



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

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO  
DE MANDO INTEGRAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y  
FINANZAS DEL SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN**

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

HÉCTOR ANDRÉS SEPÚLVEDA GALLEGOS

PROFESOR GUIA:  
LORETO MARTÍNEZ OYARCE

MIEMBROS DE LA COMISION:  
MARÍA PIA MARTIN MUCHMEYER  
FELIPE ROSALES PLAZA

SANTIAGO DE CHILE  
2017

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL**  
**Grado de:** Magister en Gestión y Políticas Públicas  
**Por:** Héctor Andrés Sepúlveda Gallegos  
**Fecha:** 22/06/2017  
**Profesor Guía:** Loreto Martínez Oyarce

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN**

El Servicio de Registro Civil e Identificación en los últimos 27 años ha presentado un complejo devenir Institucional, en el cual se aprecia una primera etapa, en donde destaca como representante relevante del proceso de modernización realizado por el Estado, y una segunda, en donde es conocida por los escándalos de procesos licitatorios, falta de equipos de Dirección, paros de funcionarios de larga extensión y compleja implementación de proyectos y programas, (SERVEL, nueva plataforma de Identificación, etc.). Lo anterior, ha afectado su credibilidad e imagen hacia la ciudadanía.

La Subdirección de Administración y Finanzas, no ajena a esta realidad, ha buscado diseñar un modelo de gestión que le permita enfrentar de mejor forma este contexto, entendiendo el relevante rol que le compete en la gestión Institucional. En este sentido, el presente estudio de caso, describe la propuesta de un nuevo modelo de gestión para ser implementado en la Subdirección de Administración y Finanzas, sustentado en el modelo del Cuadro de Mando Integral diseñado por Norton y Kaplan.

Para la elaboración de la propuesta en comento se ejecutó inicialmente, el análisis de experiencias nacional e internacional en implementación de modelo de gestión sustentados en el Cuadro de Mando Integral, además se revisaron los elementos de contexto que afectan a la Subdirección, lo anterior a través de análisis PEST, 5 Fuerzas de Porter, Evaluación del Clima y Ambiente Laboral de la Subdirección, Análisis y FODA; estas dos últimas aplicadas a los Jefes de Departamentos y Unidades, y a los funcionarios de la Subdirección. Con el resultado de estos análisis, se determinó el actual modelo de negocio de la Subdirección, se diseñó una propuesta de Estrategia y de Mapa Estratégico. Luego con ello, se individualizaron indicadores de primer y segundo orden, y las metas para cada uno de ellos.

A partir de la propuesta diseñada, se presentan una serie de recomendaciones, sustentadas en la necesidad de considerar como un elemento importante de diseño, el análisis de contexto y de modelo de negocio que presenta la Institución.

Finalmente, es posible concluir que los modelos de gestión sustentados en los elementos expuestos en el presente Estudio de Caso, permiten mejorar la comprensión de la propuesta de valor que se entrega a clientes y/o Usuarios, así como, enfrentar las fluctuaciones y complejidades del medio en el que se inserta. Respondiendo con ello a la necesidad establecida en la Subdirección de Administración y finanzas y el diseño de su nuevo modelo de gestión.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco el apoyo brindado por el Sr. Subdirector de Administración y Finanzas del Servicio de Registro Civil e Identificación, Christian Díaz Navarro, sin su orientación, tiempo y diálogo, este proyecto hubiese sido difícil de concluir.

A mi profesora guía, Loreto Martínez, por su constante apoyo y consejos.

A Francisca, Mauricio, Fernando y Carlos, por su ayuda y orientación desinteresada. Un grupo de amigos, que me acompañaron en este desafío.

Pero muy especialmente quisiera agradecer a María Ester, Canela, Xavi y Margarita, mi patota querida, el proyecto con más sentido que he realizado en mi vida; gracias por su apoyo, por entender las utopías que a veces mueven mi camino.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	ANTECEDENTES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN .....	6
2.1.	ANTECEDENTES SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	9
3.	JUSTIFICACIÓN .....	13
4.	OBJETIVOS.....	17
5.	MARCO CONCEPTUAL .....	18
5.1.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	19
5.2.	ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER .....	23
5.3.	GENERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO.....	23
5.4.	MAPA ESTRATÉGICO.....	25
6.	METODOLOGÍA.....	27
7.	EXPERIENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTION BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (SECTOR PÚBLICO).....	28
7.1.	GOBIERNO DE CANARIAS.....	28
7.2.	MINISTERIO DE JUSTICIA – CHILE.....	30
7.3.	ANALISIS DE LAS EXPERIENCIAS EXPUESTAS .....	33
8.	ANALISIS DE CONTEXTO.....	35
8.1.	ANALISIS PEST .....	35
8.2.	ANALISIS DE 5 FUERZAS DE POTTER.....	43
8.2.1.	Poder de Negociación de los clientes .....	43
8.2.2.	Poder de negociación de los proveedores .....	44
8.2.3.	Amenaza de nuevos Competidores. ....	45
8.2.4.	Amenaza de Producto Sustituto.....	45
8.2.5.	Rivalidad entre Competidores .....	46
9.	ANALISIS INTERNO .....	46
9.1.	ENCUESTA DE CLIMA Y AMBIENTE LABORAL.....	47
9.2.	ANALISIS FODA.....	50
10.	ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO.....	51
10.1.	ANALISIS MODELO DE NEGOCIOS SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	51
11.	PROPUESTA DE ESTRATEGIA .....	55
12.	MAPA ESTRATÉGICO .....	55
13.	OBJETIVOS Y ACTIVIDADES RELEVANTES .....	58
14.	INICIATIVAS, METAS E INDICADORES PROPUESTOS /CMI - SAF .....	59
15.	RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN.....	64
16.	CONCLUSIONES .....	67

17.	GLOSARIO .....	70
18.	BIBLIOGRAFIA .....	70
19.	ANEXOS.....	72
	<b>ANEXO A: ORGANIGRAMA SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN ..</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXO B: INFORME DE RESULTADO ENCUESTA CLIMA Y AMBIENTE LABORAL, SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. ....</b>	<b>73</b>
	<b>ANEXO C: LEVANTAMIENTO DE GESTIÓN, DIAGNOSTICO INICIAL – SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS .....</b>	<b>138</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Productos Estratégicos - Servicio de Registro Civil e Identificación.....	7
Tabla 2: Productos y Servicios utilizados por la ciudadanía año 2010-2016.....	8
Tabla 3: Evolución del Presupuesto Institucional Servicio de Registro Civil e Identificación .....	8
Tabla 4: Descripción de Funciones, Departamentos y Unidades, Subdirección de Administración y Finanzas .....	9
Tabla 5: Materias evaluadas de la Subdirección, en el Sistema de Gestión (SIG), años 2013 -2016 .....	11
Tabla 6: Materias Evaluadas de la Subdirección de Administración y Finanzas en Convenio de Desempeño Colectivo, años 2012 - 2016 .....	11
Tabla 7: Materias auditadas, Subdirección de Administración y Finanzas. 2012 -2015.	12
Tabla 8: Directores Nacionales período 1990 - 2006 .....	14
Tabla 9: Directores Nacionales período 2009 - 2016 .....	14
Tabla 10: Modelo de 5 Fuerzas de Porter .....	23
Tabla 11: Modelo de Generación de Negocio .....	24
Tabla 12: Propuesta de Misión, Visión y Valores .....	29
Tabla 13: Propuesta de Misión, Visión y Valores - Ministerio de Justicia .....	32
Tabla 14: Evolución del Presupuesto Institucional – Servicio de Registro Civil e Identificación. ....	38
Tabla 15: Metas Presupuestaria año 2013 - 2016.....	38
Tabla 16: Productos y Servicios utilizados por la ciudadanía 2010 - 2016.....	40
Tabla 17: Resultados Índice de Satisfacción Neta año 2015 y 2016.....	40
Tabla 18: Ejes y Línea de Acción Agenda 2020, .....	42
Tabla 19: Materias relevadas por funcionarios - Encuesta de Clima y Ambiente Laboral 2016 .....	49
Tabla 20: Matriz FODA Subdirección de Administración y Finanzas. ....	50
Tabla 21: Objetivos y Actividades Relevantes.....	58
Tabla 22: Actividades Relevantes - Factores de éxito- Indicador de primer y segundo grado .....	60

## **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1: Contexto básico de Funcionamiento - Subdirección de Administración y Finanzas .....	17
Ilustración 3: Cuadro de Mando Integral .....	21
Ilustración 4: Modelo Ajustado Cuadro de Mando Integral .....	22
Ilustración 2: Modelo de Mapa Estratégico .....	26
Ilustración 5: Análisis de 5 Fuerzas de Porter .....	46
Ilustración 6: Mapa Estratégico Subdirección de Administración y Finanzas .....	57

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 1990 a la fecha, los gobiernos que se han sucedido en nuestro país, han hecho grandes esfuerzos, con distintos matices, en propiciar un proceso de mejoramiento y modernización del Estado<sup>1</sup>.

En el transcurso de este tiempo, han visto la luz, nuevas Instituciones, plataformas y procesos, que paulatinamente han cambiado el rostro de los Servicios Públicos, haciéndolos más cercanos y modernos para la ciudadanía.

En este contexto, el Servicio de Registro Civil e Identificación, fue en el período comprendido entre los años 1990 – 2008, modelo y referente junto, a otras Instituciones de la época, de este proceso modernizador, gozando de un prestigio que la hizo merecedora de un sin número de reconocimientos nacionales e internacionales.

Uno de los elementos que destacan en la mantención de este estatus, fue el liderazgo que presentaron sus Directoras Nacionales, quienes dirigieron la Institución por periodos superiores incluso que los establecidos por el propio gobierno en ejercicio. Dicho liderazgo, posibilitó el establecimiento de metas, y el desarrollo de estrategias orientadas hacia el proceso modernizador descrito. Es así que la Institución implementó nuevos instrumentos de identificación, actualizó sus plataformas tecnológicas y proyectó su gestión en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, toda esta descripción contrasta con el período comprendido entre los años 2008 y 2016, en donde la Institución cae en un derrotero de situaciones que la colocan como ejemplo de ineficiencia y mala atención, lo anterior basado en los problemas surgidos en las licitaciones de servicios del año 2008 y 2011, incluyendo la prisión para el Director Nacional de la época; los paros de funcionarios realizados el año 2013 y 2015; los errores de gestión en proyectos emblemáticos, como la implementación de la nueva plataforma de identificación el año 2013, y los problemas surgidos con el Servicio Electoral (SERVEL) el año 2016. (Ciper Chile, 2015)

¿Cómo pasó todo esto?, ¿Qué elementos fueron fundamentales para que se revirtiera una situación de prestigio Institucional de manera tan drástica?, ¿Existen herramientas de gestión que permitan a la Institución prever estas situaciones?

Lo anterior cobra importancia, si reparamos en el hecho de que el Servicio de Registro Civil e Identificación, se encuentra presente, a través de cada uno de sus productos y servicios, en cada uno de los procesos de vida de las chilenas y chilenos.

Por ello, disponer de un modelo de gestión, que incorpore y asimile, entre otros factores, los cambios del entorno, la actuación de los grupos de presión, y el constante cambio en los requerimientos de usuarios, es de suma importancia.

---

<sup>1</sup> Para mayor abundamiento revisar Waissbluth, “La Reforma del Estado en Chile 1990 – 2005, Diagnósticos y Propuesta de Futuro. 2005



Este nivel de importancia se replica también en sus Subdirecciones, en especial en la Subdirección de Administración y Finanzas, quien administra y gestiona los recursos financieros que permite el funcionamiento de la Institución.

Por ello, si se desea contar con un modelo de gestión que haga frente a las necesidades presentes y futuras de la Institución y sus Subdirecciones, se debe revisar el contexto de desarrollo en el que ha transitado el Servicio en los últimos 27 años, los factores determinaron la realidad Institucional de dicho período, y diagnosticar si en la actualidad, el modelo de gestión ejecutado, (en este caso en particular el de la Subdirección de Administración y Finanzas de la Institución) permite responder a las dinámicas de contexto del medio y a las necesidades que el Servicio requiere.

En virtud de lo expuesto, es que el objetivo del presente Estudio de Casos, es proponer a partir de la revisión del contexto de funcionamiento de la Subdirección, y la revisión de su actual modelo de negocio, el diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión para la Subdirección de Administración y Finanzas.

Lo anterior, fundamentado mediante un trabajo descriptivo, sustentado en un análisis mixto, cuantitativo y mayormente cualitativo, en donde se busca proponer un Modelo de Gestión para la Subdirección de Administración y Finanzas; basado en la metodología del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como es popularmente conocido.

La confección de este Estudio de Caso, se basó, en la revisión de fuentes primarias y secundarias, a fin de ejecutar un análisis del contexto de funcionamiento externo e interno de la Subdirección, utilizando para el caso del análisis de contexto externo, las metodologías de las 5 Fuerzas de Porter y el análisis PEST. En lo referido al ámbito interno, se utilizarán el diagnóstico FODA y la evaluación del ambiente y clima laboral de la Subdirección.

A partir de los resultados de ambos diagnósticos, se revisa el actual modelo de negocios, para determinar la existencia de brechas y de los grados de congruencia, entre los objetivos allí planteados y los que actualmente requiere la Institución para cumplir la propuesta de estrategia planteada.

De esta manera en el Capítulo N°2, se desarrolla una descripción del funcionamiento Institucional, así como de la propia Subdirección. Aquí se observará elementos como la misión, objetivos generales y productos estratégicos institucionales, el alcance de funcionamiento de la Subdirección determinado por la Ley Orgánica del Servicio, entre otros.

En el capítulo N°3, se observa las justificaciones que sustentan la realización de este estudio de caso, y que finalmente permiten proyectar los instrumentos metodológicos ocupados, los objetivos planteados y los resultados esperados.

En los contenidos del capítulo N°4, se pueden apreciar los objetivos generales y específicos del Estudio de Caso, los que dan cuenta de la elaboración de una propuesta de modelo de gestión sustentado en la metodología de un Balance Scorecard.

El capítulo N°5 permite revisar el marco conceptual utilizado para la elaboración de este trabajo, en donde se aprecia el desarrollo de conceptos como, 5 Fuerzas de Porter, Generación de Modelo de Negocios, Mapa Estratégico, Estrategia, Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

Las fuentes documentales, así como los pasos a desarrollar para establecer la propuesta de este Estudio de Caso, (Metodología) puede ser observada en el Capítulo N°6.

Comparar distintas experiencias de implementación de modelo de gestión, a fin de analizar los elementos a considerar en un futuro diseño e implementación, es lo que se describe a través del Capítulo N° 7 del Estudio de Caso, luego en el Capítulo N°8, se puede apreciar el análisis de contexto desarrollado por el Estudio, para ello, se realiza un análisis sustentado en la metodología PEST y 5 Fuerzas de Porter, para luego, en el Capítulo N°9, ejecutar un análisis interno de la Subdirección, utilizando para ello, una encuesta de ambiente y clima laboral y un levantamiento inicial de información (cuestionario aplicado a las 5 jefaturas Departamentales de la Subdirección)

En el Capítulo N°10 y a partir de los resultados evidenciados en el análisis de contexto, se presenta el análisis del Modelo de Negocio que actualmente existe en la Subdirección de Administración y Finanzas; a partir de este se determinan las brechas existentes en cada uno de los aspectos evaluados por el instrumento.

Luego, en el Capítulo N°11 se presenta una propuesta de estrategia para la Subdirección, la cual se convierte en la guía para la implementación de un nuevo modelo de gestión.

Lo anterior permite definir el Mapa Estratégico de la Subdirección, el cual se puede apreciar en el Capítulo N° 12. Los objetivos y actividades relevantes asociadas a la ejecución de esta estrategia y su descripción en el Mapa Estratégico, pueden ser revisadas en el Capítulo N°13. Luego las iniciativas, metas y líneas de trabajo asociadas que son base para establecer, las primeras mediciones asociadas a una propuesta de Cuadro de Mando Integral (BSC), para la Subdirección de Administración y Finanza, pueden ser revisadas en Capítulo N°14.

Las recomendaciones para la implementación de la propuesta diseñada, pueden ser apreciada en el capítulo N°15. Finalmente, en el Capítulo N° 16 es apreciable los referidos a las conclusiones y aprendizajes que arroja la elaboración de este Estudio de Caso.

## **2. ANTECEDENTES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.**

El Servicio de Registro Civil e Identificación, es una Institución descentralizada, dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Su funcionamiento y estructura orgánica se encuentran establecida a través de la Ley N°19.477, de 1996, Orgánica del Servicio de Registro Civil e Identificación y las normas complementarias de la misma.

La institución cuenta con una dotación, al año 2017, de 3130 personas, (Servicio de Registro Civil e Identificación, 2017), las cuales despliegan su trabajo en 471 oficinas del país. Tiene 15 direcciones Regionales y 5 Subdirecciones Institucionales.

El Servicio de Registro Civil e Identificación ha definido como Misión Institucional:

### **MISIÓN:**

“Somos el servicio público que hace posible a las personas demostrar su identidad, acreditar hechos y actos significativos en sus vidas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente”. (Servicio de Registro Civil e Identificación, 2017)

Sustentados en los presentes **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios y usuarias, respecto de la cobertura, acceso, oportunidad y calidad en la generación y entrega de los distintos productos y servicios
- Fomentar el uso de la atención virtual, a través del desarrollo de nuevos servicios no presenciales.
- Generar alianzas estratégicas con otros organismos e instituciones, creando sinergias que permitan mejorar la entrega de los servicios a los usuarios y usuarias.
- Mejorar continuamente la seguridad y disponibilidad de nuestros datos a través de la incorporación permanente de tecnologías de la información.

Estos objetivos estratégicos se materializan en los siguientes productos estratégicos:

Tabla 1: Productos Estratégicos - Servicio de Registro Civil e Identificación

Producto Estratégicos	Descripción
<b>Documentos y servicios de Identificación</b>	Documentos públicos que contienen tanto datos civiles como biométricos de su titular, y con la cual se establece inequívocamente su identidad. Incluye el servicio de entrega y procesamiento de información a Instituciones por Convenio.
<b>Registro Civil</b>	Inscripción en los registros de Nacimiento, Matrimonio, Defunción y registros asociados a derechos de herencia. Actualización de la base de datos, dejando constancia de los hechos y actos jurídicos que los modifiquen, complementen o cancelen. Otorgar certificados que den fe de la información contenida en los registros. Incluye el servicio de entrega y procesamiento de información a Instituciones por Convenio
<b>Registro de Vehículos Motorizados</b>	Inscribir y mantener actualizadas la base de datos relativa a la propiedad y situación jurídica de los vehículos motorizados y de transporte de carga, dejando constancia de los hechos y actos jurídicos que los modifiquen, complementen o cancelen. Entregar Placa Patente Única y duplicados. Inscribir, modificar y alzar los contratos de prenda sin desplazamiento que se registran. Otorgar certificados que den fe de los hechos y actos jurídicos que consten en los registros. Incluye el servicio de entrega y procesamiento de información a Instituciones por Convenio.
<b>Registros Penales</b>	Llevar el Registro General de Condenas, el Registro Penal Adolescente y el Catastro de Aprehensiones, dejando constancia en él de la información que sea remitida por los Tribunales de Justicia. Entregar información que sea requerida por éstos y por las autoridades facultadas por ley. Otorgar certificados a las personas y/o autoridades, en los casos y circunstancias determinados por la ley. Otorgar
<b>Registros Especiales</b>	Inscribir, mantener actualizadas las bases de datos relativas a los registros de: Discapacitados, Conductores, Violencia Intrafamiliar, Profesionales, Banco de datos personales para organismos públicos, Multas de Tránsito No Pagadas, Ministros de Cultos, Cursos para el matrimonio y no donantes, dejando constancia de los hechos y actos jurídicos que los modifiquen, complementen o cancelen. Entregar certificados que den fe de dicha información. Incluye el servicio de entrega y procesamiento de información a Instituciones por Convenio

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en Ficha A1 de Definiciones Estratégicas de la Institución.

A fin de dimensionar la relación de estos productos estratégicos con la demanda que presenta la ciudadanía respecto de los mismos, se presenta tabla N°2, en la cual se aprecia en detalle cómo se ha estructurado esta demanda de productos y servicios en los últimos 6 años.

Tabla 2: Productos y Servicios utilizados por la ciudadanía año 2010-2016

Productos y Servicios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inscripción de Nacimientos	263499	258542	254573	258019	266953	260513	247609
Inscripción de Defunciones	99777	96409	100351	101891	104031	105325	106159
Matrimonios	62170	66132	65526	63413	67037	63749	64431
Cédulas de Identidad	2598257	3055443	3223280	2972601	3618404	3205605	3623534
Pasaportes	253455	237872	254573	269989	363394	481843	337167
Certificados de Antecedentes	6467978	7142383	4851856	4765629	5065274	4823503	5293982
Atenciones Call Center	255417	305977	374148	554645	634406	713140	750178

Fuente: Elaboración propia a partir de Balances de Gestión Institucional.

Como a partir de la misión Institucional, sus objetivos y productos estratégicos, se configura un conjunto de productos y servicios, altamente demandando por la ciudadanía, sustentando con ello, los alcances establecidos en dichas declaraciones estratégicas.

Para poder responder a la creciente demanda, observada en la tabla N°2, así como los distintos requerimientos que surgen a partir de estos, la Institución dispone de una estructura organizacional que distingue las siguientes subdirecciones y Departamentos<sup>2</sup>:

- Subdirección de Estudio y Desarrollo
- Subdirección de Operaciones
- Subdirección de Jurídica
- Subdirección de Administración y Finanzas
- Departamento de Desarrollo de las Personas
- Departamento de Archivo General.

Un aspecto fundamental para el funcionamiento de esta estructura, está asociada con los recursos presupuestarios dispuestos para ello. En este sentido, se puede apreciar que desde el año 2010 al año 2017, se ha más que duplicado los recursos disponibles en esta materia. De esta manera el año 2010, el Presupuesto Institucional era de M\$67.012.243 hasta llegar el año 2017 a un monto de **M\$143.348.297**.

Dicha evolución puede ser observada en la tabla N°3 que se describe a continuación:

Tabla 3: Evolución del Presupuesto Institucional Servicio de Registro Civil e Identificación

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Presupuesto por Ley (M\$)	\$67.012.243	\$111.634.638	\$112.808.786	\$116.757.916	\$117.086.638	\$116.604.999	\$141.061.534	\$143.348.297

Fuente: Elaboración propia a partir de las Leyes de Presupuesto revisada.

En este contexto institucional, se desenvuelve la Subdirección de Administración y Finanzas, centro específico en donde se desarrollará este Estudio de Caso.

<sup>2</sup> Para mayor comprensión del alcance de la estructura organizacional de la Institucional, esta puede ser apreciada en el **Anexo A: Organigrama Servicio de Registro Civil e Identificación**

## 2.1. ANTECEDENTES SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

En la Subdirección de Administración y Finanzas, trabajan 89 funcionarios, cuyas funciones más relevantes se encuentran definidas en la Ley N°19.477 Orgánica del Servicio de Registro Civil.

Al revisar esta norma, específicamente su Artículo N° 12, se puede apreciar las atribuciones y obligaciones de la Subdirección que a continuación se especifican:

La Subdirección de Administración y Finanzas, tendrá las siguientes atribuciones y obligaciones:

- Proporcionar el apoyo técnico que la Dirección Nacional requiera para la formulación de las políticas, planes y programas de administración de los recursos humanos, materiales y presupuestarios del Servicio.
- Proponer la formulación y distribución del presupuesto del Servicio.
- Desarrollar, coordinar, evaluar y aplicar las políticas de personal y de capacitación.
- Supervisar la aplicación de los reglamentos, normas e instrucciones que digan relación con el personal y su bienestar.
- Programar y evaluar la ejecución del presupuesto del Servicio.
- Ejecutar el proceso de adquisición, la supervisión y el control de los bienes de uso y consumo del Servicio y proponer las normas que permitan su correcta custodia, uso y conservación.
- Controlar la eficiencia, economía, y eficacia con que se utilizan los recursos del Servicio.
- Desempeñar las demás funciones que le encomiende el Director Nacional.

Actualmente, y a fin de dar cumplimiento a las acciones exigidas por la Institución, la Subdirección de Administración y Finanzas, cuenta con 4 Departamentos y una Unidad, las cuales ejecutan las siguientes tareas:

Tabla 4: Descripción de Funciones, Departamentos y Unidades, Subdirección de Administración y Finanzas

Departamento y/o Unidad	Funciones
Departamento de Abastecimiento	Programar y ejecutar la adquisición de bienes y servicios. Gestionando los procesos de adquisición de la Institución, además de asegurar la distribución y custodia de bienes. Administrar el Sistema de compras públicas de la Institución
Departamento de Finanzas y Contabilidad	Generar las acciones contables, que permitan mantener el idóneo registro de los pagos realizados, así como la constante actualización de los sistemas de información asociados a esta materia.
Departamento de Presupuesto	Generar el ciclo presupuestario Institucional, ejecutando para ello el control de cada uno de los procesos que la componen, así como la constante actualización de los sistemas de soporte requeridos para este proceso.

Departamento y/o Unidad	Funciones
Departamento de Administración	Gestionar la idónea administración de los edificios institucionales (catedral y merced), así como la entrega de la correspondencia nacional. Propiciando procesos de control de contratos de servicios para la ejecución de estas tareas.
Unidad de Licitaciones	Asesorar y apoyar la gestión de las Subdirecciones, Departamentos y Unidades, respecto de los procesos licitatorios que deben ejecutar

Fuente: Elaboración propia.

Un tema a destacar en la presente descripción de la Subdirección de Administración y Finanzas, tiene que ver con el sistema de control de gestión o de monitoreo que en ella se aplica. En él, se encuentran relevados los elementos más importantes relacionados con la gestión de la Subdirección.

Lo anterior es relevante de mencionar y analizar, dado lo expuesto en el Capítulo de Introducción del presente Estudio de Caso, en donde a partir del análisis histórico del Servicio, surge la pregunta si existen instrumentos de gestión que permitan a la Subdirección revisar los cambios que ocurren en su entorno de funcionamiento, (tanto internos como externos). Revisar si estos elementos se cumplen, permiten evaluar si inicialmente la actual estructura de control es adecuada para estos efectos.

Resulta importante desarrollar este tipo de análisis, en el entendido que un modelo de gestión, y en específico su sistema de monitoreo permite ver los elementos de agregación de valor que la Institución, pretende otorgar una mejor gestión a sus clientes y usuarios, así como le posibilita desarrollar los instrumentos de análisis, contextualización y proyección de su propia gestión. (Kaplan & Norton, 1997)

A fin de atender a lo anterior, es que a continuación se puede apreciar, en las tablas adjuntas, las materias evaluadas en los últimos años por los Instrumentos de Gestión aplicados por la Institución.

Tabla 5: Materias evaluadas de la Subdirección, en el Sistema de Gestión (SIG), años 2013 -2016

Año	2013	2014	2015	2016
Materia Evaluada	-Ingreso por Ventas de Cédulas de Identidad respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Pasaporte respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Registro de Vehículo Motorizado respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de certificados respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Rancel RMTNP respecto al Total de Ventas. -Cuentas por pagar -Porcentaje de Compras urgente	-Ingreso por Ventas de Cédulas de Identidad respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Pasaporte respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Registro de Vehículo Motorizado respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de certificados respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Rancel RMTNP respecto al Total de Ventas. -Cuentas por pagar -Porcentaje de Compras urgente	-Autofinanciamiento respecto al presupuesto otorgado. -Ingreso por Ventas de Cédulas de Identidad respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Pasaporte respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Registro de Vehículo Motorizado respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de certificados respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Rancel RMTNP respecto al Total de Ventas. -Cuentas por pagar -Porcentaje de Compras urgente -Porcentaje de Ejecución presupuestaria	-Autofinanciamiento respecto al presupuesto otorgado. -Ingreso por Ventas de Cédulas de Identidad respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Pasaporte respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Registro de Vehículo Motorizado respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de certificados respecto al Total de Ventas. -Ingreso por Ventas de Rancel RMTNP respecto al Total de Ventas. -Cuentas por pagar -Porcentaje de Compras urgente -Porcentaje de Ejecución presupuestaria

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos revisados en cuadrodemando.srcei.cl e información proporcionada por la Unidad de Planificación y Control de Gestión.

