los Directivos Públicos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), entre otros.

Los cambios introducidos en las últimas décadas, se encuentran enmarcados en los avances que ha tenido la Gerencia Pública a nivel mundial, evolución que ha tenido en el tiempo, desde el modelo burocrático hasta la Nueva Gestión Pública.

El modelo burocrático, se caracteriza por la impersonalidad, la eficiencia y la creación de rutinas en los procesos de administración, el que tiene su origen en la instauración de los regímenes constitucionales de Europa y América a finales del siglo XVIII, cuando los funcionarios públicos pasaron del servicio a la Corona al servicio del Estado, por lo que su surgimiento aparece ligado a la formación del Estado Moderno. El modelo, llamado weberiano, se caracteriza por establecer jerarquías, la carrera funcionaria, la especialización, entre otros. Éste modelo, se basa en normas más o menos estables y exhaustivas, la impersonalidad, garantizar la seguridad jurídica y eficacia de la administración. En este contexto es que nace el servicio civil, como una función técnica y neutral fuera de pugnas partidistas, teniendo la autoridad administrativa la función de ejecutar las leyes, justificado técnicamente que en un régimen democrático, la administración pública no tiene legitimidad propia, ya que no es electa ni responsable políticamente, por lo que debe subordinar al poder político dentro del ordenamiento jurídico y no tomar partido por sí misma, es decir, la

separación entre la política y la administración. Dentro de los autores que defendieron dicha tesis se encuentra (Quiroga, 1984).

Para Wilson (Wilson, 1980), la Administración Pública se encuentra fuera de la esfera política, lo anterior, al criticar el sistema de despojo basado en la clientela electoral que generó un padrinazgo, incompetencia de los funcionarios federales, inseguridad del personal y corrupción, debiendo ser sustituido por un sistema de mérito.

Para el caso de Goodnow (Goodnow, 1956), era partidario de la división política-administración, siendo la política la expresión de la voluntad del Estado y la administración la ejecución de dicha voluntad.

Estas concepciones dan origen el año 1833 en los Estados Unidos a la creación del servicio civil de carrera mediante la Ley “civil service act” y “civil service commission” y en el año 1834 al Civil Service creado por Macaulay en Gran Bretaña, para reclutar los funcionarios en base al mérito, como también en el año (Quiroga, 1984)

El objetivo del sistema basado en mérito, se estableció para lograr la Competencia, Neutralidad y la Igualdad de Oportunidad.

En el caso de Europa, Weber, estimó que el funcionario público debía estar alejado de la política, teniendo el burócrata los atributos de imparcialidad, competencia profesional y obediencia a los superiores, debiendo cumplir primero con las normas y reglas respectivas. Weber concluye que la organización burocrática es un modelo de organización racional, caracterizado por su alto grado de especialización, estructura jerárquica de la autoridad, reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico. (Quiroga, 1984)

El modelo burocrático ha sido importante en la construcción de la estabilidad de los gobiernos y en la satisfacción de demandas populares, como la seguridad y estabilidad; empleos; servicios básicos y estandarizados; y la sensación de que se rendían cuentas, a través de una cadena de mando jerárquica. Sin embargo, las exigencias de la globalización y de la información y las crecientes demandas ciudadanas han generado dificultades en el modelo burocrático, para generar servicios de alta calidad y altos niveles de productividad, siendo cuestionado en la mayoría de los países que lo han adoptado por la poca eficiencia, efectividad, los altos costos, el burocratismo, rigidez en la remoción y falta de rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos. Asimismo, este modelo tradicional tiene una serie de problemas y carencias que impiden el óptimo funcionamiento de la función pública. “En el alma del aparato burocrático –apunta David Osborne- acecha un fanático del control. Los empleados son piezas de un mecanismo que está sumamente regulado. Su trabajo se divide en

diferentes funciones y está descrito pormenorizadamente. Los directores se ocupan de las ideas, mientras que los trabajadores llevan a cabo las tareas que tienen encomendadas. Sus conductas se establecen mediante normas y trámites detallados. Los inspectores se aseguran de que los cumplan”. (Osborne & Plastrik, 1997, pág. 33)

Sin embargo, existen críticas al modelo burocrático, debido a sus disfuncionalidades, tales como: la conducta buropática (extender el control por partes de quienes ocupen cargos, que se resisten a los cambios y realizan acciones para proteger los cargos que ocupan), conducta burótica (referido al temor en su actuación por el cumplimiento de normas lo que inhibe la creatividad y con ello la capacidad de resolver problemas), transformación de una norma en papeleo y formalismo, jerarquización de cargos, organización de funciones y puestos para la toma de decisiones sin tomar en cuenta el conocimiento, tendencia a mirar con dificultad los problemas enfocado más en las reglas que en los resultados. (García, 2006)

2.2 NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

La crisis del modelo burocrático de función pública ocurridos en los países desarrollados generaron reformas de la función pública con un contexto de abierto cuestionamiento de los paradigmas de los sistemas político-administrativos del mundo desarrollado, en principio la mayoría de los analistas consideraron que las reformas en distintos países respondían a un modelo similar, correspondiente al Programa de Pasos Subsecuentes (Next Steps Program) británico (Toonen, 1997). Este modelo es conocido también por la Nueva Gerencia Pública (New Public Management), el cual tiene como supuesto que es factible adoptar un modelo de gestión privada en la esfera pública, reduciendo el tamaño del aparato burocrático y privatizando el mercado público de trabajo. El modelo comparte muchas de sus características con la “Reinvención Pública”: “al hablar de reinvención nos referimos a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura”. (Osborne & Plastrik, 1997, pág. 30)

El cambio de visión de la Administración Pública, denominada por Hood en 1991 como la Nueva Gestión Pública (NGP), o en términos anglosajones New Public Management (NPM), y que posteriormente Osborne y Gaebler (1992), describen como una «reinvención del gobierno», ha generado un interés en distintos organismos públicos internacionales que se han implicado en la materia, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y, en particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En general, estas instituciones han puesto de manifiesto la necesidad de llevar a cabo una transformación intensa de la Administración Pública, mediante la revisión de sus fines y formas de funcionamiento y la creación de nuevas estructuras organizativas y funcionales que permitan cambiar las políticas y costumbres para adecuarse a los cambios rápidos que se están produciendo en la sociedad.

Es así como Michael Barzelay, define la NGP en forma abstracta, como un campo de debate profesional y de políticas, de proyección internacional, acerca de temas concernientes a la gerencia pública, incluyendo políticas de gerencia pública, liderazgo ejecutivo, diseño de organizaciones programáticas y operaciones gubernamentales. (Barzelay, 2001)

Como modelo de reforma del sector público, la Nueva Gestión Pública (NGP) se extendió velozmente en varios países durante las dos últimas décadas, especialmente encabezadas por reformadores de corte empresarial como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y algunos pioneros anglosajones, abarcando principalmente democracias occidentales, como asimismo, algunos países en desarrollo mediante la influencia del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, generando un fuerte impacto en la estructura y el funcionamiento del sector público en muchos países y, en varios casos, una estructura estatal previamente integrada se ha vuelto considerablemente más difusa e incluso fragmentada.

En general, las reformas de la función pública, especialmente en algunos estados miembros de la OCDE como en los Estados Unidos de América y algunos otros países de tradición anglosajona, han tendido a ser de dos clases: a) reformas incrementales de tipo técnico para introducir mejoras en la función de gestión de recursos humanos, todo ello buscando la modernización del Estado o b) reformas que frecuentemente buscan el desmantelamiento de la función pública existente y su sustitución por modelos importados del sector privado a lo que se ha etiquetado como Nueva Gestión Pública. Estas reformas han condicionado también el debate sobre las reformas en todos los países occidentales, aunque no sean de tradición anglosajona. (Cardona, 2006)

La mayor parte de las reformas administrativas en los países desarrollados han sido implementadas con objetivos comunes, tales como: racionalización de los recursos públicos y parsimonia. No obstante, hay algunas diferencias. En Francia, la reforma a los cuerpos administrativos ha perseguido la rendición de cuentas como su valor fundamental; en Suecia se ha buscado eficiencia, igualdad y ahorro; en los países del sur de Europa, control del clientelismo y de las culturas legalistas a favor de la calidad del servicio y resultados; en Nueva Zelanda, transparencia, efectividad, eficiencia, responsabilidad, consistencia; en Gran Bretaña, integridad, imparcialidad, objetividad, evaluación de resultados y rendición de cuentas.

Asimismo, es importante indicar que existen ciertos rasgos clave de las reformas de la gerencia pública en los países miembros de la OCDE, dentro de los que se puede mencionar lo relativo a la administración orientadas a resultados: (Ormond & Löffler, 1999)

- ✓ Devolver autoridad, otorgar flexibilidad.
- ✓ Asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad.
- ✓ Desarrollar la competencia y la elección;
- ✓ Proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos.
- ✓ Mejorar la gerencia de los recursos humanos.
- ✓ Explotar la tecnología de la información.
- ✓ Mejorar la calidad de la regulación.
- ✓ Fortalecer las funciones de gobierno en el centro.

Para el caso de Chile, y tras el tercer gobierno de la Concertación la Ley N°19.882 publicada en el Diario Oficial del 23 de junio de 2003 creó el Sistema de Alta Dirección Pública, que regula el reclutamiento, selección, nombramiento, remuneraciones y evaluación de desempeño de los directores de servicios, subdirectores y directores regionales de las entidades que estarían regidas por las normas de esta ley y crea para estos efectos el Consejo de Alta Dirección Pública. La reformulación normativa partió de un diagnóstico que señalaba una carrera colapsada, en la cual los mecanismos existentes no garantizaban la idoneidad y mérito en el ascenso de los funcionarios; “desplazada hacia abajo y estrecha” y con un alto grado de insatisfacción de sus miembros. (Echeverría, 2006), dentro de los ejes centrales de la reforma, se encuentra la ampliación de la carrera funcionaria a niveles jerárquicos superiores hasta el tercer nivel de responsabilidad, equivalente a jefes de departamento; la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, al que estarán sujetas las funciones de exclusiva confianza de la autoridad, niveles equivalentes a jefes superiores de servicios y hasta el segundo nivel jerárquico; la implementación de los concursos internos como mecanismo para proveer los cargos vacantes para el personal permanente; la incorporación de la figura de empleo a prueba; la eliminación del incremento por desempeño individual; la creación del incremento de desempeño colectivo; el premio institucional y en especial el establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar descentralizadamente la política de personal, a través de la creación de la Dirección de Nacional de Servicio Civil (DNSC) y el Consejo de la Alta Dirección Pública (CADP), lo que permitirá más adelante la implementación de la Ley una reducción de 3.100 cargos de libre designación a solo 600 cargos, aproximadamente.

Se dio así un patrón común a muchas reformas del sector público: un trabajo preliminar desde la academia y el propio gobierno, algunos líderes convencidos, y una oportunidad que reduce las barreras al cambio, al debilitar las posturas de los sectores más adversos a la reforma (Waissbluth & Costa, 2007).

Dentro de los datos claves a considerar respecto al escenario en que se ve la reforma, es que Chile contaba con aproximadamente con 250 directivos públicos de exclusiva confianza por cada millón de habitantes, cifra exagerada si se compara con 30 en

Estados Unidos, con gobierno presidencial, o con 1.3 en Inglaterra, con gobierno parlamentario. (Waissbluth & Costa, 2007), asimismo, la reforma se inspira en las diferentes experiencias de otros países, particularmente anglosajones, bajo el concepto que se ha conocido como “New Public Management”. (Waissbluth & Costa, 2007)

A junio de 2016, el proceso de selección a través del Sistema de Alta Dirección Pública se aplica a 1.318 cargos (974 adscritos y 344 no adscritos), pertenecientes a 115 servicios públicos adscritos al SADP y otros 244 organismos públicos que seleccionan algunos de sus cargos directivos a través del SADP.

El sistema, igual que en todo el mundo, diferencian entre directivos que diseñan políticas y aquellos que las implementan. (Waissbluth & Costa, 2007). Los que diseñan políticas corresponden a nivel de Ministros y Subsecretarios, y los que las implementan corresponden a segundos a nivel de Servicios y otras instituciones.

La implementación del proceso de modernización del aparato público chileno, ha ido permitiendo cambiar la forma de realizar gerencia pública dentro de los Servicios Públicos, además de los instrumentos y mecanismos definidos desde el gobierno central, los servicios públicos han ido incorporando paulatinamente instrumentos modernos de gestión, dentro de la flexibilización que entregan los nuevos modelos de gestión pública, tales como Planificación Estratégica, Balanced Scorecard, de manera de ir coordinando mejor su accionar y con ello entregando un mejor servicio a la ciudadanía.

Siguiendo la tendencia mundial, la administración pública chilena ha ido definiendo y diseñando instrumentos de gestión desde una mirada de control de la legalidad por otra de control de resultados, para ello, algunas instituciones públicas han venido utilizando el Balanced Scorecard para una herramienta para medir su gestión vinculando la operación con su estrategia. Dentro de las instituciones públicas que se pueden mencionar que han utilizado esta herramienta, se encuentra la Superintendencia de Salud y la Municipalidad de Recoleta, entre otras.

2.2 BALANCED SCORECARD

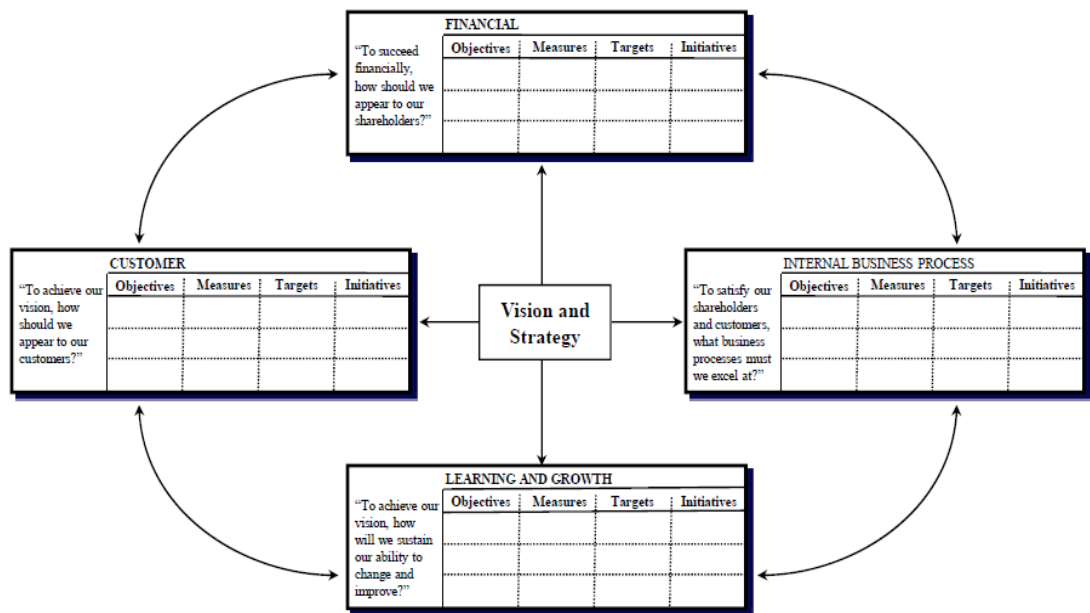
El Balanced Scorecard, nace a través de un trabajo realizado y presentado por David Norton y Robert Kaplan en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review. El Balanced Scorecard, es una metodología de trabajo aplicable tanto a organizaciones del sector privado como a organismos públicos e instituciones sin fines de lucro, que mediante el desarrollo de mapas estratégicos de objetivos estratégicos, y la vinculación de la estrategia con las operación, a través de la medición desde las 4 perspectivas definidas en el modelo, permite entre otros, la alineación de

los objetivos personales con los objetivos estratégicos de la organización y con la vinculación del corto con el largo plazo. (Kaplan, 2010)

Una de los elementos principales del BSC es la traducción que hace de la visión en acción, a través de la definición de indicadores en las 4 perspectivas del modelo, correspondiente a: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

El modelo presentado por Norton y Kaplan, establecen cuatro perspectivas, que son:

Ilustración 7: Las cuatro perspectivas BSC



Fuente: Working Paper: Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan.

Posteriormente, los mismos autores incorporaron adecuaciones, de manera de adaptarlo a la realidad de las instituciones del sector público, definiendo en la cúspide del modelo la misión y no la perspectiva financiera, destacando Kaplan que la Misión es el punto de inicio del Balanced Scorecard, debiendo las demás perspectivas transformarse en un medio para lograr la misión de la institución. (Kaplan, 1999).

Los cambios efectuados en el BSC, realizadas por Norton y Kaplan para adecuarlo al sector público, se realizaron mediante las siguientes modificaciones, que se basaron en tres orientaciones: (Kaplan, 1999).

- 1) **Orientación de Costos:** En el sector público un BSC es de gran importancia la eficiencia operacional, considerando para ello tanto el costo monetario como el social para los ciudadanos y otras instituciones a través de sus operaciones. Con ello la institución debe reducir los costos tanto directos como sociales para efecto que los beneficios de la misión lleguen a estos. El éxito financiero se mide a cumplirse los objetivos institucionales y no por la reducción de los costos.
- 2) **Orientación de Valor creado:** Identificación de los bienes que se están creando para los ciudadanos, generalmente de carácter intangibles y por ende más difícil de medir, sin embargo, el BSC puede medir mediante la comparación de los resultados con respecto a los costos asociados, siendo esta mirada fundamental al momento de realizar la definición de los objetivos estratégicos.
- 3) **Orientación de Apoyo legitimador:** Se traduce en los usuarios y ciudadanos de la institución, que son los que se encuentra definidos en la ley principalmente.

Otros autores han ido introduciendo propuesta al modelo para adecuarlo al sector público, como por ejemplo, el reemplazo de la perspectiva de los clientes (usuarios) por la de la comunidad, para efecto de cumplir de mejor manera la misión de cada servicio público, la incorporación de la perspectiva de Gobernabilidad, dada la importancia de la política en las actividades de gobierno, y por último la perspectiva del marco legal, ya que, de acuerdo al principio de legalidad, en la administración pública, sólo se puede realizar lo que la ley dice, que resalta el carácter político de la actividad gubernamental, así como la existencia de fuerzas no necesariamente convergentes que influyen en ella. (Barros da Silva Filho & González Rodríguez, 2004)

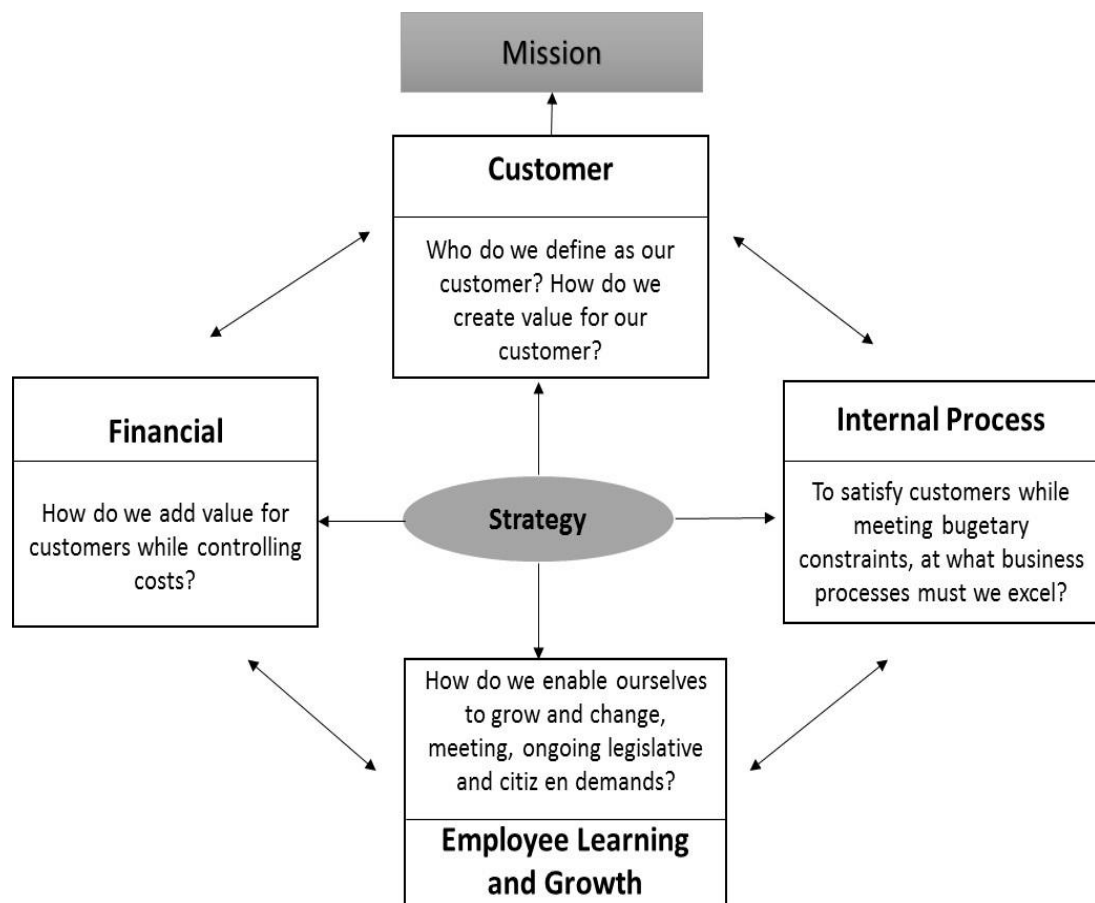
El hecho de cambiar la Perspectiva Financiera que está en la cúspide de la pirámide en el sector privado, por la Misión, no es un tema menor, sino por el contrario, resulta ser clave en las organizaciones públicas, ya que lo que le permite responder de mejor forma a los ciudadanos es la focalización que hace la institución en su misión institucional. Con ello, supedita el éxito del desarrollo, diseño e implementación del BSC a que cada perspectiva recoja de mejor manera la misión de la organización.

En la misma línea el autor Paul Niven, sitúa a la misión como elemento central del BSC sobre las demás perspectivas, manteniendo la estrategia al centro del modelo. Para Niven, las instituciones públicas se deben a su misión, de ahí la importancia que la misión se encuentre correctamente relacionado con el quehacer de la institución, de manera que pueda satisfacer las necesidades del ciudadano y las funciones mandatadas por ley. (Niven, 2002)

Las adecuaciones realizadas por Niven al modelo, implican una relación estrecha entre la Misión y los Clientes (Usuarios), perspectiva que se encuentra bajo la Misión, enfocando las demás perspectivas a apoyar la perspectiva de los clientes. Asimismo, es relevante indicar que la perspectiva financiera, tiene como objeto el control de los costos para agregar mayor valor, mediante la racionalización de los servicios públicos, con el fin de generar una mayor satisfacción de los clientes (usuarios), a través del enfoque de los recursos en acciones que tengan impacto en éstos.

Con este modelo las perspectivas serían: Clientes, Procesos Internos, Financiera y Aprendizaje y Crecimiento, quedando el BSC como sigue:

Ilustración 8: BSC Sector Público



Fuente. Balanced Scorecard Step by step, Paul R. Niven

En el esquema anterior, se muestra la importancia que el modelo le entrega a la misión institucional, como una manera de alcanzar sus fines, y de ahí que una tarea fundamental es la correcta definición de ésta, para ello, se debe considerar el marco legal que la rige, el entorno que la condiciona y limita su actuar, y a su vez la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados, que le permite contar con

funcionarios públicos más capacitados y con ello una mayor idoneidad en el cargo y con esto, con mayores herramientas para lograr mejoras importantes en la gestión pública del servicio, lo anterior sumado a la perspectiva de los procesos internos, lo que implica generar y añadir valor a las prestaciones y servicios que realiza al mínimo costo.

Con las adecuaciones realizadas por Niven en el BSC para el sector público, se pone el foco en las necesidades de los clientes/usuarios, que son el centro de toda organización pública, no siendo la excepción la SMA, que se debe a todos los ciudadanos mediante sus acciones destinadas a proteger el medio ambiente, por lo que su accountability radica en la ciudadanía toda.

En resumen, no cabe duda, que el incorporar indicadores no financieros-contables a una organización mediante el Balanced Scorecard, fue un gran avance, pasando a una mirada proactiva y no reactiva, lo que permite generar un sistema integrado para conectar la operación con la estrategia y la misión de la institución, permitiendo con ello, favorecer el proceso de toma de decisiones de la alta dirección.

El Balanced Scorecard permite transformar la estrategia de la organización en indicadores, con ello, identificar de mejor manera los efectos del accionar de la institución en cada una de las perspectivas del modelo, logrando con ello, realizar las acciones correctivas necesarias para alcanzar los objetivos institucionales y con ello, la misión de la institución.

El BSC tiene como función traducir la visión y la estrategia de la organización en indicadores que den cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos y las causas de los resultados, traducir la visión, misión y objetivos en términos operativos y revisión permanente de la estrategia de acuerdo al entorno.

En resumen, el Balanced Scorecard, como instrumento de gestión para una organización pública y privada, se puede resumir en:

- Es un método que nos estructura.
- Es una disciplina
- Es una metodología que integra y balancea el corto con el largo plazo
- Permite traducir la estrategia en acciones concretas (estrategia se traduce en objetivos concretos y medibles para los distintos niveles de la organización).
- Permite alinear la organización con la estrategia
- Permite desarrollar un proceso sistemático y riguroso de llevar la estrategia a la acción

Es importante señalar que, dado que la Superintendencia de Medio Ambiente es una institución de carácter fiscalizadora, que tiene su norte en el resguardar el cumplimiento de la normativa medio ambiental, su naturaleza autónoma y las necesidades y

demandas creciente por un lado de la ciudadanía y por otro de las funciones y tareas que realizan, hacen pertinente la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard modificada por Niven, que pone su acento en la misión de la organización, variante correspondiente al sector público, especialmente considerando que la medición del cumplimiento de la misión de la DFZ es fundamental para el logro de la misión institucional de la SMA.

3. METODOLOGIA

El presente estudio de caso es de carácter exploratorio y descriptivo. La exploración se realiza mediante el conocimiento del autor de la SMA y de la DFZ con una mirada de funcionario, para efecto del diseño del BSC. A su vez, es de carácter descriptivo, porque describe el estado actual que se encuentra la DFZ en materia de gestión, lo que permitirá una definición más integral del instrumento de gestión a aplicar. Para efecto de lo anterior, se recopiló información relevante para conocer la situación existente de la DFZ, mediante la revisión del marco legal y normativo que rige a la SMA, documentos oficiales de la SMA y los mecanismos de gestión y de medición existente en la SMA y DFZ; y se realizaron reuniones de trabajo con las distintas secciones de la DFZ que se señalan más adelante.

Dentro de la información recopilada y revisada para efecto del presente estudio de caso, se consideró la revisión de los siguientes cuerpos legales y normativos (14 documentos): Constitución Política de la República; Ley N°20.417 de 2010, que crea el Ministerio de Medio Ambiente, el Servicio de Evaluación Ambiental y la SMA; Ley N°19.300 de 1994, ley sobre bases generales de medio ambiente; Ley N°20.600 de 2012, que crea los Tribunales Ambientales; Decreto con Fuerza de Ley N°1/19.653 que fija texto, coordinado y sistematizado de la ley N°18.575, orgánica constitucional de bases generales de la Administración del Estado; Ley N°19.880 de 2013, que establece las Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado; Ley N°18.834, Estatuto Administrativo; Decreto con Fuerza de Ley N°3 de 2010, que fija planta de personal de la Superintendencia del Medio Ambiente y su régimen de remuneraciones; Decreto Supremo N°30 del Ministerio del Medio Ambiente de 2013, que aprueba Reglamento sobre Programas de Cumplimiento, Autodenuncia y Planes de Reparación; Decreto Supremo N°31 del Ministerio del Medio Ambiente de 2013, que Aprueba Reglamento del Sistema Nacional de Información de Fiscalización Ambiental y de los Registros Públicos de Resoluciones de Calificación Ambiental y de Sanciones; Decreto Supremo N°39 del Ministerio del Medio Ambiente de 2013, que Aprueba Reglamento para la dictación de Planes de Prevención y de descontaminación; Decreto Supremo N°38 del Ministerio del Medio Ambiente de 2014, que Aprueba Reglamento de Entidades Técnicas de Fiscalización Ambiental de la Superintendencia del Medio Ambiente y el Decreto Supremo N°39 del Ministerio del Medio Ambiente de 2014, que Aprueba Reglamento de Entidades Técnicas de Certificación Ambiental de la Superintendencia del Medio Ambiente; Resolución Exenta SMA N°332, del 20 de abril de 2015. Asimismo, respecto a los documentos oficiales revisados, se encuentra los Balance de Gestión Integral de la SMA de los años 2013 al 2015; Cuentas Públicas 2013 al 2015 y leyes de Presupuesto del Sector Público 2012 al 2016 que aprueba presupuesto de la SMA para cada año.

Se determinó realizar el estudio de caso en la DFZ por ser ésta el core business de la SMA, donde se radica las principales funciones de la SMA y de cual se derivan las demás funciones que realizan las demás divisiones y departamento que conforman la SMA. Asimismo, se determinó aplicar el BSC como instrumento de gestión, dado las ventajas que entrega la herramienta par efecto de medir las acciones de la DFZ, principalmente al traducir las estrategias en acciones concretas al integra el corto con el largo plazo.

Para el desarrollo del estudio, primero se recopiló y analizó información del ámbito normativo y de gestión de la SMA, tomando como criterio de selección el marco legal y normativo que afecta directamente a la SMA y aquellos que delimitan su funcionamiento de la SMA y de la DFZ y para el caso del ámbito de gestión, se efectuó una revisión de los distintos instrumentos de gestión actualmente en uso en la SMA enfocado en la DFZ.

Luego, se realizó un diagnóstico que permita identificar el entorno de la unidad de análisis, para esto caso la DFZ, tomando como base el diagnóstico institucional de la SMA realizado en su proceso de Planificación Estratégica. Para ello, se ha considerado pertinente la utilización de las herramientas PEST, anacrónico de los factores: Políticos-legal, Económicos, Sociales y Tecnológicos y FODA, anacrónico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permite definir las variables del entorno interno y externo que se ve influenciada la División, realizando primero el análisis PEST, que implica un análisis de las dimensiones Política-legal, Economía, Social y Tecnología, considerando la labores y responsabilidades de la institución y su correlación con los objetivos estratégicos.

Respecto al análisis de las 5 fuerzas de Porter, en consideración a la naturaleza exclusiva y excluyente de las funciones de la SMA, como único órgano fiscalizador dentro de la Administración Pública Chilena, con funciones y servicios claramente definidas por ley, se ha considerado que dicha herramienta no es aplicable para este análisis.

En síntesis, el desarrollo del presente estudio de caso, consistió en presentar una propuesta inicial para cada sección (o parte de ella, según definió el jefe de sección) y para la división. Esta propuesta contenía las funciones que tanto la división de fiscalización como cada sección tiene definidas de acuerdo a resolución exenta que fija la estructura de la Superintendencia de Salud, a partir de éstas, se construyeron los objetivos (a nivel de clientes, de procesos y de desarrollo), se diseñó un Mapa Estratégico con estos objetivos y luego se asociaron indicadores a cada objetivo contenido en el mapa propuesto, con propuesta de metas y ponderaciones.

La primera reunión se realizó con el Jefe de División, quien sancionó la propuesta metodológica, revisó las propuestas iniciales (tanto de la División como de cada una de las secciones) y determinó que, una vez terminado el trabajo con cada sección, se rehiciera la propuesta para la División y se sometiera a la revisión tanto de las jefaturas de cada sección (en primera instancia) como al conjunto de toda la división; ambas en actividades ampliadas de media jornada de trabajo.

En la primera reunión se presentaron los objetivos del trabajo, el método a usar y un pequeño barniz de cómo funciona el BSC. Se presentó la propuesta inicial y se recibieron observaciones, rectificaciones, aclaraciones, modificaciones y ratificaciones. Con los

resultados de esta revisión, se construye una nueva propuesta, la que se revisa en una segunda reunión y así hasta alcanzar total acuerdo. Con esto se validó el instrumento y se espera tener la adscripción necesaria, puesto que se contó con la participación de casi el 100% de los funcionarios de DFZ.

La naturaleza de las funciones y la composición del equipo, entre otros, hicieron que el número de reuniones desarrolladas con cada sección fuera distinto.

Finalmente, una vez ratificado el instrumento por toda la División, se presenta al Superintendente y su equipo, quien también sancionó la propuesta favorablemente.

Las reuniones realizadas fueron las siguientes:

- Con Jefatura de División: 4 reuniones
- Sección Autorización y Seguimiento de Terceros: 4 reuniones
- Sección Gestión y Coordinación Operativa: 4 reuniones
- Sección Programación y Control: 6 reuniones
- Sección Técnica: 8 reuniones
- Con todas las jefaturas de la División: 1 reunión (jornada de medio día)
- Con toda la división: 1 reunión (jornada de medio día)
- Con Superintendente: 1 reunión

Cabe indicar que, uno de los elementos presentes de la metodología fue la definición de la misión de la DFZ concordante con la misión de la SMA, la cual fue revisada tanto por las distintas secciones como por el cuerpo directivo de la División y de la SMA.