Tabla 6: Materias Evaluadas de la Subdirección de Administración y Finanzas en Convenio de Desempeño Colectivo, años 2012 - 2016

©	2012	2013	2014	2015	2016
Materia Evaluada	Porcentaje de Solicitudes publicadas en <a href="http://www.mercadopublico.cl">www.mercadopublico.cl</a> en 15 días hábiles o menos. Porcentaje de actividades programadas para la elaboración del Manual de Operaciones en SIGFE 2.0 respecto de las programadas. Evaluación de Ambientes de trabajo. Porcentaje de Avance de Regiones inventariadas en la Obertura	Mejorar las condiciones de infraestructura en 20 oficinas del país	Mejorar las condiciones de infraestructura en 20 oficinas del país	Mejorar las condiciones de infraestructura en 20 oficinas del país	Ejecutar plan de apoyo a las áreas de implementación de NIC SP en el SRCEI

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Unidad de Planificación y Control de Gestión y aquellos disponible en la aplicación interna cuadrodemando.srcei.cl



Tabla 7: Materias auditadas, Subdirección de Administración y Finanzas. 2012 -2015

Año	2012	2013	2014	2015
Materia Evaluada	Dotación de Unidades	Administración de Contratos.	Gestión de Contratos.	Gestión de Contratos.
	Contabilidad y Finanzas Regionales.	Gestión de Inventario.	Gestión de Compras	Gestión de Compras
	Pago a Proveedores	Gestión de Compras.	Gestión de Cobranzas.	
	Control de Cobros.	Gestión de Viáticos.	Gestión de Inventarios.	
	Sistema Informático de Apoyo.	Actualización de procedimiento.	Actualización de manuales de procedimiento.	
	Análisis y Elaboración de información financiera.	Análisis de Riesgos.	Administración de Estacionamiento.	
	Revisión de Convenios	Revisión de procesos de Gestión de Cobranzas.	Pago a Proveedores. Gestión presupuestaria	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la unidad de Auditoría.

Como se puede apreciar, en la tabla N°5 y N°6, las materias que son monitoreadas por el sistema de gestión para la información (SIG) de la Institución, no se condicen con los objetivos, funciones y acciones que la norma, establece para los Departamentos y Unidades de la Subdirección.

Un ejemplo de lo anterior, surge al revisar el establecimiento de metas para el Departamento de Finanzas y Contabilidad, que está a cargo de la gestión financiera - contable de la Institución. ¿Qué relación existe entre mantener un idóneo sistema de administración financiera contable que, entre otros, por ejemplo, permite revisar la relación de pago con proveedores, con la venta de pasaporte, cédula o certificado, si esta última no es función ni responsabilidad de la Subdirección?

Si el sistema de monitoreo Institucional, no prevé la relación existente entre por ejemplo los productos y clientes, en este caso de una Subdirección, como la de Administración y Finanzas, ¿Cómo esta última entiende, aprende, mejora y desarrolla su gestión?

¿Qué valor agregado genera el actual monitoreo?, ¿se encuentra determinado?, ¿Cómo el modelo de gestión en definitiva utiliza la información de sus sistemas de monitoreo para fundamentarse y agregar valor a la institución?<sup>3</sup> (Programa de Modernización del Sector Público, 2016)

Son estas preguntas, que surgen de la descripción del funcionamiento de la Institución y de la Subdirección, las que fundamentan la justificación que se presenta a continuación para la ejecución del presente Estudio de Caso.

<sup>3</sup> Otro ejemplo que visibiliza esta situación, se puede apreciar al comparar los cuadros N°5, N°6 y N°7, allí se puede apreciar que las mediciones efectuadas en el Sistema de Control de Gestión del SRCel, no se relacionan con las auditorías realizadas, de las cuales surgen planes de tratamiento y acciones correctivas que tienen una incidencia directa en la gestión y que pueden ser materias de control o monitoreo preventivo inserto en un sistema de control de gestión de la Subdirección.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Como se observó en la Introducción del presente Estudio de Caso, a partir del proceso de modernización del Estado, impulsado por los gobiernos ejecutados a partir del año 1990, se puede apreciar dos etapas claras de desarrollo del Servicio de Registro Civil e Identificación.

En la primera comprendida entre los años 1990 y 2008, se observa a un Servicio de Registro Civil e Identificación, como una Institución clave de este proceso de Modernización. Este período se caracteriza por la ejecución de acciones orientadas al fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, la optimización de las plataformas de atención a usuarios y la implementación de nuevos productos y servicios para la ciudadanía<sup>4</sup>. Finalmente, esta etapa de crecimiento y desarrollo, también presenta como característica, el reconocimiento tanto de la ciudadanía como del propio Estado, a través de la entrega de una serie de premios como, por ejemplo, el Premio a la Excelencia Institucional.

Una segunda etapa se observa a partir del año 2008. En ella, comienza a cimentarse el fin del proceso modernizador y el inicio de una descomposición Institucional. En dicho año ocurre un hito que marcará fuertemente a este período, el designado Director Nacional, Guillermo Arenas, debe presentar su renuncia junto a los cuatros Subdirectores de la Institución, por su presunta participación en el caso de irregularidades en el proceso de licitación de la nueva plataforma tecnológica institucional.<sup>5</sup>

Fue tal el impacto de dicho hito, y las consecuencias que tuvo, por ejemplo, en la conformación y/o mantención de equipos de trabajo, que prontamente la Institución perdió la capacidad de dar respuesta de forma idónea a un sin número de requerimientos establecidos por la ciudadanía y por los procesos propios de mantención y desarrollo.

Lo anterior se ve justificado, en un elemento clave que dejó de ser característico de la Institución, y que fundamentó en gran parte las acciones que se ejecutaron en la primera etapa comprendida entre los años 1990 a 2008, y esta tiene que ver con que dichas acciones de modernización, propias del período, fueron ejecutados por liderazgos claros, robustos y sostenibles en el tiempo, es decir, a través de Directores Nacionales, que con sus equipos, ejercían sus funciones durante todo el período presidencial que representaban, incluso excediéndolo, situación muy distinta a la que se evidencia a este segundo período, en donde a la fecha se han sucedido 10 Directores Nacionales, con sus respectivos equipos de trabajo, 9 años.

Lo descrito anteriormente, puede ser revisado a continuación.

---

<sup>4</sup> fuente: archivo de prensa, Servicio de Registro Civil e Identificación.

<sup>5</sup> ídem

Tabla 8: Directores Nacionales período 1990 - 2006

1990 – 1994	1994 – 2000	2000- 2006
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berta Belmar Ruiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berta Belmar Ruiz (1997)</li> <li>María Alejandra Sepúlveda Toro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>María Alejandra Sepúlveda Toro (2003)</li> <li>Aldo Signoreli Guerra (2006)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de prensa Institucional.

Tabla 9: Directores Nacionales período 2009 - 2016

2006-2008	2008	2009	2010	2011-2013	2014	2015	2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>Guillermo Arenas</li> </ul>	Luis Fuentes	Christian Behn	Roberto Medina	Rodrigo Durán  Claudia Gallardo (2013-2014)	Teresa Alanís  Luis Acevedo	Luis Acevedo	Jorge Álvarez Vásquez

Fuente: Elaboración propia, a partir del reportaje de Ciper Chile.

Una segunda característica que surge a propósito de no disponer de un equipo de Dirección, robusto y con una hoja de ruta clara, (por ejemplo, modernizadora) es la fuerza y participación que asume incluso en la gestión Institucional, la Asociación de Funcionarios. Elemento que profundiza y trastoca el funcionamiento del Servicio, en cuanto a que, los planos de representación de las necesidades y reivindicaciones funcionarias se superponen con la toma de decisión del quehacer de la Institución.

Una tercera característica de este período, tiene que ver con la incapacidad del Ejecutivo, de analizar estas fracturas estructurales y no considerarlas al momento de impulsar proyectos cuyo éxito, se sustentaban en la premisa de que la Institución estaba en orden, con capacidad y liderazgo para poder asumir dichas tareas. Lo anterior es factible observarlo durante el año 2013, con la decisión de adelantar la implementación de la nueva plataforma de identificación, que incluía nuevo pasaporte y cédula de identidad; y el año 2015, con el compromiso de diseñar y ejecutar un nuevo bono asociado a la productividad laboral de los funcionarios de la Institución (Ciper Chile, 2015)

Estas tres características son fundamentales para entender el proceso de descomposición sufrido por el Servicio, el cual tuvo su momento de mayor fuerza los años 2013 y 2015, a través de dos paros funcionarios, que aun repercuten en la gestión Institucional. Hechos que terminaron por acrecentar la negativa imagen del servicio en la ciudadanía<sup>6</sup>.

A modo de corolario de esta segunda etapa, es posible decir que es aquella en que se aprecia la incapacidad institucional de enfrentar, la cada vez más compleja

<sup>6</sup> Lo anterior sustentado por Presunto fraude en la licitación de plataforma tecnológica del año 2008, falta en los procesos de licitación el año 2011, fallas en el proceso de implementación de nuevas plataforma de identificación el año 2013, paros total de servicio en el año 2013 y nuevamente el año 2015, y finalmente problemas con la implementación del cambio de domicilio electoral el año 2016, (SERVEL)

característica que presentan los cambios tecnológicos, políticos, y los requerimientos que los usuarios establecen.

Ahora bien, al analizar este contexto Institucional, el que se sustenta en estos últimos 27 años, cabe preguntarse, ¿Pudo todo esto preverse? ¿La Institución, y sus Subdirecciones estuvieron preparadas para entender los contextos internos y externos a los que se enfrentaban?, en el caso de la Subdirección de Administración y Finanzas, ¿Cómo entiende este proceso?, ¿Tiene actualmente un modelo de gestión que le permita hacer frente a este tipo de circunstancias?

La última pregunta resulta ser del todo importante, porque las Instituciones Públicas son entes complejos, (Waissbluth, 2008) y su quehacer contará con una serie de propiedades emergentes (Waissbluth, 2008), tal como se aprecia en el relato realizado de los últimos 27 años del Servicio, lo que releva la importancia de contar con instrumentos y metodologías que permitan, entender a las instituciones, sus brechas y propiciar sus mejoras (Waissbluth, 2008)

Lo anterior significa, propiciar la existencia de roles y capacidades, para el diseño e implementación de las estrategias que posibiliten a la Institución enfrentar los nuevos desafíos (Pucheu, 2012). Además, estos desafíos surgen de una sociedad y un país que, en su conjunto, experimentan procesos de cambios cada vez más profundo y dinámicos, en donde los modelos de gestión públicas y privados desarrollados en un periodo industrial resultan a veces insuficientes y a veces contraproducentes para dar respuesta a las necesidades que surgen, (Pucheu, 2012)

Por ello, determinar si estas capacidades existen en la Subdirección de Administración y Finanzas, es del todo relevante, debido a que esta Subdirección es la encargada, entre otras tareas, de evaluar los distintos proyectos que formaran parte del Presupuesto Institucional.

Lo anterior cobra sentido, cuando al revisar el actual sistema de información de gestión de la Institución, y específicamente lo relacionado con la medición de la gestión de la Subdirección, se evidencia, la falta de representación de este instrumento y su monitoreo, con las tareas, objetivos, roles y estrategia que debe ser evaluado en la Subdirección de Administración y Finanzas. (En el capítulo anterior se describe en detalle, las materias evaluadas tanto en el Sistema de Información para la Gestión, SIG, en el Convenio de Desempeño Colectivo y en las Auditorías Internas realizadas en los últimos años)

Entonces, ¿Cómo una Subdirección, en el caso de Administración y Finanzas, podrá apoyar a la Institución a evidenciar los cambios en los contextos que esta enfrenta, si su modelo de gestión no es acorde a este desafío?

Por ello, generar las capacidades que permitan revertir esta situación, requiere de un modelo de gestión capaz de incorporar en su funcionamiento, el análisis de los siguientes factores:

- La Subdirección, como cualquier organización existente, no funciona aislada del resto de organizaciones, (tanto las que existen al interior de la institución como las externas a ellas), sino que como sistema se encuentra en contacto e

integradas a ellas (Pucneau, 2012). Por ende, las situaciones que se deriven de dicha relación afectarán el funcionamiento del Servicio.

- Las organizaciones, especialmente las públicas, tienen como características ser complejas, (Waissbluth, 2008), y esa complejidad reconoce la existencia de clientes y usuarios; y de Stakeholders, que estarán siempre presentes tratando de que sus necesidades y requerimientos sean priorizadas por la institución. El nivel de influencia y de relación que estos establezcan con el Servicio marcará su pauta de funcionamiento.
- Las necesidades de los usuarios, dan forma a la misión institucional, por ende, comprender la evolución constante que estas experimentan, entregarán nuevos elementos a incorporar a la gestión del Servicio.
- Las autoridades, (no importando su extensión en el cargo) fijarán prioridades y acciones de corto y mediano plazo, que representarán la historia de su gestión. Dichas prioridades pueden o no considerar el análisis de los puntos anteriormente descrito.

Si el modelo de gestión considera estos elementos, tendrá como primer insumo, un marco de acción, que delimitará funcionalmente las acciones a ejecutar por la Subdirección, (ver diagrama N° 2). Es en dicho espacio, en donde deberá establecer su estrategia de desarrollo y que le permita por ejemplo hacer frente a los desafíos que la Autoridad Institucional plantee<sup>7</sup>.

En otras palabras, el modelo de gestión se sustentará en la generación de un cuestionamiento a los procesos de administración de la organización, (Rue Leslie y Lloyd Byars, 1995), es decir, establecer un nuevo modelo de trabajo hacia la materialización de los objetivos diseñados.

Es, en este contexto, que el presente Estudio de Caso se justifica, al ser una propuesta que permita diseñar en la Subdirección de Administración y Finanzas del Servicio de Registro Civil e Identificación, un modelo de gestión que le permita:

- Responder a las necesidades de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación, que constantemente requiere su gestión.
- Propiciar una estrategia para el desarrollo organizacional constante de la Subdirección, sustentadas en sus productos estratégicos, sus procesos, su personal, su conocimiento, etc.
- Disponer de herramientas que le permitan hacer frente y mantener esta nueva cultura de trabajo, más allá de las dinámicas que la Institución pueda sufrir.

---

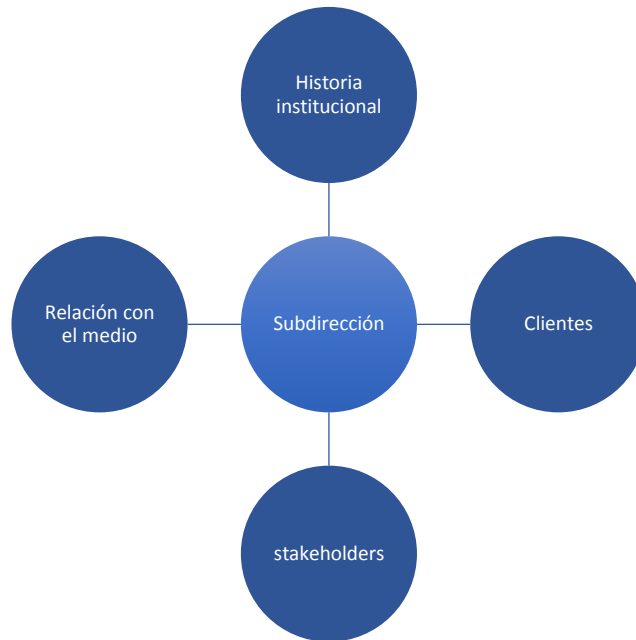
<sup>7</sup> Desafíos planteados por el actual Director Nacional (s), en su cuenta pública (Presentación realizada en Talca, abril de 2017) son:

- Masificar sistema de pago electrónico en Oficinas.
- Generación de Módulos de auto atención
- Inscripción de Posesión Efectiva en línea.
- Aumentar el desarrollo y prestación del Portal de Pago del SRCel
- Generación de una Nueva Plataforma de Registro de Vehículo Motorizados
- Fomento de uso de Clave única.

Fuente: Unidad de Participación Ciudadana y Transparencia, SRCel

- Ayudar a la propia Institución, a disponer de mecanismos que la preparen a enfrentar los requerimientos que el medio le impone.

Ilustración 1: Contexto básico de Funcionamiento - Subdirección de Administración y Finanzas



Fuente: Elaboración propia.

Para desarrollar este modelo de gestión, se propone la generación de una propuesta sustentada en la metodología del Cuadro de Mando Integral (o Balance Scorecard), el cual tiene como características, una serie de componentes orientados a fortalecer los inductores de cambio que son requeridos para revertir el actual estado de desarrollo de la gestión de la Subdirección.

#### 4. OBJETIVOS

##### **Objetivo General:**

Proponer un modelo de gestión para la Subdirección de Administración y Finanzas del SRCel, sustentado en la metodología creada por Norton y Kaplan denominada Cuadro de Mando Integral.

##### **Objetivos Específicos:**

- Conocer y revisar experiencias nacionales e internacionales de diseño e implementación de modelo de gestión sustentada en la metodología del Cuadro de Mando Integral.
- Comprender el actual modelo de negocio de la Subdirección.
- Diseñar una propuesta de modelo de gestión que visibilice las relaciones de causa y efectos que se establecen en la dinámica diaria de trabajo de la Subdirección.
- Establecer una propuesta inicial de acciones concretas, que aborden la construcción de iniciativas, indicadores y metas, que sustenten el nuevo modelo de gestión diseñado.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

La modernización del Estado, ha estado presente en cada uno de los ejes programáticos de los gobiernos del país, desde el año 1990. Con distintos énfasis, cada uno de ellos ha ejercido acciones, en pos de implementar en la gestión del Estado dinámicas que permitan optimizar los instrumentos de apoyo, de gestión, normativos y presupuestarios aplicados a diario por las Instituciones, en pos de que, a través de estos, se mejore continuamente los productos y servicios que se entregan a la ciudadanía. (Ramirez, 2001)

Unos de los elementos desarrollados en esta materia, más específicamente relacionados con la modernización de la gestión pública tuvieron que ver con la implementación entre otros, del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), el cual, a partir del año 1998 con la puesta en marcha de la Ley N°19.553, dio inicio al establecimiento de objetivos de gestión, a través de indicadores. El número aproximado de indicadores en el período llegó a los 1000 aproximadamente, lo que dificultó su evaluación rigurosa y pertinente, y su grado de cumplimiento no podía compararse dado la diferencias que existían entre las Instituciones, lo que dificultaba la aplicación de un instrumento homogéneo para la entrega de un incentivo monetario (Ministerio de Hacienda - Dirección de Presupuesto, 2001).

En virtud de lo anterior, a partir del año 2001, se introdujeron modificaciones que contemplaron introducción de áreas y sistemas que pudieran establecer un marco de funcionamiento global para los Servicios e Instituciones Públicas.

Estas áreas y sistemas evolucionaron en los últimos 15 años, sumando nuevos sistemas y exigencias, uno ejemplo de ello fue la implementación de la norma ISO 9001. En la actualidad existe un debate interesante respecto a la efectividad de este instrumento y su asociación a incentivos monetarios. (Programa de Modernización del Sector Público, 2016)

Sin embargo, más allá de las cualidades positivas o negativas que se pueden desprender de la implementación de este instrumento de gestión, para efecto de este estudio de caso, interesante resulta mencionar que, dentro de las áreas y sistemas implementados por el Programa de Mejoramiento de la Gestión, se encontraba el área de Planificación Estratégica la cual contenía el sistema de Planificación y Control de Gestión cuyo objetivo era:

... “Diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos, y rendir cuentas de su gestión institucional” ... (Ministerio de Hacienda, 2009)

El Sistema contemplaba en sus inicios el cumplimiento de seis etapas, las cuales distinguían el diseño escalonado de elementos que permitieran, una vez finalizada la implementación, contar con mediciones, (a través de indicadores de gestión), de productos y servicios correspondientes a gestión interna y gestión estratégica de la Institución.

En la actualidad las mediciones de la gestión interna y estratégica de los órganos públicos que implementaron completamente este Sistema, se realizan a través del Sistema de Información para la Gestión, (SIG), el cual era uno de los requisitos contemplados en la implementación en sus inicios de una de las etapas del Sistema de Planificación y Control de Gestión, en conjunto con la creación de Centro de Responsabilidad al interior de las Instituciones.

En el Servicio de Registro Civil e Identificación, al igual que los Servicios e Instituciones la aplicación del Sistema de Planificación y Control de Gestión, permitió contar con un Sistema de Información de la Gestión, en el que se observa indicadores de gestión para las distintas Subdirecciones, Departamentos y Unidades.

La evaluación de la pertinencia y utilidad de dicho sistema en la actualidad en la Subdirección de Administración y Finanzas, ya ha sido descrita al inicio de este estudio de caso, dando cuenta que hoy no se adapta a las necesidades de mejora de la gestión de esta Subdirección, focalizando está en sus clientes, procesos relevantes, productos y servicios, asociaciones claves, canales de comunicación, etc.

Por ello, pese a los avances y preocupación del Ministerio de Hacienda y su Dirección de Presupuestos, por establecer un marco de funcionamiento transversal a los Servicios e Instituciones Públicas, en específico en esta área de planificación y control de gestión, que permitiera a la Autoridad facilitar la toma de decisiones, dado los antecedentes descritos hacen que en el caso particular de la Subdirección de Administración y Finanzas, se elabore un instrumento que facilite la implementación de un nuevo modelo de gestión, cuyo funcionamiento contenga, entre otros las prácticas establecidas en el Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG, pero complementadas a través de nuevas herramientas que releven el modelo de agregación de valor de la Subdirección, su estrategia de funcionamiento y la distintas perspectivas que de ella surjan, Lo anterior a través del Cuadro de Mando Integral.

## 5.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta de gestión, creada a fines del siglo pasado, por Robert Kaplan y David Norton, la cual a través de distintas perspectivas que la sustentan, permite generar en las organizaciones las capacidades para desarrollar la comprensión de los inductores de valor que esta posee. (Kaplan & Norton, 1997)

El Cuadro de Mando Integral, es algo más que la creación de indicadores de medición de la realidad de la organización, sino que es una herramienta que visualiza los pasos requeridos para el diseño e implementación de un modelo de gestión capaz, entre otras cosas de:

- Aclarar y traducir la estrategia de la organización
- Comunica y distingue los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planifica y establece objetivos, alineando la gestión de la organización
- Aumenta la retroalimentación y la formación estratégica.



El Cuadro de Mando Integral, releva las relaciones causa – efecto que existen en una organización, permitiendo con ello una coordinación efectiva entre los elementos gatillantes de una situación, su análisis y diagnósticos, sus inductores de cambio, su monitoreo y evaluación. (Kaplan & Norton, 1997)

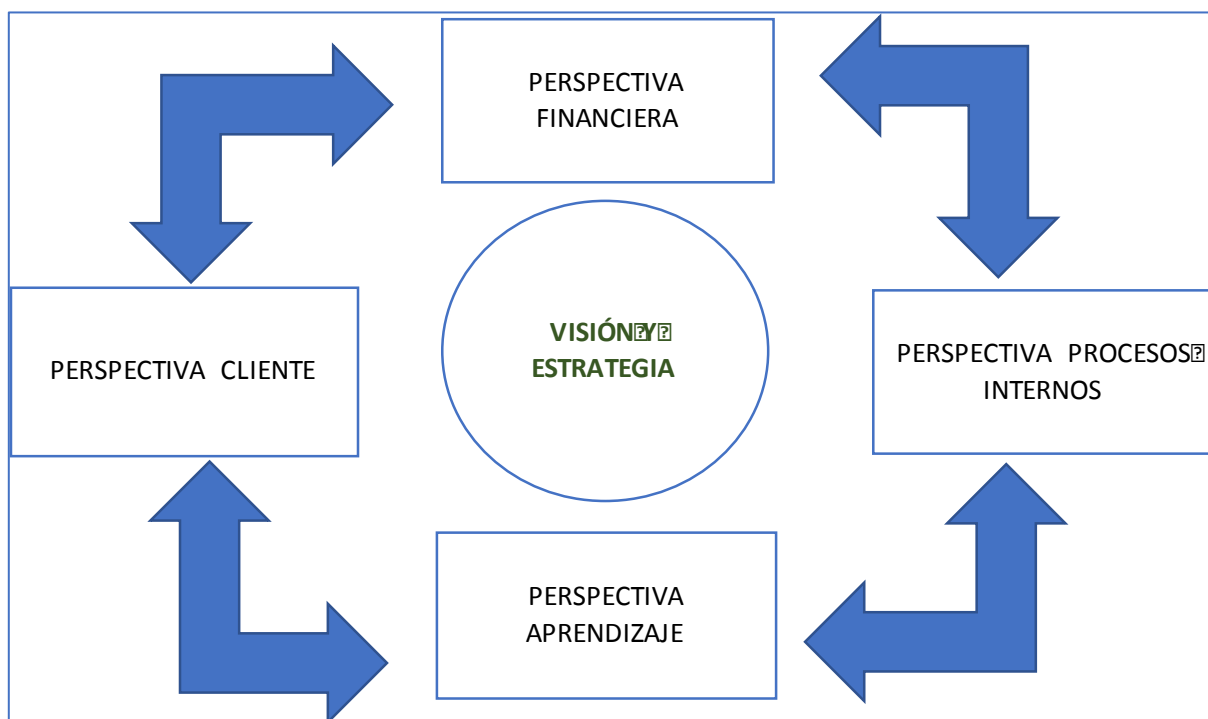
Permite traducir la misión y la estrategia de una Institución en objetivos e indicadores organizados.

La metodología del Cuadro de Mando Integral se sustenta en el análisis de las siguientes cuatro perspectivas, ( Kaplan & Norton, 1997)

- **Perspectiva Financiera:** a través de esta perspectiva la organización revisa y resume las consecuencias económicas de sus acciones. En el mundo privado nos indican si la estrategia de una empresa puesta en ejecución contribuye al objetivo planteado por esta. En el mundo público se enmarca en el buen uso de los recursos destinados por el Estado.
- **Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva las organizaciones deciden o identifican a los clientes o los segmentos de estos, en donde centraran los esfuerzos de su Unidad de Negocios. Los puntos más relevantes insertos en estas perspectivas tienen que ver con aspectos como: Satisfacción de Clientes, Retención de Clientes, Nuevos Clientes, Rentabilidad del Cliente y finalmente el valor añadido entregado.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Aquí las organizaciones identifican aquellos procesos críticos que permiten ejecutar su estrategia, y en donde deben ser excelente para desarrollar la diferenciación que les permita generar mayores ingresos financieros, (mundo privado), o de generar beneficios a clientes/usuarios y beneficiarios en el mundo público. Un elemento a destacar es que en esta perspectiva se generan las propuestas de valor para los clientes, dichas propuestas impactan tanto en los procesos, en los clientes, en el desarrollo y crecimiento; y en las finanzas de una organización.
- **Perspectiva de Formación y Crecimiento:** Esta perspectiva identifica la infraestructura y recursos que la organización debe propiciar para crear una mejora y crecimiento en su gestión en el mediano y largo plazo (capacidades y habilidades funcionarias, plataformas comunicaciones e informáticas, por ejemplo). Lo anterior se fundamenta en la comprensión de que el medio donde se inserta una organización cambia constantemente, por tanto, tener conocimiento y generar los instrumentos adaptativos para dichos cambios resulta relevante.

Una representación gráfica de esta metodología puede ser apreciada a continuación

Ilustración 2: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Creación propia, a partir del libro Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1997)

Sin embargo, esta propuesta ha sido adaptada por diversos autores para facilitar su implementación y estudio en la Administración Pública. Uno de ellos es Niven, (Niven, 2003) quien, a través de una propuesta de modelo de gestión, releva la misión institucional de la Organización, así como, focaliza y liga, esta misión en los clientes y usuarios que esta puede tener, reconfigurando la propuesta inicial del Cuadro de Mando Integral. De esta manera podemos observar que la perspectiva financiera, en este caso, permite (principalmente con los presupuestos que reciben periódicamente las Instituciones), financiar las acciones de aprendizaje y desarrollo de los funcionarios que conforman a la organización, a fin de que estos puedan efectuar los procesos más relevantes que generan y agregan la propuesta de valor, a aquellos productos y servicios que responden a las necesidades de sus clientes /usuarios, cumpliendo con ello la Misión establecida por la Norma.

Un esquema de este modelo, puede ser apreciado a continuación

Ilustración 3: Modelo Ajustado Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia.

Unas de las características del Cuadro de Mando Integral tienen que ver con su adaptabilidad a las organizaciones en las cuales se implementa. Así autores, como Santos y Fidalgo, describen una propuesta genérica respecto de las distintas perspectivas a considerar para el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en Instituciones Sanitarias, en donde se releva el valor de los Stakeholders como uno de las perspectivas a considerar dentro del diseño del CMI, (Santos & Fidalgo, 1999)

Sin embargo, pese a la diversidad de modelos y adaptaciones que se han diseñado a lo largo del tiempo respecto de la propuesta original creada por Norton y Kaplan, en lo referido a la necesidad de diseñar un modelo de gestión sustentado en el Cuadro de Mando Integral, para la Subdirección de Administración y Finanzas del Servicio de Registro Civil e Identificación, se utilizará la adaptación planteada por Niven, pero colocando énfasis a un elemento no relevado del todo en las propuestas descritas, el cual tiene que ver con la necesidad de establecer claramente las fuerzas que intervienen en el funcionamiento de la organización, el modelo de negocio que sustenta su funcionamiento y descripción de la estrategia determinada. Lo anterior permite contextualizar y acercar al real funcionamiento de la Subdirección, esta metodología de modelamiento de la gestión. A continuación, se especifica conceptualmente estos tres últimos elementos.

## 5.2. ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER

Las Organizaciones tanto públicas como privadas, se ven enfrentada en el día a día, a una serie de elementos que determinan su funcionamiento y sus resultados. Conocerlos, genera una ventaja competitiva y mayor capacidad de enfrentar al medio y su constante cambio.

Porter (Porter, 1998), nos entrega una idea de estos elementos, denominándolos Fuerzas. Para él existen fuerzas, que determinan el funcionamiento de una organización y el éxito de la misma.

Dichas Fuerzas están constituidas por las siguientes materias:

Tabla 10: Modelo de 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Elementos que lo constituyen
Amenaza de nuevos competidores	Economía de escala Requisitos de capital / inversión Costos del cliente para el cambio de proveedor Acceso a canales de distribución de la industria. Acceso a tecnología Lealtad de la marca.
Amenazas de sustitutos	Calidad de bien sustituto Voluntad del cliente de sustituir El costo y desempeño relativo del producto o servicio sustituto Los costos de cambiar el producto sustituto.
Poder de negociación de los proveedores	Concentración de proveedores Poder de marca Rentabilidad de los proveedores Amenazas de los proveedores Tamaño de la industria en que está situado el proveedor Nivel de calidad y servicio del proveedor. Costos de sustituir los clientes por parte del proveedor.
Poder de negociación de los compradores	Concentración de compradores Diferenciación de compradores Rentabilidad de los compradores Nivel actual de calidad y servicios dispuestos Amenaza de integración. Costo de sustituir por parte del comprador.
Rivalidad entre competidores	Son los niveles de rivalidad y competencia que pueden existir al interior de un mercado u organización, para los cuales se pueden considerar: la estructura existente de la competencia, la estructura de costos en la industria, el grado de diferenciación del producto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

## 5.3. GENERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio, describe los sustentos mediante los cuales una organización, crea, proporciona y capta valor. Aun cuando el concepto de modelo de negocio, nos es nuevo, si resulta interesante la metodología propuesta por los autores, Osterwalder y

Pigneur, el que permite captar una imagen de la organización y determinar los elementos más relevantes que fundamentan su actual estrategia de desarrollo.

Para ello los autores consideran que la mejor manera de sustentar este modelo es la de establecer módulos que reflejan la lógica de interacción entre la organización y sus usuarios.

Este modelo y su metodología es, “una especie de anteproyecto de una estrategia, que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder & Yves, 2011)

Los elementos constitutivos de esta metodología un Modelo de Negocio son:

Tabla 11: Modelo de Generación de Negocio

Ámbito	Contenido
Clientes y/o Usuarios	La Subdirección presenta un grupo de usuarios externos e internos a los cuales atiende, generando una serie de insumos requeridos por estos.
Propuesta de Valor	La propuesta de valor, es la esencia por la cual, los usuarios externos e internos requieren de los servicios y productos de la Subdirección. Las características de esta propuesta de valor y su efectividad al momento de satisfacer estas necesidades, es lo que el modelo invita cuestionar y definir.
Canales	Los actuales servicios y productos de la Subdirección llegan a los distintos usuarios a través de canales, memos, correos electrónicos, informes con temporalidad asignada, etc.
Relaciones con Clientes y/o Usuarios	El modelo invita a preguntarse, cuales son las acciones que se realizan con los clientes y usuarios a fin de que estos se sientan satisfechos respecto de la gestión de la organización
Rivalidad entre competidores	Son los niveles de rivalidad y competencia que pueden existir al interior de un mercado u organización, para los cuales se pueden considerar: la estructura existente de la competencia, la estructura de costos en la industria, el grado de diferenciación del producto.
Fuentes de Ingresos	Se distinguen cuáles son las fuentes de ingreso que organización percibe.
Recursos Claves	El modelo permite distinguir, cuales son los recursos claves necesarios que permiten ofrecer y proporcionar los servicios y productos requeridos por los clientes y/o usuarios, internos o externos, que presenta la Organización
Actividades Claves	Las interacciones de los recursos permiten a través de una serie de actividades determinantes que los productos y servicios, puedan cumplir con las necesidades y requerimientos establecidos por los clientes y/o usuarios
Asociaciones Claves	Existen actividades, en donde algunos de sus elementos constitutivos son elaborados y proporcionados afuera de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir del libro Generación de Modelo de Negocios, (Osterwalder y Pigneur, 2011)

#### 5.4. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una técnica, sustentada en la metodología del Cuadro de Mando Integral, que permite representar visualmente las relaciones causa – efecto, existentes entre los componentes de la estrategia de una organización (Kaplan & Norton, 2004)

Esta representación otorga elementos que permiten mapear claramente la estrategia y optimizan el enfoque de la misma.

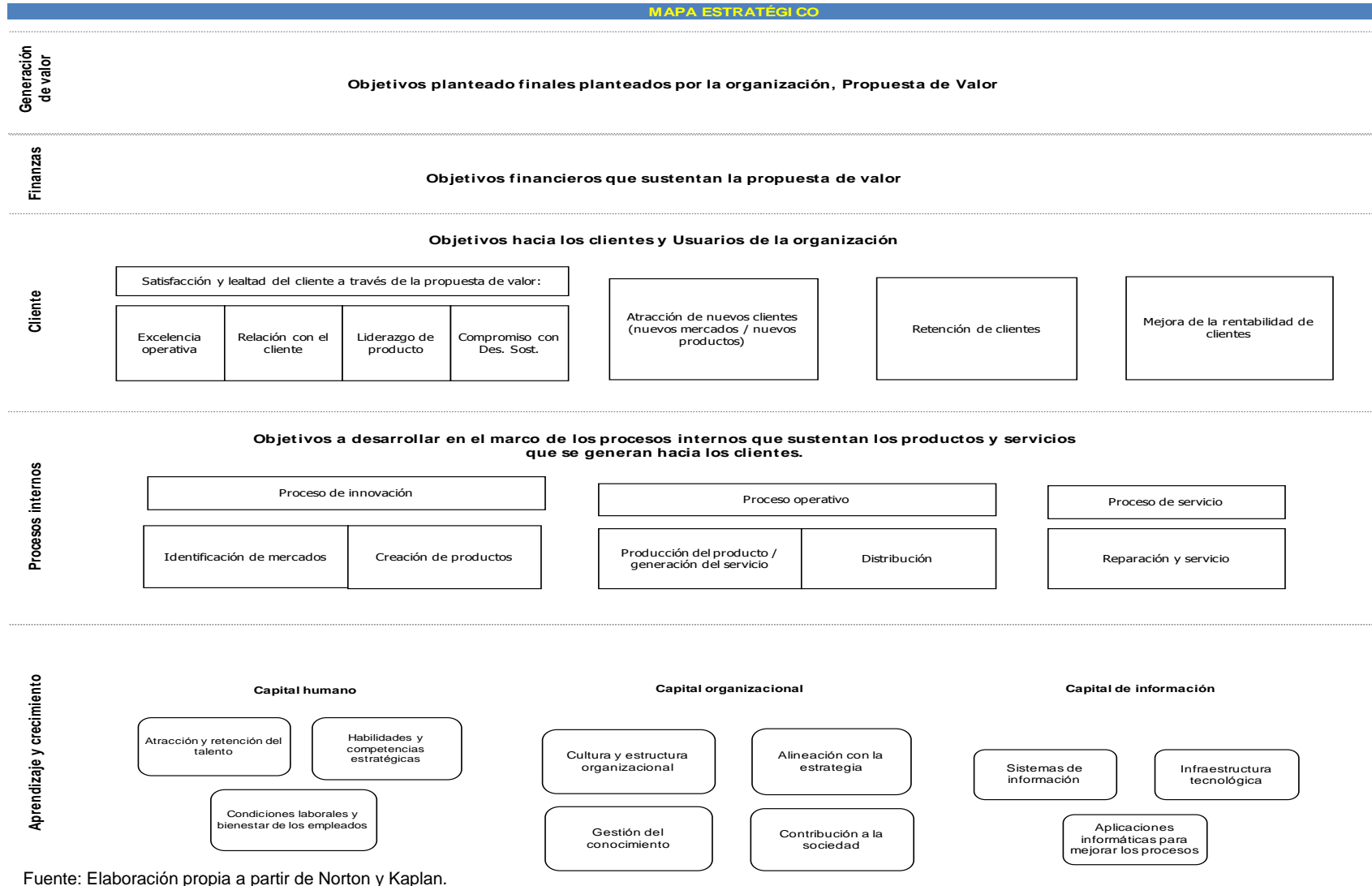
El mapa estratégico se sustenta en los siguientes principios:

- La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciadora para cada cliente.
- El valor se crea mediante la ejecución de procesos internos de la organización.

En definitiva, esta herramienta permite a las instituciones aclarar la lógica que subyace en la creación de valor que construyen y para quien o quienes la realizan, por ello se utilizará para la definición de estas lógicas al interior de la Subdirección de Administración y Finanzas, (Kaplan & Norton, 2004).

Un esquema de Mapa Estratégico puede ser visualizado a continuación

Ilustración 4: Modelo de Mapa Estratégico



## 6. METODOLOGÍA

Para el siguiente Estudio de Caso, se ha utilizado una metodología que incorpora un trabajo descriptivo, el cual se encuentra sustentado en un análisis mixto, cuantitativo y mayormente cualitativo, en donde se busca determinar y proponer un Modelo de Gestión para la Subdirección de Administración y Finanzas; basado en la metodología del Balance Scorecard.

La confección de este Estudio de Caso, se basó, en una revisión de fuentes primarias y secundarias, a fin de ejecutar un análisis del contexto de funcionamiento externo e interno de la Subdirección, utilizando para el caso del análisis de contexto externo, las metodologías de las 5 Fuerzas de Porter y el análisis PEST. En lo referido al ámbito interno, se utilizó el diagnóstico FODA, el cual se ejecutó a través de una encuesta (denominada Levantamiento de Gestión, Diagnóstico interno inicial – Subdirección de Administración y Finanzas, incluida en el Capítulo de Anexos) realizada a los cinco jefes de los Departamentos y unidades que conforman a la Subdirección de Administración y Finanzas. En dicho instrumento, se establecieron además de un diagnóstico FODA, preguntas abiertas, orientadas a la determinación de los productos y procesos más relevantes, determinación de clientes y usuarios, canales de comunicación y medios de medición de la gestión.

A partir de ello, se desarrolló con los funcionarios que conforman la Subdirección de Administración y Finanzas, una encuesta cuyo objetivo fue la determinación del estado del ambiente y clima laboral. Dicha encuesta utilizó la metodología ISHTAS 21, utilizada por la Superintendencia de Seguridad Social, SUSESO. Este instrumento, buscó diagnosticar el estado de desarrollo de materias como, el trabajo en equipo, liderazgo de jefatura, capacitación, canales de comunicación, entre otros. Se realizó durante el mes de agosto de 2016 a una población de 88 personas, las cuales se transformaron para efecto metodológico en el Universo a encuestar. De estos 88 funcionarios, el día de la encuesta asistieron a sus respectivos puestos de trabajo 78 funcionarios, es decir, la encuesta se aplicó al 89% del total de funcionarios. Quienes no contestaron la encuesta se encontraban, con permisos administrativos, feriados o licencias.

Del total de personas que participó en la consulta, (78), un 100% de ellas revisó y entregó sus apreciaciones a los elementos consultados.

A partir de la información emanada, tanto de los diagnósticos del contexto externo, así como aquellos orientados a conocer el contexto interno de la Subdirección, se aplicó un análisis respecto del modelo de negocio de esta, a fin de determinar las brechas que esta metodología visualiza respecto de la gestión de la organización.

Con esta información, (diagnósticos más las brechas del modelo de negocio), se determina la estrategia a desarrollar, el Mapa Estratégico que lo contiene, y la determinación de Iniciativas, Metas e Indicadores, sustentados en el modelo proporcionado por el Balance Scorecard, (Cuadro de Mando Integral).



Finalmente, se proporcionan una serie de conclusiones y recomendaciones para la implementación del modelo de gestión desarrollado a fin de que este se materialice en el corto plazo.

## **7. EXPERIENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (SECTOR PÚBLICO)**

Con el fin de determinar aspectos que puedan ser considerados en la propuesta de modelo de gestión que se propone en este Estudio de Caso, se estudiaron experiencias de implementación de esta materia, basados en el Cuadro de Mando Integral en el Sector Público. A su vez, estas experiencias tienen como atributo distintivo, formar parte del Sector Justicia, (Ministerio de Justicia, Servicios Dependientes y Relacionados), condición similar a la que presenta el Servicio de Registro Civil e Identificación.

En virtud de lo anterior, se estudiaron dos experiencias, una correspondiente al Gobierno de Canarias, España, específicamente referida a la implementación de la Política Pública de Justicia<sup>8</sup>, y otra correspondiente al Ministerio de Justicia, el cual el año 2013, desarrolló su Plan Estratégico para el período comprendido entre los años 2013 a 2016.

A continuación, se presentan ambas experiencias y se determinan los puntos que pueden ser considerados en la elaboración de la propuesta contenida en el Estudio de Caso.

### **7.1. GOBIERNO DE CANARIAS**

El gobierno de las Islas Canarias, es una comunidad autónoma que forma parte de las comunidades autónomas de España, establecidas por la Constitución del año 1978.

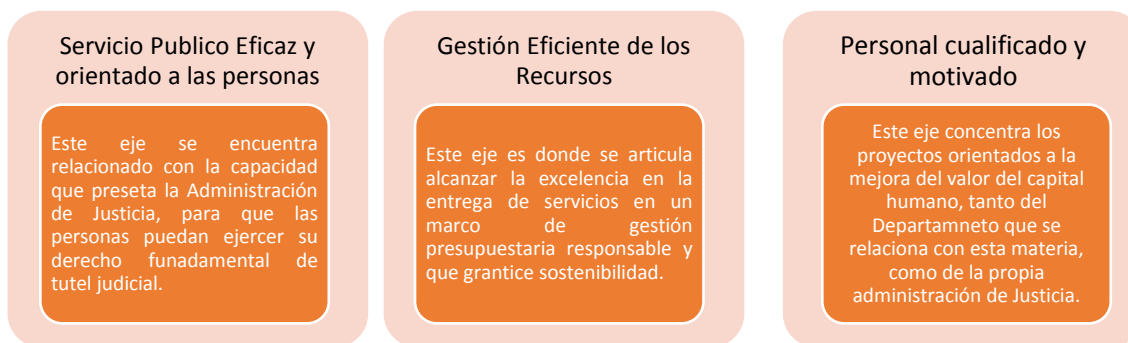
En el año 2012, y con el fin de optimizar la gestión del Gobierno de Canarias en lo referido a la administración de Justicia, elabora un Plan Estratégico, el cual se sustenta en el desarrollo de una filosofía de gestión orientada a resultados y comprometida con la redición de cuentas.

A partir de ello, se establecen los siguientes ejes estratégicos a desarrollar:

---

<sup>8</sup> [www.gobiernocanarias.org/justicia/documentos/transparencia/documento\\_explicativo\\_Plan\\_v10-dox](http://www.gobiernocanarias.org/justicia/documentos/transparencia/documento_explicativo_Plan_v10-dox)

Ilustración Nº 5: Ejes Plan Estratégico para la Política Publica de Justicia – Gobierno de Canarias.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Plan Estratégico para la Política Publica de Justicia 2012-2016.

Con el fin de realizar un diagnóstico interno se identificaron 20 grupos de interés, a fin de redefinir aspectos como la misión, visión y valores

Tabla 12: Propuesta de Misión, Visión y Valores

Misión	Contribuir a que el servicio de tutela judicial a los ciudadanos se desarrolle de manera efectiva y sin dilaciones indebidas, a través dela puesta a disposición del sistema de Justicia de los recursos humanos, económicos y materiales precisos para satisfacer sus necesidades y expectativas, desarrollando su gestión con arreglo a los principios de buena administración
Visión	Departamento de Justicia, que es apreciado por sus grupos de interés por la calidad, eficacia y eficiencia de su gestión y por la percepción de la alta cualificación, rigor profesional y respeto a los valores éticos del servicios público de las personas que lo integran; siendo considerado un referente por la contribución de sus sistema de gestión a la modernización y mejora continua del servicio público de Justicia.
Valores	Queremos fomentar una cultura organizativa guiada particularmente por los valores que se explicitan a continuación, en cuanto que contribuirán al desarrollo de los fines y objetivos que queremos alcanzar. Por consiguiente, queremos desarrollar un entono de trabajo : <ul style="list-style-type: none"> <li>• En que la gestión se encuentre orientada a conseguir resultados, estableciendo un sistema de dirección estratégica guiado por objetivos, que sean evaluados periódicamente.</li> <li>• Que asimismo se encuentre orientada a nuestros grupos de interés, focalizando nuestro sistema de gestión a la satisfacción de sus expectativas y necesidades parciamente identificadas.</li> <li>• En el que se fomente la búsqueda de la excelencia en el desempeño de nuestras funciones; así como la responsabilidad y rigor profesional por el trabajo desarrollado.</li> <li>• Un entorno laboral en el que se valora el trabajo en equipo, se maximiza la comunicación interna, interacción y coordinación entre las distintas unidades del centro, así como el respeto y la colaboración con los compañeros de trabajo.</li> <li>• Todo ello, en un marco de integridad, ética profesional y respecto al Código de Conducta de los empleados públicos previsto en el Estatuto Básico del Empleado Público.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Plan Estratégico para la Política Publica de Justicia 2012-2016

A partir de este trabajo inicial, el Gobierno de Canarias, estableció, basándose en la metodología del Cuadro de Mando Integral, los ámbitos o perspectivas en los cuales se centraría el desarrollo de las acciones de mejora que establece la estrategia elaborada.

Para ello, establecieron las cuatro perspectivas originales del Cuadro de Mando:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Proceso
- Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

A partir del levantamiento realizado, en este ejercicio, el Departamento de Justicia, identificó 15 programas, en los cuales se agruparon los distintos proyectos diseñados.

Luego de la identificación de estos objetivos, se priorizaron los proyectos a ejecutar, a través del cumplimiento de dos premisas, la primera, tiene que ver con la capacidad de alinear los proyectos con los ejes estratégicos y con los objetivos previamente definidos, segundo, la priorización de los proyectos se vio enmarcada en una evaluación que se sostuviera en criterios como el esfuerzo tras el proyecto y el beneficio de su realización.

Finalmente, este ejercicio, permitió a la Consejería de Canarias, definir una serie de indicadores para la evaluación de cada proyecto priorizado. Con esto se creó el Plan Estratégico.

Una vez diseñado el plan estratégico, se ejecutó su implementación, el cual fue evaluado a través de un proceso de cuenta pública ejecutado durante el año 2013<sup>9</sup>, en este sentido, es dable destacar los siguientes aspectos de esa evaluación:

- Se realiza una cuenta pública, en donde se da cuenta de los niveles de avances de cada uno de los proyectos realizados.
- Se da cuenta del grado de avance de cada uno de los indicadores descritos en el Cuadro de Mando Integral diseñados para medir cada uno de los objetivos estratégicos planteados.
- El Gobierno de Canarias, establece un elemento positivo, el de poseer mayor información respecto a los niveles de avance de los elementos constitutivo del plan, lo que permite tomar mejores decisiones, en cada uno de los elementos.

Uno de los aspectos a destacar es la mantención en el uso de esta metodología por el gobierno que sucede a aquel que inició la implementación de este modelo de negocio, permitiendo con ello la mantención de una buena práctica de gestión, más allá de la orientación política que este pueda tener.

## 7.2. MINISTERIO DE JUSTICIA – CHILE

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, es la Secretaría de Estado encargada esencialmente de relacionar al Poder Ejecutivo con el Poder Judicial, de fomentar y promover los derechos humanos y de ejecutar las acciones que la ley y la Presidenta de la República le encomienden.<sup>10</sup>

Durante el año 2012 -2013, el Ministerio de Justicia elaboró una Planificación Estratégica que contemplo el diseño de sus principales líneas de acción para el período 2012- 2016.

---

<sup>9</sup> [www.gobiernocanarias.org/justicia/documentos/transparencia/Balance\\_2012.pdf](http://www.gobiernocanarias.org/justicia/documentos/transparencia/Balance_2012.pdf)

<sup>10</sup> Decreto Ley N°3346, 24 de abril de 1980.

En esta experiencia destaca, el enfoque metodológico utilizado, que en menor medida que en el caso del Gobierno de Canarias, se basó en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

En concreto, este ejercicio de diseño, consideró los siguientes pasos para la elaboración su estrategia:

- Revisión de información secundaria
- Identificación de Stakeholders (actores relevantes)
- Ajuste a cuestionario de entrevistas
- Planificación de agenda de entrevistas
- Entrevista a Stakeholders
- Identificación de nudos críticos de gestión (sustantivos y secundarios)
- Indagación en profundidad de nudos de gestión
- Elaboración de Diagrama Sistémico
- Validación de resultados con Stakeholders

La implementación de esta metodología de trabajo orientó a la Institución a reconocer las Dimensiones más relevante de la gestión Institucional, estas fueron:

- Procesos Administrativo y soporte
- Procesos sustantivos y atención de usuarios
- Recursos y cultura organizacional
- Organización, coordinación y liderazgo
- Funcionamiento de Unidades Descentralizadas
- Aspectos Estratégicos
- Sistemas Informáticos y Control de Gestión
- Imagen Institucional y entorno
- Gestión de Riesgos
- Posicionamiento y Comunicaciones.

Al respecto, en el proceso de entrevista que realizó el equipo encargado del Ministerio de Justicia, los actores relevantes consideraron que, de las dimensiones determinadas por la Institución, lo referido a Procesos administrativos y soporte tuvo la mejor evaluación, mientras que los entrevistados coinciden en que no existe un plan estratégico claro para la Institución<sup>11</sup>. No se observa una relación entre los documentos formales publicados en DIPRES al respecto, (Ficha A1, Definiciones Estratégicas), con los elementos que los usuarios esperan sean proporcionados por esta Cartera de Estado.

Otro elemento que se describe en esta experiencia, tiene que ver con la falta de tecnologías de la información de soporte para ciertas áreas del Ministerio, así como una ausencia de comunicación efectiva entre las Divisiones, Departamentos y Unidades.

En lo que atañe a la relación entre, el Ministerio de Justicia y sus Servicios Dependientes y Relacionados, dan cuenta del desafío de optimizar los niveles de coordinación existentes. En este sentido, no existen instancias formales de coordinación, situación que impide mejorar las acciones necesarias que permitan el

---

<sup>11</sup> Plan Estratégico Ministerio de Justicia-gobierno de Chile –Oficina de Planificación y Presupuesto diciembre de 2013.

establecimiento de pasos conjuntos en el diseño de servicios y productos generados hacia la ciudadanía<sup>12</sup>.

Luego de la ejecución de este proceso de diagnóstico, el Ministerio de Justicia, ejecuta el diseño de un plan estratégico identificando los siguientes elementos:

Tabla 13: Propuesta de Misión, Visión y Valores - Ministerio de Justicia

Misión	Ser la institución líder en la transformación de la Justicia chilena basada en los principios de igualdad, oportunidad, transparencia y respeto por los derechos humanos, destacándose por su compromiso y orientación a los ciudadanos, contribuyendo así a la construcción de una sociedad de oportunidades, seguridades y valores.
Visión	Ser el organismo público a cargo de promover la protección y acceso a los derechos fundamentales de todas las personas afectas a la legislación chilena, mediante la coordinación del sistema de Justicia, en base a una gestión moderna, transparente y con altos estándares de calidad
Valores	Lealtad Probidad Transparencia Excelencia Responsabilidad

Elaboración propia, a partir de Plan Estratégico Ministerio de Justicia 2012-2016.

A partir de la determinación de estos elementos, el Ministerio estableció las siguientes líneas estratégicas de desarrollo:

- Propiciar un mayor acceso a las personas a una Justicia más oportuna, eficiente y cercana.
- Contribuir a la protección de derechos.
- Contribuir a la Seguridad Ciudadana.

Se elaboró con estas ideas fuerzas un mapa estratégico, el cual, en el caso del Ministerio de Justicia, se replicó en todas sus Divisiones, Departamentos y Unidades.

Para realizar este ejercicio, se necesitó elaborar diagnósticos para cada uno de las Divisiones que componen el Ministerio, esto permitió contar con la identificación de brechas y nuevos espacios de medición.

En este ejercicio, se diseñó un sistema informático de información, denominado SISPLAN<sup>13</sup>, en el cual se pudo realizar el seguimiento y avance de los lineamientos desarrollados.

Finalmente, el ejercicio propone materias concretas de evaluación, que resultan relevantes como:

- El Avance Reforma Procesal Civil
- Actividades de formación de Periodistas Regionales.
- Creación y actualización de archivo de actuaciones históricas.
- Mejoras en el procedimiento de atención ciudadana.

<sup>12</sup> Ídem

<sup>13</sup> Ídem

- Seguimiento a metas presupuestarias de ejecución de cada Centro de Responsabilidad, establecer para ello un procedimiento que asegure una mejor ejecución del gasto.
- Seguimiento y evaluación CAJ (Corporación de Asistencia Judicial), la cual permita contar con datos para evaluación y toma de decisiones.
- Implementación y ampliación de tribunales de tratamiento de drogas; considerar la posibilidad de medir avances.
- Seguimiento a proyectos de Ley. Reevaluar la pertinencia de la actual medición.
- Actividades para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de nuevos sistemas de información. Evaluar la medición del seguimiento y cumplimiento.
- Provisión de cargos de segundo nivel jerárquico. Analizar factibilidad de medir la implementación a 2014.

Como conclusión de este ejercicio se relevaron las siguientes materias:

- La necesidad de desarrollar un proceso de adaptación del cambio y de liderazgo, que permita a las autoridades ministeriales respaldar los esfuerzos para las transformaciones necesarias.
- Diseñar y ejecutar un Plan de Comunicaciones, destinado a no solo difundir sus actividades estratégicas, sino a generar un instrumento de posicionamiento de los distintos temas Ministeriales que es revisado por las Divisiones que conforman el Ministerio de Justicia.
- Diseñar una estructura organizacional, acorde a los desafíos a los cuales tiene que hacer frente el Ministerio de Justicia. Se llega a la conclusión de que es relevante revisar y reasignar funciones al interior de la Cartera de Estado.
- Se destaca la necesidad de realizar un análisis, control y seguimiento respecto a la idoneidad de los procesos de trabajo.
- Diseñar e implementar un proceso de Rendición de Cuentas al interior de la Institución.

### 7.3. ANALISIS DE LAS EXPERIENCIAS EXPUESTAS

Al analizar los casos expuestos correspondientes al Gobierno de Canarias y el Ministerio de Justicia, encontramos elementos similares de implementación y otros diferenciadores, que son convenientes de revisar, a fin de ser considerados en el proceso de diseño de modelo de gestión para la Subdirección de Administración y Finanzas.

#### **Elementos Compartidos:**

- Necesidad de entender el desarrollo de la misión Institucional como un elemento de enfoque hacia el usuario y por ende como guía para cualquier modelo de gestión que se desee implementar.
- Al posicionar a la Institución en ese enfoque, la preguntas que surgen se transforman en elementos guías a considerar en la implementación, (tal como muestra Norton y Kaplan), ¿Cómo nos acercamos a ese Cliente/Usuario?, ¿Qué procesos debemos ejecutar?, ¿Cuánto es el costo asociado? (Kaplan & Norton, 1997)
- En ambos ejercicios, la elaboración de Mapa Estratégicos, permitió verificar, con los equipos responsables, los elementos fundamentales que debía de

desarrollarse en cada perspectiva, para que la estrategia diseñada se materializara.

#### **Elementos Diferenciadores:**

- El proceso desarrollado por el Gobierno de Canarias, tiene un continuo en el tiempo, que sobrepasa el período de gestión de la administración de turno, es más, se ha tomado el testimonio, y a partir del trabajo realizado entre el año 2012- 2014, se fundamentaron acciones para quienes administraron el gobierno a partir del año 2016.
- Norton y Kaplan, dan cuenta que, en el proceso de desarrollo de estrategia, se debe considerar los elementos más relevantes de gestión, en función de cuan inductores de cambios son estos al interior de la organización. El caso expuesto del Gobierno de Canarias, reconoce, en su metodología, así como en sus instrumentos de trabajo, la existencia de estos inductores, los cuales se observan en los proyectos priorizados y las acciones de trabajo para materializarlos.
- La formalización entre ambas propuestas marca un hito diferenciador, en cuanto la experiencia del Gobierno de Canarias, es dictada a través de los canales institucionales existente, y se mantuvo como ejercicio durante el tiempo; en el caso del Ministerio de Justicia, fue un proceso que no tuvo un respaldo administrativo, constituyéndose en un ejercicio que no logró traspasar el tiempo de duración del gobierno de turno.
- Las métricas de control y monitoreo, utilizadas en el caso del Ministerio de Justicia, son las mismas que ya existían históricamente en el sistema de información para la gestión de la Institución. Las materias destacadas por el diagnostico organizacional, finalmente no tuvieron una medición asociada, que permitiera revisar el valor agregado que generaban en la organización.
- El plan estratégico de Canarias, analiza y propone elementos concretos de desarrollo tecnológico y de infraestructura, que se revisan a través de planes de trabajo e indicadores de evaluación. En el caso del Ministerio de Justicia, la experiencia no diseñó un proceso operativo, que permitiera vincular acciones en torno a Inversiones y tecnologías, necesarias en el marco de desarrollo del sector justicia.