Asimismo, es importante recalcar que para efecto de la definición del BSC, se realizó previamente la formulación del mapa estratégico, para ello, se definieron los objetivos estratégicos de la División, lo que fue validado por los funcionarios de las distintas secciones y las jefaturas, mediante la realización de reuniones de trabajo, por lo que, fueron construidos de manera iterativa en cada una de las perspectivas del BSC. Posteriormente de manera de evaluar cada uno de los objetivos definidos, se procedió a definir los indicadores respectivos.

Una vez definido el BSC se presenta una serie de recomendaciones para efecto de la implementación en el tiempo del BSC, lo anterior, de la experiencia obtenida en terreno y de las funciones y lineamientos estratégicos definidos por el cuerpo directivo de la SMA.

Es relevante señalar que, la gran cantidad de temas relevantes que debe enfrentar la División de Fiscalización, hacen necesario contar con una herramienta de gestión que permita vincular

las definiciones estratégicas con la operación de la misma. Para ello, y después de haber realizado un análisis de los distintos instrumentos de gestión, se optó por el desarrollo del BSC, ya que, dentro de sus virtudes, se encuentra la capacidad de vincular el corto con el largo plazo (Ortega-Algarra & Uribe-Bohórquez, Julio-Diciembre 2008).

Para efecto del presente estudio, se realizó lo siguiente, considerando especialmente que previo a las definiciones estratégicas se requiere realizar tanto el ambiente interno como externo. (Wheelen & Hunger, 2007)

Ilustración 9: Esquema Desarrollo BSC



Fuente: Elaboración Propia.

3.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Paso previo al establecimiento de las definiciones estratégicas en una institución, es necesario realizar un análisis de la organización objeto del estudio, para ello, existen varias herramientas, utilizando para este estudio el análisis PEST complementado con el Análisis FODA, considerando que el primero, permite abordar y apoyar el análisis externo que se realiza en el FODA, con la identificación de las amenazas y oportunidades.

El análisis PEST, fue publicado el año 1968 en un ensayo de marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan, quienes fueron los precursores de un nuevo método de análisis empresarial conocido como PEST. (EAE Business School, 2017)

El PEST es: “un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y

Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.” (Millán Cuervo & Ruiz Ballén, 2012)

El PEST, considera cuatro dimensiones que son: Políticos-legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos, poniendo el instrumento el foco en estos 4 elementos que no controla la institución, sino que son los definidos por el Contexto.

Políticos-legales: Son aquellos factores de tipo gubernamental que afectan el desempeño de una institución.

Económicos: Corresponde a aquellas variables macroeconómicas y de mercado que afectan el accionar de la institución.

Socio-culturales: Hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, etc.

Tecnológicos: Se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros.

Dentro de los elementos que se pueden considerar en cada dimensión se encuentran:

Ilustración 10: Elementos Análisis PEST

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Normativa y protección medioambiental	Crecimiento económico	Distribución de la renta	Gasto en investigación de la Administración
Políticas fiscales	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía	Prioridad otorgada por la industria a los avances
Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste	Gasto público	Movilidad laboral y social	Nuevas invenciones y desarrollo
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	Políticas en materia de Desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia Tecnológica
Legislación en materia de empleo	Tributación	Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica
Organización y actitud de la Administración	Tipos de cambio	Educación	Uso y costos de la Energía (Cambios en) Internet
Estabilidad política	Etapas de ciclo empresarial	Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad	

Fuente: Guía Análisis PEST – Universidad Nacional de Colombia, año 2012.

Posteriormente, una vez realizado el Análisis PEST, se efectúa el Análisis FODA, que es un instrumento complementario al análisis del entorno, donde se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno.

El Análisis FODA, corresponde a una metodología que permite estudiar la situación externa e interna de la organización, identificando por una parte las fortalezas y debilidades y por otra las oportunidades y amenazas.

Oportunidades. Corresponde a las situaciones externas que podrían favorecer a la institución.

Amenazas. Son todas aquellas situaciones externas que podrían afectar negativamente a la institución, por lo que, su identificación permite tomar las acciones previamente.

Fortalezas. Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Debilidades. Corresponde a todos aquellos recursos necesarios de potenciar, modificar o cambiar de manera de lograr un buen funcionamiento de la institución.

Una vez que se identifica cada una de las variables externas e internas de la organización, se realiza la matriz FODA, identificando, cruzando y relacionando las variables externas e internas.

Ilustración 11: Matriz FODA

Factores externos /factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	FO	DO
Amenazas (A)	FA	DA

Fuente: Administración Estratégica, Wheleen, Hunger y Oliva

3.2 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Frente a un entorno cambiante, la organización debe enfrentar y minimizar la incertidumbre realizando un proceso de definiciones estratégicas, al respecto, Hax y Majluf establecen que la estrategia es de tipo multidimensional, en consideración a que “abarca todas las actividades fundamentales de la empresa, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando al mismo tiempo los cambios necesarios inducidos por su entorno” (Hax & Majluf, 1997, pág. 24). La multidimensionalidad señalada por los autores, se encuentra expresada en las dimensiones definidas por éstos, que son: (Hax & Majluf, 1997, págs. 24-39)

- 1) Determina el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos;
- 2) Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización;
- 3) Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la empresa y a las fortalezas y debilidades de la organización;
- 4) Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional;
- 5) Constituye un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador;

- 6) Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen para los grupos participantes de la empresa o “stakeholders”;
- 7) Es una expresión del propósito estratégico de la organización;
- 8) Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa;
- 9) Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible.

Las demandas y los cambios constante del entorno requieren por un lado una mirada de largo plazo y por otra flexibilidad en la organización, sin duda una de las herramientas con la que cuenta la organización para hacer frente al entorno y enfrentar el futuro con un menor grado de incertidumbre es a través de las definiciones estratégicas, para ello, la organización debe efectuar un proceso de definición de visión, misión, objetivos y los valores organizacionales.

Para lo anterior, esencial en el proceso de formulación estratégica es la definición de la Misión y Visión de la organización, lo que, por una parte, definirá el propósito y por otra la mirada de largo plazo que se quiere de la organización.

Todo proceso de definición de Misión y Visión, requiere previamente que la organización realice un análisis interno y externo de la organización, entendiéndose por Misión y Visión lo siguiente: (De la Fuente Olguín, 2011)

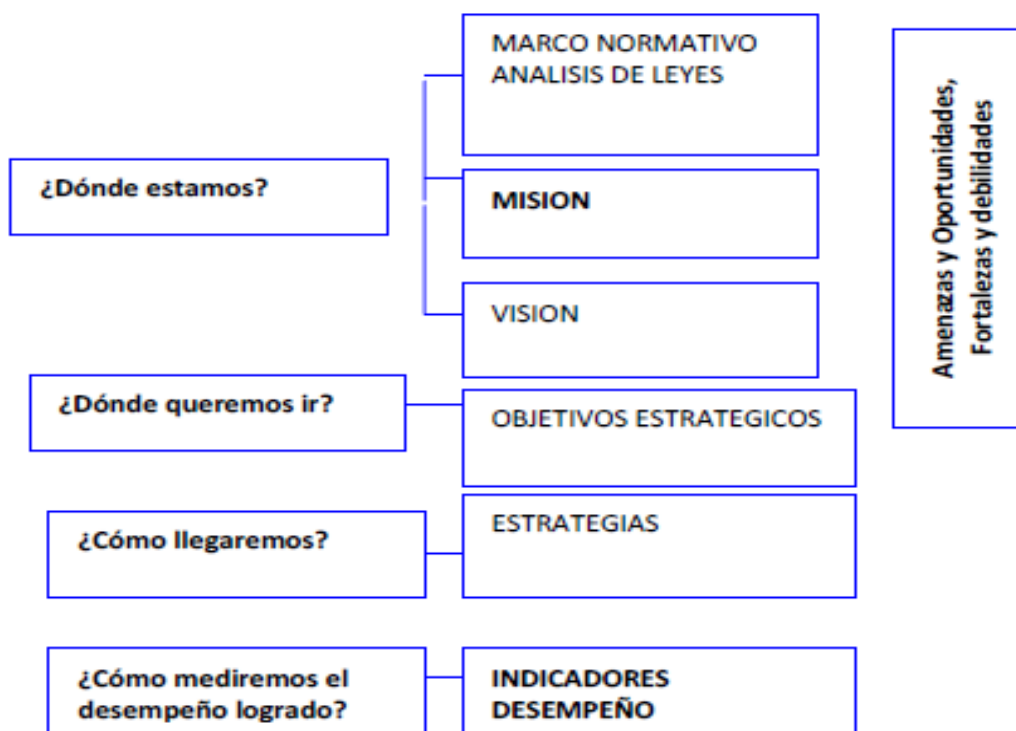
- a) **Misión:** determina los propósitos, fines y límites de la organización y su base de usuarios. Al respecto, para Luis del Prado (Prado, 1998), una correcta definición de la Misión debe contener:
 - ¿Cuál es el propósito de la Organización?
 - Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
 - Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
 - Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer

- b) **Visión:** los anhelos permanentes de una organización; la descripción de un estado futuro de una institución que motiva y orienta las acciones del presente.
- c) **Objetivos Estratégicos:** los logros que la organización persigue en un plazo determinado (1-5 años) y que deben ser coherentes con la misión y visión de la institución

Posteriormente, una vez definida la Misión y Visión de la organización, se debe proceder a definir la estrategia de ésta, como una manera de establecer lo que se quiere conseguir y alcanzar en el contexto al cual pertenece la organización,

Lo señalado se puede apreciar en el siguiente cuadro, donde se presenta esquema del proceso de definiciones estratégicas:

Ilustración 12: Proceso Definiciones Estratégicas



Fuente: Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público
Dra. Marianela Armijo, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública, ILPES/CEPAL, 2009.

Finalmente, un buen diagnóstico de la organización, permitirá por un lado que las definiciones estratégicas de la organización recojan de una mejor manera las

variables que la pueden afectar y por otra parte, una correcta definición de la estrategia, ya que esta última, al considerar los elementos identificados en el diagnóstico, se logrará una mayor efectividad sobre los procesos y resultados de la organización, y una mayor flexibilidad para enfrentar los constantes cambios a que se ve enfrentada la misma, logrando con ello una mejor formulación, implantación y seguimiento y control de la estrategia. (Hax & Majluf, 1984)

4. SITUACIÓN ACTUAL

Toda organización se relaciona directa o indirectamente con su entorno, siendo impactada permanentemente por una serie de variables que no son posibles de controlar, sin embargo, su detección e identificación son fundamentales para establecer previamente las acciones necesarias para aprovechar de mejor manera las oportunidades del entorno como minimizar los efectos de las amenazas, y con ello, no afectar la estrategia de la organización.

Cualquier proceso exitoso requiere previamente que la institución realice un diagnóstico, y el desarrollo y diseño del Balanced Scorecard no se encuentra ajeno a dicha premisa.

4.1 ANÁLISIS PEST

Para efecto, de adelantarse a escenarios futuros, de manera que la estrategia de la División de Fiscalización de la SMA pueda recoger aquellas variables del entorno que la pueden afectar, se ha realizado un análisis de los factores externos PEST, que realiza un análisis de las dimensiones políticas-legal, económicas, sociales y tecnológicas.

Para lo anterior, es importante no olvidar que todo organismo público, se encuentra inserto en un escenario en constante movimiento y fluctuación, dentro de un sistema legal que establece los límites de su gestión y por otro lado en un sistema político que condiciona su accionar. Contar con un PEST es fundamental para efecto de que la institución y el recurso humano puedan anticiparse y gestionar dichas variables.

Para el caso de la División de Fiscalización de la SMA, la identificación de estas variables son claves y son las siguientes:

- a) **Dimensión Política/legal:** La determinación del funcionamiento y marco de acción y las funciones de la División, están dadas por el marco legal que rige a la SMA, dentro de los que destacan la Constitución Política de la República, la Ley N°18.575 Ley de Bases Generales de la Administración del Estado (LOCBGAE), la Ley 19.300, sobre bases generales del medio ambiente (LOCBGMA) y la Ley N° 20.417, Orgánica de la Superintendencia del Medio Ambiente, esta última regula el quehacer y el marco de acción de la SMA, definiendo a ésta como un servicio público funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio del Medio Ambiente, teniendo como objeto el ejecutar, organizar y coordinar el seguimiento y fiscalización de las Resoluciones de Calificación Ambiental, de las medidas de los Planes de Prevención y/o de Descontaminación Ambiental, del contenido de las Normas de Calidad Ambiental

y Normas de Emisión, y de los Planes de Manejo, cuando corresponda, y de todos aquellos otros instrumentos de carácter ambiental que establezca la ley, señalando a su vez, el mismo cuerpo legal, que los organismos sectoriales que cumplan funciones de fiscalización ambiental, deben adoptar y respetar todos los criterios que la Superintendencia establezca en relación a la forma de ejecutar las actuaciones de fiscalización, pudiendo solicitar a ésta que se pronuncie al respecto. Asimismo, a lo anterior se debe considerar la norma que regula las funciones de la División de Fiscalización, que se encuentra definida en la Resolución Exenta SMA N°332, del 20 de abril de 2015.

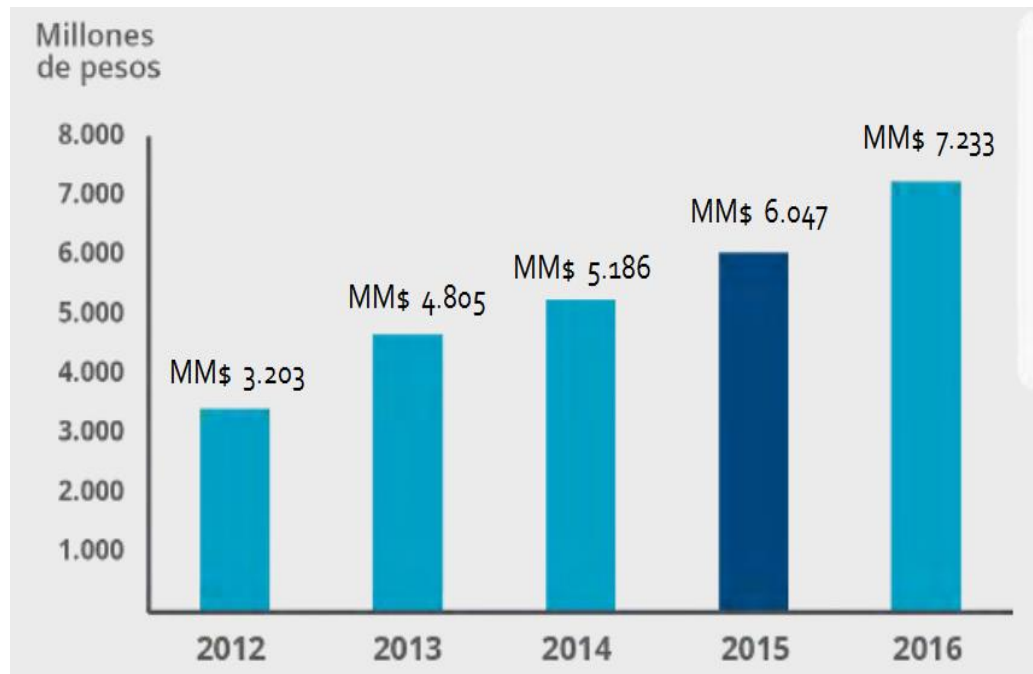
En relación a los demás cuerpos legales señalados, estos son cuerpos de carácter general que regulan desde el punto administrativo el quehacer de la SMA, a excepción de la LOCBGMA que le define y regula su accionar en materias de medio ambiente.

Respecto a la **dimensión política**, la Superintendencia al estar adscrita al sistema de Alta Dirección Pública, ser un organismo descentralizado y de carácter fiscalizador, tiene una baja exposición a los cambios políticos de su cuerpo directivo, sin perjuicio, del efecto negativo que pueda tener un actuar deficiente en sus funciones para el gobierno de turno. Asimismo, otro factor a considerar desde esta perspectiva, son los cambios de las prioridades y definición de las políticas públicas que realiza cada nuevo gobierno en materias ambientales, relativas a las prioridades de fiscalización tanto a nivel de instrumento, como alcance a nivel regional, que podría afectar el accionar de la SMA y con ello a la División de Fiscalización.