Los elementos aquí tratados, son de **atención, a fin de ser considerados en la propuesta de modelo de gestión de la Subdirección de Administración y Finanzas**. En ese sentido los elementos destacados son:

- Revisión de la historia Institucional en los últimos años.
- Principales planes y programas ejecutados por la Subdirección.
- El contexto político Institucional, del gobierno de turno, y su relación con el desarrollo de materias de coordinación y gestión institucional. (coordinación de agenda de gobierno u otras iniciativas)
- Revisión de planes y proyectos correspondientes a los Departamentos y Unidades de la Subdirección, los niveles de comunicación y coordinación existentes entre ellos, su reportabilidad, análisis y cuenta de sus resultados.
- Las métricas que resulten relevantes y que finalmente se utilicen para medir en primer lugar los lineamientos estratégicos diseñado y en segundo ámbito las acciones más operativas o tácticas, deben ser útiles no solo a quien esté a la

cabeza de la Subdirección sino además a la jefatura directa y responsable de los insumos, personas y resultados que de ella se desprenda.

## 8. ANALISIS DE CONTEXTO.

Con el fin de conocer los elementos que se insertan tanto, en el ámbito externo de la Subdirección, así como aquellos internos, es que a continuación se ejecuta un análisis del contexto externo e interno que rodean a la Subdirección.

Para llevar a cabo el diagnóstico de contexto externo de la Subdirección se desarrollará la metodología PEST, que toma en cuenta los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, así como el análisis de las fuerzas que intervienen en el desarrollo de la organización según la metodología de 5 fuerzas de Porter.

### 8.1. ANALISIS PEST

Dimensión Político Legal: En esta dimensión se estudian las principales normas que regulan a la Institución, además se identifica las variables administrativas y políticas que pueden influir en ella y en cada uno de los productos y servicios que entrega a la ciudadanía.

En el contexto normativo que determina el funcionamiento de la Institución, actualmente existen alrededor de 100 normas<sup>14</sup> que rigen su funcionamiento. Estas pueden ser clasificadas en los siguientes grupos:

Normas específicas que dan cuenta del funcionamiento de la Institución:	19
Normas específicas respecto al proceso de Registro Civil:	16
Normas específicas respecto al proceso de Identificación:	9
Normas específicas respecto al proceso de Posesiones Efectivas:	3
Normas específicas respecto al Registro de Vehículos Motorizados:	11
Normas específicas respecto al Registro General de Condenas:	18
Normas específicas respecto a Registros Especiales	18
Otras Normas Aplicables	9

En lo que respecta al marco de acción establecido por la norma, tanto para la Institución como a la Subdirección de Administración y Finanzas, La Ley Orgánica del Servicio de Registro Civil e Identificación N° 19.477, en su art. N°1, establece: El Servicio de Registro Civil e Identificación será un servicio público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia. Se regirá por las disposiciones de esta ley y sus normas complementarias. Su domicilio será la Capital de la República. Su patrimonio estará integrado a los fondos que anualmente le destine la Ley de Presupuesto, sus ingresos propios y los demás bienes que adquiera a cualquier título.

En específico el artículo N°12 de la Ley en comento, establece las obligaciones y atribuciones que presenta la Subdirección de Administración y Finanzas, las cuales son:

---

<sup>14</sup> Para mayor abundamiento revisar BGI Servicio de Registro Civil e Identificación



- Proporcionar el apoyo técnico que la Dirección Nacional requiera para la formulación de las políticas, planes y programas de administración de los recursos humanos, materiales y presupuestarios del Servicio.
- Proponer la formulación y distribución del presupuesto del Servicio.
- Desarrollar, coordinar, evaluar y aplicar las políticas de personal y de capacitación
- Supervisar la aplicación de los reglamentos, normas e instrucciones que figan relación con el personal y su bienestar.
- Programar y evaluar la ejecución del presupuesto del Servicio.
- Ejecutar el proceso de adquisición, la supervisión y el control de los bienes de uso y consumo del Servicio y proponer las normas que permitan su correcta custodia, uso y conservación
- Controlar la eficiencia economía y eficacia con que se utilizan los recursos del servicio.
- Desempeñar las demás funciones que el encomiende el Director Nacional.

Por tanto, normativamente se pueden distinguir elementos sustanciales a considerar como factores relevantes para la proyección de los objetivos estratégicos de la Subdirección:

- Apoyo Técnico a Dirección Nacional y Subdirecciones.
- Gestión Financiero Contable
- Gestión Presupuestaria
- Gestión de Adquisiciones y Abastecimiento
- Administración de los bienes muebles de la Institución

A la luz de los elementos señalados en este ámbito, se puede apreciar dos materias relevantes a considerar para la subdirección:

Primero, existe un conjunto de “tareas” asignadas por Ley; en este sentido, el marco de acción de la Subdirección, ya se encuentra establecido por el legislador, que diseñó en su minuto, la estructura orgánica de la Institución. Segundo, la oportunidad que ofrece considerar dicha asignación de tareas realizada por la norma, en el marco de la responsabilidad e influencia que la Subdirección puede establecer en la gestión Institucional. En este sentido, tener la capacidad de originar, por ejemplo, los presupuestos Institucionales, mantener una red de proveedores, gestionar el proceso de abastecimiento y la mantención de la infraestructura básica del Servicio, permite sin lugar a determinar algunos énfasis en el actuar de la Institución.

A la luz de los datos que surgen de la evaluación de este ámbito, la Subdirección de Administración y Finanzas, podría desarrollar y ser responsable directo del proceso de planeación de todas las iniciativas institucionales, aplicando por ejemplo para ello una metodología formal de gestión de proyectos. En esa lógica, solo siguiendo lo señalado en la norma, la Subdirección podría establecer los estudios necesarios que fundamenten y propicien las mejoras propuesta de todo el resto de la Subdirecciones. Sumado a lo anterior, podría diseñar una plataforma de datos, que permitiesen optimizar las adquisiciones de cada una de las Subdirecciones, Departamentos y Unidades de la Subdirección.

Como se aprecia, solo diagnosticando el quehacer normativo que fundamentan el actuar de la Subdirección ya se pueden vislumbrar acciones de mejora posible de implementar, (siempre y cuando sean concordantes con el diagnóstico interno descrito en próximos capítulos)

La Ley de Administración Financiera del Estado<sup>15</sup>, establece una serie de acciones que las Instituciones del Sector público deben cumplir, es decir, normativamente, el giro de negocio de la Subdirección se encuentra establecido en dicha Ley y es controlado por dos actores relevantes, que a saber son:

- Dirección de Presupuesto
- Ministerio de Justicia – Oficina de Planificación y Presupuesto.

Ambos establecen dinámicas de trabajo en torno a temas como: El Sistema de Administración Financiera del Estado, La elaboración de Presupuestos Anuales, el Programa de Caja, el Sistema de Contabilidad del Estado, entre otros. Uno desde el aspecto de determinar las características finales de las descripciones financiera presupuestaria realizada en cada producto, y el otro, como contraparte sectorial, que controla la ejecución al interior del Sector Justicia.

En lo que se refiere al contexto político propiamente tal, el actual gobierno de la Presidenta Bachelet, se encuentra en su último año de funcionamiento, y en la agenda de trabajo de corto plazo, no se vislumbra un proyecto de Modernización concreto de la Institución. Lo anterior se ve complementado por la falta de propuesta, hasta este minuto, respecto de esta materia por parte de los candidatos a la Presidencia de la República 2018 -2022.

Lo expuesto en este ámbito, no puede pasar desapercibido, al contrario, puede considerarse como un elemento a tener en cuenta cuando se revisa el devenir Institucional del período comprendido entre los años 2008 y 2016.

La falta de una agenda modernizadora, así como el nombramiento de Autoridades titulares en sus cargos, y el monitoreo de la gestión estratégica institucional, ha posibilitado las brechas que propiciaron problemas legales el año 2008, con la renuncia del Director de turno, problemas de implementación del nuevo Sistema de Identificación el año 2013, dos paros de actividades los años 2013 y 2015, y las diferencias en el domicilio electoral presentado el año 2016, a propósito de las elecciones municipales efectuadas durante ese año.

Por lo visto la dependencia normativa existente, no ha significado que la gestión sectorial e institucional sea abordada desde una perspectiva estratégica y tampoco que influya en el desarrollo de una cultura de gestión, 10 Directores Nacionales en la misma cantidad de años, es una muestra de ello.

En resumen, desde una perspectiva Política – Legal de este análisis se puede inferir los siguientes puntos:

---

<sup>15</sup> Ley N°1263, [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

- Funciones determinadas por Ley, que aun cuando puede ser entendido como un marco rígido otorga alta capacidad de influencia organizacional.
- Devenir Institucional frágil, promedio de autoridades en el puesto es de 1 año
- Perspectiva otorga la posibilidad de observar causas en el desarrollo orgánico de los últimos 10 años.

**Dimensión Económica:** La descripción de esta dimensión, nos permite revisar cuales han sido los elementos y recursos que desde la perspectiva presupuestaria se han abordado Institucionalmente. Lo anterior es relevante, en cuanto, aun cuando es un proceso elaborado por la Institución, finalmente es revisado, modificado y priorizado por el Ministerio de Justicia, La Dirección de Presupuesto y aprobado finalmente por el Honorable Congreso Nacional.

El presupuesto para el **año 2017** de la Institución es de **M\$143.348.297<sup>16</sup>**. En este contexto es destacable visualizar la evolución que ha sostenido el Presupuesto Institucional en los últimos siete años:

Tabla 14: Evolución del Presupuesto Institucional – Servicio de Registro Civil e Identificación.

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Presupuesto por Ley (M\$)	\$7.012.243	\$11.634.638	\$12.808.786	\$16.757.916	\$17.086.638	\$16.604.999	\$14.061.534	\$143.348.297

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Ley de Presupuesto del SRCel de cada año.

Esta evolución presupuestaria, no ha ido aparejado con el financiamiento, de una política concreta de Modernización. Si observamos la siguiente tabla podemos percatarnos que los proyectos financiados en los presupuestos comprendidos entre los años 2013 -2016, tienen que ver más con el normal funcionamiento del Servicio que con un programa de mejoramiento de la gestión.

Tabla 15: Metas Presupuestaria año 2013 - 2016

Metas año 2013	Metas año 2014	Metas año 2015	Metas año 2016
Activos no financieros Reposición de 6 oficinas Registro de Prófugos Nuevos Servicios en Línea Full Space	Nuevos Servicios en Línea. Iniciativas de Inversión Activos No financieros Asignaciones profesionales Mejoramiento de espacios físicos. Ajuste de otros ingresos corrientes Incremento de remuneraciones de funcionarios Mayor costo de plataforma de identificación	Mayor Costo de Pasaporte Asignaciones profesionales Activo no financieros Mayor Dotación Seguridad de Oficinas Iniciativas de Inversión Software de Personal Reposición de vehículos para atención en terreno	Mayores ingresos de operación Aumento de grados Activo no financiero Sistema de detección y extinción de humo Iniciativas de Inversión Apostilla AUC Adquisición de Oficinas Repositorio registro nacional de organizaciones sin fines de lucro.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de los Balances de Gestión (BGI) y de los Proyectos de Presupuestos establecidos para cada año.

<sup>16</sup> Fuente: [www.dipres.gob.cl](http://www.dipres.gob.cl)

Como se observa el ámbito presupuestario actúa como reflejo de los elementos descritos en la Dimensión Política, de esta manera lo que, si se comprueba, es la inexistencia de un plan de desarrollo de materias estratégicas financiadas a través del presupuesto de la Institución y revisadas como metas presupuestarias graduales en el tiempo.

El gasto presupuestario ha sido el reflejo de las ideas discontinuadas de cada una de las administraciones que ha dirigido la Institución, en los últimos 10 años y han respondido a elementos emergentes no planificados, como el deterioro de oficinas, petitorios gremiales, exigencias normativas (Acuerdo de Unión Civil y La Postilla).

Sin embargo, si analizamos en detalle lo descrito en esta dimensión, y el rol que le cabe a la Subdirección de Administración y Finanzas, podemos concluir que aquí se abre una ventana de oportunidad con una enorme potencial para propiciar nuevos modos de trabajo y de gestión a nivel Institucional.

Si la Subdirección adopta una posición de asesorar a las Autoridad Institucional, en el sentido de proponer un marco modernizador consensuado con el resto de la Subdirecciones, por muy básico que este sea, posibilitaría una optimización de uso en los recursos presupuestario y la búsqueda de nuevos medios de financiamiento, por ejemplo, los precios de los productos institucionales no se han reajustado según el Índice de Precios al Consumidor, (IPC), durante los últimos 8 años, sí los proveedores han reajustado sus precios a través de este índice, año a año.

Entonces, desarrollar un modelo de gestión que propicie desde una base técnica, la ejecución de buenas prácticas en la elaboración de proyectos permitiría, por ejemplo, proponer entre otras materias, una política de reajustabilidad de precios que pudiera financiar una política de modernización de infraestructura TI para la Institución, o el Mejoramiento de sueldos de los funcionarios con remuneraciones más baja en la Institución

Dimensión Social: Respecto de las características de los clientes principales que presenta la Institución, se puede señalar que dado su alcance territorial (Arica a Punta Arenas), sus principales usuarios son los chilenos/as que habitan en el territorio nacional, lo anterior complementado por una creciente ola migrantes que año a año requiere productos y servicios de identificación para mantener su estadía dentro de los marcos establecidos por Ley.

El hecho de disponer de este conjunto de clientes/usuarios/beneficiarios, hacen creciente un diverso conjunto de requerimientos hacia los productos y servicios Institucionales. El desafío está dado por insertar dentro de un contexto de proyecto de desarrollo del Servicio dichas características, (actualmente no existen)

Algunas características de la población nacional pueden ser observadas a continuación. Según el Instituto Nacional de Estadísticas, (INE) los chilenos/as en el año 2014 llegaban a un total de 17.819.054 personas, de ellas 8.819.725 corresponden a hombres y 8.999.329 a mujeres, (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

En lo que respecta a la población migrante, el año 2014 se estimó que 411.000 personas en esta condición se encuentran viviendo en el país, (Observatorio sobre Movilidad Humana, Migraciones y Desarrollo, 2016). Dicha cifra corresponde a un 2,3% de la población nacional estimada.

Respecto a características socioeconómicas de la población, los datos proporcionados por la encuesta CASEN 2013, (Ministerio de Desarrollo Social, 2015) respecto de la población nacional señala que:

- 14,4 % de los chilenos se encuentran en situación de pobreza por ingresos.
- 20,4% de los chilenos se encuentran en situación de pobreza multidimensional.
- 5,5% de los chilenos se encuentran en situación de pobreza por ingresos y multidimensional.

Los productos más solicitados por la población son los siguientes:

Tabla 16: Productos y Servicios utilizados por la ciudadanía 2010 - 2016

Productos y Servicios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inscripción de Nacimientos	263499	258542	254573	258019	266953	260513	247609
Inscripción de Defunciones	99777	96409	100351	101891	104031	105325	106159
Matrimonios	62170	66132	65526	63413	67037	63749	64431
Cédulas de Identidad	2598257	3055443	3223280	2972601	3618404	3205605	3623534
Pasaportes	253455	237872	254573	269989	363394	481843	337167
Certificados de Antecedentes	6467978	7142383	4851856	4765629	5065274	4823503	5293982
Atenciones Call Center	255417	305977	374148	554645	634406	713140	750178

Fuente: Creación propia a partir de los datos descritos en los Balance de Gestión institucional, (BGI). ([www.dipres.gob.cl](http://www.dipres.gob.cl))

La entrega de productos y servicios son evaluados anualmente a partir del año 2010, a través de índice de satisfacción neta<sup>17</sup>. Dicha evaluación es realizada por una empresa externa y se aplica dentro de un período de medición a una muestra representativa de ciudadanos atendidos en oficinas.

Los resultados obtenidos durante las dos últimas evaluaciones son:

Tabla 17: Resultados Índice de Satisfacción Neta año 2015 y 2016

Año 2015	Año 2016
83,82%	88,30%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados presentados en "informe de resultados 2015 e Informe Final ISN 2016.

Dadas las características que presenta el alcance de las funciones que realiza el Servicio de Registro Civil e Identificación, es de toda importancia, atender a las necesidades expresadas tanto por la demanda de servicios y productos, como por los grados de satisfacción de los usuarios.

Lo anterior puede ser entendido como una oportunidad para la organización a fin de estar a la vanguardia en cuanto a la atención ciudadana se refiere y tener una fuente que permita entender las justificaciones detrás de los proyectos diseñados como respuesta a dichas necesidades. Es decir, colocar el foco de su estrategia en dichas necesidades y sus soluciones. En este mismo marco, para la Subdirección de

<sup>17</sup> La Ley N° 20.342 que crea la Bonificación por Calidad de Satisfacción al Usuario y establece normas para su aplicación entre los funcionarios de planta y contrata del Servicio del Registro Civil e Identificación,

Administración y Finanzas, los datos que arroja el análisis de este ámbito se convierten en un desafío, el cual se centra en alinear sus productos de gestión, bajo la premisa que permiten, entre otros puntos, financiar las propuestas que diseñe y ejecute la Institución en esta materia.

La institución pese a los paros realizados los años 2013 y 2015, cuenta con una evaluación positiva respecto de los mecanismos utilizados para atender las necesidades de la ciudadanía, este activo debe ser captado e internalizado en la propuesta de modelo de gestión que se diseñe.

Dimensión Tecnológica: En lo que respecta a este ámbito, la Institución se encuentra desde fines del año 2016, ejecutando acciones tendientes a propiciar mejoras en los instrumentos relacionados al pago de servicios, la auto atención de clientes y el desarrollo de nuevas plataformas de atención<sup>18</sup>.

Dichas iniciativas se enmarcan dentro de la propuesta de agenda digital 2020<sup>19</sup> por la Presidenta de la República Michelle Bachelet, la cual busca potenciar las oportunidades que esta materia ofrece en ámbitos tan diversos como, la economía, el emprendimiento, la salud, la educación, en la prestación de servicios por parte del Estado.

En definitiva, esta agenda se configura de la siguiente manera:

---

<sup>18</sup> Fuente: Balance de Gestión Institucional 2016.

<sup>19</sup> [www.agendadigital.gob.cl](http://www.agendadigital.gob.cl)

Tabla 18: Ejes y Línea de Acción Agenda 2020.

Ejes	Líneas de Acción
Derechos para el Desarrollo Digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un marco normativo para el entorno digital.</li> <li>2. Trabajar por el pleno respeto de los derechos fundamentales en el desarrollo digital.</li> </ol>
Conectividad Digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Masificar el acceso digital de calidad para todos y todas.</li> <li>4. Mejorar las condiciones habilitantes para un servicio de conectividad de mayor calidad.</li> </ol>
Gobierno Digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Masificar el uso de los servicios en línea del Estado y garantizar su calidad</li> <li>6. Apoyar las políticas sectoriales del Estado mediante el uso de tecnologías</li> <li>7. Fortalecer un Estado abierto y transparente.</li> <li>8. Promover un Estado más dinámico e Innovador.</li> </ol>
Economía Digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Transformar la empresa digitalmente</li> <li>10. Impulsar el crecimiento del sector TIC</li> <li>11. Promover el emprendimiento y la innovación digital.</li> </ol>
Competencias Digitales	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Mejorar la calidad de la educación mediante tecnologías digitales.</li> <li>13. Abrir oportunidades laborales en la era digital</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de los contenidos expuestos en Agenda 2020. (MINSEGPRES, 2015)

Dentro de las líneas de trabajo descritas, existen dos que se relacionan con el Servicio de Registro Civil e Identificación. La primera, tiene que ver con el eje denominado Gobierno Digital que contiene la línea de acción número N°5, Masificar el uso de los servicios en línea del Estado y garantizar su calidad, que en cuya actividad N°23 se encuentra la tarea de masificación de clave única, (la cual se obtiene solicitándola en las oficinas de atención dispuesta por el Servicio de Registro Civil e Identificación); y la segunda, trata de la línea acción N°7 denominada Fortalecer un Estado abierto y transparente. En dicha línea de acción se destaca el uso de Apps por parte del Estado para realizar atención de usuarios y ciudadanos.

Si se revisa este ámbito se puede observar que los proyectos ejecutados actualmente por la Institución, han tendido a resolver necesidades específicas de clientes y usuarios, y no forman parte de un plan maestro de atenciones y mejoras tecnológicas. Esto se puede revisar a través de las metas establecidas en los últimos años en materia presupuestaria.

Los proyectos que actualmente se encuentran en proceso de diseño y de plan piloto, como es el pago de servicios a través de tarjetas bancarias, los tótems de auto atención, y las apps, son iniciativas que surgen sin un proceso de diagnóstico previo y establecidas dentro de un plan estratégico.

En virtud de lo anterior, y con el fin de colocar el foco en un aspecto tan relevante de la gestión, de manera ordenada y con una hoja clara de ruta, es que se hace necesario diseñar un plan de mediano plazo (5 años) que permita concatenar cada una de las iniciativas que actualmente se han realizado, con un diagnóstico que establezcan las acciones complementarias que fundamenten un integral desarrollo tecnológico para la Institución.

En lo que respecta a los procesos de soporte tecnológico interno de la Subdirección, como se pudo apreciar en las materias referidas al ámbito presupuestario, la Institución no cuenta con proyecto que haya permitido la planificación y programación de mejoras sistemática en esta materia de software asociados a la gestión financiera contable, presupuestaria o de gestión.

A la luz de estos datos, se puede concluir que el ambiente tecnológico en donde se sustenta la relación entre el Servicio de Registro civil e Institución y sus clientes/Usuarios, existen brechas que de ser atendida con perspectivas y un enfoque de proyecto puede convertirse en una verdadera ventana de oportunidades para mejorar la gestión Institucional.

## 8.2. ANALISIS DE 5 FUERZAS DE POTTER.

A continuación, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en donde, a través de la descripción de cada uno de los componentes de esta metodología, se vislumbrarán las fuerzas del medio, que influyen en el funcionamiento del Servicio de Registro Civil e Identificación y por ende de la Subdirección de Administración y Finanzas.

### 8.2.1. Poder de Negociación de los clientes.

Los clientes principales de la Institución son la población que vive a lo largo y ancho del país, así como cada uno de las asociaciones gremiales e instituciones que requieren desarrollar el registro de algún hecho vital.

Cabe señalar que, en el Sector Público como en el Sector Privado, no existe otro proveedor de servicios como el Servicio de Registro Civil e Identificación por tanto la relación con sus clientes, representa un punto que es estratégico.

Los usuarios de la Institución, no presentan un nivel de organización y presión altos respecto del funcionamiento del Servicio, si en un futuro, las organizaciones de usuarios tuvieran la capacidad de influir con mayor fuerza en la agenda Institucional, la situación sería totalmente distinta. Un ejemplo de lo anterior puede ser revisado para el caso de dos productos o servicios que el Servicio de Registro Civil e Identificación proporciona en la actualidad: el primero, los registros asociados a los Acuerdos de Unión Civil (AUC), en donde el movimiento creciente por parte de la ciudadanía estableció en la agenda pública, la necesidad de contar con una alternativa al matrimonio civil, para parejas convivientes y/o del mismo sexo, lo que movilizó los recursos y capacidades Institucionales para permitir la creación de un registro que pudiera ser utilizado en todas las oficinas del país, y que en definitiva posibilitará la implementación de dicha reforma.



Un segundo producto, que se puede utilizar como ejemplo, es La Apostilla, en donde para dar cumplimiento a los tratados internacionales firmados por el país, se debió desarrollar, al interior de la Institución, los procesos y herramientas que permitieran dar cumplimiento a dicho compromiso.

Las situaciones descritas son aisladas y no representan un continuo en el cual los clientes a través de acciones negociadoras o de marcada influencia hayan determinado bienes y servicios institucionales.

Sin embargo, existen instrumentos que podrían permitir mayores grados de negociación o influencia por parte de los clientes/usuarios del Servicio, un ejemplo de ello es la medición del Índice de Satisfacción Neta (ISN), en donde, la opinión de los usuarios respecto de la satisfacción que ofrecen los productos y servicios dispuestos por la Institución, influye directamente en la recepción de un bono en dinero para los funcionarios.

Si el poder de negociación fuese alto, las asociaciones de usuarios podrían usar dicho instrumento de presión para conseguir acciones directas por parte de la Institución a un determinado requerimiento.

En el caso de la Subdirección el poder de sus clientes internos y externos es distinto entre sí. Desde una perspectiva interna, los clientes no presentan poder negociador para influir en los productos y servicios dispuesto por la Subdirección; se genera aquí un elemento bien particular, ya que es la Subdirección de Administración y Finanzas, las que si ejerce (o podría ejercer) una influencia directa en la calidad de los servicios y bienes proporcionados por sus clientes, no permitiendo que estos puedan tener financiamiento para ejecutar sus distintos proyectos.<sup>20</sup>

En conclusión, respecto a lo referido al poder de negociación que presentan los clientes de la Institución se concluye que actualmente es bajo, pero con un alto potencial para transformarse en alto. (Situación a considerar por la Institución y sus Subdirecciones dependientes)

#### 8.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Dada la complejidad que representa, el diseño, producción y entrega de muchos de los servicios y productos que entrega el Servicio de Registro Civil e Identificación, se requiere de un grupo de proveedores con altas capacidades de dar cumplimiento a un servicio de calidad y oportuno.

El Servicio de Registro Civil e Identificación cuenta con un alto número de proveedores de bienes y servicios que apoyan su funcionamiento. Por ello, determinar el estándar que se solicitará a estos proveedores, así como el marco legal que normará las relaciones Institución – Proveedor es de alta importancia, más bien estratégico.

---

<sup>20</sup> Situación que proporciona un perfil estratégico a la subdirección y las acciones que esta pueda desarrollar en pos de optimizar la gestión y entrega de productos orientados al apoyo y asesoría de sus clientes.

La Institución no puede tener interrupciones en la provisión de soporte informático, energía, seguridad, producción de documentos, etc.

Ante esto el poder de negociación que presentan los proveedores, dado el impacto que tienen en la elaboración de servicios y productos institucionales, es alto. Y dado que algunas de las prestaciones otorgadas, se realizan a través de proveedor único en el mercado, la situación es aún más compleja.

Por ello, resulta de total importancia disponer por parte de la Institución de un proceso que permita la clara detección de necesidades y que estas se establezcan de la manera más fehaciente y efectiva en los respectivos contratos de prestación de servicios, de esta forma se evitan problemas que pueden repercutir directamente en la atención brindada a la ciudadanía.

La Subdirección es afectada directamente por esta situación, a través de dos líneas, la primera, porque a través del Departamento de Abastecimiento de la Subdirección, se gestionan los procesos licitatorios de la Dirección Nacional, por ende debe ejecutar acciones que permitan la gestión de adquisiciones de una manera sostenida y de calidad, y por otro lado, una mala determinación respecto de las características que tendrá la relación Institución - proveedor, repercute en los recursos presupuestarios que la Subdirección maneja, encareciendo un servicio y restando financiamientos a otras necesidades que puedan existir.

Considerando lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es Alto.

#### 8.2.3. Amenaza de nuevos Competidores.

Las acciones y funciones determinadas por la Ley Orgánica del Servicio, son de exclusiva potestad de este, por cuanto en lo que se refiere al mundo público y privado, no existe una organización o institución que pueda proveer de estos bienes y servicios a la comunidad.

Misma situación rige para la Subdirección, sus funciones, productos y servicios al interior de la institución se encuentran determinados por Ley, por tanto, no existe otra Subdirección que pueda ejecutar las tareas allí designada.

Por tanto, y a la luz de lo descrito, la amenaza de nuevos competidores es baja (nula).

#### 8.2.4. Amenaza de Producto Sustituto

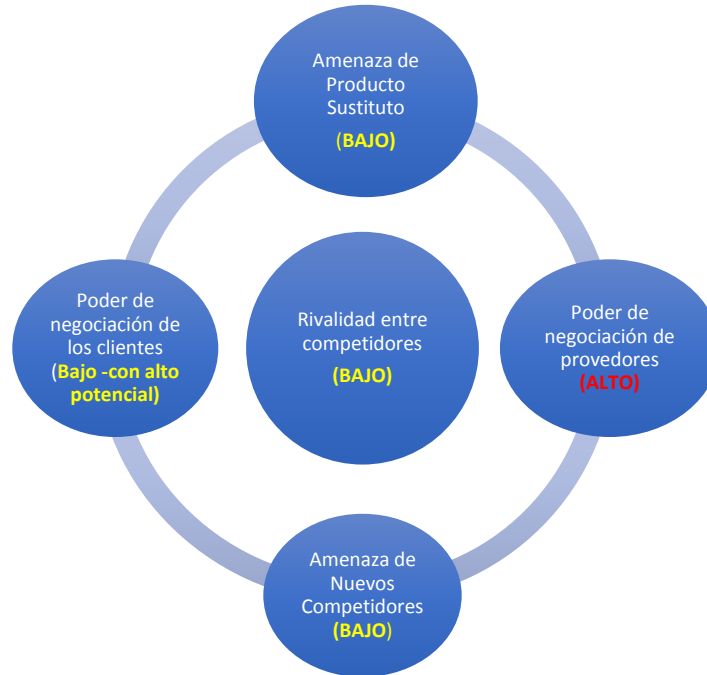
Tal como se señaló anteriormente las tareas y acciones ejecutadas por el Servicio de Registro Civil e Identificación, se encuentran determinadas por ley. En dicho marco además de establecer la exclusividad en la ejecución de estos productos y servicios, se determinan ciertas características que estos deben poseer. Dada esta situación, la presencia de productos sustitutos asociados es nula.