- b) **Dimensión Económica:** El factor económico tiene un impacto relevante en las funciones de la SMA, ya que, las ejecuciones de proyectos están directamente asociada al dinamismo de la economía y con ello, al crecimiento que tiene el país en un período determinado, a mayor crecimiento, mayor inversión y con ello, se acrecienta la labor de fiscalización de la SMA. Asimismo, a mayor crecimiento económico, hay un uso más intensivo de la capacidad instalada y con ello, se requiere mayor fiscalización, para efecto, que se cumplan las normas ambientales. En los dos últimos años, el presupuesto del año 2015 y 2016 de la SMA aprobado por la ley 20.798 y 20.882 respectivamente, ha sido de MM\$6.047 y MM\$7.233, siendo el gasto en personal un 71% de dicho presupuesto, lo que asociado a la relevancia del factor humano en la gestión de fiscalización ambiental.

A continuación, se presenta la evolución del Presupuesto de la SMA de los últimos 5 años, donde se puede apreciar el incremento constante que ha tenido pasando de MM\$3.203 a MM\$7.233 que equivale a un 226% de incremento.

Ilustración 13: Presupuesto SMA años 2012 - 2016



Fuente: Elaboración Propia en base a la Ley de Presupuesto de cada año

- c) **Dimensión Social:** La actividad fiscalizadora de la SMA no se ve afectada en gran medida por la realidad social, ya que, principalmente la SMA se encuentra orientada a la labor de fiscalización del cumplimiento de las empresas y demás entes productivos que establece la normativa ambiental. Sin embargo, las presiones sociales de grupo medioambientales, son un factor relevante a considerar en su accionar.
- d) **Dimensión Tecnológica:** Una de las dimensiones más relevante de la labor de la SMA, dado que ésta y la labor de fiscalización requiere un uso intensivo de la tecnología para efecto del monitoreo en línea de las fuentes contaminantes como de los organismos que efectúan labores ambientales, entre otros temas. Lo señalado se ve reflejado en las distintas herramientas tecnológicas que tiene implementada la SMA en ambiente web en su página institucional <http://www.sma.gob.cl>, tales como: el Sistema de Información Centrales Termoeléctrica, el Registro Público de las Resoluciones de Calificación Ambiental (RCA), el registro de entidades técnicas, el Sistema de Información Territorial y el Sistema Nacional de información de fiscalización ambiental. Lo anterior, hace necesario que la División de Fiscalización de la SMA periódicamente realice identificación de las nuevas tecnologías que podrían facilitar y optimizar la labor de fiscalización, como también la obtención de los recursos para contar con ellas. Para ello, el uso de la tecnología como el envío remoto de datos de manera automática, el uso de software en formato web, y

software que monitoreen y envíen las alertas de manera automática, se hacen relevantes, dado la carga de trabajo actual de la División de Fiscalización.

4.2 ANÁLISIS FODA

Ninguna organización crece y se desarrolla sino realiza una identificación de su entorno, para ello, una de las herramientas utilizadas más comúnmente es el FODA, instrumento que permite a una institución la identificación de tanto las variables del entorno interno (Fortalezas y Debilidades) y del entorno externo (Oportunidades y Amenazas), siendo lo anterior es punto clave para el diseño de la estrategia de manera que la organización aproveche su potencial y recoja de mejor manera las señales de su entorno.

Al respecto es importante señalar que la SMA cuenta con un análisis FODA realizado en el marco de su Planificación Estratégica 2014-2018 (Superintendencia del Medio Ambiente, 2014), que se presenta a continuación:

Ilustración 14: Análisis FODA SMA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuenta con un equipo humano capacitado, que destaca por su entusiasmo e interés en temas medio ambientales, más allá del compromiso laboral. 2) Ambiente de respeto y confianza 3) Como es una organización joven, no tiene vicios instalados 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Alianzas de colaboración. 2) El cuidado del medio ambiente forma parte explícita de la agenda de gobierno. 3) Creciente interés de la ciudadanía por temas ambientales 4) Recomendaciones de la OCDE respecto de los principios básicos para un organismo de fiscalización 5) Comunidades cada vez más empoderadas (Tierra Amarilla, La Greda, Freirina) 6) Necesidad de mayor transparencia, confiabilidad y acceso a la información
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Equipo humano carece de experiencia para implementar procesos dentro de la administración pública 2) Estructura y cultura organizacional desalineada a los desafíos actuales, que – entre otras cosas- produce ineficiencias. 3) Gestión de RR.HH. débil. 4) Gestión de procesos confusa debido al doble registro de antecedentes (papel y sistemas informáticos). Definición de procesos es poco claro. 5) Imagen de la SMA desprestigiada, 6) Comunicaciones internas poco fluidas. 7) Escasa presencia de la SMA en regiones incide en la falta de fiscalización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Posibles aumentos en la rotación de personal, producto de un mercado laboral que demanda profesionales jóvenes con experiencia (grúa) 2) Desconocimiento de la ciudadanía respecto de la institucionalidad ambiental. 3) Presión ciudadana 4) Organismos sectoriales focalizados en su propia agenda.

Fuente: Superintendencia del Medio Ambiente, Planificación Estratégica SMA 2014-2018,

Tomando como insumo dicho diagnóstico, para efecto de realizar el diagnóstico FODA en la División de Fiscalización, se realizó reuniones con las distintas secciones de la División de Fiscalización, encontrándose como hallazgo, que en general gran parte de la identificación realizada a nivel institucional se replican en la División de Fiscalización, como se puede apreciar a continuación:

Ilustración 15: Análisis FODA DFZ

Fortalezas		Oportunidades	
1) Equipo humano con capacidades técnicas en materias ambientales.		1) Desarrollo vertiginoso de la tecnología	
2) Funcionarios Compromiso con el medio ambiente		2) Compromiso del cuerpo directivo con la gestión institucional	
3) Equipamiento computacional y tecnológico adecuado para la gestión		3) Desarrollo vertiginoso de la tecnología	
4) Ambiente laboral adecuado.		4) Cuerpo directivo adecuado la gestión institucional	
5) Servicio relativamente nuevo		5) Comunidades y ciudadanos más empoderado en materia ambiental.	
		6) Prioridad Medio Ambiental de carácter de Estado.	
		7) Exigencia del ciudadano de mayor transparencia y probidad en la gestión pública.	
		8) País inserto en los países miembros de la OCDE	
		9) Alianza con otros organismos ambientales a nivel mundial.	
Debilidades		Amenazas	
1) Procedimientos en construcción y fortalecimiento		1) Alta demanda de profesionales y técnicos en materias medioambientales.	
2) Alta carga de trabajo		2) Alta demanda ciudadana y de grupos ambientalistas.	
3) Coordinación interdepartamento.		3) Organismos sectoriales focalizados en agendas propias.	
4) Presupuesto asociado a la función.			

Fuente: Elaboración Propia en base a reuniones realizadas en DFZ.

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

En base a las definiciones estratégicas realizadas por la SMA en su proceso de planificación estratégica señalado anteriormente, la normativa orgánica de la SMA, y demás cuerpos normativos, la Resolución exenta que define la estructura y funciones de la División y de cada una de sus secciones, las reuniones efectuadas con las distintas secciones, se definió la Visión y Misión de la División, correspondiente a:

Visión: Ser un referente técnico por excelencia a nivel medioambiental para la SMA y demás organismos sectoriales.

Misión: “Fiscalizar el permanente cumplimiento de todos aquellos instrumentos de carácter ambiental que establezca la ley”.

Respecto a los valores de la División de Fiscalización, se consideran los definidos por la SMA en su proceso de planificación estratégica realizado el año 2014, siendo los siguientes: (Superintendencia del Medio Ambiente, 2014)

VALORES:

Excelencia

- o Trabajo bien hecho, con calidad y rigurosidad
- o Profesionales competentes y bien evaluados
- o Conocer los procesos, cumplir los protocolos y ejecutar procedimientos correctamente
- o Con metodologías y procedimientos que muestran calidad y conocimiento técnico y legal

Compromiso institucional

- o Equipo involucrado con la organización
- o Orgullosos de contar donde trabajan

Trabajo colaborativo

- o Cooperación
- o Sinergias
- o Comunicación efectiva entre las distintas áreas de la institución

Confidencialidad

o Funcionarios comprometidos con el resguardo de la información reservada

Transparencia

o Según lo definido por ley

Los ejes estratégicos definidos por la Superintendencia de Medio Ambiente en su planificación estratégica 2014-2018, son los siguientes:

- **Promoción al cumplimiento.** Está orientado al fomento del cumplimiento con un enfoque transversal que incorpore herramientas comunicacionales.

- **Disuasión.** Se refiere a un tipo de gestión que fomente el cumplimiento de la normativa a partir de un rol focalizado de la Superintendencia en la fiscalización.

- **Referencia técnica.** Se refiere al rol que debe asumir la SMA respecto a ser referente técnico en materia ambiental.

- **Despliegue territorial.** Se refiere al posicionamiento regional de la SMA.

5.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos de la SMA que son el marco de acción de la DFZ se encuentran definidos en el Formulario “Ficha de definiciones estratégicas año 2015-2018 (Formulario A1)”, en dicha ficha se presenta Misión Institucional definida en su proceso de planificación estratégica realizado el año 2014, donde se establecieron los objetivos estratégicos: (Superintendencia del Medio Ambiente, 2016)

- a) Fortalecer la fiscalización de instrumentos de gestión ambiental basado en la evaluación de riesgo ambiental, la mirada territorial en función del despliegue institucional y la coordinación de las competencias ambientales del estado.

- b) Mejorar la gestión en cuanto al fundamento técnico y legal de la respuesta sancionatoria, así como en la oportunidad para emitir la resolución sancionatoria y la que se pronuncia sobre el programa de cumplimiento, se espera lograr un

aumento en el efecto disuasivo que debe generar la actividad de la SMA, sobre los sujetos regulados.

- c) Facilitar el acceso a la información relacionada con la fiscalización ambiental, a través del Sistema Nacional de Fiscalización Ambiental (SNIFA), y la implementación de tecnologías que apoyen los objetivos y procesos de la SMA.

Los objetivos estratégicos anteriores nacen los productos estratégicos de la SMA, correspondiente a Fiscalización Ambiental, Sistema de multas y sanciones y Sistema Nacional de Información de Fiscalización Ambiental, confirman la relevancia de la DFZ para cumplir la misión institucional de la SMA y con ello, la importancia de tener una herramienta de gestión que permita vincular y medir la operación a la estrategia.

6. BALANCED SCORECARD

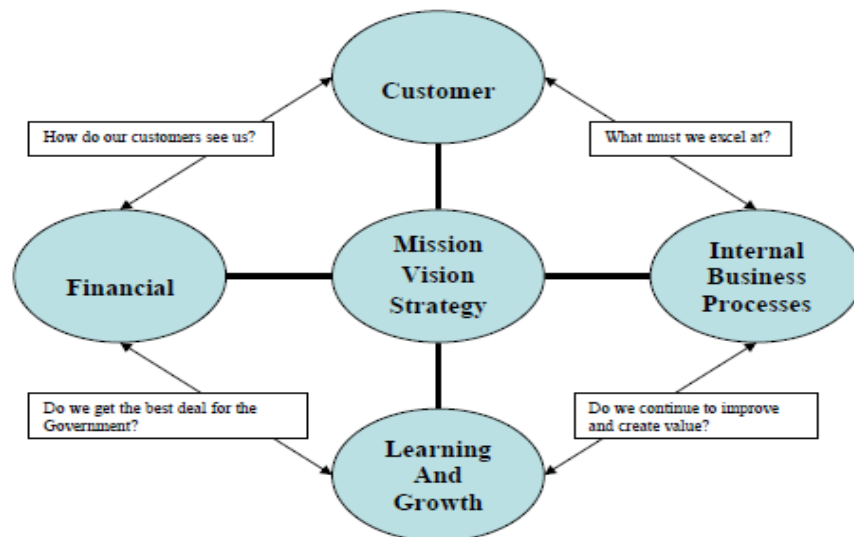
Se consideró el uso del Balanced Scorecard como herramienta de gestión, principalmente por las ventajas de está en la vinculación de las definiciones estratégicas y la operación de la institución, a través de indicadores que permitan su medición, logrando con ello, alcanzar la misión de la División mediante un instrumento objetivo, medible y comparable en el tiempo.

Para lo anterior, en base a las definiciones estratégicas de la SMA y de la propia División de Fiscalización, se procedió a identificar los objetivos estratégicos de la División, sobre la base de las funciones y focos estratégicos definidos por la Alta Dirección.

Una vez realizado y validado el levantamiento de la información con las distintas secciones de la División de Fiscalización, la información fue procesada y ordenada para la definición de la estrategia para cada una de las perspectivas que la metodología del Balanced Scorecard establece, en base al modelo BSC modificado de Niven, que se caracteriza por ubicar a la misión como el elemento principal y central del modelo. Posteriormente, se diseñará el mapa estratégico y la definición de los indicadores para la medición del cumplimiento de cada uno de los objetivos.

Es importante señalar que la Agencia Protección Ambiental de los Estados Unidos, definió para instrumento clave de gestión la utilización del Balanced Scorecard, para efecto de la medición de su desempeño, siguiendo para lo anterior, el modelo definido por Norton y Kaplan. (Environmental Protection Agency (Acquisition System), 2013)

Ilustración 16: Perspectivas BSC Clásico



Fuente: EPA año 2013

Sin perjuicio de lo indicado, para efecto del presente estudio de caso y considerando las funciones y naturaleza de la Superintendencia, se consideró el modelo BSC adecuado por Niven, donde son aplicables a la División de Fiscalización todas las perspectivas del modelo, con la excepción de la perspectiva financiera, ya que se considera que no aplica a la División de Fiscalización, por no tener entre sus funciones esta materia, sino que, se encuentra asociada sólo al proceso de formulación presupuestaria que se realiza cada año, donde la División solo entrega los insumos y requerimientos presupuestarios al Departamento de Administración y Finanzas en dicho proceso.

Lo relevante del modelo de Niven y que tiene total importancia para la DFZ es que la misión en el modelo se encuentra en la cúspide, lo que implica que todas las perspectivas se encuentran enfocadas en el cumplimiento de la misión de la organización, que para el caso de la DFZ es la columna vertebral de su accionar. A su vez, como se ha señalado anteriormente, el modelo coloca a continuación de la misión a la perspectiva del cliente como una de las fundamentales y que implica que las demás perspectivas dan respuesta a ésta.

Con lo señalado, se procedió a definir los objetivos estratégicos de la DFZ para las perspectivas indicadas, sirviendo como insumo los objetivos estratégicos por perspectivas definidos para cada una de las secciones.

6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos (a nivel de Clientes)

- 1) Fiscalizar la permanente observancia de las normas, condiciones y medidas establecidas en las RCA, a través de inspecciones, controles, mediciones y análisis para garantizar el cumplimiento de la normativa ambiental.
- 2) Vigilar el cumplimiento de las medidas e instrumentos establecidos en los Planes de Prevención y, o de Descontaminación Ambiental, de las Normas de Calidad Ambiental y Normas de Emisión, cuando correspondan, y de los Planes de Manejo, cuando procedan, de acuerdo a lo establecido en la ley
- 3) Contratar las labores de inspección, verificación, mediciones y análisis del cumplimiento de las normas, condiciones y medidas a terceros idóneos debidamente certificados, para fiscalizar los instrumentos de evaluación ambiental que corresponda

Objetivos Estratégicos (a nivel de Procesos)

- 1) Proponer, controlar y supervisar la ejecución y cumplimiento de los programas y subprogramas de fiscalización, a través de un método definido y sectorialmente participativo, para aumentar la cobertura de la Fiscalización Ambiental.
- 2) Verificar que las actuaciones de fiscalización de la SMA se ejecutan de acuerdo a los criterios definidos.
- 3) Revisar el Plan de Trabajo de RENFA, con método participativo, para optimizar el uso de los recursos y verificar las capacidades de la Red.
- 4) Autorizar y administrar el registro de Entidades Técnicas de Fiscalización Ambiental (ETFAs) e Inspectores Ambientales (IA), así como Entidades Técnicas de Certificación Ambiental (ETCA) y Evaluadores de Conformidad Ambiental (ECA) que realicen actividades dentro de las competencias de la SMA

Objetivos Estratégicos (a nivel de Desarrollo y Aprendizaje)

- 1) Diseñar y planificar herramientas de apoyo, a través del análisis de procesos y necesidades para registrar, controlar interconectar y facilitar las actividades que realicen los organismos sectoriales, los titulares y la SMA.
- 2) Gestionar la información de la División, a través de un sistema de información para la gestión (SIG), para la mejor toma de decisiones.
- 3) Contar con la sistematización actualizadas de los procesos de fiscalización y de los criterios técnicos institucionales vigentes.
- 4) Administrar el sistema de gestión de calidad, para mantener la acreditación ISO 17043 como Proveedor de Ensayos de Aptitud.
- 5) Establecer requisitos para implementar nuevos alcances de autorización, instrucciones para la operatividad, mecanismos de control y seguimiento a las Entidades Técnicas autorizadas, para verificar el cumplimiento y óptimo desempeño en las actividades dentro del marco de su autorización.