Considerando lo anterior, la amenaza que representa la entrega de productos sustitutos es baja (nula).

### 8.2.5. Rivalidad entre Competidores.

Al no existir Instituciones que puedan ofrecer actualmente los productos y servicios generados por el Servicio de Registro Civil e Identificación, el aspecto de análisis de esta fuerza no puede ser aplicado. Por lo tanto, la rivalidad entre competidores es baja (nula)<sup>21</sup>

Ilustración 5: Análisis de 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, a partir de Porter, Competitive Strategy; techniques for analyzin´s

En conclusión, según la metodología de análisis descrita, la fuerza que repercute con mayor énfasis en el funcionamiento de la Subdirección, es el **Poder de Negociación de Proveedores**. Por tanto, es clave determinar como la Subdirección enfrenta actualmente esta fuerza, así como vislumbra las posibles acciones de mejora que pueden aplicar.

## 9. ANALISIS INTERNO

Para el análisis del ámbito interno de la Subdirección, se desarrollaron dos herramientas de trabajo. La primera, fue la elaboración de una encuesta de clima y ambiente laboral a todos los funcionarios de la Subdirección de Administración y Finanzas. La segunda, fue la entrega de cuestionarios a cada uno de los Jefes de Departamentos y Unidades que forman parte de la Subdirección, la cual contiene entre otros elementos, la determinación de un FODA por cada uno de ellos, así como

<sup>21</sup> Cabe señalar que la evaluación de cada una de las fuerzas aquí descrita, se fundamenta por los alcances establecida por la Ley Orgánica del Servicio de Registro Civil e Identificación. Si a futuro dichos alcances son modificados, el análisis aquí efectuado puede quedar totalmente invalidado.

lineamientos iniciales respecto a consideraciones de gestión que resultan relevantes para los Departamentos.

La Subdirección de Administración y Finanzas, entendiendo el diagnóstico realizado por este estudio de caso, consideró de real importancia, iniciar un proceso en donde, paulatinamente se forme un ambiente y clima laboral propicio para la entrega de producto y servicios de la calidad, oportunidad y efectividad que requieren nuestros usuarios externos e internos.

De allí la ejecución de esta encuesta, así como del cuestionario entregado a cada jefatura, busca dar inicio a una serie de diálogos e instancias, que permitan estructurar, fundamentar y reforzar un nuevo modelo hacer gestión para la Subdirección de Administración y Finanzas. (Para mayor abundamiento se puede revisar, el informe final de la Encuesta de Clima y Ambiente Laboral, en el Anexo B, del presente informe, así como se puede apreciar, el formato utilizado para el cuestionario de levantamiento inicial de datos, aplicados a las Jefaturas de los Departamentos y Unidades de la Subdirección, en Anexo C)

Es fundamental, a fin de aplicar un nuevo modelo de gestión, propiciar los equipos humanos, motivados, en constante crecimiento y desarrollo, con herramientas que les permitan optimizar la entrega de servicios y productos.

En este contexto, es que a continuación se presenta los resultados obtenidos en ambas mediciones.

### 9.1. ENCUESTA DE CLIMA Y AMBIENTE LABORAL.

La encuesta de clima y ambiente laboral, surge como producto de los documentos dispuestos por el Servicio Civil<sup>22</sup>, que buscan y orientan las formación y mantención, de climas y ambientes laborales idóneos en los Servicios del Sector Público. Esta consta de 52 afirmaciones las cuales buscan evaluar, entre otras las siguientes materias:

- Conocimientos de objetivos del cargo
- Procedimientos de trabajo existentes
- Organización y coordinación de trabajo
- Comunicación Institucional
- Canales de comunicación existentes
- Capacitación
- Trabajo en equipo
- Trato
- Manejo de Conflictos
- Evaluación de trabajo
- Liderazgo y Competencias Jefaturas
- Condiciones ambientales
- Sistemas informáticos de apoyo
- Acceso y salidas de emergencia desde el puesto de trabajo

---

<sup>22</sup> [www.serviciocivil.gov.cl](http://www.serviciocivil.gov.cl)

Además, contiene una segunda parte, en la cual el funcionario encuestado tiene la posibilidad de expresar de manera escrita, cuales son a su juicio los elementos más relevantes a ejecutar en el corto y mediano plazo en la Subdirección de Administración y Finanzas.

El objeto en particular de esta consulta, está ligada en relevar los conceptos de gestión más requeridos por los funcionarios a fin de originar, en conjunto con los resultados de las afirmaciones realizadas en la primera parte de la encuesta, un plan de acción que propicie el tratamiento de brechas y mejoras de los elementos allí destacados.

La encuesta utiliza la escala de alternativas Likert, para cada una de las 52 apreciaciones que contiene.

La Subdirección de Administración y Finanzas cuenta al mes de agosto de 2016 (fecha que se realizó la encuesta), con una dotación de 88 personas, las cuales se transformaron para efecto metodológico en el Universo a encuestar. De estos 88 funcionarios, el día de la encuesta asistieron a sus respectivos puestos de trabajo 78 funcionarios, es decir, la encuesta se aplicó al 89% del total de funcionarios. Quienes no contestaron la encuesta se encontraban, con permisos administrativos, feriados o licencias.

Del total de personas que participó en la consulta, (78), un 100% de ellas revisó y entregó sus apreciaciones a los elementos consultados.

Los resultados para cada una de las alternativas bordeó un consolidado positivo, que se situó entre un 80% de afirmaciones centradas en las alternativas “muy de acuerdo” y “de acuerdo”. Al respecto, y en la exposición realizada al conjunto del equipo directivo de la Subdirección, se observó que todas las materias medidas presentan algún tipo de brecha que tratar. En ese sentido, se concluyó que los elementos expuestos, son parte de las materias comentadas en reuniones de trabajo o de manera informal por parte de los funcionarios, lo que obliga a la Subdirección a definir procesos formales para conocer, determinar y comunicar estas materias de manera constante. (Ver Anexo B)

Con respecto a la posibilidad que entregaba la encuesta de generar comentarios por parte de los funcionarios, referidos a los elementos más críticos de la gestión y del clima laboral que estos consideraban. A continuación, se aprecia los elementos destacados por los funcionarios:

Tabla 19: Materias relevadas por funcionarios - Encuesta de Clima y Ambiente Laboral 2016

Concepto	Cantidad	Porcentaje
Mejoramiento de las comunicaciones	8	8%
Claridad y coherencia de jefaturas	3	3%
Optimizar capacitación y competencias	16	15%
Plan Estratégico de la SAF	4	4%
Reuniones de Trabajo	6	6%
Agradecimiento / Felicitaciones	3	3%
Falta de carrera funcionaria	1	1%
Carga de Trabajo	5	4%
Mejoramiento de trato entre pares	7	7%
Mejoramiento de herramientas de gestión e informáticas	3	3%
Cambio de edificio / mejoramiento de espacios	6	6%
Mejoramiento de grados	15	14%
Trabajo en equipo	5	5%
Reforzar equipos de trabajo	4	4%
Optimizar estructura de cargo	11	10%
Soy el mejor	2	2%
Valorización del trabajo realizado	2	2%
Siempre es lo mismo	1	1%
Remplazo injustificado	1	1%
Soluciones concretas	1	1%
Mejorar criterios de evaluación	1	1%
Total	105	100%

Fuente: Elaboración propia, a partir de informe de resultado encuesta de clima y ambiente laboral (anexo B)

Como se puede apreciar, los elementos más destacados por los funcionarios encuestados, son “optimizar estructura de cargos”, con un 10% de las propuestas realizadas, “Mejoramiento de grados” 14% y “Optimizar capacitación y competencias”, con un 15%.

Cabe señalar que aun cuando, existen tres propuestas que destacan por sobre el resto de las planteadas por los funcionarios, es dable señalar que en su conjunto, las ideas presentadas dan cuenta de una necesidad de análisis, diseño, estructuración de una estrategia de desarrollo de la Subdirección, en todas las dimensiones organizacionales que la sustentan, principalmente centrado en: **La revisión de procesos, La gestión de Recursos Humanos, Clientes Internos y Externos de la Subdirección; y medios de comunicación utilizados.**

Uno de los principales énfasis a desarrollar en el corto plazo tiene que ver con la descripción de tareas, perfiles de cargo y diagnóstico de competencia, que permitan reforzar la gestión de capacitación que la Subdirección de Administración y Finanzas debe proporcionar a sus equipos, elemento más destacado y cuestionado por los funcionarios que contestaron la encuesta.

Finalmente, los resultados se encuentran dentro del marco esperado, considerando que, por primera vez en su historia, la Subdirección toma como un elemento relevante para el diseño de su estrategia y por ende de su gestión, la ejecución de un diagnóstico que permite, como factor primario conocer el estado de los equipos de trabajo que

serán los encargados de ejecutar y desarrollar las transformaciones que significan diseñar y ejecutar un nuevo modelo de gestión.

## 9.2. ANALISIS FODA.

A partir de los resultados obtenidos por la encuesta de diagnóstico de clima y ambiente laboral, se realizó una encuesta a cada una de las jefaturas de la Subdirección (a fin de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Desafíos y Amenazas existentes), y segundo, tener una percepción personalizada respecto a los elementos de gestión más relevantes existentes en sus Departamentos y/o Unidades. (Ver Anexo C)

Con el resultado de ambas mediciones, se procede luego a desarrollar el análisis del Modelo de Negocio de la Institución a fin de establecer una propuesta de estrategia, reflejada en un mapa estratégico e indicadores iniciales de gestión para la Subdirección.

Tabla 20: Matriz FODA Subdirección de Administración y Finanzas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe experiencia en la ejecución de los procesos propios</li> <li>• Jefes de Departamentos con competencias certificadas en las materias propias de su cargo.</li> <li>• Compromiso en el mejoramiento de la gestión</li> <li>• Subdirección nombrada por un proceso externo a la Institución (Alta Dirección Pública)</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional fracturada</li> <li>• Inexistencia de un Plan Estratégico</li> <li>• Procesos no formalizados</li> <li>• Perfiles de cargo no definidos.</li> <li>• Hay débil comunicación entre Jefaturas</li> <li>• No hay procesos de retroalimentación con clientes internos y externos.</li> <li>• Falta de sistemas integrados de información entre el Departamento de Presupuestos y el de Finanzas y Contabilidad.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nombramiento de un nuevo Director Nacional, por el Sistema de Alta Dirección Pública.</li> <li>• El proceso de Diseño Presupuestario 2018</li> <li>• La creación de una Unidad de Planificación, Gestión y Estudio en la Subdirección.</li> <li>• La voluntad existente en los funcionarios por desarrollar o participar dentro de las mejoras existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación existente entre el gremio y la Institución</li> <li>• La no priorización Institucional por parte del Estado.</li> <li>• Procesos de coordinación Institucional bajos, entre Subdirecciones.</li> <li>• No existe, por parte de los Directivos una cultura de gestión de proyectos.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia a partir resultado encuesta a Jefes de Departamentos y Unidades de la Subdirección.

Las materias tratadas en la tabla adjunta, se relacionan con las apreciaciones generadas por los funcionarios a través de la encuesta descrita en el apartado anterior, y permiten apreciar una visión compartida de los elementos a considerar y trabajar a través de la implementación de un nuevo modelo de gestión.

Con el fin de revisar más en detalle esta situación se revisará a continuación el análisis de la Subdirección en su conjunto, a través de la observación de los elementos transversales que la definen, siguiendo la metodología que da forma al Modelo de Negocio.

## 10. ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO

A fin de generar un modelo que permita visualizar los aspectos que afectan la gestión de la Subdirección, y que han sido relevados tanto en los análisis externos e interno aplicado por parte de este Estudio de Caso, es que a continuación se presentan el análisis de modelo de negocio de la Subdirección.

El principal objetivo de la aplicación de este modelo es la determinación concreta de las brechas existente en la Subdirección y que sustentan las opiniones, cultura y gestión que actualmente posee respecto de su propia gestión.

Como se ha explicado anteriormente, la propuesta a utilizar para la revisión del Modelo de Negocio de la Subdirección es la propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, (Osterwalder & Yves, 2011)

Este modelo se sustenta en el análisis de los nueve módulos que reflejan la lógica con la cual interactúa una organización, y es en definitiva una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una organización (Osterwalder & Yves, 2011)

### 10.1. ANALISIS MODELO DE NEGOCIOS SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

El modelo de negocio que actualmente presenta la Subdirección de Administración y Finanzas se puede visualizar de la siguiente manera:

#### Módulo: **Cliente/Usuario/Beneficiario**

Objetivo Módulo	Preguntas Guías de Módulo	Respuesta, (A partir de los resultados de los Diagnósticos) <sup>23</sup>
Determinar la existencia de procesos de conocimiento de Segmento de Mercado, (Clientes, Beneficiarios / Usuarios)	¿Para quién crea valor la Subdirección?	No existe como patrón establecido, un proceso que permita reconocer a los clientes internos y externos de la Subdirección. En este sentido, se entienden como clientes, al resto de las Subdirecciones, Departamentos y Unidades de la Institución y en particular aquellas más relacionadas con la ejecución diaria de tareas; no existe una evaluación de las relaciones más estratégicas que la Subdirección posee en esta materia.

<sup>23</sup> Para establecer los resultados de los diagnósticos, se consideraron las respuestas entregadas por los jefes de Departamentos y Unidades de la Subdirección de Administración y Finanzas, a través de la aplicación del instrumento denominado **Levantamiento de Gestión, Diagnóstico interno inicial – Subdirección de Administración y Finanzas**. Además, lo anterior fue complementado con la revisión de antecedentes descritos en la encuesta de ambiente y clima laboral, aplicada en la Subdirección el año 2016.



## Módulo: Propuesta de Valor

Objetivo Módulo	Preguntas Guías de Módulo	Respuesta, (A partir de los resultados de los Diagnósticos)
Determinación de Generación de Valor en la Organización.	<p>Preguntas Guías de Módulo:</p> <p>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?</p> <p>¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?</p> <p>¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?</p> <p>¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada cliente que posee la organización?</p>	<p>Respecto de la generación de valor, existen dos escenarios, el primero, en donde se establece que la proporción de valor está dada por solicitudes de normas e instrucciones que enmarcan el funcionamiento de la Subdirección. Y el segundo, que se relaciona con el anterior, es que respecto de esto, no existe un proceso formal que permita determinar las necesidades a las cuales se ven enfrentados los clientes de la Subdirección respecto de las tareas que esta ejecuta. Tampoco como los productos elaborados aportan al trabajo de que realizan los clientes. No existen procesos de determinación de necesidades de clientes y de diseño de producto a medida, (informes), un ejemplo de ello, es que no existe reportabilidad consolidada respecto de la información de la gestión de la Subdirección a la autoridad del Servicio (Director Nacional) con una frecuencia determinada, ni con características, ni formato establecidos.</p>

## Módulos: Canales (de relación y comunicación)

Objetivo Módulo	Preguntas Guías de Módulo	Respuesta, (A partir de los resultados de los Diagnósticos)
Determinación de Canales, medios de comunicación y relación con los clientes/usuarios/beneficiarios	<p>¿Qué canales de comunicación prefieren los clientes/usuarios/beneficiarios de la Organización?</p> <p>¿Cómo actualmente establecemos el contacto con los clientes /usuarios y beneficiarios?</p> <p>¿Cómo evaluamos los canales utilizados?</p> <p>¿Cuáles tienen mejores resultados?</p> <p>En específico, ¿Cómo damos a conocer nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Cómo ayudamos a los clientes/usuarios/beneficiarios a evaluar nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Cómo atendemos las consultas que surgen en los</p>	<p>Los canales de comunicación utilizados actualmente son memos, correo electrónico y sistema documental.</p> <p>En este sentido es importante señalar que no existe un proceso de determinación y de diseño de canales de comunicación que permita determinar la efectividad de esto según las características particulares del cliente.</p>

	clientes/usuarios/beneficiarios a partir de la entrega de productos y servicios?	
--	--	--

### Módulo: Relación Cliente

Objetivo Módulo	Preguntas Guías de Módulo	Respuesta, (A partir de los resultados de los Diagnósticos)
Relación establecer los niveles y tipo de relación existente entre la Subdirección y sus Clientes.	<p>¿Qué tipo de relación esperan los diferentes clientes /usuarios/beneficiarios por parte de la organización?</p> <p>¿Qué tipo de relación se ha establecido con los clientes/usuarios/beneficiarios?</p> <p>¿Cómo los clientes/usuarios/beneficiarios, son incluidos en nuestro modelo de negocio?</p>	<p>En la actualidad no existen procesos formales e informales que den cuenta a la Subdirección de las necesidades que desean establecer los clientes respecto de la relación presentan con ella.</p> <p>En los procesos, características de los productos y servicios, no existe un espacio para canalizar las opiniones que presentan los clientes respecto de los atributos que lo determinan.</p>

### Módulo: Fuentes de Ingresos

Objetivo Módulo	Preguntas Guías de Módulo	Respuesta, (A partir de los resultados de los Diagnósticos)
<p>Determinar y conocer el flujo financiero que permite el financiamiento de la Organización</p> <p>Nota: En lo referido al ámbito público, el financiamiento de la actividad de la organización (SAF), se encuentra establecida a partir de la aprobación del proyecto presupuesto de la Institución en su conjunto. Sin embargo, dichos ingresos, van de la mano de la generación de intangibles que los clientes internos de la Subdirección están dispuesto a producir y entregar a partir de la propuesta de valor que se genere hacia ellos. Lo anterior provoca un círculo virtuoso, en cuanto permite, en este caso a la Subdirección disponer de más y mejores elementos que posibiliten el financiamiento de la Institución y por ende los propios ligados a la mantención, actualización y mejora del propio modelo de negocio.</p>	<p>¿Por qué valor están dispuesto a pagar (o generar instrumentos intangibles) los clientes/usuarios/beneficiarios?</p> <p>¿Por qué lo hacen actualmente?</p> <p>¿Qué les gustaría pagar?</p> <p>En el caso de una organización del Sector Público como la SAF, ¿De qué manera aportan estos intangibles a la generación de futuros ingresos a la Institución, sus Subdirecciones y Proyectos?</p>	<p>Al no existir un proceso formal e informal que permita determinar las características que presentan las necesidades de los clientes de la Subdirección, así como, tampoco existe un proceso que determine los canales requeridos ni el tipo de relación que se requiere en específico con ellos, se imposibilita entender el valor que están dispuesto a pagar un cliente por los productos que genera la Subdirección Para lo anterior, es importante precisar que el pago es a través de la generación de intangibles que aportan a la propia elaboración del producto y servicio, es decir, mayor tiempo de análisis, proveer de mejor información, tiempo de reuniones efectivas, etc.</p>

### Módulo: Recursos Claves

Objetivo Módulo	Preguntas Guías de Módulo	Respuesta, (A partir de los resultados de los Diagnósticos)
Recursos Claves: Son aquellos activos más importantes para que funcione la organización (o su modelo de negocio)	¿Qué recursos claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes/usuarios/beneficiarios y fuente de ingresos?	No existe un proceso que determine en los Departamentos y Unidades. Sin embargo se aprecia que el recurso clave destacado en los cuestionarios es la experiencia que poseen los funcionarios que trabajan en la Subdirección.

### Módulo: Asociaciones Claves

Objetivo Módulo	Preguntas Guías de Módulo	Respuesta, (A partir de los resultados de los Diagnósticos)
Asociaciones Claves: Son las relaciones que la organización establece con proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de la organización y de su modelo de negocio.	¿Quiénes son nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? ¿Qué recurso clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?	Aun cuando, existe claridad respecto de la colaboración que pueden brindar otras Subdirecciones, no hay formal e informalmente un proceso de determinación de las asociaciones claves que pueden existir entre los productos y servicios desarrollados, y la colaboración estratégica que terceros al interior y exterior de la Subdirección pueden brindar para su mejor funcionamiento.

### Módulo: Estructura de Costos

Objetivo Módulo	Preguntas Guías de Módulo	Respuesta, (A partir de los resultados de los Diagnósticos)
Recursos Claves: Son los costos que debe efectuar la organización para poner en marcha su modelo de negocio.	¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos claves más caros? ¿Cuáles son las actividades claves más caras?	No existe un estudio que permita determinar los costos del funcionamiento en particular de los Departamentos y Unidades de la Subdirección.

Al considerar cada una de las respuestas generadas a las preguntas guías establecidas para cada uno de los módulos, así como los resultados presentados del análisis externo e interno ejecutado se puede establecer los elementos que resultan críticos de abordar para los propósitos que la Subdirección de Administración y Finanzas, que a luz de los resultados son:

- Ausencia de estrategia de gestión para el corto, mediano y largo plazo
- Ausencia de un modelo de gestión que coloque el foco en los clientes internos y externos que presenta la Subdirección.
- Ausencia de políticas y programas de formación y crecimiento de los equipos que conforman la Subdirección, así como una ruta de implementación de plataformas

tecnológicas orientada a optimizar el tratamiento de la información, su conocimiento y comunicación.

Con el fin de dar respuesta a estas brechas, es que a continuación se propone una ruta de acción que propicie el diseño e implementación de una estrategia sustentada en un nuevo modelo de gestión.

Un punto previo a considerar, tiene que ver con la concatenación entre la propuesta de modelo de gestión a presentar y el lineamiento establecido por el Director Nacional (s), en su cuenta pública de gestión: “La Modernización tecnológica en la atención de usuarios y beneficiarios del Servicio Civil e Identificación”. (Servicio de Registro Civil e Identificación, 2017)

Entendiendo lo anterior, la propuesta a presentar se constituye por ende de los siguientes puntos:

- Propuesta de Estrategia para la Subdirección.
- Mapa Estratégico para la Subdirección de Administración y Finanzas
- Iniciativas Estratégicas para la Subdirección de Administración y Finanzas
- Indicador de éxito para cada iniciativa
- Metas por Iniciativas
- Propuesta implementación

## **11. PROPUESTA DE ESTRATEGIA**

La estrategia a proponer a la Subdirección de Administración y Finanzas es la de convertirla en la Subdirección técnica asesora en materias de gestión presupuestaria, adquisiciones, finanzas y gestión requeridas por nuestros clientes internos y externos, facilitando con ello el proceso de toma de decisiones institucionales. Lo anterior a través de un proceso de diseño, planificación y elaboración de información fiable, sistematizada, auditable, por parte de cada uno de los Departamento y Unidades que la conforman, la cual, debe responder a las necesidades y requerimientos expresados por parte de sus Clientes y Usuarios.

Todo lo anterior, a fin de disponer de acciones que permitan dar cumplimiento, de manera concreta, con medios de verificación y resultados transparentes a la misión establecida para la Subdirección en la Ley Orgánica del Servicio de Registro Civil e Institución.

## **12. MAPA ESTRATÉGICO**

Al realizar el levantamiento de los aspectos más críticos de la Subdirección y generar una propuesta de Estrategia de Gestión para hacer frente a dichas aspectos, es que a continuación se presenta una propuesta de Mapa Estratégico, a fin de tener a la vista las perspectivas que permiten llevar a cabo la estrategia planteada, conocer sus componentes, y observar además las relaciones causa – efecto que sustentan la propuesta de valor contenida en ella.

Lo anterior es de suma importancia, ya permite entender que las organizaciones y en este caso la Subdirección crea valor, mediante el refuerzo de sus activos intangibles, es decir a través de su capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos de alta calidad, relaciones con los clientes y capacidad de innovar y diseñar una nueva cultura de trabajo, y todos ellos deben ser visibilizado en la estrategia de desarrollo planteada.

La propuesta de Mapa Estratégico, se inicia con la identificación de objetivos estratégicos para la Subdirección, los cuales se desprenden de la estrategia anteriormente propuesta. Con el diseño de estos objetivos, se establecen las relaciones con cada uno de las perspectivas propuestas en la metodología del Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral. (Financiera, Crecimiento y Desarrollo, Procesos Internos y Clientes)

En consideración al diseño elaborado, es dable señalar que, tal como indican Norton y Kaplan, (Kaplan & Norton, 2004) en el caso de los Servicios Públicos u Organizaciones sin fines de lucro, la máxima definición de éxito está dada por alcanzar su misión (que en la mayoría de los casos ponen el foco en el cliente/usuario/beneficiario). El éxito de esta misión se encuentra propiciado a través de la ejecución de procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles y los cuales se financian a través de presupuestos que a su vez son financiados por los contribuyentes, (Kaplan & Norton, 2004)

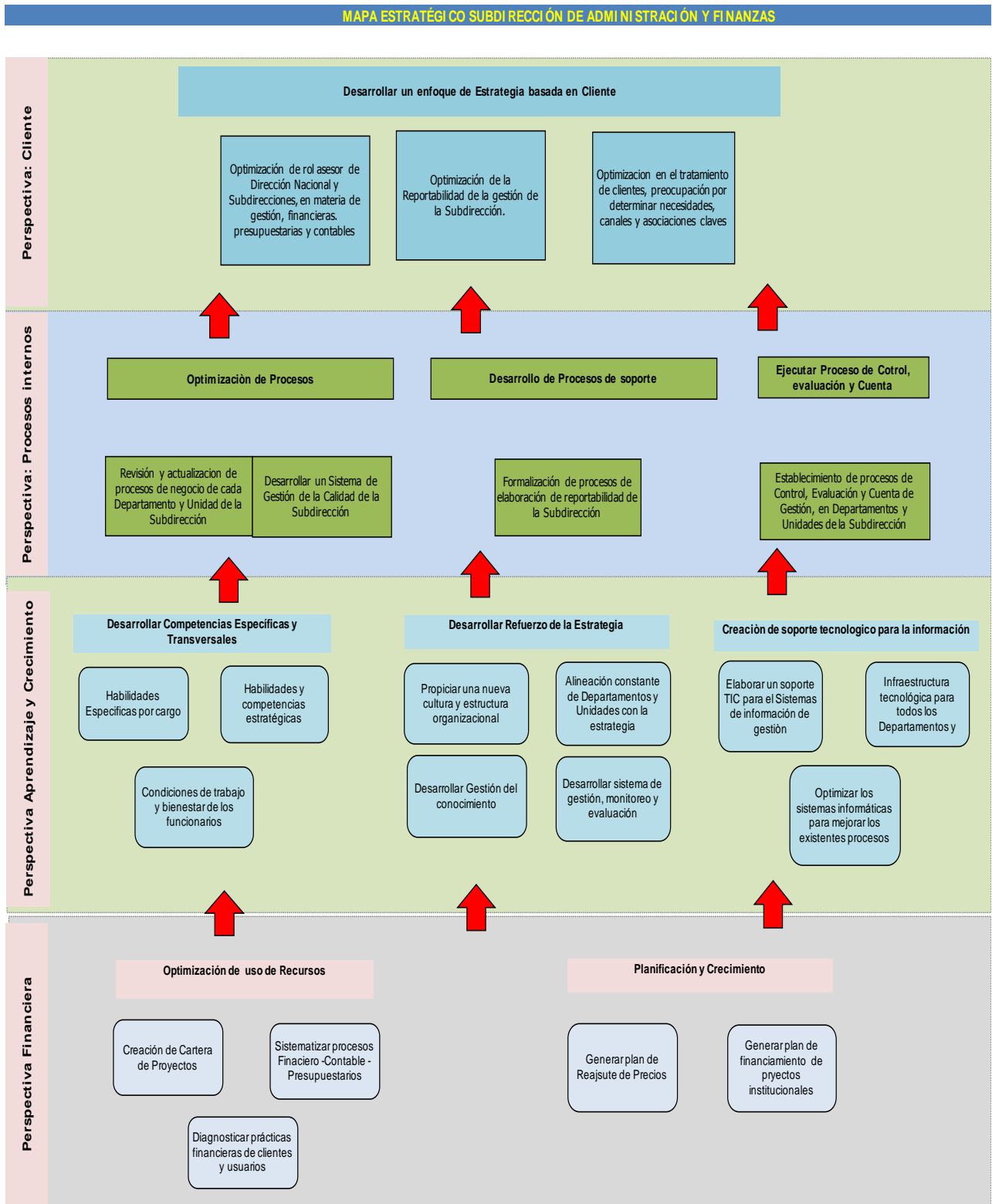
Por ende, y considerando lo anterior, la propuesta de Mapa Estratégico de la Subdirección de Administración y Finanzas establece en su primer nivel de descripción, la perspectiva cliente internos y externos, entendiendo que la estrategia propuesta para la Subdirección requiere colocar el foco, en la necesidades de información solicitadas por parte del Director Nacional de la Institución, las Subdirecciones, Departamentos y Unidades, eso en el ámbito interno. Mismo foco utilizado para determinar, proponer y evaluar con respecto a los usuarios externos a la Subdirección; (por ejemplo, DIPRES y Ministerio de Justicia, específicamente su Oficina de Planificación y Presupuesto)

A continuación, se describe la perspectiva de procesos internos, los cuales describen aquellas actividades relevantes que permiten diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar, la propuesta establecidas en la perspectiva de Cliente; luego de ello, se muestra los componentes de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, en la cual se observan los elementos claves en el desarrollo de los intangibles que soportan la propuesta de valor de la Subdirección, (mención importante es que dada la historia reciente del Servicio de Registro Civil e Identificación, descrita en los capítulos iniciales, esta perspectiva tiene una importancia estratégica, dado que, y así se podrá constatar, el funcionario de la Subdirección, sin importar su cargo y calidad jurídica, es el motor de sustento de la nueva propuesta de gestión. No considerar los elementos descritos en la propuesta de Mapa Estratégico para esta perspectiva, es un factor de fracaso seguro en su implementación)

Finalmente, se describe la perspectiva financiera, la cual representa el giro de negocio de la Subdirección, sin embargo es importante considerar, que en este caso la perspectiva representa las acciones que en este ámbito pueden ser abordadas a fin de financiar cada uno de los proyectos institucionales.