- 6) Diseñar, desarrollar, consensuar y difundir la Programación y Subprogramación de la Fiscalización Ambiental.
- 7) Establecer y definir los métodos y procedimientos para levantar información que permita evaluar el cumplimiento normativo, a través del desarrollo de documentos técnicos e instrucciones en materias de seguimiento y fiscalización para estandarizar los procedimientos, propiciar la correcta ejecución de las actividades de fiscalización y asegurar la viabilidad técnica de normas y planes.
- 8) Disponer del equipamiento necesario para ejecutar las labores de fiscalización ambiental.

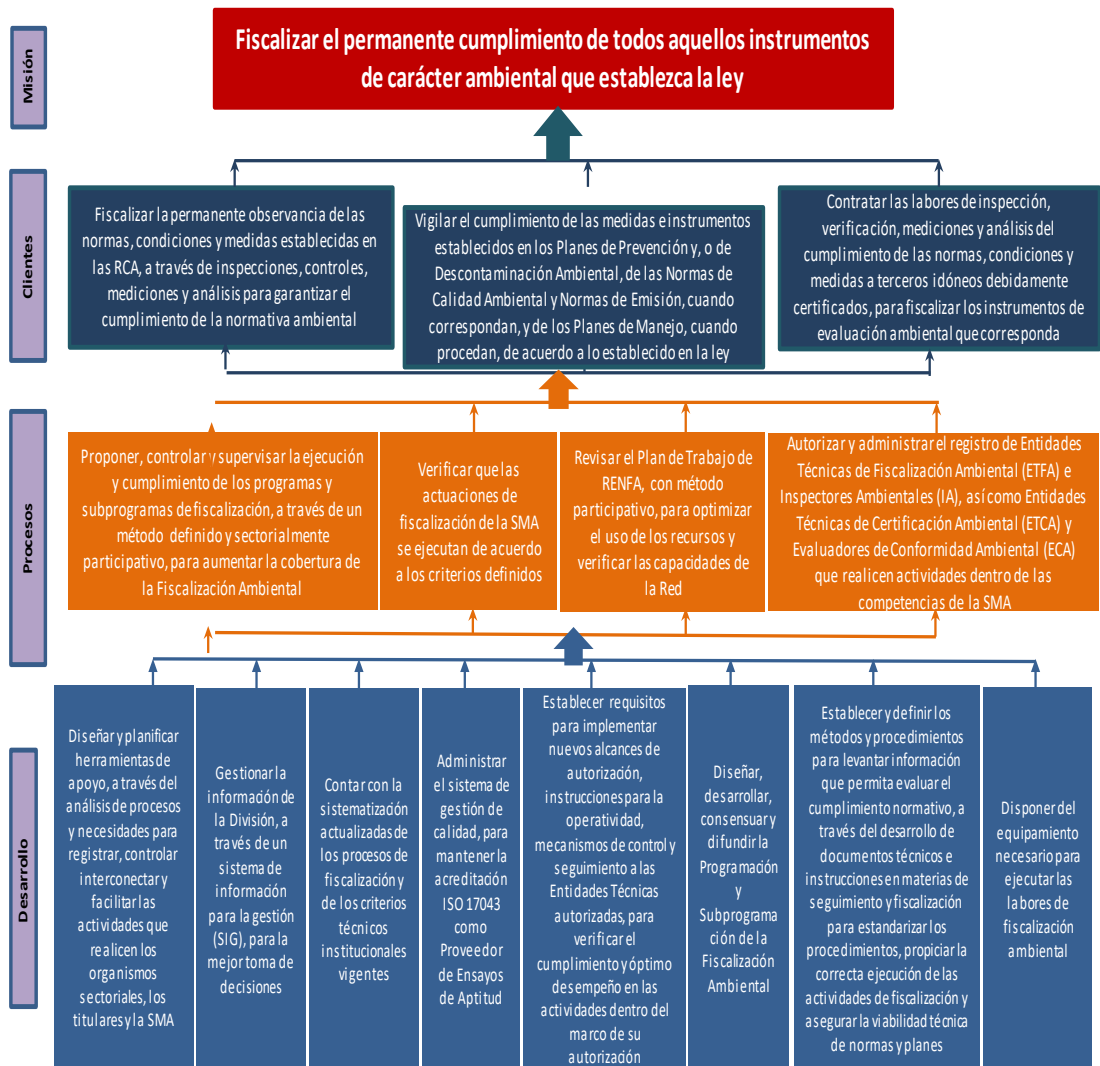
6.2 MAPA ESTRATÉGICO

Para el diseño del Mapa Estratégico de la División se consideró en la base del mapa la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje, dado que, en una División como esta, el recurso humano es esencial para alcanzar los objetivos definidos en las otras perspectivas y con ello, dar cumplimiento a la misión de la División. Asimismo, se desarrollaron los mapas estratégicos de cada una de las secciones que sirvieron como insumo para la construcción y definición del mapa de la División.

El desarrollo del mapa estratégico de la División ha permitido una estructuración y una identificación de causa-efecto entre las distintas perspectivas, permitiendo con ello, una mejor focalización de los recursos de la misma. Para ello, la estrategia se desarrolla en cada uno de los niveles que tiene el mapa, permitiendo que la División logre desplegar su accionar de una mejor manera, encontrando el enlace entre las definiciones estratégicas y la operación de la División.

La construcción del mapa se ha realizado desde arriba hacia abajo, identificando la relación en cada una de las perspectivas, de manera que el cumplimiento de cada uno de estos, permitan dar cumplimiento a la misión de la División, identificando para ello, como se señaló anteriormente, la relación causa-efecto que se presentan más adelante y que permite identificar como cada una afecta e influye en el otro, y la relevancia que ellos tienen para alcanzar la Misión de la División.

Ilustración 17: Mapa Estratégico DFZ



Fuente: Elaboración propia

6.3 INDICADORES Y METAS

Una vez que se construyeron las definiciones estratégicas, se identificaron los objetivos para cada perspectiva definida y se realizó el mapa estratégico primero para cada sección y luego para la División, es necesario, para operacionalizar y medir los resultados, la definición de indicadores, siendo parte fundamental del Balanced Scorecard.

Para ello, para cada indicador definido para la DFZ se procede a definir su fórmula de cálculo y la meta a alcanzar, teniendo como insumo los indicadores establecidos para cada sección, quedando como sigue:

Ilustración 18: Indicadores a nivel de Clientes

Indicadores a nivel de Clientes

Obj	Nombre	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta	Medio de verificación	Sección Responsable
C1	Porcentaje de RCA fiscalizadas desde el año 2013 al año t, respecto del total de RCA aprobadas al año t-1	$(\text{N}^\circ \text{ de RCA fiscalizadas desde el año 2013 al año t} / \text{N}^\circ \text{ total de RCA aprobadas al año t-1}) * 100$	Anual	25%	1. Informe con el estado de avance de la Fiscalización del programa validado por el jefe de división de fiscalización 2. Resoluciones que fijan Programas y Subprogramas de Fiscalización	Programación y Control - Gestión y Coordinación Operativa
C2a	Porcentaje de Planes de prevención y/o descontaminación ambiental fiscalizados en el año t, respecto del total de Planes de prevención y/o descontaminación ambiental vigentes al año t-1	$(\text{N}^\circ \text{ de Planes de prevención y/o descontaminación ambiental fiscalizados en el año t} / \text{N}^\circ \text{ de Planes de prevención y/o descontaminación ambiental vigentes al año t-1}) * 100$	Anual	79%	1. Informe con el estado de avance de la Fiscalización de Planes de prevención y/o descontaminación ambiental validado por el jefe de la División de Fiscalización 2. Decretos de planes vigentes al año t-1	Gestión y Coordinación Operativa
C2b	Porcentaje de Normas de Emisión ambiental fiscalizadas en el año t, respecto del total de normas de emisión ambiental vigentes al año t-1	$(\text{N}^\circ \text{ de Normas de Emisión Ambiental fiscalizadas en el año t} / \text{Total de Normas de Emisión Ambiental vigentes al año t-1}) * 100$	Anual	78%	1. Informe con el estado de avance de la Fiscalización de Normas de Emisión Ambiental 2. Decretos de normas vigentes al año t-1	Técnica
C3	Porcentaje de solicitudes de certificación de terceros resueltas en máximo 90 días hábiles	$(\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de certificación de terceros resueltas en máximo 90 días hábiles en el año t} / \text{N}^\circ \text{ total de solicitudes de certificación de terceros resueltas en el año t}) * 100$	Anual	por definir	por definir	Autorización y Seguimiento a Terceros

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 19: Indicadores a nivel de Procesos

Indicadores a nivel de Procesos						
Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta	Medio de verificación	Sección Responsable
P1	Porcentaje de actividades de fiscalización de RCA realizadas a nivel país para el año t, respecto del total incluidas en el programa más la proyección de no programadas para el año t	$(N^{\circ} \text{ de actividades de Fiscalización de RCA realizadas durante el año t} / N^{\circ} \text{ total de actividades de fiscalización de RCA incluidas en el programa de Fiscalización de RCA más la proyección de actividades no programadas de RCA para el año t}) * 100$	Anual	75%	1. Resolución de programas y subprogramas de RCA año t 2. Memo DFZ que remite proyección de actividades no programadas para el año t 3. Registro de expedientes de RCA	Programación y Control
P2	Porcentaje de cumplimiento del Plan de levantamiento de Procesos de Fiscalización	$(N^{\circ} \text{ de actividades del Plan de Levantamiento de Procesos de fiscalización ejecutados en el año t} / N^{\circ} \text{ total de actividades del Plan de Levantamiento de Procesos de fiscalización para el año t}) * 100$	Anual	90%	por definir	Gestión y Coordinación Operativa
P3	Porcentaje de cumplimiento del programa de revisión del Plan de Trabajo RENFA en el año t	$(N^{\circ} \text{ de etapas del programa de revisión del Plan de Trabajo RENFA ejecutadas en el año t} / N^{\circ} \text{ total de etapas del programa de revisión del Plan de Trabajo RENFA en el año t}) * 100$	Anual	90%	por definir	Programación y Control
P4	Porcentaje de actividades de control a entidades técnicas realizadas dentro del programa anual más la proyección de actividades de control no programadas para el año t	$(N^{\circ} \text{ de actividades de control ejecutadas a nivel país en el año t} / N^{\circ} \text{ de actividades de control consideradas en el programa anual más la proyección de actividades de control no programadas para el año t}) * 100$	Anual	90%	por definir	Autorización y Seguimiento a Terceros

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 20: Indicadores a nivel de Desarrollo

Indicadores a nivel de Desarrollo						
Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta	Medio de verificación	Sección Responsable
D1	Porcentaje de avance del plan de análisis de procesos y necesidades para la fiscalización año t	(N° de etapas del plan de análisis de procesos y necesidades para la fiscalización ejecutadas en el año t / N° total de etapas del plan de análisis de procesos y necesidades para la fiscalización planificadas para el año t)*100	Anual	90%	por definir	Programación y Control
D2	Porcentaje de cumplimiento etapas proyecto SIG DFZ en el año t	(N° de etapas del proyecto SIG DFZ ejecutadas en el año t / N° total de etapas del proyecto SIG DFZ planificadas para el año t)*100	Anual	90%	por definir	Programación y Control
D3a	Porcentaje de completitud del consolidado de instrucciones y demás instrumentos para la fiscalización existentes al año t	(N° de instrucciones y demás instrumentos para la fiscalización sistematizados al año t / N° total de instrucciones y demás instrumentos para la fiscalización existentes al año t)*100	Anual	90%	por definir	Todas - Programación y Control
D3b	Porcentaje de completitud del consolidado de procesos de fiscalización existentes al año t	(N° de procesos de fiscalización consolidados en instrumento de sistematización al año t / N° total de instrucciones y demás instrumentos para la fiscalización existentes al año t)*101	Anual	90%	por definir	Todas - Programación y Control
D4	Mantención de acreditación como Proveedor de Ensayos de Aptitud	Sí/No	Anual	100%	por definir	Autorización y Seguimiento a Terceros
D5	Documento con Procedimiento para implementar nuevos alcances	Sí/No	Anual	200%	por definir	Autorización y Seguimiento a Terceros
D6	Porcentaje de cumplimiento del plan de Programación y Subprogramación para el año t	(N° de actividades de Fiscalización Ambiental ejecutadas en el año t / N° de actividades de Fiscalización Ambiental incluidas en los programas y subprogramas de Fiscalización Ambiental en el año t)*100	Anual	90%	por definir	Todas - Programación y Control

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 21: Indicadores a nivel de Desarrollo

Indicadores a nivel de Desarrollo						
Obj	Nombre	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta	Medio de verificación	Sección Responsable
D7a	Porcentaje de actividades de medición con laboratorios gestionadas, respecto del total de actividades de medición con laboratorios requeridas para el año t	$(N^{\circ} \text{ de actividades de medición con laboratorios gestionadas en el año t} / N^{\circ} \text{ de actividades de medición con laboratorios requeridos en el año t}) * 100$	Anual	LB	por definir	Técnica
D7b	Producción de Resoluciones administrativas (RPM, EMRP, CEMS, PMCCA)	$N^{\circ} \text{ Resoluciones administrativas (RPM, EMRP, CEMS, PMCCA)}$	Anual	LB	por definir	Técnica
D7c	Porcentaje de Instrucciones Generales desarrolladas respecto del total de Instrucciones Generales requeridas para el año t	$(N^{\circ} \text{ de instrucciones generales desarrolladas en el año t} / N^{\circ} \text{ de instrucciones generales consideradas para el año t}) * 100$	Anual	100%	por definir	Técnica
D7d	Porcentaje de RPM resueltas en el año t, respecto del total de RPM ingresadas en el año t	$(N^{\circ} \text{ de solicitudes de RPM resueltas en el año t} / N^{\circ} \text{ de solicitudes de RPM ingresadas en el año t}) * 100$	Anual	LB	por definir	Técnica
D8a	Porcentaje de equipamiento que cuenta con manual de uso al año t	$(N^{\circ} \text{ de equipos que cuentan con manual de uso al año t} / N^{\circ} \text{ total de equipos existentes al año t}) * 100$	Anual	LB	por definir	Técnica
D8b	Porcentaje de equipamiento que cuenta con bitácora de uso al día en el año t	$(N^{\circ} \text{ de equipos que cuentan con bitácora de uso al día en el año t} / N^{\circ} \text{ total de equipos existentes al año t}) * 101$	Anual	LB	por definir	Técnica
D8c	Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenciones a equipamiento vigente al año t	$(N^{\circ} \text{ de equipos que cuentan con mantención al día en el año t} / N^{\circ} \text{ total de equipos existentes al año t}) * 100$	Anual	LB	por definir	Técnica

Fuente: Elaboración Propia.

7. RECOMENDACIONES

El diseño del Balanced Scorecard en la División de Fiscalización, es el punto de partida para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión integral de carácter estratégico que permite vincular la estrategia con la operación de la DFZ, sin embargo, no basta con su correcto diseño, sino que, es crítico y fundamental que en su implementación a igual que ocurrió en su diseño, por una parte, sea realice con cada uno de los funcionarios y jefaturas involucrados, como los directivos de la institución, para efecto de recoger la retroalimentación de los principales involucrados, como también, la optimización de la herramienta.

La etapa de implementación de la herramienta, es fundamental en el modelo, para efecto que pueda generar los efectos esperados y las virtudes que entrega éste, de manera de darle el sentido estratégico y relacional que tiene el instrumento. Lo anterior, en consideración a los cambios constantes del entorno que se enfrenta la División, ante una sociedad cada vez más exigente y con un grado menor de tolerancia frente a acciones que puedan dañar el medioambiente.

Para lo señalado en el párrafo precedente, esencial es la retroalimentación de las distintas secciones de la División, por un lado, a través de reuniones periódicas con las distintas secciones de la División, como con los demás clientes de ésta, ya sea interno como externo, lo que unido a la medición permanente de los indicadores definidos, irá permitiendo adoptar las acciones necesarias para efecto del cumplimiento de la Misión de la División y con ello, contribuir al cumplimiento de la Misión Institucional.