La representación gráfica de los ámbitos aquí señalados, se pueden observar en la siguiente figura:

Ilustración 6: Mapa Estratégico Subdirección de Administración y Finanzas



Fuente: Elaboración propia

### 13.OBJETIVOS Y ACTIVIDADES RELEVANTES

En la presente tabla se describe, para cada una de las perspectivas diseñadas una propuesta de los objetivos estratégicos, objetivos específicos y las actividades, medidas y/o acciones relevantes que sustentarán la estrategia a ejecutar.

Tabla 21: Objetivos y Actividades Relevantes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Actividades y/o Acciones Relevantes.
Cliente Interno y Externo	Constituir a la Subdirección de Administración y Finanzas, en la Subdirección técnica asesora en materias de gestión presupuestaria, adquisiciones, finanzas y gestión requeridas por nuestros clientes internos y externos, facilitando con ello el proceso de toma de decisiones institucionales	Determinar las necesidades de clientes internos y externos. Generar asesoría técnica especializada en el marco del alcance de funcionamiento establecido para la Subdirección	Generación de entrevistas por clientes internos y externos, con el fin de determinar necesidades y optimización (si así se es requerida), de productos y servicios propuestos. Generar reportabilidad (informes con periodicidad, características e información), conforme a los requerimientos establecidos por cada uno de los clientes externos e internos. Generar acciones de retroalimentación respecto de la satisfacción de necesidades por parte de clientes externos e internos.
Procesos internos	Planificar, diseñar, y elaborar información fiable, sistematizada, auditable, por parte de cada uno de los Departamento y Unidades que conforman la Subdirección de Administración y Finanzas	Generación de un proceso formal de seguimiento, monitoreo y evaluación de los productos y servicios de la Subdirección. Generación de un proceso de planificación y programación de hitos relevantes relacionados con los productos y servicios establecidos por cada uno de los Departamento y Unidades de la Subdirección. Generación de agenda de revisión y evaluación de los productos y servicios elaborados por los Departamentos y Unidades de la Subdirección.	Elaboración de proceso de planificación y control de gestión en la Subdirección. Elaboración de planes de trabajo específicos por Departamento y Unidades de la SAF. Elaboración de agenda de reuniones de trabajo de revisión y seguimiento (cuentas de gestión) Generación de un proceso de elaboración de reportabilidad consolidada de la Subdirección de Administración y Finanzas.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Actividades y/o Acciones Relevantes.
Aprendizaje y Crecimiento	Contribuir al desarrollo de la habilidades y talentos, de los funcionarios de la Subdirección, que permita generar liderazgos participativos y colaborativos, la disponibilidad de sistema de información actualizados y la generación de productos y servicios de la Subdirección	Establecer perfiles de competencia y cargos. Establecer acciones de análisis y mejoramiento del clima y el ambiente laboral Determinar las necesidades tecnológicas y de comunicación no cubierta por la Subdirección. Establecer una cultura de la Subdirección basada en liderazgos positivos y trabajo en equipo.	Elaborar y ejecutar el levantamiento de perfiles de cargo, más críticos de la gestión de la Subdirección. Elaborar y ejecutar plan de mejoramiento de clima y ambiente laboral. Elaboración de un Diagnóstico de la cartera de proyectos informáticos y de comunicaciones de la Subdirección. Elaborar Plan de Capacitación de reducción de brechas detectadas.
Financiera - Presupuestaria	Apoyar la optimización del uso de los recursos financieros de la Institución.	Establecer costeos de proyectos e iniciativas. Establecer los parámetros presupuestarios acorde a una lógica de proyecto para el financiamiento de las actividades institucionales.	Elaborar levantamiento de proyectos institucionales. Elaborar informe de seguimiento de Proyectos e Iniciativas presupuestarias ejecutadas durante el año. Elaboración de cuenta presupuestaria financiera trimestral para clientes internos.

Fuente: Elaboración propia

#### 14. INICIATIVAS, METAS E INDICADORES PROPUESTOS /CMI - SAF

Los objetivos antes descritos deben, para una real implementación y generación de impacto al interior de la Subdirección, ser monitoreados respecto de su ejecución y resultados. Existe una necesidad de conocer, estudiar y monitorear, los elementos que surgen en la organización (Subdirección de Administración y Finanzas) y en cada una de las partes que la componen, (siguiendo lo establecido en la metodología de modelo de negocio, (Osterwalder & Yves, 2011) )

No basta, solo con el diseño de indicadores, para dar por sentado que los objetivos se cumplirán, tampoco con diseñar metas asociadas a estos instrumentos que en el papel pueden ser observadas como una mejora. Se requiere, la determinación de los factores claves que sustentan las iniciativas asociadas para los objetivos diseñados, y respecto de ellas, entender los elementos fundantes que permiten su ejecución. (Kaplan & Norton, 1997)

A partir de ese ejercicio, se puede entender las situaciones que resultan relevantes de medir, generando métricas, de primer orden, (cumplimiento de los objetivos planteados)



y unas de segundo orden, que permiten monitorear el cumplimiento de las actividades claves que sustentan y dan forma a los objetivos planteados.

A continuación se describe una propuesta de Iniciativas, metas e indicadores asociados a los objetivos planteados. Es importante señalar que las metas tendrán un tratamiento específico que es necesario comentar.

Primero, es necesario entender que a la luz de las evaluaciones realizadas, no existe una construcción de línea base de los aspectos tratados, por ende, la primera tarea a ejecutar es justamente disponer de la información para levantar esta línea, y a partir de ella ejecutar las proyecciones que permitan diseñar las respectivas metas.<sup>24</sup>

Por esto, una vez determinada las líneas bases, es relevante observar con los equipos directivos de la Subdirección, cual es el potencial de desarrollo de cada tema al interior de sus Departamentos y Unidades, y a partir de ello, revisar las capacidades de ejecución reales que permitan proyectar las metas correspondientes para cada uno de los objetivos planteados.

Todo lo anterior además involucrando a los miembros de cada Departamento y Unidad que pertenecen a la Subdirección, a fin de hacerlos partícipes en el diseño de este nuevo modelo de gestión. Lo anterior cobra relevancia, a fin de fundamentar los diseños que permitan determinar las necesidades de clientes, los productos y servicios relevantes, los canales de comunicación, las asociaciones estratégicas, los factores claves de éxito por cada unidad, costos asociados, entre otros.

Tabla 22: Actividades Relevantes - Factores de éxito- Indicador de primer y segundo grado

Perspectiva	Actividades y/o Acciones Relevantes	Factores Claves de Éxito	Indicador de primer y segundo orden
Cliente Interno y Externo	<p>Generación de entrevistas por clientes internos y externos, con el fin de determinar necesidades y optimización (si así se es requerida), de productos y servicios propuestos. Generar reportabilidad (informes con periodicidad, características e información), conforme a los requerimientos establecidos por cada uno de los clientes externos e internos. Generar acciones de retroalimentación</p>	<p>*Constitución de un equipo de trabajo responsable del diseño y ejecución de tareas.            *Determinación de clientes y stakeholders de la Subdirección.            *Determinación de Línea Base de satisfacción.            *Elaboración de pauta de entrevistas.            *Determinación de periodicidad de la reportabilidad requerida por los clientes de la</p>	<p>Indicador de primer orden:  <b>Nombre:</b> Porcentaje de Clientes satisfecho respecto de la reportabilidad y asesoría experta entregada por la Subdirección.  <b>Métrica:</b> N° de clientes con grados de satisfacción (según metodología aplicada) respecto de la reportabilidad y asesoría experta entregada por la Subdirección / Total de Clientes de la Subdirección de Administración y Finanzas) * 100  <b>Meta:</b> Primer año (2017), construcción de LB. Proyección en virtud del análisis de capacidades determinadas por el Subdirector de Administración y</p>

<sup>24</sup> Esta metodología es similar a la aplicada en la implementación de los primeros sistemas PMG, durante la década pasada. El objetivo, es levantar la información fidedigna, disponer de planes, en una primera etapa, para que luego se inicie el proceso de mejora continua. ([www.dipres.cl](http://www.dipres.cl))

	<p>respecto de la satisfacción de necesidades por parte de clientes externos e internos)</p>	<p>Subdirección. *Elaboración de reportabilidad, según la periodicidad requerida e información relevante necesitada por los clientes de la Subdirección. *Establecer proceso de evaluación de satisfacción de usuarios. Elaboración de encuesta de satisfacción según periodicidad establecida.</p>	<p>Finanzas.</p> <hr/> <p>Indicador de <b>segundo orden</b>: <b>Nombre:</b> Porcentaje de ejecución del Plan de Mejora de tratamiento de clientes de la Subdirección de Administración y Finanzas</p> <p><b>Métricas:</b> N° de actividades ejecutadas en cada uno de los ámbitos diseñados en el Plan de Tratamiento de Clientes de la Subdirección de Administración y Finanzas / Total de actividades contempladas en cada uno de los ámbitos diseñados en el Plan de Tratamiento de Clientes de la Subdirección de Administración y Finanzas</p> <p><b>Meta:</b> 100% de Ejecución. (En este caso por tratarse de elementos de ejecución de factores críticos de éxito)</p>
<p>Procesos internos</p>	<p>Elaboración de proceso de planificación y control de gestión en la Subdirección. Elaboración de planes de trabajo específicos por Departamento y Unidades de la SAF. Elaboración de agenda forma de reuniones de trabajo de revisión y seguimiento (cuentas de gestión) Generación de un proceso de elaboración de reportabilidad consolidada de la Subdirección de Administración y Finanzas.</p>	<p>*Diseño de procesos de planificación y control por parte del equipo responsable. *Elaboración de levantamiento de procesos en cada uno de los Departamentos y Unidades de la Subdirección (y determinación de su criticidad y relevancia) *Diseño ejecución de un plan de evaluación y diseño de procesos. *Diseño y ejecución de un plan de cuentas de gestión. *Diseño y ejecución de proceso de elaboración y entrega de reportabilidad consolidada</p>	<p>Indicador de <b>primer orden</b>: Nombre: Porcentaje de procesos analizados, corregidos e implementados que soportan la elaboración de reportabilidad en cada uno de los Departamentos, Unidades de la Subdirección.</p> <p><b>Métrica:</b> N° de procesos revisado, analizados, corregidos e implementados de cada uno de los Departamentos y Unidades de la Subdirección / Total de Procesos determinados en el Universo a trabajar de los Departamentos y Unidades de la de la Subdirección de Administración y Finanzas) * 100</p> <p><b>Meta:</b> Primer año (2017), construcción de LB. Proyección en virtud del análisis de capacidades determinadas por el Subdirector de Administración y Finanzas.</p> <hr/> <p>Indicador de <b>segundo orden</b>: <b>Nombre:</b> Porcentaje de ejecución del Plan de Mejora de procesos de Departamentos y Unidades de la Subdirección de Administración y Finanzas</p> <p><b>Métricas:</b> N° de actividades ejecutadas en cada uno de los</p>

			<p>ámbitos diseñados en el Plan de Mejora de procesos de Departamento y Unidades de la Subdirección de Administración y Finanzas / Total de actividades contempladas en cada uno de los ámbitos diseñados en el Plan de Mejora de procesos de Departamentos y Unidades de la Subdirección de Administración y Finanzas</p> <p><b>Meta:</b> 100% de Ejecución. (En este caso por tratarse de elementos de ejecución de factores críticos de éxito)</p>
Aprendizaje y Crecimiento	<p>Elaborar y ejecutar el levantamiento de perfiles de cargo, más críticos de la gestión de la Subdirección.</p> <p>Elaborar y ejecutar plan de mejoramiento de clima y ambiente laboral.</p> <p>Elaboración de un Diagnóstico de la cartera de proyectos informáticos y de comunicaciones de la Subdirección.</p> <p>Elaborar Plan de Capacitación de reducción de brechas detectadas.</p>	<p>Determinación de perfiles de cargos existentes.</p> <p>Determinación de brechas de cargos.</p> <p>Elaboración de segunda encuesta de evaluación de clima y ambiente laboral.</p> <p>Diseño de un programa de mejoramiento de clima laboral.</p> <p>Elaboración de un diagnóstico de necesidades de sistemas de soporte y apoyo informático, y comunicaciones</p> <p>Elaboración de Diagnóstico de brechas entre competencias establecidas en cargos versus las capacitaciones efectuadas.</p> <p>Diseñar y ejecutar un programa de capacitación orientado a la disminución de brechas en el cargo.</p>	<p>Indicador de primer orden:</p> <p><b>Nombre:</b> Porcentaje de Departamentos y Unidades con cobertura de un 100% de implementación de los ejes de mejora establecidos en el Plan de Mejoramiento de la Gestión del Conocimiento y desarrollo tecnológico de la Subdirección</p> <p><b>Métrica:</b> N° de departamentos y Unidades con 100% de cobertura de implementación de los ejes de mejora establecidos en el Plan de Mejoramiento de la Gestión del Conocimiento y desarrollo tecnológico de la Subdirección / Total de Departamentos y Unidades de la Subdirección de Administración y Finanzas) * 100</p> <p><b>Meta:</b> Primer año (2017), construcción de LB. Proyección en virtud del análisis de capacidades determinadas por el Subdirector de Administración y Finanzas.</p> <hr/> <p>Indicador de <b>segundo orden:</b></p> <p><b>Nombre:</b> Porcentaje de ejecución del Plan de Mejoramiento de la Gestión del Conocimiento y Desarrollo tecnológico de la Subdirección.</p> <p><b>Métricas:</b> (N° de actividades ejecutadas del Plan de Mejoramiento de la Gestión del Conocimiento y desarrollo tecnológico de la Subdirección / Total de actividades contempladas en Plan de Mejoramiento de la Gestión del Conocimiento y desarrollo tecnológico de la Subdirección)*100</p> <p><b>Meta:</b> 100% de Ejecución. (En este</p>

			caso por tratarse de elementos de ejecución de factores críticos de éxito)
Financiera - Presupuestaria	Elaborar levantamiento de proyectos institucionales. Elaborar informe de seguimiento de Proyectos e Iniciativas presupuestarias ejecutadas durante el año. Elaboración de cuenta presupuestaria financiera trimestral para clientes internos	Diseño de una cartera de proyectos Institucionales 2010-2017. Diseño de programa consolidado de evaluación técnica para el financiamiento de Proyectos Institucionales. Diseño de Reportabilidad presupuestaria ajustada a las necesidades de información de clientes de la Subdirección. Análisis de los procesos y acciones actualmente vigente en la construcción del presupuesto institucional.	Indicador de <b>primer orden</b> : <b>Nombre:</b> Porcentaje de proyectos Institucionales con VºBº técnico para la entrega de recursos por la Subdirección de Administración y Finanzas contemplados en el Programa consolidado de evaluación técnica de proyectos Institucionales <b>Métrica:</b> Nº de proyectos Institucionales con VºBº técnico para la entrega de recursos por la Subdirección de Administración y Finanzas contemplados en el Programa consolidado de evaluación técnica de proyectos Institucionales / Total de Proyectos contemplados en el Programa consolidado de evaluación técnica de Proyectos Institucionales) * 100 <b>Meta:</b> Primer año (2017), construcción de LB. Proyección en virtud del análisis de capacidades determinadas por el Subdirector de Administración y Finanzas. <b>Indicador de segundo orden:</b> <b>Nombre:</b> Porcentaje de ejecución del Plan de Mejoramiento de la Gestión Proyecto y Presupuesto Institucional. <b>Métricas:</b> (Nº de actividades ejecutadas del Plan de Mejoramiento de la Gestión Proyecto y Presupuesto Institucional / Total de actividades contempladas en Plan de Mejoramiento de la Gestión Proyecto y Presupuesto Institucional)*100 <b>Meta:</b> 100% de Ejecución. (En este caso por tratarse de elementos de ejecución de factores críticos de éxito)

Fuente: Elaboración Propia

## 15. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN.

El objetivo de querer establecer un nuevo modelo de gestión en una organización, debe considerar una especial atención en el proceso de implementación que se ejecute.

Lo anterior, es un hecho a considerar en el caso del Servicio de Registro Civil, en donde el devenir Institucional aporta al establecimiento de una cultura organizacional peculiar, (no cree en los cambios y se siente ajena a la gestión). Situación que se replica, en parte, en su Subdirección de Administración y Finanzas. (Dankie, consultoria en Coaching y Desarrollo, 2014)

Una de las lecciones a considerar de las experiencias estudiadas, así como de los procesos de diagnóstico descritos en las páginas anteriores, es la de entender, con una equilibrada atención, al ejecutor de los cambios al interior de la Institución, es decir, al funcionario. Si nos percatamos, de las respuestas establecidas en la implementación del modelo de negocio realizada en el presente estudio de caso, podemos percatarnos sin profundizar mucho, que la ausencia de procesos y elementos allí descrita es el reflejo de las acciones no contempladas, diseñadas ni ejecutadas por parte de los equipos de trabajo. Pueden existir causas diversas, que deberán ser analizadas en otro tipo de investigación, sin embargo, lo que sí es dable considerar, es que son los mismos participantes, a quienes queremos hacer parte de este proceso de cambio.

Este proceso de implementación guarda similitud, con cualquier ejercicio de la misma naturaleza realizado anteriormente, como por ejemplo, la implementación del nuevo proyecto de pasaporte y cédula de identidad desarrollada a inicio de esta década. Allí el diagnóstico fue claro (Dankie, consultoria en Coaching y Desarrollo, 2014), existió un quiebre en la Institución que aún persiste, cada vez, en menor medida, entre los estamentos que la conforman. Situación que no debe replicarse al implementar este nuevo modelo de gestión.

Hacer esta consideración, es estratégica y explica la necesidad de que al abordar las métricas iniciales, asociada a la propuesta de Cuadro de Mando Integral, para la Subdirección, estas se basaran en un primer momento en la ejecución de proyectos y programas, ya que en la construcción de estos, (considerados como factores clave de éxito), se encuentra el punto de quiebre para revertir la situación cultural de la organización. Se requieren planes de trabajo sustentados en diagnósticos que surjan de metodologías formales y probadas en otras organizaciones, que contemple por ejemplo, lo descrito en estas líneas, las características de los equipos ejecutores de proyectos.

Norton y Kaplan, así advierten lo anterior: “Cuando todos en la organización, comprendan o hagan para sí, los objetivos a largo plazo, así como las estrategias para alcanzar esos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación” (Kaplan & Norton, 1997)

Por ello, y dado la ausencia de políticas y planes; y a su vez, de una estructura dispuesta para diseñar, implementar, monitorear y evaluar las acciones descritas en este trabajo, es que se propone que la Subdirección cuente con una Unidad que se encargue de Estudiar, Planificar, Gestionar, monitorear y evaluar, la gestión de la

Subdirección, a fin de que ayude directamente, en la tarea de crear y potenciar las capacidades de cada Departamento y Unidad existente.

Lo anterior, se sustenta en la propuesta descrita por Coutinho y Bonassi, en su texto, El activista de la Estrategia, (Couthino & Bonassi, 2011), en donde se describe la implementación creciente de oficinas encargadas de Diseñar, Planificar, Ejecutar y Controlar, los componentes de una estrategia institucional.

En ese sentido, la Unidad propuesta para la Subdirección debe considerar a lo menos las siguientes tareas:

- Formular el Plan Estratégico de la Subdirección, su respectivo programa operativo anual y la reportabilidad de monitoreo, aprobada por el Subdirector de Administración y Finanzas.
- Proponer al Subdirector de Administración y Finanzas, acciones de mejoras en la gestión y desarrollo de los Departamentos y Unidades que componen a la Subdirección.
- Realizar el seguimiento y monitoreo, de los compromisos asumidos en materia de gestión, por parte de la Subdirección de Administración y Finanzas, así como aquellos compromisos que la Subdirección establezca con Instituciones externas al Servicio de Registro Civil e Identificación.
- Coordinar y monitorear el diseño y ejecución de los proyectos institucionales, en donde la Subdirección deba ejercer el rol de contraparte técnica Financiera – Presupuestaria, así como de aquellos proyectos en donde la Subdirección participe.
- Diseñar, administrar y desarrollar el Sistema de Información para la Gestión de la Subdirección de Administración y Finanzas, así como, de la reportabilidad que dé cuenta de los resultados y/o avances que en dicha materia se desarrollen.
- Participar y apoyar los procesos de diseño del Plan de Compras Institucional y de Presupuesto Institucional, desarrollados al interior de la Subdirección de Administración y Finanzas.
- Diseñar, ejecutar y evaluar el Plan de Capacitación de la Subdirección de Administración y Finanzas.
- Diseñar, implementar y dar seguimiento al Plan de Riesgos de la Subdirección.
- Diseñar, implementar y dar seguimiento al Plan de Innovación y Desarrollo de la Subdirección.

Considerando lo anterior, y atendiendo a la necesidad de ejecutar la implementación del Cuadro de Mando diseñado, y cuidando el hecho de que se propone la creación de la Unidad u Oficina anteriormente descrita, se presentan a continuación algunos elementos a resguardar en el proceso de implementación:

### **Crear un Programa de Comunicación y Formación Continua.**

Quienes más deben comprender y estar convencidos de los resultados descritos en los diagnósticos realizados, así como, de las líneas de trabajo a desarrollar, son los jefes de Departamentos y Unidades que componen la Subdirección. La capacidad de generar modelos virtuosos de gestión, se determina, en gran medida, a partir de los liderazgos ejercidos por estas jefaturas.

Por ello, es importante entender la gestión en un mismo lenguaje y código común, y aprender en conjunto de los aspectos más relevante de la gestión de la Subdirección y por ende de la Institución. La elaboración de un programa de Formación y Comunicación de estos Directivos es fundamental, a fin de generar en la Subdirección, las competencias para analizar, diseñar, ejecutar y evaluar estrategia, así como entender cada uno de los componentes de esta. (Kaplan & Norton, 1997)

### **Diseñar un Programa de Establecimientos de Objetivos**

Es necesario que cada uno de los elementos relevados en los diagnósticos, contemplen en su resolución y trabajo, acciones que permitan el cumplimiento de objetivos reales. Desarrollar, por ende un trabajo que oriente a la vinculación de estos objetivos con los equipos que conforman a los Departamentos y Unidades que ejecutaran, sustentaran y darán forma a los objetivos planteados, es vital para facilitan la concreción de estos.

Existe la necesidad de que los miembros de los equipos, cuenten con las traducciones necesarias (actividades y acciones) que permitan y faciliten, la disposición de todos los recursos de formación y habilidades que disponen, en pos de la materialización de la estrategia diseñada. En ese sentido, que los equipos sientan los objetivos como propios, es el primer paso para alinear los esfuerzos particulares de los Departamentos y Unidades, con el éxito total de la Subdirección. (Kaplan & Norton, 1997)

Todos estos factores deben ser considerados en el establecimiento futuro de un Programa de Objetivos de la Subdirección.

### **Convertir el Cuadro de Mando Integral y su metodología de trabajo como parte del Sistema de Gestión establecido en la Subdirección.**

Actualmente la Subdirección de Administración y Finanzas no cuenta con un sistema de gestión que le permita diseñar, planificación, ejecutar y evaluar, todos los aspectos abordados en este Estudio de Caso.

En virtud de lo anterior, la metodología del Cuadro de Mando, así como, los componentes descritos, son una oportunidad clara de establecer un sistema de gestión, sustentando en una nueva lógica de trabajo, que en virtud de la historia institucional, al que ha estado sometida la Subdirección, es del todo necesaria de implementar.

Las ventajas de desarrollar este modelo de gestión, permite observar el quehacer de la Subdirección, a través de los distintas partes que la componen y que sustentan su misión.

Por ello, y dada la necesidad que se establecerá de maximizar los tiempos de trabajo, en virtud de la recopilación, primero, de la información relacionada a la construcción de diagnósticos, así como para la construcción de planes de trabajo e indicadores de gestión que se declaren, es que, disponer de una plataforma informática resulta clave para el éxito de los procesos de diseño, monitoreo y evaluación que se realicen.

Las características de esta herramienta, debe facilitar un uso fácil y en línea de la información contenida y permitir la posibilidad de generar la reportabilidad adecuada para cada uno de los clientes y usuarios de la Subdirección. En complemento, la herramienta informática que se disponga, debe considerar en su diseño ser un traje a la

medida de la Subdirección, con posibilidad de administrar libremente su contenido y posibilitar con ello su adaptación a futuros requerimiento que se establezcan.

## 16. CONCLUSIONES

El Servicio de Registro Civil e Identificación han transitado por dos etapas de desarrollo, en los últimos 26 años, las cuales han impactado profundamente en su quehacer institucional. En la primera etapa, con acciones que la llevaron a convertirse en un referente de modernización y buena gestión, y la segunda, siendo sinónimo de conflicto, debilitamiento institucional, complejidad y mala gestión.

En los últimos años han surgido instancias que han tendido a generar una normalización de los procesos del Servicio, sin embargo, conflictos como los paros del año 2013 y 2015; y eventos como el del año 2016, (SERVEL) han hecho de las iniciativas normalizadoras, verdadera partidas en falso y quienes han asumido el rol de liderarlas han debido abandonar sus cargos<sup>25</sup>, y quienes toman el testimonio, han debido partir de cero, más concentrados en la solución de los problemas del día a día y tratando de revertir las crisis o problemas que suscitaron su arribo.

En este sentido, la Subdirección de Administración y Finanzas, así como las otras Subdirecciones que conforman al Servicio de Registro Civil e Identificación, han sufrido de los vaivenes institucionales descritos, y han reproducido dinámicas similares, en donde los esfuerzos por programar, diseñar estrategias y gestión, no han podido ser priorizadas, lo anterior reforzado por Directivos que en algunos casos no superan el año de ejercicio en su cargo.

La conclusión que resulta evidente, es que la actual propuesta de modelo de gestión, es el inicio de un trabajo que la Subdirección a la luz de los antecedentes ha entendido como prioritaria.

El cambio en su modelo de gestión, además de sustentarse en la historia reciente, es un desafío para implementar instrumentos que permitan a la Subdirección enfrentar el futuro, incluso en la mantención de las condiciones descritas en el mediano plazo.

Sin embargo, existen elementos a considerar, que permiten comprender que los ciclos institucionales pueden modificarse, que son dinámicos y se encuentran en constante evolución. Estos elementos que refuerzan este juicio son:

- La asunción de un Director Nacional (s) conocedor de la lógica e historia institucional.
- La apuesta realizada por el Ministerio de Justicia y el Servicio Civil de postular el cargo de Director Nacional a través del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Elecciones Parlamentarias y Presidenciales durante este año 2017, que posibilitan el debate y la visibilización de la Institución y sus problemáticas.
- Elección de nueva Directiva en la Asociación de Funcionario del Servicio de Registro Civil e Identificación, lo conlleva el surgimiento de nuevos liderazgos.

---

<sup>25</sup> Por el caso SERVEL, el Director Nacional, Sr. Luis Acevedo, tuvo que abandonar el cargo, en virtud de los problemas de mala inscripción de domicilio electoral sostenidos con SERVEL.



Revisar los elementos descritos, permiten comprender que el presente de la Institución y de la propia Subdirección, se encuentran insertos en un ciclo de oportunidades, en el cual se pueda colocar los esfuerzos, para hablar, pensar, diseñar y ejecutar una nueva propuesta de gestión. Tener esta visión es vital y es la segunda conclusión de este estudio de caso. Existe una oportunidad manifiesta de iniciar y empujar desde la Subdirección de Administración y Finanzas y su rol estratégico un nuevo ciclo Institucional.

La Subdirección de Administración y Finanzas tiene la oportunidad de impulsar una mejora para su propia gestión y apoyar la creación de un nuevo ciclo de gestión, que contagie al resto de las Subdirecciones.

Dicho impulso debe considerar que un nuevo modelo de gestión, su implementación y desarrollo en el tiempo se fundamenta en las personas, por ello la propuesta presentada buscó relevar el foco en los miembros de los equipos que conforman a la Subdirección. La posibilidad de que esta materia haya salido a la luz, a través de los diagnósticos ejecutados, han posibilitado comprender la fuerte necesidad de revertir y potenciar los aspectos vinculados con la Capacitación, la Gestión del Conocimiento, y el Mejoramiento de Clima Laboral. Una Institución y en particular una Subdirección en particular, requieren vislumbrar las condiciones propicias que fundamente en sus equipos, la motivación, la co – creación y la mejora de la gestión, ya que son en definitiva los miembros de estos equipos, desde el estafeta hasta el más alto Subdirector, los que generan los cambios.

Este nuevo modelo de gestión propuesto, sustentado en metodologías como el Cuadro de Mando Integral propician una forma integradora de observar la organización y los desafíos que enfrenta, por ello la propuesta, que puede contener aspectos muy básicos, significan para la Subdirección, acciones que propician profundos cambios, en donde conceptos como clientes internos, externos, proveedores de información, canales de comunicación, actividades claves, recursos claves, entre otros, enriquecen no solo los planes y trabajos, sino el foco en una gestión efectiva y de calidad.

Otro elemento que surge como conclusión es la necesidad de adaptar los instrumentos teóricos que sustentan el diseño e implementación de un modelo de gestión. Por ello, especial cuidado se tuvo en destacar el requisito de establecer líneas base para cada una de las mediciones que se establecieron en la propuesta inicial de indicadores, ya que la ausencia de información y de indicadores históricos en las materias establecidas como estratégicas, es un hecho concreto, que se debe revertir. Pero que, a su vez, originan la oportunidad de convertir el levantamiento de datos y la implementación de metas, en pilares que fundamenten una estrategia consecuente con el objetivo de diseñar un modelo de gestión con base en las personas y sus roles al interior de la Subdirección.

Es notorio la urgente ejecución de crear una línea lógica de acción sustentada en: capacitar – crear una visión conjunta – y proyectar los logros que los clientes y usuarios requieren.

Lo anterior es algo crítico en la gestión institucional y de la propia Subdirección, por ello este trabajo se enfocó, en diseñar un modelo que comprendiera, desarrollara y tradujera esto en un sistema de control de gestión, aunque incipiente, con alto potencial de propiciar los cambios que permitirán su amplitud y crecimiento.

Si los equipos de trabajo, involucrados en la futura puesta en marcha de este modelo, comprenden lo fundamental que resultan los elementos descrito en los párrafos anteriores, permitirá incorporar en la cultura de la Subdirección una constante de cuestionamiento del entorno y de sus propios modos de desarrollar sus labores, que propiciarán, siempre y cuando se fundamenten en metodologías como las utilizadas en este trabajo, la mantención de modelos de gestión representativos de las necesidades de sus clientes y de los desafíos impuestos como organización para su satisfacción. Lo anterior permitirá cada vez en menor grado, que los fundamentos de un modelo de gestión se sostengan en las improntas que pueda tener una nueva autoridad que arribe al cargo de Subdirector, y que por el contrario se sustenten en una cultura orientada, en la calidad, el profesionalismo y la eficiencia.

Otra conclusión importante de considerar, es que se requiere que, en los concursos de Alta Dirección Pública asociados a este tipo de cargos, se considere como requisito mínimo de competencias, el diseño, mantención y desarrollo de modelo de gestión. Instituciones como el Servicio de Registro Civil e Identificación y sus Subdirecciones requieren de liderazgos que comprendan lo vital que resulta diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de gestión.

El Cuadro de Mando Integral, permite a través de su metodología de diseño e implementación propiciar los cambios aquí descritos, y comprenderlo ha posibilitado la elaboración de esta propuesta, la cual permitirá iniciar un trabajo continuo que generará en el mediano plazo una mejor gestión para la Subdirección, la Institución y sus usuarios.

## 17. GLOSARIO

SRCel:	Servicio de Registro Civil e Identificación.
SAF:	Subdirección de Administración y Finanzas.
DIPRES:	Dirección de Presupuesto.
SERVEL:	Servicio Electoral
CASEN:	(Encuesta de) Caracterización Socioeconómica.
INE:	Instituto Nacional de Estadística
Director Nacional (s):	Director Nacional Subrogante.
PEST:	Político, Económico, Social y Tecnológico (Zapata, 2008)
CMI:	Cuadro de Mando Integral.

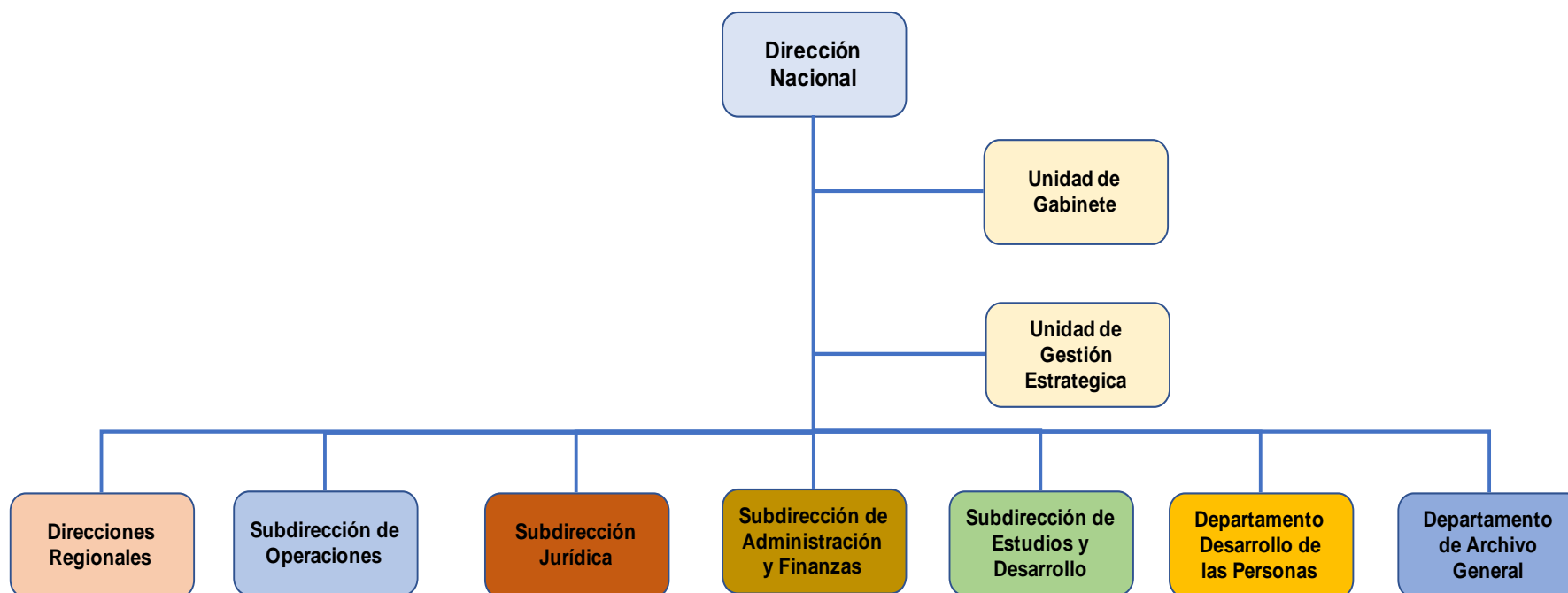
## 18. BIBLIOGRAFIA

- Zapata, L. (2008). *Aprendizaje Organizacional*. México, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Tellez, L. M. (2007). *Gestión de Control Público*. Santiago, Chile: PUNTOLEX SA.
- Rue, L., & Lloyd, B. (1995). *Administración teoría y aplicaciones*. Mexico, Mexico: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR SA.
- Pucheu, A. (2012). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Couthino, A., & Bonassi, S. (2011). *El Activista de la Estrategia*. Symnetics.
- Rodriguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago, Chile: RIL editores.
- Jimenez, P. (2005). *Control de Gestión*. Santiago, Chile: LexisNexis Chile.
- Lledó, P., & Gustavo, R. (2007). *Gestión de Proyectos*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall - Pearson Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Justicia, M. d. (2013). *Plan Estratégico - Ministerio de Justicia 2012 - 2016*. Santiago, Chile.
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Ramirez, A. (2001). *Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social - El caso Chileno (1994 - 2001)*.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (reedición, Ed.) New York, EE.UU: The fress press.
- MINSEGPRES. (2015). *Agenda Digital 2020*. Santiago, Chile.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2015). *Presentación Encuesta Casen 2013*. Ministerio de Desarrollo Soial, Santiago.
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Actualización de población 2002- 2012 y proyecciones 2013 -2020*. Instituto Nacional de Estadística, Santiago.
- Radio Bio Bio. (22 de mayo de 2017). Obtenido de [www.biobiochile.cl](http://www.biobiochile.cl)
- Ciper Chile. (2 de Noviembre de 2015). Obtenido de [www.ciperchile.cl](http://www.ciperchile.cl)
- Universidad de Concepción. (2015). *Determinación del índice de Satisfacción Neta del Usuario del Servicio de Registro Civil e Identificación para el año 2015*. Santiago.
- DataVoz Statcom. (2016). *Determinación del índice de Satisfacción Neta del Usuario del Servicio de Registro Civil e Identificación para el año 2016*. Santiago.

- Delgado, M. (2006). *Análisis Estratégico del Sector Turismo de la XV región Arica - Parinacota, a través del Modelo del Balance Scorecar, tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresa*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Menzel, R. (2014). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Administración Municipal de la Comuna de Recoleta, tesis para optar al título de Ingeniero Civil Industrial*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias y Matemáticas, Santiago.
- Gobierno de Canarias. (2012). *Documento explicativo del Plan Estratégico de la Política Pública de Justicia*.
- Ministerio de Hacienda. (2009). *Guía Metodológica Sismtea de Planificación y Control de Gestión*. Dirección de Presupuesto, Santiago.
- Waissbluth, M. (2005). *La Reforma del Estado en Chile 1990 - 2005 Diagnóstica y Propuestas de Futuro*. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago.
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública*. Facultad de Ciencias Física y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago.
- Rehren, A. (2008). *La evolución de la agenda de transparencia en los gobiernos de la concertación*. Universidad Católica, Instituto de Ciencia Política, Santiago.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones 2000 SA.
- Observatorio sobre Movilidad Humana, Migraciones y Desarrollo. (2016). *Informe del Observatorio sobre Movilidad Humana, Migraciones y Desarrollo (Obimid) julio/agosto 2016. La Migración en Chile: Breve Reporte y Caracterización*. Departamento de Extranjería y Migración, Santiago.
- Servicio de Registro Civil e Identificación. (2017). *Cuenta Pública Participativa*.
- Dankie, consultoría en Coaching y Desarrollo. (2014). *Informe de Levantamiento de percepciones y propuesta de Intervención "Levantemos Nuestro Servicio"*. Servicio de Registro Civil e Identificación.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Ministerio de Hacienda - Dirección de Presupuesto. (2001). *Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)*. Santiago.
- Santos, M., & Fidalgo, E. (17 de Enero de 1999). *Observatorio Iberoamericano*. Obtenido de Observatorio Iberoamericano: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_4/M%C3%B3nica%20Santos%20Cebri%C3%A1n%20y%20Esther%20Fidalgo%20Cervi%C3%B1o.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_4/M%C3%B3nica%20Santos%20Cebri%C3%A1n%20y%20Esther%20Fidalgo%20Cervi%C3%B1o.pdf)
- Programa de Modernización del Sector Público. (2016). *Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público*. Santiago: Ministerio de Hacienda.

## 19. ANEXOS

### ANEXO A: ORGANIGRAMA SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO B: INFORME DE RESULTADO ENCUESTA CLIMA Y AMBIENTE LABORAL,  
SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.**



Servicio de Registro Civil e Identificación  
Subdirección de Administración y Finanzas

# **INFORME DE RESULTADO ENCUESTA CLIMA Y AMBIENTE LABORAL SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.**

---

AGOSTO DE 2016.

## Introducción

Mantener y desarrollar a los equipos de trabajos que pertenecen a la Subdirección de Administración, bajo el entendido de esta Administración resulta un elemento clave, a fin de originar, propiciar y obtener, mejores relaciones humanas, mejores productos y servicios de apoyo hacia la Institución. Propiciar en el tiempo instrumentos que apoyen al bienestar de los equipos de trabajo.

El clima y el ambiente laboral se pueden definir como "... el conjunto de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y la institución donde se desempeñan, tanto de sus elementos estructurales como dinámicos"<sup>26</sup>

Con el paso del tiempo, este conjunto de predisposiciones, emociones y valorización de las personas por su trabajo, se han visto influidas por la propia historia Institucional, la cual y a la luz de los vaivenes institucionales sucedidos en los últimos 10 años, permite observar en la actualidad una falta de estrategia de gestión de la Subdirección.

Lo anterior se ve reflejado por ejemplo, en la existencia de iniciativas inconexas, que surgen luego de procesos de paros, normalización, modernización y reingeniería ejecutados en la Institución.

Es en este contexto, que la Subdirección de Administración y Finanzas, no ajena a esta realidad, considera de real importancia, iniciar un proceso en donde, paulatinamente se forme un ambiente y clima laboral propicio para la entrega de producto y servicios de la calidad, oportunidad y efectividad que requieren nuestros usuarios externos e internos.

De allí la ejecución de esta encuesta, que no busca más que dar inicio a una serie de diálogos e instancias, que permitan estructurar, fundamentar y reforzar los aspectos de gestión que la Subdirección de Administración y Finanzas requiere.

La Subdirección de Administración y Finanzas, considera fundamental, propiciar equipos humanos, motivados, en constante crecimiento y desarrollo, con herramientas que les permitan optimizar la entrega de servicios y productos.

En este contexto, es que a continuación se presenta los resultados de la encuesta de clima y ambiente laboral preparada por la SAF, la cual se aplicó a todos los funcionarios que desarrollan actividades en esta Subdirección.

Con los resultados de esta encuesta se espera concretar las tres etapas descritas en el Plan de Trabajo diseñado para esta materia, a saber:

- Elaborar un Diagnóstico y Caracterización de condiciones existentes en materia de ambiente y clima laboral.
- Elaboración de un Plan de Intervención.
- Evaluación y proceso de mejora continua.

El objeto final, es convertir a la Subdirección de Administración y Finanzas, en una organización reconocida por presentar un ambiente propicio para el desarrollo funcionario, con métodos de trabajo que soporten y permitan dicha realidad.

## I. Características Generales de la Evaluación

---

<sup>26</sup> ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LOS SERVICIOS PÚBLICO, Dirección Nacional del Servicio Civil e Identificación, diciembre de 2015 – pág. N°4.

La encuesta de clima y ambiente laboral, surge como producto de los documentos dispuestos por el Servicio Civil, en su página web, que abordan estos tópicos y orientan a su vez la ejecución de estas mediciones en los Servicios Públicos, a su vez se contó con la orientación, de la Dirección de Personas de la Institución.

La encuesta consta de 52 afirmaciones las cuales buscan evaluar, entre otras las siguientes materias:

- Conocimientos de objetivos del cargo
- Procedimientos de trabajo existentes
- Organización y coordinación de trabajo
- Comunicación Institucional
- Canales de comunicación existentes
- Capacitación
- Trabajo en equipo
- Trato
- Manejo de Conflictos
- Evaluación de trabajo
- Liderazgo y Competencias Jefaturas
- Condiciones ambientales
- Sistemas informáticos de apoyo
- Acceso y salidas de emergencia desde el puesto de trabajo

Además consta de una segunda parte, en la cual el funcionario encuestado tiene la posibilidad de expresar de manera escrita, cuales son a su juicio los elementos más relevantes a ejecutar en el corto y mediano plazo en la Subdirección de Administración y Finanzas, a fin de generar mejoras en el ambiente y clima laboral.

El objeto en particular de esta consulta, está ligada en relevar los conceptos más requeridos por los funcionarios a fin de originar, en conjunto con los resultado de las afirmaciones realizadas en la primera parte de la encuesta, un plan de acción enfocado en los elementos allí destacados.

La encuesta utiliza la escala de alternativas Likert, para cada una de las 52 apreciaciones que contiene. Las cuales pueden ser evaluadas por el funcionario de la siguiente manera

Alternativa N°1	Alternativa N°2	Alternativa N°3	Alternativa N°4	Alternativa N°5
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo



La Subdirección de Administración y Finanzas cuenta al mes de agosto de 2016 con una dotación de 88 personas, las cuales se transformaron para efecto metodológico en el Universo a encuestar. De estos 88 funcionarios, el día de la encuesta asistieron a sus respectivos puestos de trabajo 78 funcionarios, es decir, la encuesta se aplicó al 89% del total de funcionarios. Quienes no contestaron la encuesta se encontraban, con permisos administrativos, feriado o licencias.

Del total de personas que participó en la consulta, (78), un 100% de ellas revisó y entregó sus apreciaciones a los elementos consultados.

Respecto de las respuestas entregadas, y a efecto de las consideraciones metodológicas para su tabulación y análisis de resultados, se consideró solo las respuestas válidamente entregadas para cada afirmación, es decir aquellas que se presentaron con la marca solicitada que permite inferir la respuesta del consultado, aquellas respuestas que se apreciaron con doble marcas o en blanco no fueron consideradas al momento de analizar las respuestas realizadas.

En virtud de lo anterior, y con el fin de revisar las apreciaciones esgrimidas por los funcionarios para cada una de las consultas realizadas, es que a continuación se presentan los resultados obtenidos para cada una de ellas, a través de la descripción de los resultados obtenidos por alternativa y breves recomendaciones que surgen a partir de los datos descritos.

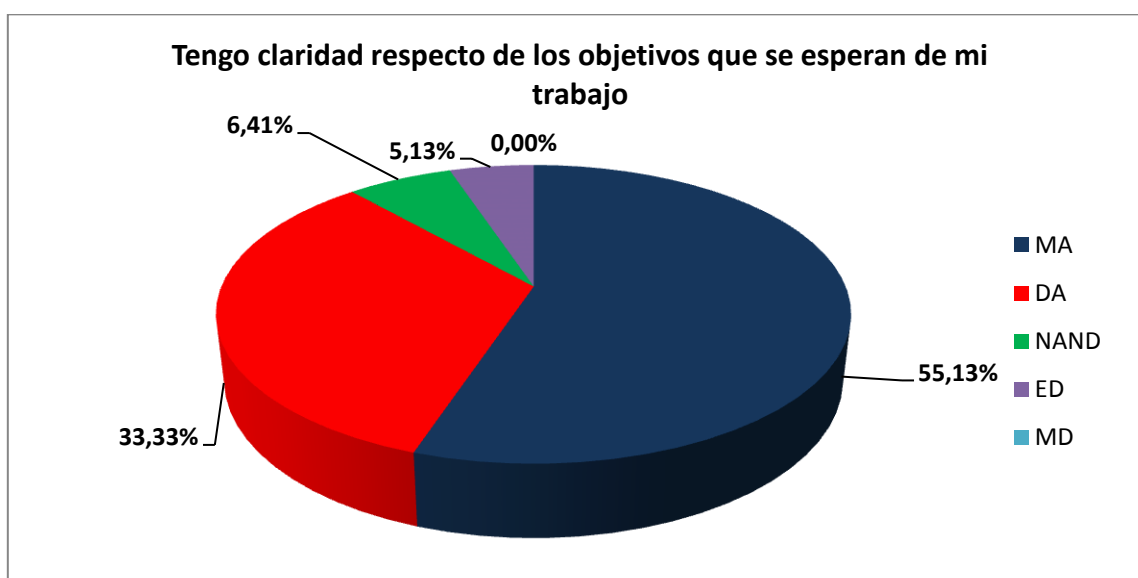
Al finalizar se presenta un capítulo de conclusiones, en donde Conclusiones en donde se esbozaran las acciones a ejecutar por parte de la Subdirección para abordar las brechas y los desafíos aquí detectados.

**Subdirección de Administración y Finanzas.**

# 1. Grados de Acuerdo o Desacuerdo ante la afirmación descrita.

Afirmación N°1: "Tengo claridad respecto de los objetivos que se esperan de mi trabajo"

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	43	55,13%
De Acuerdo	26	33,33%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6,41%
En desacuerdo	4	5,13%
Muy en desacuerdo	0	0,00%
Total	78	100%

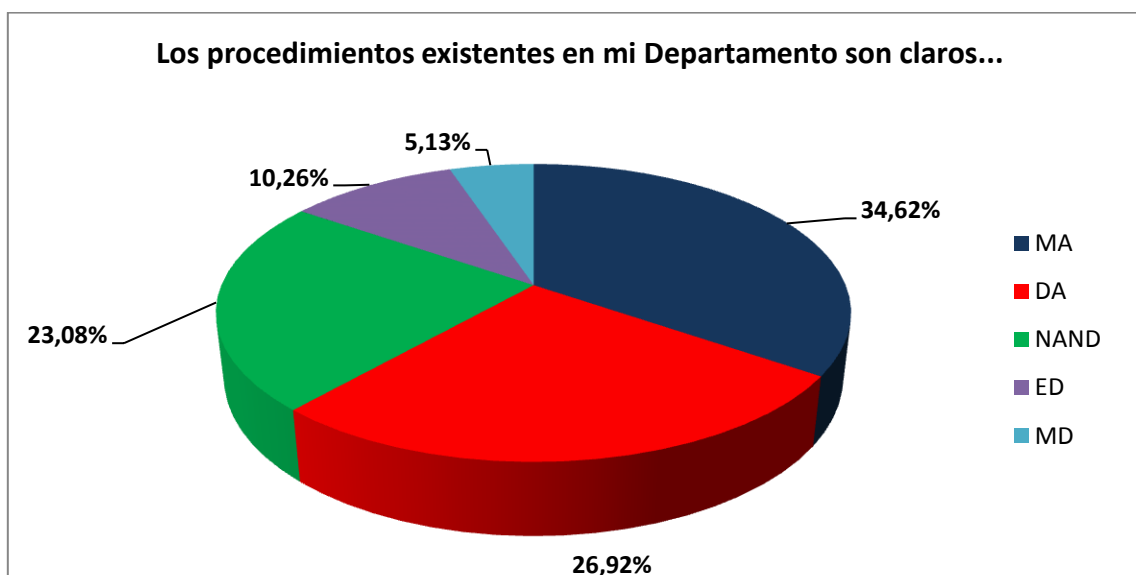


Respecto de la afirmación "tengo claridad respecto de los objetivos que se esperan de mi trabajo", el 88,46% de los funcionarios encuestados, selecciona alternativas MA /DA, describiendo con ello que existe un proceso en donde los objetivos del trabajo ejecutado son explicados al interior del Departamento y/o Unidad. El restante 11,54% de los funcionarios, se inclina por alternativas NAND/ED/MD, dando cuenta de no tener claridad respecto de los objetivos que se esperan de su trabajo.

A la luz de los resultados, y aun cuando se observa que un alto grado de funcionarios encuestados, considera que existe claridad respecto de los objetivos que se esperan de la labor que realizan diariamente en su Unidad y/o Departamento, la Subdirección debe propiciar un proceso formal o buena práctica, en donde los encargados de las distintas Unidades o Departamentos, realicen explícitamente reuniones de trabajo con sus equipos, en donde se expresen de manera clara, los objetivos de las tareas a realizar, los factores de éxito de las mismas y atender a posibles necesidades para su ejecución expresadas por parte del respectivo equipo. Lo anterior debe quedar documentado, a fin de que tanto las Jefaturas como los funcionarios, observen la trazabilidad de las acciones analizadas y desarrolladas.

**Afirmación N°2: “...Los procedimientos existentes en mi Departamento /Unidad son claros”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	27	34,62%
De Acuerdo	21	26,92%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	18	23,08%
En desacuerdo	8	10,26%
Muy en desacuerdo	4	5,13%
Total	78	100%



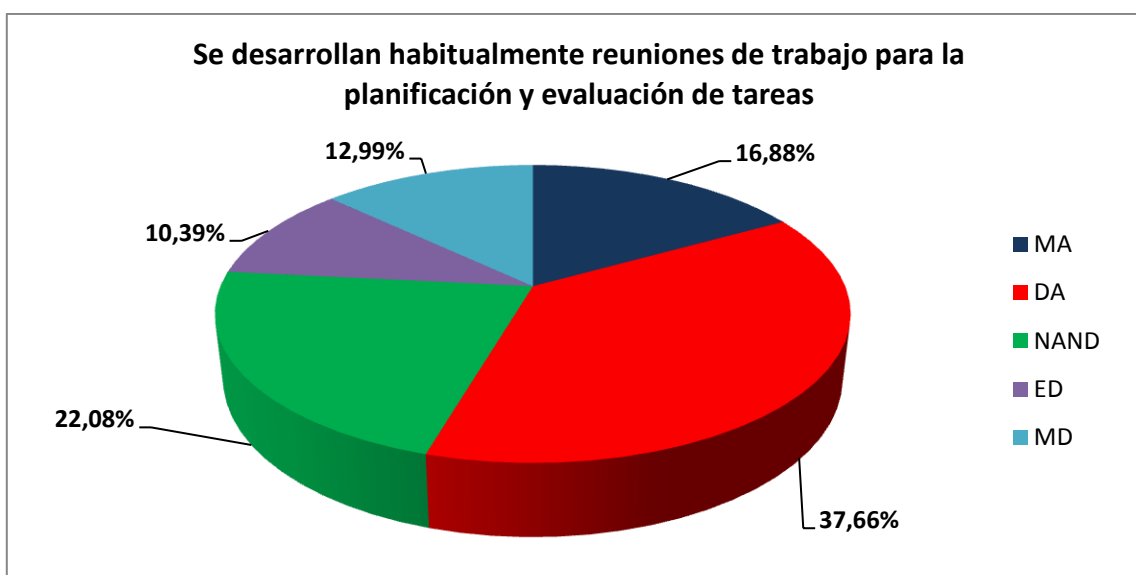
Respecto de la claridad de los procedimientos existentes en los Departamentos y/o Unidades, cabe señalar que un 61,54% de los encuestados se inclinan por las opciones “Muy de acuerdo” (en un 34,62%) y “De Acuerdo” (26,92%). En cuanto a las alternativas, “Ni en acuerdo ni en Desacuerdo”, “En Desacuerdo” y “Muy en Desacuerdo”, suman un 38,46% de las respuesta, en específico obteniendo cada una de ellas un 23,08%, 10,26% y un 5,13%.

En específico, aun cuando existen procesos que pueden ser revisados en las plataformas informáticas dispuesta por la Institución, es dable señalar que no existe un proceso formal de revisión y actualización de estos al interior de la SAF, por ende y con el fin de que el conjunto de funcionarios y equipos de trabajo cuenten con procedimientos actualizados, con una periodicidad determinada y con acceso a todos los lugares de trabajo, se recomienda a la Subdirección re tomar las acción de gestión de la calidad ejecutadas ya hace un par de años en la Institución.



**Afirmación N°3: “...Se desarrollan habitualmente reuniones de trabajo para la planificación y evaluación de tareas”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	13	16,88%
De Acuerdo	29	37,66%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	17	22,08%
En desacuerdo	8	10,39%
Muy en desacuerdo	10	12,99%
Total	77	100%



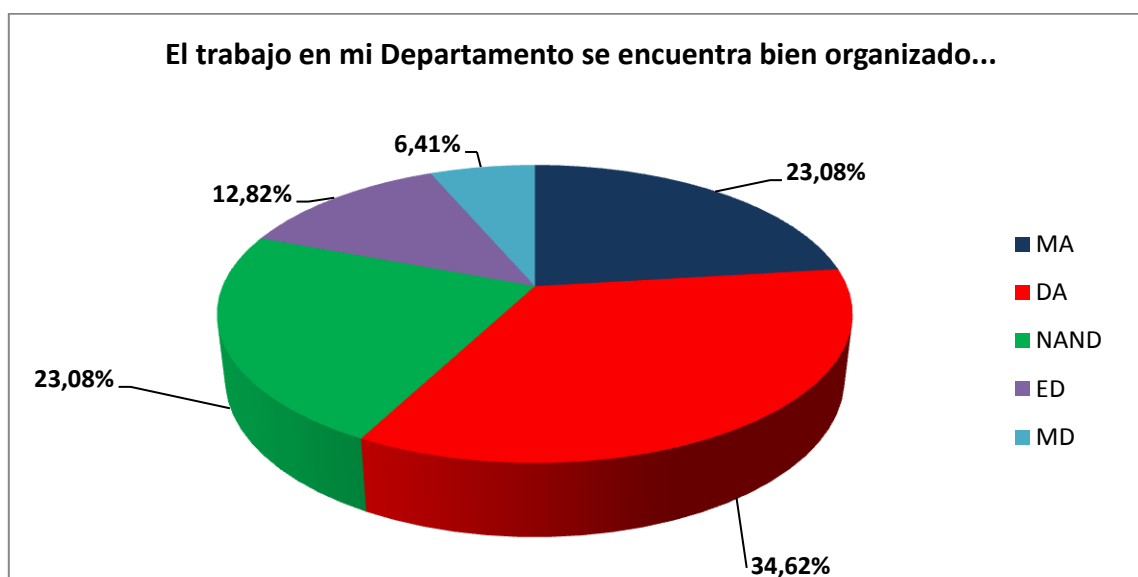
Del total de encuestados, un 54,55% considera estar “Muy de Acuerdo” (con un 16,88%) o “De Acuerdo” (37,66%), respecto de que en su Unidad y/o Departamento “se ejecutan reuniones de trabajo para la planificación y evaluación de tareas”

Sin embargo, un 45,45% de los encuestados, considera estar “Ni en acuerdo o Desacuerdo” (22,08%), “En Desacuerdo” (10,39%) o “Muy en Desacuerdo”, específicamente en un 22,08%, 10,39% y 12,99%.