Para efecto de lo indicado, se requiere el esfuerzo tanto del cuerpo directivo como de todos los funcionarios, mediante la realización de las siguientes acciones, que contribuirán al objetivo propuesto:

- 1) Desarrollo de un plan de difusión y comunicación del Balanced Scorecard definido, como de los resultados del mismo, generando a su vez, reportes con cierta periodicidad, recomendándose que a lo menos sean de carácter trimestral y que sean compartidos con toda la SMA.
- 2) Vinculación y reflejo de los indicadores definidos en el BSC en los demás instrumentos de gestión existentes en la SMA, tales como: los indicadores de desempeño colectivos, indicadores del formulario H de Presupuesto, indicadores asociados al PMG, entre otros.
- 3) Utilización y vinculación de los resultados obtenidos en el proceso de control y medición de los indicadores con el proceso de formulación presupuestaria, lo que, permitirá una

mejor optimización, focalización y justificación de los requerimientos y necesidades de la División, y como ellos, impactan en la operación de la misma.

- 4) Involucrar a cada sección en el proceso de revisión y mejora de los indicadores definidos, de manera de encontrar, la relación causa-efecto, ayudado para ello, con la revisión del mapa estratégico, que también se debe realizar de manera permanente en el tiempo.
- 5) Analizar y optimizar cada uno de los procesos claves de la DFZ que afectan el cumplimiento de la misión, para ello, clave es la relación entre la estrategia, los indicadores definidos y el logro de éstos.
- 6) Realizar la formalización de las definiciones y compromisos de cada sección mediante la emisión de una Resolución Exenta de la SMA, identificando claramente las secciones y sus responsables del cumplimiento.
- 7) Definir los formatos de reportes para cada sección.
- 8) Realizar talleres de capacitación para los funcionarios y jefaturas de la División enfocados en temas relacionados a la Planificación Estratégica y Control de Gestión.
- 9) Continuar con el proceso de involucramiento y compromiso de los funcionarios de la DFZ, de manera que no consideren la herramienta como un instrumento ajeno a su gestión, sino como una oportunidad para optimizar y focalizar su esfuerzo en las áreas claves de gestión.
- 10) Realizar un proceso de mejora continua de manera de ir perfeccionando el instrumento, como, asimismo, los reportes de información de los indicadores.
- 11) En el mediano plazo, con los procesos levantados, hacer un mapa de proceso de la DFZ, definir un sistema de gestión de calidad y realizar su certificación, logrando con ello, instaurar en el ADN de la División dicho mecanismo.

8. CONCLUSIONES

La evolución que ha tenido la administración pública a nivel mundial, pasando de una lógica puramente weberiano a una lógica que rompe con la dicotomía sector público vs sector privado, ha permitido que la Nueva Gestión Pública utilice de manera natural instrumentos y modelos creados para el sector privado, para efecto de perfeccionar su accionar en pos de entregar un servicio de calidad al ciudadano, a través de mejoras en su eficiencia, eficacia y efectividad mediante el uso de instrumentos de gestión tales como el BSC.

La evolución que ha tenido el BSC ha sido incremental en el tiempo, lo que ha permitido que hoy se utilice como un marco de planificación estratégica (Lawrie, Kalff, & Andersen, 2009), al considerar por lado definiciones estratégicas y por otro la vinculación de la operación, mediante su medición, tanto con indicadores financieros como no financieros.

El BSC como modelo de gestión, permite a cualquier institución pública enfrentar de mejor forma su quehacer, mediante la definición de indicadores que permiten medir su accionar, logrando con ello, vincular el corto con el largo plazo, al considerar el modelo como parte relevante las definiciones estratégicas. A su vez, las adecuaciones realizadas por Niven al modelo creado por Norton y Kaplan, permiten centrar la misión institucional a la construcción del modelo.

La SMA es un organismo de corta data, que tiene un rol fundamental en el proceso de fiscalización y mejora de la ejecución de las políticas ambientales del país, para ello, el año 2014 realizó un proceso de planificación estratégica, definiendo tanto sus definiciones estratégicas, sus ejes estratégicos e indicadores para cada uno de éstos.

Tomando en base lo indicado en el párrafo precedente, más el trabajo realizado con las distintas secciones de la DFZ, se diseñó el BSC de la misma.

No cabe duda que, con las definiciones estratégica definidas por la DFZ, en la construcción del BSC, permitirá hacer el nexo entre el mundo de la estrategia y de la operación, teniendo la División un modelo coherente y sistematizado para ello.

El BSC diseñado quedo compuesto con ocho objetivos desde la perspectiva de Desarrollo, cuatro objetivos desde la perspectiva de proceso y tres desde la perspectiva del Cliente. A su vez, se construyeron indicadores para cada una de las perspectivas, de los cuales dieciocho corresponde a la perspectiva de Desarrollo, cuatro a la perspectiva de Cliente y cuatro a la perspectiva de Procesos.

Una de los hallazgos más relevante, se encuentra que la perspectiva más relevante del modelo para la División, se encuentra en la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje, en la cual se

definieron 14 indicadores, lo que es consistente con que el factor más relevante de la División es el factor humano, dado el alto nivel de especialización que debe tener la DFZ y que se ve reflejado en el alto nivel de profesionalismo y especialización del personal de ésta.

Por lo indicado, es fundamental el involucramiento, perfeccionamiento y compromiso del personal en el modelo definido, para efecto que la División pueda alcanzar los objetivos propuestos y con ello, la Misión definida.

Durante el proceso del diseño y desarrollo del Balanced Scorecard en la División, se pudo constatar tanto el compromiso de los funcionarios de la misma como el equipo directivo de la institución, lo anterior, por el interés de éstos, de que la ejecución de sus tareas puedan ser medidas, ver el grado de aporte de cada una de las secciones a las funciones de la División y de las demás Unidades de la SMA, como también, el grado de coherencia, simplicidad y vinculación de la herramienta entre el mundo de la estrategia y de la táctica. Asimismo, al desarrollar el modelo, los funcionarios de la DFZ pudieron vincular y asociar las definiciones estratégicas, los procesos, los objetivos y los indicadores, logrando con ello, pasar la barrera de la operación de corto plazo, hacia una operación con mirada estratégica y relacional.

El BSC permitirá en la DFZ construir relación causa efecto de los objetivos e indicadores asociados a las perspectivas, mejorando con ellos las medidas de desempeño de la División.

Asimismo, el BSC se ha transformando para la División, es un instrumento de gestión que simplifica y mejora su planificación y gestión, y a su vez, el desarrollo del mapa estratégico le permitirá ir articulando sus acciones, que antes se realizaban instintivamente en la División.

Hoy en día la nueva gestión pública ha puesto en primer nivel a las personas, como un ente vivo y piedra angular de toda Institución, por lo que, ningún proceso puede ser exitoso sino se realiza con los funcionarios, y se produce una retroalimentación y trabajo constante entre el cuerpo directivo y los funcionarios.

El ciudadano cada día es más exigente y requiere de sus autoridades y organismos, mayor proactividad, hoy cada día la gestión de servicios públicos cada vez ha ido cobrando mayor relevancia en la agenda pública del país y del mundo. Hoy los desafíos de una Institución no terminan con el diseño de herramientas de gestión, sino, que son el principio de un proceso de carácter ascendente y permanente de mejora continua de la gestión del mismo, donde el ciudadano pasa de ser un agente pasivo a un agente activo, con lo que, el accountability pasar a ser una pieza fundamental de toda organización moderna.

Finalmente, las ventajas del BSC, permiten que pueda ser diseñado y aplicado en las demás reparticiones públicas al mismo estilo que los PMG, lo que en el tiempo permitirá ir depurando el BSC con las buenas prácticas y diseño realizado por éstas. Lo anterior, en la

práctica fue recogido por un estudio realizado por la industria de distribución eléctrica de Brasil, el cual concluyó, que el BSC les ha permitido a las empresas discutir las variables relevantes dentro del sector y de esta manera establecer objetivos estratégicos y seleccionar medidas de benchmarking que sean relevantes para las empresas, independientemente de la estrategia particular que adopte cada uno. (Pelegri, Anuati, & Tahan, 2009)

Bibliografía

- Barros da Silva Filho, J., & González Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 117-148.
- Bain & Company. (Mayo 2013). *Management Tools and Trends 2013*.
- Barzelay, M. (1998). La reforma de la Administración Pública: Un enfoque de políticas con referencia a países de la OCDE. *Revista CLAD Reforma y Democracia* N°10.
- Barzelay, M. (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). *Revista del CLAD Reforma y Democracia* N°19.
- Barzelay, M. (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). *Revista del CLAD Reforma y Democracia* N°19.
- Cardona, F. (2006). Tendencias en la gestión de la función pública. Países Unión Europea y OCDE. Programa Sigma OCDE.
- Cardona, F. (s.f.). Tendencias en la gestión de la función pública países Unión Europea y OCDE.
- CLAD, C. C. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. CLAD.
- De la Fuente Olguín, J. (2011). *Caja de Herramientas: ¿¿Qué es la Planificación Estratégica y cómo se utiliza en el sector público?* Santiago: Magister de Gestión y Políticas Públicas, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Dirección de Presupuestos. (2014). *Programas de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución y Desafíos Futuros 2011-2014*. Santiago, Chile: DIPRES.
- EAE Business School. (2017). *Retos Directivos, Liderazgo Empresarial* [en línea]. Obtenido de <http://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/> [consulta: 15 de febrero de 2017]
- Echeverría, K. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington, DC.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Environmental Protection Agency (Acquisition System). (2013). *Performance Measurement and Management Program Guide*. USA: EPA.
- Fernandez, Y., & Fernandez, J. M. (2008). *Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, Incidencias, límites y críticas*. Universidad de León.
- García Sánchez, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público* 47/2007, Instituto de Estudios Fiscales, Instituto de Estudios Fiscales, 37-64.
- García, D. O. (2006). *LA ADMINISTRACIÓN RACIONAL-MECANICISTA: de la crítica a la extensión a un nuevo contexto*. Venezuela: Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas del Núcleo Universitario "Rafael Rangel" Universidad de los Andes.

- González, ã. B. (2004). Una Nueva Visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2.
- González, J. B. (s.f.). UNA NUEVA VISIÓN DEL CUADRO DE. *Revista*.
- Goodnow, F. (1956). *Politics and Administration*. Princeton: Princeton University Press.
- Hax, A., & Majluf, N. (1984). *Strategic management: An interactive perspective*. New York: Prentice-Hall.
- Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Dolmen.
- Heredia, B. (2002). *The Political Economy of Reform of the Administrative Systems of Public Sector Personnel in Latin America*. BID.
- Ingraham, P. y. (1992). *The State of Merti in the Federal Government*.
- Kaplan, R. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. Boston, USA: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Boston , USA: Harvard Businnes School (Working Paper).
- Lawrie, G., Kalff, D., & Andersen, H. (2009). *Balanced Scorecard and Results-Based Management Convergent Performance Management Systems*. Berkshire: 2GC Limited.
- Longo, F. (2001). *La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad*. BID.
- Martinez, R. (2002). *Las políticas de la OCDe en la reforma de la administración pública y la lucha contra la corrupción en México*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.
- Millán Cuervo, G., & Ruiz Ballén, X. (2012). *Guía Análisis PEST*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia Sede Bogota.
- Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard - Step by step*. New York: John Wiley & sons, Inc.
- Norton, D., & Kaplan, R. (septiembre-octubre de 1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>
- Norton, S. K. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ormond, D., & Löffler, E. (1999). *Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?* *Revista CLAD Reforma y Democracia* N°13, Caracas.
- Ortega-Algarra, C. F., & Uribe-Bohórquez, M. V. (Julio-Diciembre 2008). *Las relaciones causa - efecto: una vinculación entre el ABC y BSC*. *CUAD. CONTAB.* 25.

- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *La reducción de la burocracia. Cinco estrategias para reinventar el gobierno*. España: Paidós.
- Pelegri, M., Anuatti, F., & Tahan, C. (2009). *Benchmarking and balanced scorecard: Case study of the Brazilian electricity distribution sector*. Brasil: 20 th International Conference on Electricity Distribution (CIRED).
- Peters, B. G. (2002). *De cambio en cambio: patrones de continuidad en la reforma administrativa*. Caracas: Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 24.
- Prado, L. D. (1998). *Dirección Estratégica*. Argentina: Fundación OSDE.
- Procurement Executives Association (PEA). (s.f.). *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*. USA: PEA.
- Quiroga, G. (Abril-Septiembre de 1984). *El servicio civil de carrera*. Gaceta Mexicana de Administración.
- Superintendencia de Medio Ambiente. (2015). *Balance Gestión Integral*. Santiago: Superintendencia del Medio Ambiente.
- Superintendencia del Medio Ambiente. (2014). *Planificación Estratégica 2014-2018*. Santiago: Consultora Pensum.
- Superintendencia del Medio Ambiente. (2016). *Ficha de Definiciones Estratégicas año 2015-2018 (Formulario A1)*. Santiago: Superintendencia del Medio Ambiente.
- Superintendencia del Medio Ambiente. (16 de Octubre de 2016). *www.sma.gob.cl*. Obtenido de Gobierno Transparente - SMA: <http://www.sma.gob.cl>
- Tello, F. (2011). *La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile*. Universum N°26 Vol. 2 Universidad de Talca, 245-265.
- Toonen, T. A. (1997). *Public Sector Reform in Western Europe*, Documento presentado en la Conferencia sobre Sistemas Comparados de Servicio Civil. Bloomington: Indiana University.
- Waissbluth, M., & Costa, R. (2007). *Serie de Gestión N°94 Documentos de Trabajo "Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectivas"*. Santiago: Centro de Gestión, Departamento Ingeniería Industrial, Universidad de Chile (CEGES).
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Décima Edición. México: Editorial Pearson.
- Wilson, W. (1980). *Estudio de la Administración*. Revista de Administración Pública - Instituto Nacional de Administración Pública, 275-294.

ANEXO A “Definiciones Estratégicas Sección Autorización y Seguimientos de Terceros”

Misión: “Apoyar a la fiscalización ambiental, a través de la administración del Sistema de Entidades Técnicas que realicen actividades dentro de las competencias de la SMA”.

Objetivos Estratégicos:

1. Establecer mecanismos para la autorización de Entidades Técnicas y personas naturales.
2. Administrar el registro de Entidades Técnicas, así como el de las personas naturales.
3. Establecer mecanismos de control y seguimiento a las Entidades Técnicas autorizadas y personas naturales.
4. Mantener la acreditación ISO 17043.
5. Establecer convenios de colaboración con otros organismos en la medida que se requiera .
6. Elaborar documentos para la operatividad del Sistema.
7. Promover el cumplimiento.

Productos Estratégicos

1. Registro de ETFA, ETCA, IA, ECA
2. Acreditación ISO IEC 17043:2010 como Proveedores de Ensayos de Aptitud
3. Informes de resultados Ensayos de Aptitud.
4. Documentos generados: Instrucciones generales, instrucciones específicas, resoluciones con requisitos, convenios de colaboración, documentos dentro del marco de convenios, entre otros.
5. Talleres de difusión, reuniones técnicas con las Entidades autorizadas.

ANEXO B “Definiciones Estratégicas Sección Gestión y Coordinación Operativa”

Misión: “Operativizar la ejecución de las labores de fiscalización sobre los diferentes instrumentos”

Objetivos Estratégicos:

1. Ejecutar íntegramente labores de fiscalización sobre los distintos instrumentos.
2. Ejecutar en conjunto con las Oficinas Regionales y Organismos Sectoriales, labores de fiscalización sobre los distintos instrumentos.
3. Orientar transversalmente en la Superintendencia, sobre la aplicación de criterios para la fiscalización.
4. Difundir criterios para la fiscalización a titulares y Organismos Sectoriales.

Productos Estratégicos:

1. Informes de fiscalización elaborados por profesionales de la Sección
2. Informes de fiscalización revisados por profesionales de la Sección
3. Reporte de actividades de fiscalización en conjunto con personal de las Oficinas Regionales u Organismos Sectoriales
4. Insumos para la ejecución de actividades de fiscalización lideradas por las Oficinas Regionales
5. Apoyo en la aplicación/interpretación de criterios asociados a la fiscalización en respuesta a requerimientos de las distintas unidades de la SMA (DFZ, DSC, Fiscalía, OAC)
6. Talleres dirigidos a Titulares de proyectos
7. Talleres dirigidos a Organismos Sectoriales

ANEXO C “Definiciones Estratégicas Sección Programación y Control”

Misión: “Gestionar el cumplimiento de los compromisos de la División”

Objetivos Estratégicos:

1. Proponer, controlar y supervisar la ejecución y cumplimiento de los programas y subprogramas de fiscalización, a través de un método definido y sectorialmente participativo, para aumentar la cobertura de la Fiscalización Ambiental
2. Evaluar el plan de trabajo de la Red Nacional de Fiscalización Ambiental (RENFA), a través de un trabajo colaborativo, para ampliar la capacidad de la fiscalización ambiental nacional
3. Gestionar la información de la División, a través de un sistema de información para la gestión (SIG), para la mejor toma de decisiones
4. Gestionar el desarrollo de una Estrategia Nacional de Fiscalización, a través de un proyecto plurianual y participativo, para desarrollar un Plan Nacional de Fiscalización Ambiental

Productos Estratégicos:

1. Propuesta de Estrategia Nacional de Fiscalización
2. Programación y Subprogramación de Fiscalización Ambiental
3. Plan de trabajo RENFA
4. Herramientas de apoyo a los procesos de fiscalización
5. Reportes e informes de Gestión de la División

ANEXO D “Definiciones Estratégicas Sección Técnica”

Misión: “Facilitar y optimizar la labor fiscalizadora de la División, a través del ejercicio de la Rectoría Técnica de los procesos de Fiscalización Ambiental”

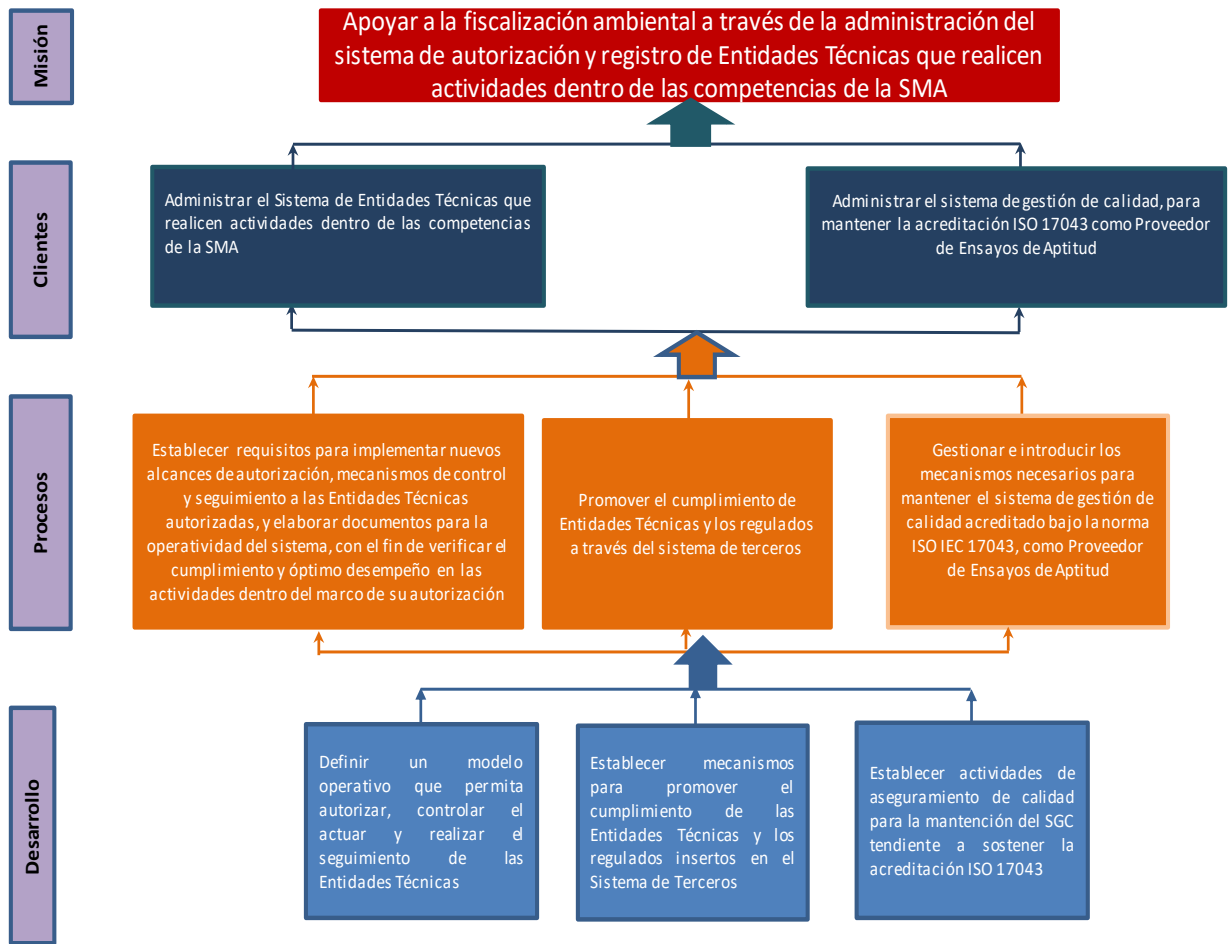
Objetivos Estratégicos:

1. Desarrollar trabajo normativo, a través de la participación en las comisiones que al respecto convoque el Ministerio del Medio Ambiente, para preocuparse de que las materias reguladas sean susceptibles de ser fiscalizadas
2. Establecer y definir los métodos y procedimientos para levantar información que permita evaluar el cumplimiento normativo, a través del desarrollo de documentos técnicos e instrucciones en materias de seguimiento y fiscalización; para estandarizar los procedimientos, propiciar la correcta ejecución de las actividades de fiscalización y asegurar la viabilidad técnica de normas y planes.
3. Ejecutar actividades de fiscalización de instrumentos de gestión ambiental, para dar cumplimiento a los programas de fiscalización respectivos
4. Apoyar a otras unidades de la SMA, a través de la revisión de programas de cumplimiento, desarrollo de protocolos de competencia y solicitudes de información, y solicitudes de requerimientos específicos para contribuir a la gestión de los procesos de fiscalización y sanción

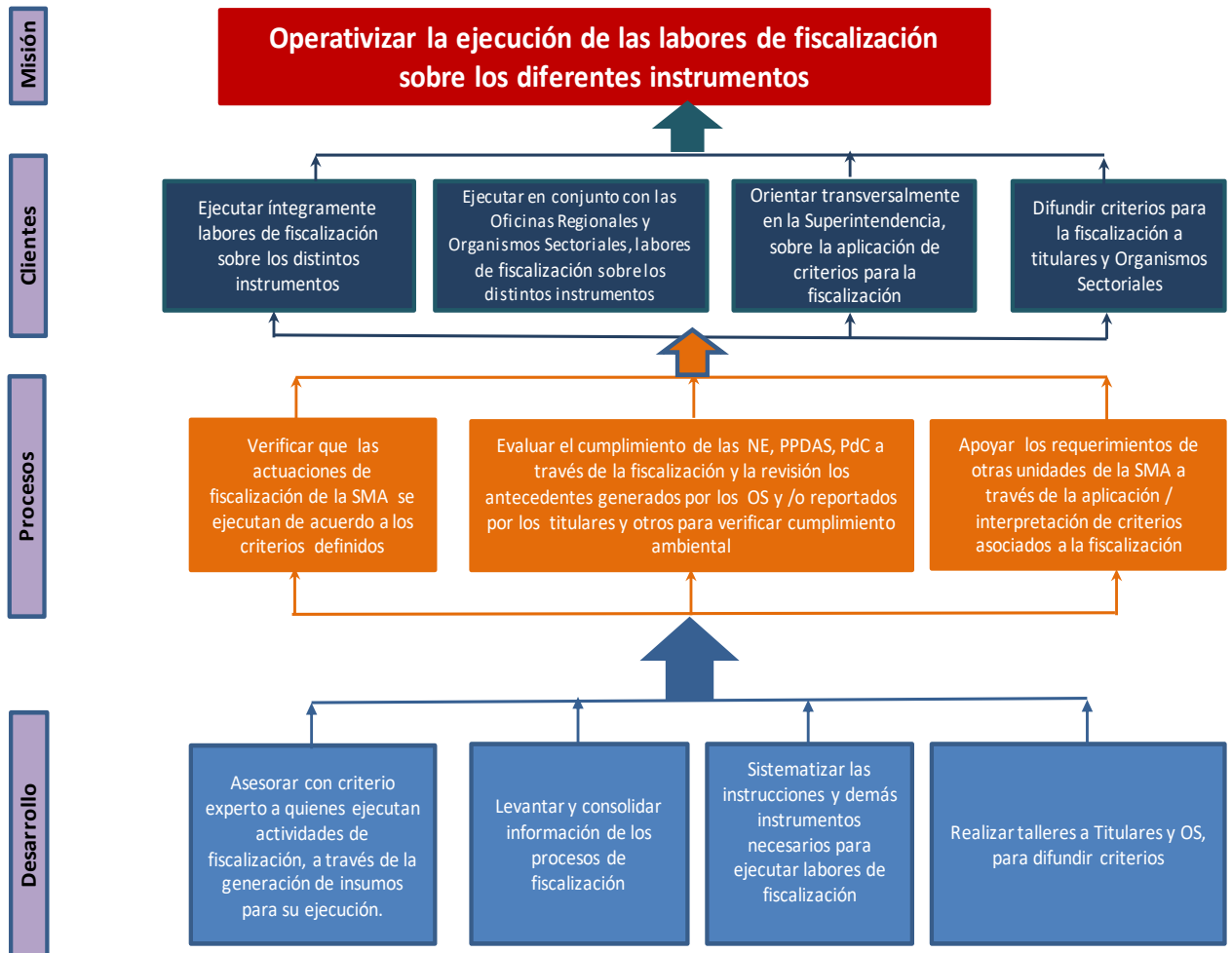
Productos Estratégicos:

1. Documento de observaciones técnicas a propuestas normativas.
2. Resoluciones administrativas (RPM, EMRP, CEMS, PMCCA).
3. Protocolos e iniciativas para levantar y reportar información por parte de titulares.
4. Documentos en materia de fiscalización (protocolos específicos y transversales, guías por componente ambiental y sector productivo, sistematización de instrucciones, entre otros).
5. Material de soporte en uso de equipos.
6. Informe técnico de cumplimiento de Normas de Calidad.
7. Reporte técnico de apoyo o informe de fiscalización.

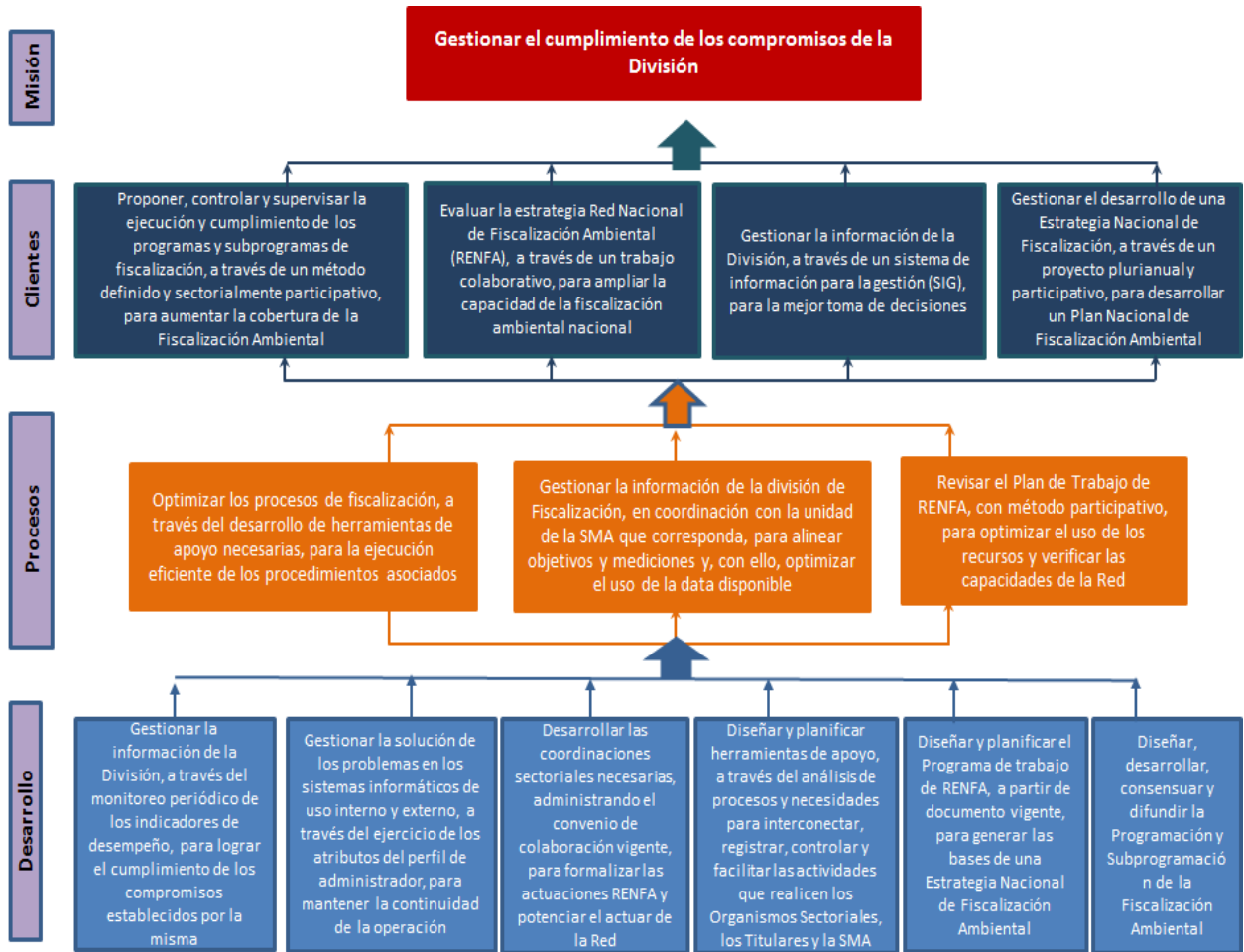
ANEXO E “Mapa Estratégico Sección Autorización y Seguidientos de Terceros”



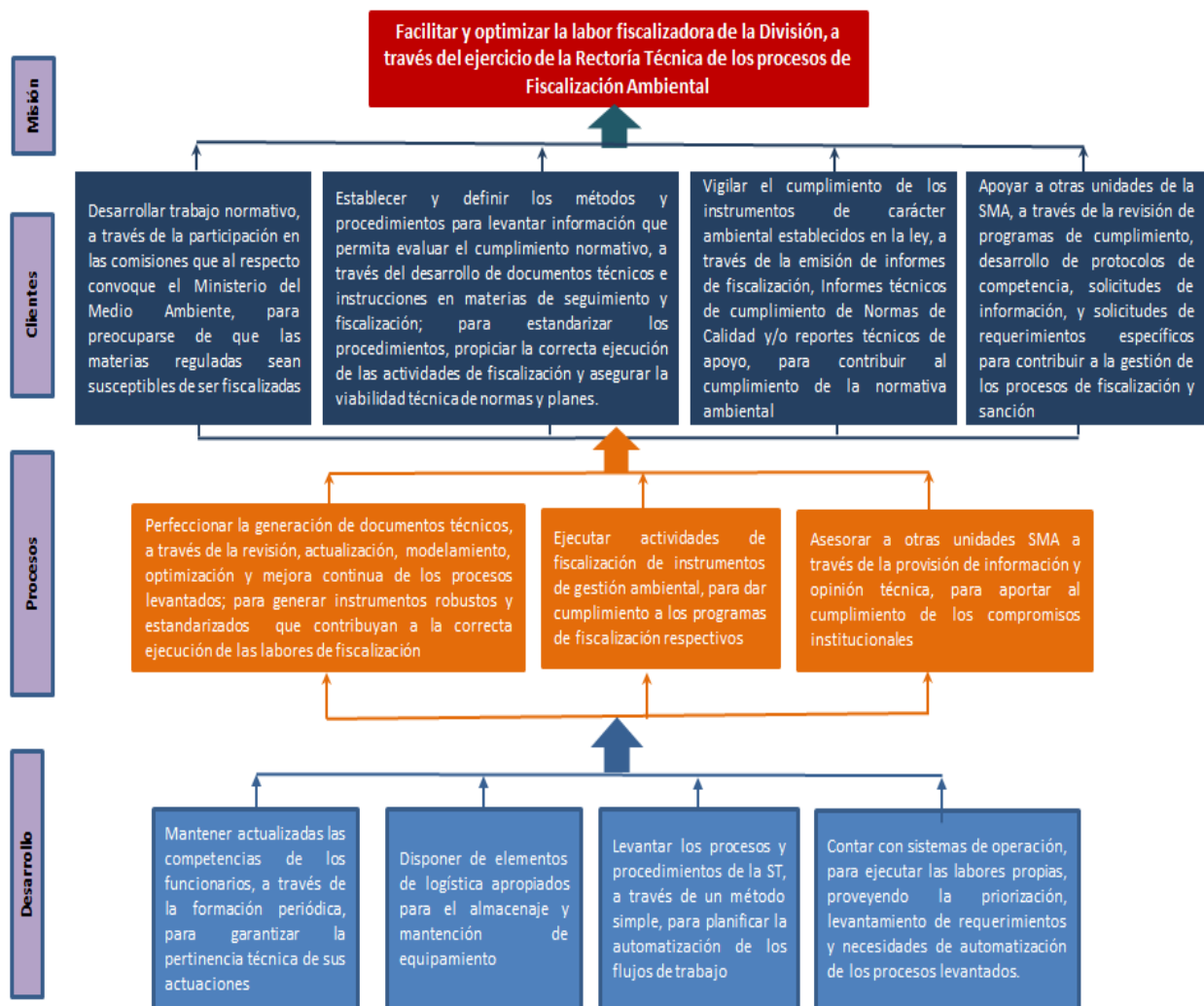
ANEXO F “Mapa Estratégico Sección Gestión y Coordinación Operativa”



ANEXO G “Mapa Estratégico Sección Programación y Control”



ANEXO H “Mapa Estratégico Sección Técnica”



ANEXO I “Indicadores por Perspectivas Sección Autorización y Seguimiento de Terceros”

Indicadores a nivel de Clientes

Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
C 1	Número de solicitudes de autorización evaluadas y tramitadas	Número de solicitudes de autorización evaluadas y tramitadas		LB	50%
C 2	Mantenimiento de la acreditación bajo ISO 17043 como proveedores de Ensayos de Aptitud	Si/No		100%	50%

Indicadores a nivel de Procesos

Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
P1a	Porcentaje de ensayos de aptitud ejecutados para las matrices agua y suelo	Número de ensayos de aptitud ejecutados para las matrices agua y suelo en el año t	Número de ensayos de aptitud programados para las matrices agua y suelo en el año t	100%	35%
P1b	Cantidad de documentos generados dentro del marco del Sistema de Entidades Técnicas	N° de documentos generados dentro del marco del Sistema de Entidades Técnicas		100%	15%
P2	Porcentaje de actividades de promoción al cumplimiento realizadas	N° de actividades de promoción al cumplimiento realizadas en el año t	N° de actividades de promoción al cumplimiento programadas para el año t	70%	15%
P3	Porcentaje de cumplimiento de las actividades de aseguramiento de calidad del SGC para la mantención de la acreditación ISO 17043	N° de mecanismos implementados en el año t para la mantención del SGC acreditado	N° de mecanismos planificados en el año t para la mantención del SGC acreditado	90%	35%

Indicadores a nivel de Desarrollo

Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
D1a	Procedimiento para implementar nuevos alcances	N/A		100%	10%
D1b	Cantidad de documentos generados (instrucciones generales, específicas, requisitos, guías, informes de EA, convenios)	N° de documentos generados (instrucciones generales, específicas, requisitos, guías, informes de EA, convenios)		LB	25%
D2a	Porcentaje de cumplimiento de talleres de difusión	N° talleres de difusión realizados el año t	N° talleres de difusión programados el año t	80	20%
D2b	Porcentaje de cumplimiento de reuniones técnicas con Entidades autorizadas	N° reuniones técnicas con Entidades autorizadas realizadas el año t	N° reuniones técnicas con Entidades programadas el año t	80	15%
D3	Porcentaje de cumplimiento de ejecución de auditorías internas y revisiones por la dirección	N° de auditorías internas y revisiones por la dirección ejecutadas en el año t	N° de auditorías internas y revisiones por la dirección planificadas para el año t	90%	30%

ANEXO J “Indicadores por Perspectivas Sección Gestión y Coordinación Operativa”

Indicadores a nivel de Clientes

Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
C1	Porcentaje de actividades de fiscalizaciones de RCA realizadas a nivel país para el año t, respecto del total incluidas en el programa del año t	N° de actividades de fiscalización de RCA realizadas durante el año t	N° total de actividades de fiscalización de RCA incluidas en el programa de RCA para el año t	75%	20%
C2a	Porcentaje de actividades de fiscalizaciones de PPDA realizadas a nivel país para el año t, respecto del total incluidas en el programa de PPDA para el año t	N° de actividades de fiscalización de PPDA realizadas durante el año t	N° total de actividades de fiscalización de PPDA incluidas en el programa de fiscalización de PPDA para el año t	80%	20%
C2b	Porcentaje de actividades de fiscalización ejecutadas en regiones, con apoyo técnico de nivel central, con informe emitido	N° de actividades de fiscalización ejecutadas en regiones, con apoyo de nivel central e informe emitido en el año t	N° total de actividades de fiscalización ejecutadas en regiones en el año t	90%	20%
C3	Porcentaje de solicitudes de orientación sobre la aplicación de criterios para la fiscalización atendidas en el año t	N° de solicitudes de orientación sobre la aplicación de criterios para la fiscalización atendidas en el año t	N° de solicitudes de orientación sobre la aplicación de criterios para la fiscalización recibidas en el año t	90%	20%
C4	Porcentaje de criterios de fiscalización actualizados, sistematizados y difundidos	N° de criterios técnicos de fiscalización actualizados, sistematizados y difundidos en el año t	N° total de criterios técnicos de fiscalización existentes al año t	90%	20%

Indicadores a nivel de Procesos

Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
P1	Porcentaje cumplimiento del Plan de levantamiento de procesos de Fiscalización	N° de actividades del Plan de Levantamiento de procesos de fiscalización ejecutadas en el año t	N° total de actividades del Plan de Levantamiento de procesos de fiscalización para el año t	90%	25%
P2	Porcentaje de actividades de fiscalizaciones de NE realizadas a nivel país para el año t, respecto del total incluidas en el programa del año t	N° de actividades de fiscalización de NE realizadas durante el año t	N° total de actividades de fiscalización de NE incluidas en el programa de RCA para el año t	90%	25%
P3	Porcentaje de actividades de fiscalizaciones de PDA/PPDA realizadas a nivel país para el año t, respecto del total incluidas en el programa del año t	N° de actividades de fiscalización de PDA/PPDA realizadas durante el año t	N° total de actividades de fiscalización de PDA/PPDA incluidas en el programa de PDA/PPDA para el año t	90%	25%
P4	Porcentaje de solicitudes de orientación sobre la aplicación de criterios para la fiscalización realizadas por DSC atendidas en el año t	N° de solicitudes de orientación sobre la aplicación de criterios para la fiscalización realizadas por DSC atendidas en el año t	N° de solicitudes de orientación sobre la aplicación de criterios para la fiscalización realizadas por DSC recibidas en el año t	90%	25%

Indicadores a nivel de Procesos

Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
P1	Porcentaje cumplimiento del Plan de levantamiento de procesos de Fiscalización	N° de actividades del Plan de Levantamiento de procesos de fiscalización ejecutadas en el año t	N° total de actividades del Plan de Levantamiento de procesos de fiscalización para el año t	90%	25%
P2	Porcentaje de actividades de fiscalizaciones de NE realizadas a nivel país para el año t, respecto del total incluidas en el programa del año t	N° de actividades de fiscalización de NE realizadas durante el año t	N° total de actividades de fiscalización de NE incluidas en el programa de RCA para el año t	90%	25%
P3	Porcentaje de actividades de fiscalizaciones de PDA/PPDA realizadas a nivel país para el año t, respecto del total incluidas en el programa del año t	N° de actividades de fiscalización de PDA/PPDA realizadas durante el año t	N° total de actividades de fiscalización de PDA/PPDA incluidas en el programa de PDA/PPDA para el año t	90%	25%
P4	Porcentaje de solicitudes de orientación sobre la aplicación de criterios para la fiscalización realizadas por DSC atendidas en el año t	N° de solicitudes de orientación sobre la aplicación de criterios para la fiscalización realizadas por DSC atendidas en el año t	N° de solicitudes de orientación sobre la aplicación de criterios para la fiscalización realizadas por DSC recibidas en el año t	90%	25%

Indicadores a nivel de Desarrollo

Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
D1	Porcentaje de avance en la generación de una manual/kit de fiscalización	N° de actividades para la generación de una manual/kit de fiscalización ejecutadas en el año t	N° de actividades para la generación de una manual/kit de fiscalización programadas para el año t	90%	25%
D2	Porcentaje de completitud del consolidado de procesos de fiscalización existentes en el año t	N° de procesos de fiscalización consolidados en instrumento de sistematización en el año t	N° total de procesos de fiscalización existentes al año t	90%	25%
D3	Porcentaje de completitud del consolidado de instrucciones y demás instrumentos para la fiscalización existentes al año t	N° de instrucciones y demás instrumentos para la fiscalización sistematización al año t	N° total de instrucciones y demás instrumentos para la fiscalización existentes al año t	90%	25%
D4	Porcentaje de avance en el plan de talleres para OS y Titulares en el año t	N° de talleres para OS y Titulares realizados en el año t	N° de talleres para OS y Titulares programados para el año t	90%	25%

ANEXO K “Indicadores por Perspectivas Sección Programación y Control”

Indicadores a nivel de Clientes					
Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
C1a	Porcentaje de Resoluciones de Calificación Ambiental fiscalizadas desde el año 2013 al año t, respecto del total de Resoluciones de Calificación Ambiental Aprobadas al año t-1.	N° de Resoluciones de Calificación Ambiental fiscalizadas desde el año 2013 al año t	N° total de Resoluciones de Calificación Ambiental aprobadas al año t-1	79%	9%
C1b	Porcentaje de actividades de fiscalizaciones de RCA realizadas a nivel país para el año t, respecto del total incluidas en el programa más la proyección de no programadas para el año t	N° de actividades de fiscalización de RCA realizadas durante el año t	N° total de actividades de fiscalización de RCA incluidas en el Programa de Fiscalización de RCA más la proyección de actividades no programadas de RCA para el año t	75%	8%
C1c	Porcentaje de actividades de fiscalizaciones de RCA realizadas a nivel país para el año t, respecto del total incluidas en el programa para el año t	N° de actividades de fiscalización de RCA realizadas durante el año t	N° total de actividades de fiscalización de RCA incluidas en el Programa de Fiscalización de RCA para el año t	90%	8%
C2	Porcentaje de avance del programa de evaluación del Plan de trabajo RENFA año t	N° de actividades del programa de evaluación del Plan de Trabajo RENFA ejecutadas en el año t	N° total actividades del programa de evaluación del Plan de Trabajo RENFA planificadas para el año t	90%	25%
C3	Porcentaje de cumplimiento etapas proyecto SIG DFZ en el año t	N° de etapas del proyecto SIG DFZ ejecutadas en el año t	N° total de etapas del proyecto SIG DFZ planificadas para el año t	90%	25%
C4	Porcentaje de cumplimiento de etapas proyecto Estrategia Nacional de Fiscalización en el año t	N° de etapas del proyecto Estrategia Nacional de Fiscalización ejecutadas en el año t	N° total de etapas del proyecto Estrategia Nacional de Fiscalización planificadas para el año t	90%	25%

Indicadores a nivel de Procesos					
Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
P1	Porcentaje de procesos de fiscalización levantados, analizados y planificados para su automatización en el año t	N° de procesos de fiscalización levantados, analizados y planificados para su automatización en el año t	N° total de procesos de fiscalización existentes al año t	10%	30%
P2	Porcentaje de solicitudes de información externas resueltas por la sección en el año t, por categoría	N° de solicitudes externas de información resueltas por la sección en el año t, por categoría	N° de solicitudes externas de información ingresadas a la sección en el año t, por categoría	90%	40%
P3	Porcentaje de cumplimiento del programa de revisión del Plan de Trabajo RENFA en el año t	N° de etapas del programa de revisión del Plan de trabajo RENFA ejecutadas en el año t	N° total de etapas del programa de revisión del Plan de trabajo RENFA planificadas para el año t	90%	30%

Indicadores a nivel de Desarrollo					
Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
D1	Porcentaje de informes de gestión difundidos en los primeros 5 días de cada mes en el año t	N° informes de gestión difundidos en los primeros 5 días de cada mes en el año t	N° total de informes de gestión emitidos en el año t	90%	15%
D2	Porcentaje de incidentes con sistemas informáticos resueltos por la sección con el perfil de administrador en el año t	N° de incidentes con sistemas informáticos resueltos por la sección con perfil de administrador en el año t	N° total de incidentes con sistemas informáticos reportados a la sección en el año t	90%	15%
D3	Porcentaje de encuentros desarrollados según el Plan de trabajo de la Red Nacional de Fiscalización ambiental (RENFA) para el año t	N° de encuentros RENFA desarrollados durante el año	N° total de encuentros RENFA programados para el año t	80%	15%
D4	Porcentaje de avance del plan de análisis de procesos y necesidades de fiscalización año t	N° de etapas del plan de análisis de procesos y necesidades de fiscalización ejecutadas en el año t	N° total de etapas del plan de análisis de procesos y necesidades de fiscalización planificadas para el año t	90%	15%
D5	Porcentaje de avance del diseño y planificación del Programa de trabajo RENFA	N° de etapas del diseño y planificación del programa de trabajo RENFA ejecutadas en el año t	N° total de etapas del diseño y planificación del programa de trabajo RENFA consideradas para el año t	90%	15%
D6	Porcentaje de cumplimiento del plan de Programación y Subprogramación para el año t	N° de actividades de Fiscalización Ambiental ejecutadas en el año t	N° de actividades de Fiscalización Ambiental incluidas en los Programas y Subprogramas de Fiscalización Ambiental para el año t	90%	25%

ANEXO L “Indicadores por Perspectivas Sección Técnica”

Indicadores a nivel de Clientes

Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
C1	Participación en comisiones convocadas por el Ministerio del Medio Ambiente	N° de participaciones en comisiones del MMA, convocadas en el año t	NA	LB	12,5%
C2a	Porcentaje de actividades de medición con laboratorios gestionadas por la sección, respecto del total de actividades de medición con laboratorios requeridas para el año t	N° de actividades de medición con laboratorios gestionadas por la sección en el año t	N° de actividades de medición con laboratorios requeridas a la sección en el año t	LB	12,5%
C2b	Producción de Resoluciones administrativas (RPM, EMRP, CEMS, PMCCA)		NA	LB	15,0%
C2c	Porcentaje de Instrucciones Generales desarrolladas respecto del total de Instrucciones Generales requeridas para el año t	N° de Instrucciones Generales desarrolladas en el año t	N° de Instrucciones Generales consideradas para el año t	100%	15,0%
C2d	Porcentaje de RPM resueltas en el año t, respecto del total de RPM ingresadas en el año t	N° de solicitudes RPM resueltas en el año t	N° de RPM ingresadas en el año t	LB	15,0%
C3	Porcentaje de ejecución del Programa de Fiscalización de Normas de Calidad en el año t	N° de actividades de fiscalización de normas de calidad ejecutadas en el año t	N° de actividades de fiscalización de normas de calidad programadas para el año t	90%	15,0%
C4	Porcentaje de solicitudes de información o aplicación de criterios técnicos resueltas por la sección en el año t, por categoría	N° de solicitudes de información o aplicación de criterios técnicos resueltas por la sección en el año t, por categoría	N° de solicitudes de información o aplicación de criterios técnicos recibidas por la sección en el año t	LB	15,0%

Indicadores a nivel de Procesos

Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
P1a	Cantidad de procedimientos desarrollados distintos de Instrucciones Generales, por categoría	N° de procedimientos desarrollados, por categoría	NA	LB	25%
P1b	Cantidad de actividades de capacitación a fiscalizadores en el año t	N° de actividades de capacitación a fiscalizadores en el año t	NA	LB	25%
P2	Cantidad de actividades de fiscalización ejecutadas en el año t, fuera de programa	N° de actividades de fiscalización ejecutadas en el año t, fuera de programa	NA	LB	25%
P3	Porcentaje de cumplimiento a solicitudes de la OAC en el plazo	N° de solicitudes OAC contestadas en el plazo en el año t	N° de solicitudes OAC recibidas en el año t	LB	25%

Indicadores a nivel de Desarrollo					
Obj.	Nombre	Fórmula de cálculo		Meta	Ponderación
		Numerador	Denominador		
D1	Participación en actividades de formación/capacitación específica ST	N° de actividades de formación/capacitación en que participaron miembros de la ST	NA	LB	25%
D2a	Porcentaje de equipamiento que cuenta con manual de uso al año t	N° de equipos que cuentan con manual de uso al año t	N° Total de equipos existentes al año t	LB	8%
D2b	Porcentaje de equipamiento que cuenta con bitácora de uso al día en el año t	N° de equipos que cuentan con bitácora de uso al día en el año t	N° Total de equipos existentes al año t	LB	8%
D2c	Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenciones a equipamiento vigente al año t	N° de equipos que cuentan con mantención al día en el año t	N° Total de equipos existentes al año t	LB	9%
D3 y D4	Porcentaje de avance del plan de análisis de procesos, necesidades de automatización y de recursos año t	N° de etapas del plan de análisis de procesos, necesidades de automatización y de recursos ejecutadas en el año t	N° total de etapas del plan de análisis de procesos, necesidades de automatización y recursos planificadas para el año t	LB	50%