Respecto de los resultados descritos, se evidencia la necesidad de revisar las prácticas de planificación y organización de labores al interior de los equipos de trabajo de la Subdirección. Aun cuando los productos y servicios que surgen de cada una de ellas tienen una naturaleza distinta, existen pautas transversales de trabajo que pueden ser aplicadas, lo anterior a fin de desarrollar análisis a los procesos de diseño y toma de decisiones que se ejecutan al interior de las Unidades y Departamentos, que finalmente repercuten tanto en la gestión que desarrollan los equipos así como en los beneficiarios de la información y productos que surgen de ellos.

**Afirmación N°4: “El trabajo en mi Departamento se encuentra bien organizado”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	18	23,08%
De Acuerdo	27	34,62%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	18	23,08%
En desacuerdo	10	12,82%
Muy en desacuerdo	5	6,41%
Total	<b>78</b>	<b>100%</b>



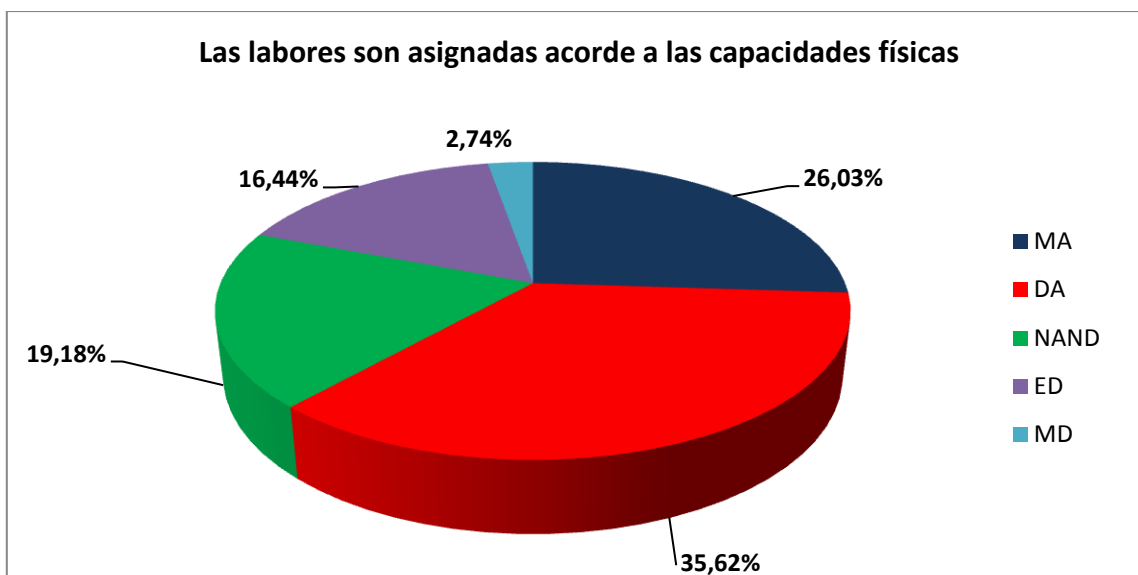
Los funcionarios respecto de la afirmación "El trabajo en mi Departamento /Unidad se encuentra bien organizado", consideran estar Muy de Acuerdo en un 23,08% y De acuerdo en un 34,62%, mientras, en un 23,08% considera no estar ni en acuerdo o ni en desacuerdo. Un 42,31% de los encuestados considera estar "En desacuerdo" (12,08%) o Muy desacuerdo, (6,41%)

Aun cuando las respuestas permiten una identificación positiva respecto del atributo consultado, no deja de ser alto el porcentaje de funcionarios que no tiene una opinión clara al respecto o se encuentra dentro de los grados de desaprobación de la afirmación. Analizar la organización de tareas y los elementos que la constituyen se convierte en un tema a relevar al interior de la Subdirección. Lo anterior está muy ligado a la respuesta de la afirmación n°3, respecto a los planes de trabajo. En la medida que buenas prácticas como la organización de tareas, asignación de responsables de materias y revisión de las acciones ejecutadas, se conviertan en una práctica formal y documentada, en mayor medida la percepción respecto a la organización de tareas será positiva y a su vez permitirá el desarrollo de una serie de externalidades positivas en la propia coordinación de la Subdirección.



**Afirmación N°5: “Las labores son asignadas acorde a las capacidades físicas”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	19	26,03%
De Acuerdo	26	35,62%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	14	19,18%
En desacuerdo	12	16,44%
Muy en desacuerdo	2	2,74%
Total	73	100%



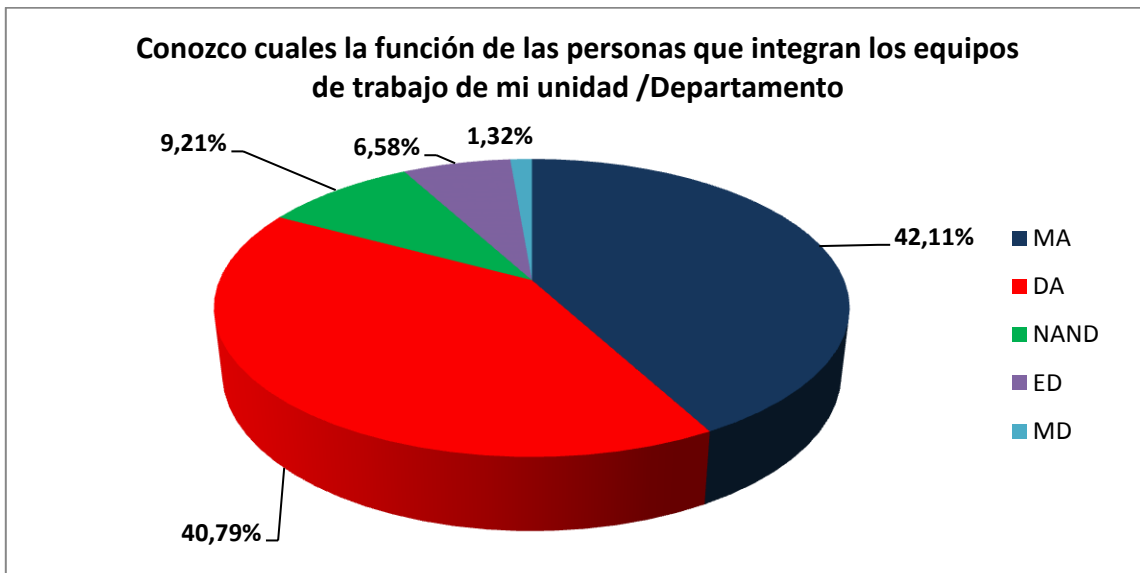
Un alto porcentaje de funcionarios, 61,94% se encuentra dentro del rango de aprobación respecto de la asignación de labores en relación a las capacidades físicas que posee, en específico un 26,03% está muy de Acuerdo y un 35,06% se encuentra de acuerdo. Mientras un 19,18% no se encuentra ni en acuerdo o en desacuerdo, un 16,44% en desacuerdo y finalmente un 2,74% se encuentra muy en desacuerdo.

Una de las tareas que exige los resultados evidenciados, es la ejecución por parte de la Subdirección, de un análisis de las cargas de trabajo y en especial de aquellas labores que se realizan en espacios de producción y de bodega, en donde las horas de trabajo físico son mayores.



**Afirmación N°6: "Conozco cuales la función de las personas que integran los equipos de trabajo de mi unidad /Departamento"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	32	42,11%
De Acuerdo	31	40,79%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	9,21%
En desacuerdo	5	6,58%
Muy en desacuerdo	1	1,32%
Total	<b>76</b>	



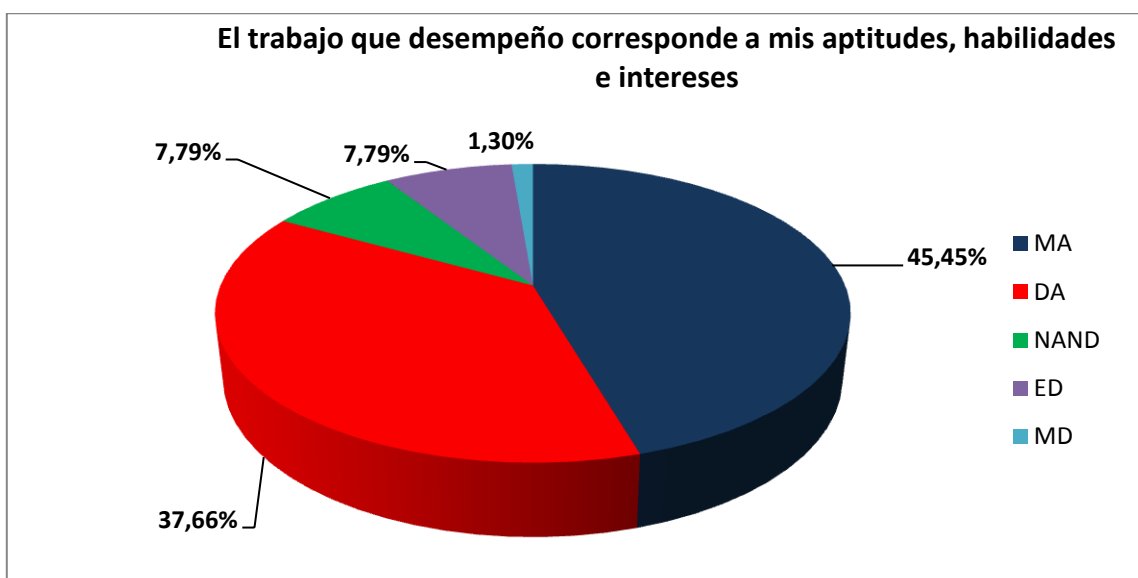
Al realizar la consulta respecto de los grados de acuerdo o en desacuerdo en que se sitúan los funcionarios encuestados respecto de la afirmación, "Conozco cuales son las funciones de las personas que integran los equipos de trabajo de mi Unidad o Departamento", un 82,89% (42,11% Muy de acuerdo y un 40,79% De acuerdo) se encuentra dentro de los rangos alto de acuerdo respecto de la afirmación.

Un 9,21% de los encuestados se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a lo consultado, mientras que un 6,58% y un 1,32% se encuentran en desacuerdo o muy en desacuerdo.

La Subdirección deberá propiciar los instrumentos y espacios para que las buenas prácticas que se ejecuten con respecto a la materia en evaluación puedan ser desarrolladas por la totalidad de las Unidades y/o Departamento que son parte de la SAF.

**Afirmación N°7: “El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	35	45,45%
De Acuerdo	29	37,66%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	7,79%
En desacuerdo	6	7,79%
Muy en desacuerdo	1	1,30%
Total	77	100

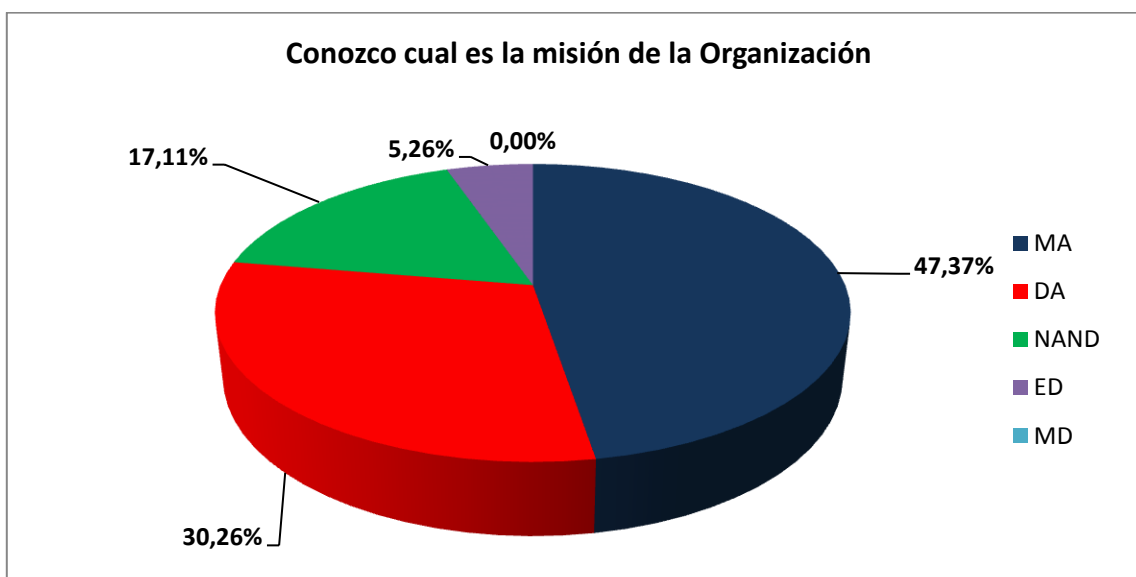


Un 45,45% de los funcionarios que respondieron la encuesta considera estar “Muy de Acuerdo” respecto a que el trabajo que desempeña se corresponde con las aptitudes, habilidades e intereses que posee. En esa misma línea de respuesta, un 37,66% de los encuestados considera estar “De Acuerdo” con la afirmación. Por el contrario alrededor de un 16,88%, se encuentra en un rango de indiferencia o desacuerdo con la afirmación, en particular un 7,79% se considera “Ni en Acuerdo ni en desacuerdo” con la afirmación; un similar porcentaje de funcionarios se considera “En Desacuerdo” con la afirmación, mientras que un 1,30% está “Muy en Desacuerdo” con la afirmación.

Respecto de los resultados descritos, la Subdirección deberá desarrollar las acciones que permitan materializar en instrumentos concretos, las descripciones de cargos de sus funcionarios, Lo anterior resulta importante de ejecutar para implementar procesos de contratación, capacitación y ascensos. Instrumento que no existe en la actualidad.

**Afirmación N°8: “Conozco cual es la misión de la Organización”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	36	47,37%
De Acuerdo	23	30,26%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	13	17,11%
En desacuerdo	4	5,26%
Muy en desacuerdo	0	0,00%
Total	76	100%

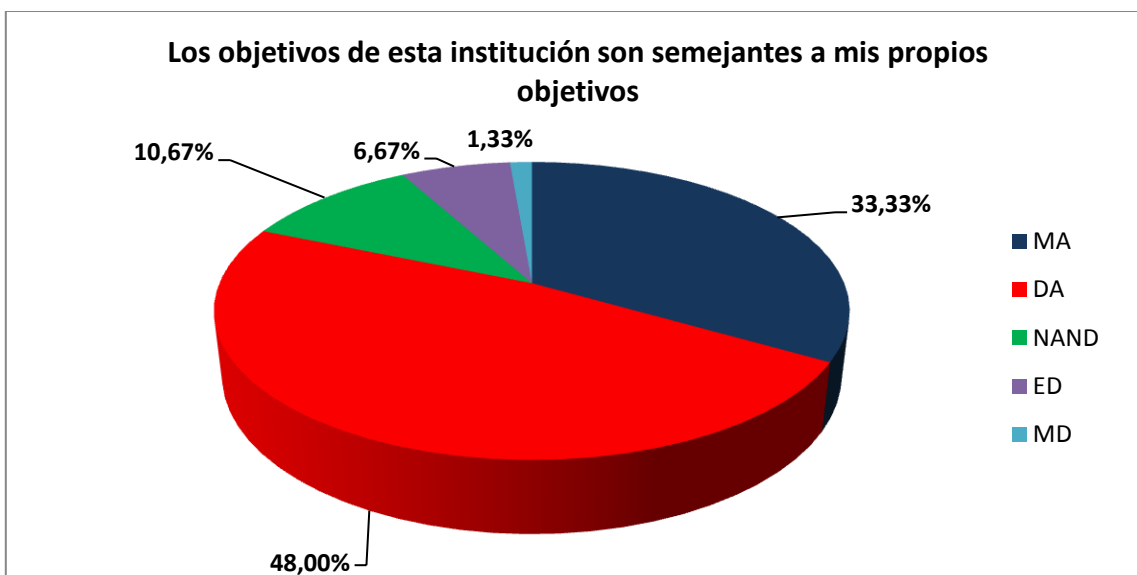


Respecto al nivel de conocimiento de la misión que presentan los funcionarios, un 77,63% de los funcionarios de la SAF, que contestaron la encuesta, se considera o “Muy de Acuerdo” o “De Acuerdo” con la afirmación, (47,37% y un 30,26% específicamente). Mientras un 22,37% de los funcionarios está “Ni de acuerdo ni en Desacuerdo” con la afirmación o se manifiesta “En desacuerdo”, los valores de ambas alternativas son un 17,11% y un 5,26%. Respecto a la alternativa Muy en Desacuerdo, esta no fue seleccionada por los encuestados.

Respecto de los valores descritos, la Subdirección de Administración y Finanzas, deberá desarrollar una política de comunicación que abarque entre otros tópicos medios que permitan reforzar y transmitir de manera clara y coherente los aspectos estratégicos que se establezcan en la Institución, como es su misión, objetivos y proyectos relevantes.

Afirmación N°9: “Los objetivos de esta institución son semejantes a mis propios objetivos”

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	25	33,33%
De Acuerdo	36	48,00%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	10,67%
En desacuerdo	5	6,67%
Muy en desacuerdo	1	1,33%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>



Un alto porcentaje de los funcionarios encuestados, considera estar “Muy de Acuerdo” o “De Acuerdo” respecto a los grados de representación de la Misión Institucional respecto a su propia Misión. Lo anterior se ve reflejado en el 33,33% y 48% de porcentaje que alcanzan ambas alternativas. El resto de los funcionarios que contestaron la afirmación, considera en un 10,67% no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, en un 6,67% se encuentra en desacuerdo, mientras que un 1,33% se encuentra muy en desacuerdo con la afirmación.

Unos de los desafíos de la Subdirección, es desarrollar una estrategia que permite especificar su misión, valores y objetivos y relacionarlas con la que actualmente existe en la Institución, siendo a su vez representativa de aquellos valores y principios que presentan sus funcionarios.

**Afirmación N°10: “La Información entregada por la Subdirección respecto a elementos Institucionales es clara y ordenada”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	6	7,69%
De Acuerdo	23	29,49%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	31	39,74%
En desacuerdo	13	16,67%
Muy en desacuerdo	5	6,41%
Total	78	100%

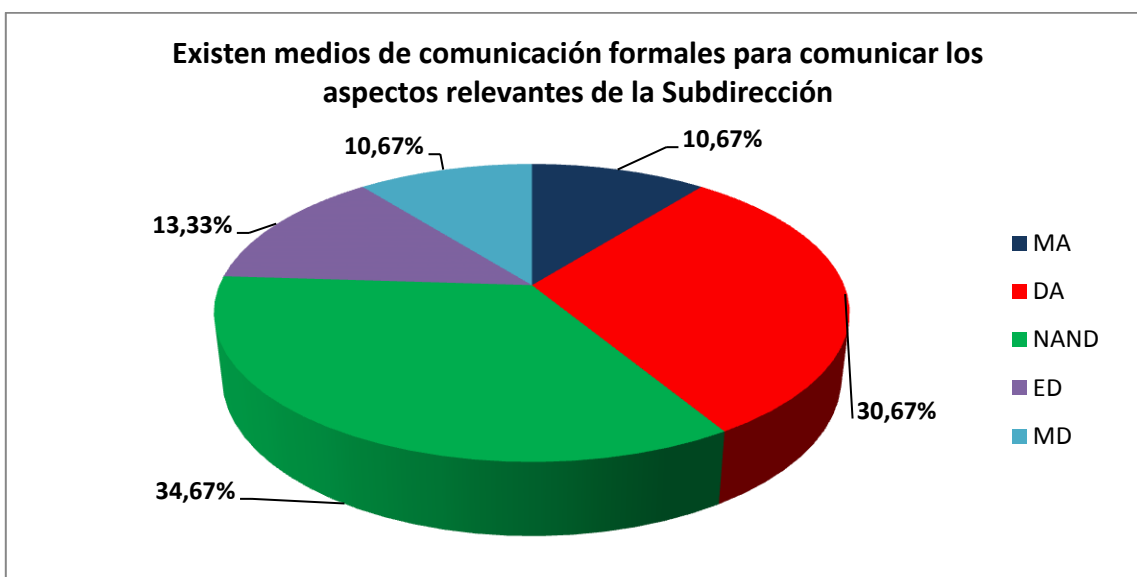


Respecto de la materia evaluada, un 37,18% de los funcionarios encuestados, se considera “Muy de Acuerdo” o “De Acuerdo” respecto de cómo la información institucional es entregada por la Subdirección. En específico un 7,69% se considera “Muy de Acuerdo” y un 29,49% se considera “De Acuerdo”. Mientras que un 62,82% se encuentra, “Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo” (39,74%), “En Desacuerdo” (16,67%) y “Muy en Desacuerdo” (6,41%)

Como anteriormente se mencionó, la SAF deberá desarrollar una política de comunicación que permita entre otros elementos entregar de manera clara y ordenada información tanto Institucional como de la propia SAF a sus funcionarios, de manera de apoyar y optimizar los procesos de trabajo y los productos y servicios entregados a nuestros usuarios internos y externos.

**Afirmación N°11: “Existen medios de comunicación formales para comunicar los aspectos relevantes de la Subdirección”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	8	10,67%
De Acuerdo	23	30,67%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	26	34,67%
En desacuerdo	10	13,33%
Muy en desacuerdo	8	10,67%
Total	75	100%

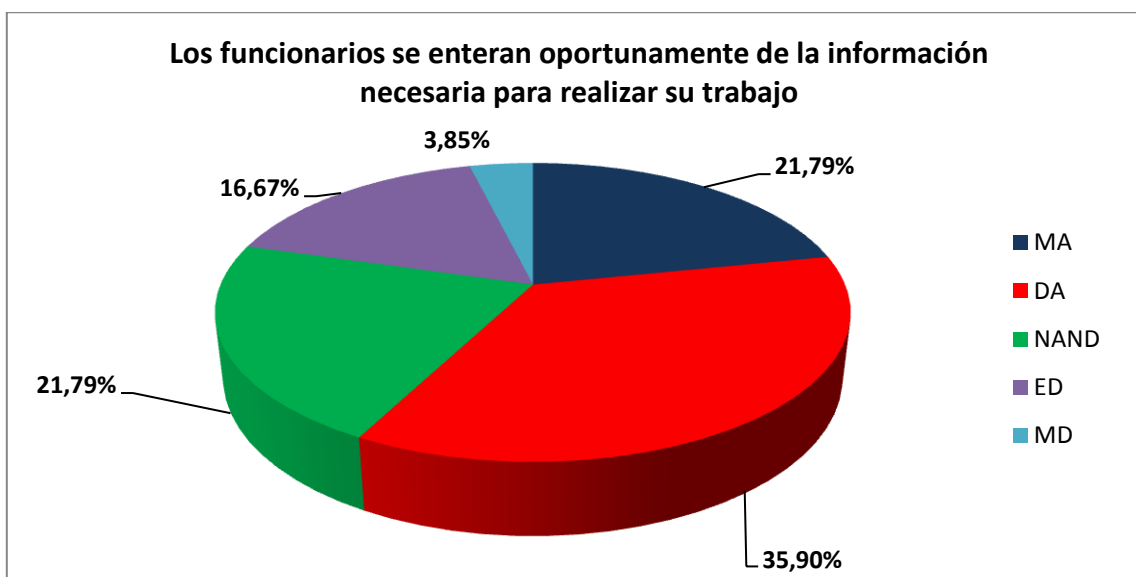


En la misma línea que las afirmaciones anteriores, esta versa respecto de los medios de comunicación existentes en la Subdirección, al respecto un 41, 33% de los funcionarios que contestan la encuesta se encuentran "Muy de Acuerdo"(10,67%) o "De acuerdo" (30,67%) respecto de la afirmación consultada. Mientras un 34,67% de los encuestados está "Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo" con la consulta, un 13,33% se encuentra "En Desacuerdo" y finalmente un 10,67% de quienes contestaron la encuesta se consideran "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

La política de comunicaciones que diseñe y establezca la SAF, deberá considerar medios de comunicación que respondan a las necesidades de los distintos actores internos y externos, con los cuales debe diseñar, producir y entregar información. Actualmente esto representa, a la luz de los resultados, una brecha de gestión a abordar.

**Afirmación N°12: “Los funcionarios se enteran oportunamente de la información necesaria para realizar su trabajo.”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	17	21,79%
De Acuerdo	28	35,90%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	17	21,79%
En desacuerdo	13	16,67%
Muy en desacuerdo	3	3,85%
Total	78	100



Respecto a la afirmación que señala, "Los funcionarios se enteran oportunamente de la información necesaria para realizar su trabajo", un 57,69% de los funcionarios encuestados se considera "Muy de Acuerdo" (21,79%) y "De Acuerdo" (35,90%).

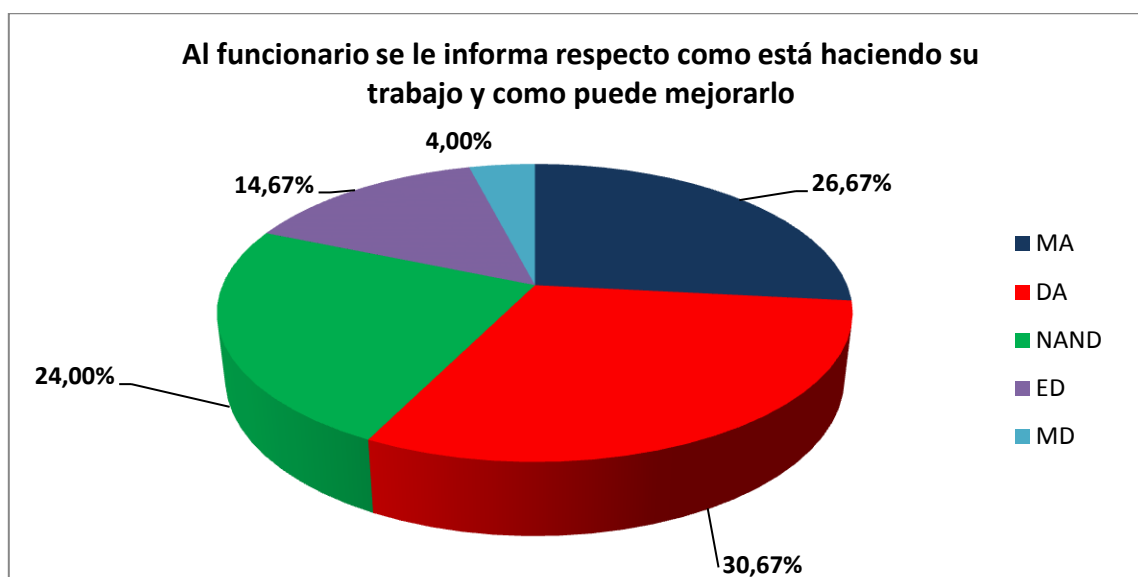
Un 21,79% de los funcionarios encuestados, se considera "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación.

Finalmente un 16,67% se considera "En Desacuerdo" y un 3,85% "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Respecto a las respuestas, una alta proporción de ellas se encuentra en un grado de desacuerdo respecto a la oportunidad en la entrega de información para el desarrollo de tareas, este tema se coordinará con los Jefes de Unidad y/o Departamento a fin de revisar las prácticas sobre esta materia y propiciar una política de comunicación interna en la Subdirección.

**Afirmación N°13: “Al funcionario se le informa respecto como está haciendo su trabajo y como puede mejorarlo.”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	20	26,67%
De Acuerdo	23	30,67%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	18	24,00%
En desacuerdo	11	14,67%
Muy en desacuerdo	3	4,00%
Total	75	100%



Respecto de la retroalimentación que recibe el funcionario de cómo está realizando su trabajo y las posibles mejoras que se pueden ejecutar, un 57,33% de los funcionarios encuestados considera estar Muy de Acuerdo (26,27%) y De Acuerdo (30,67%) con la afirmación.

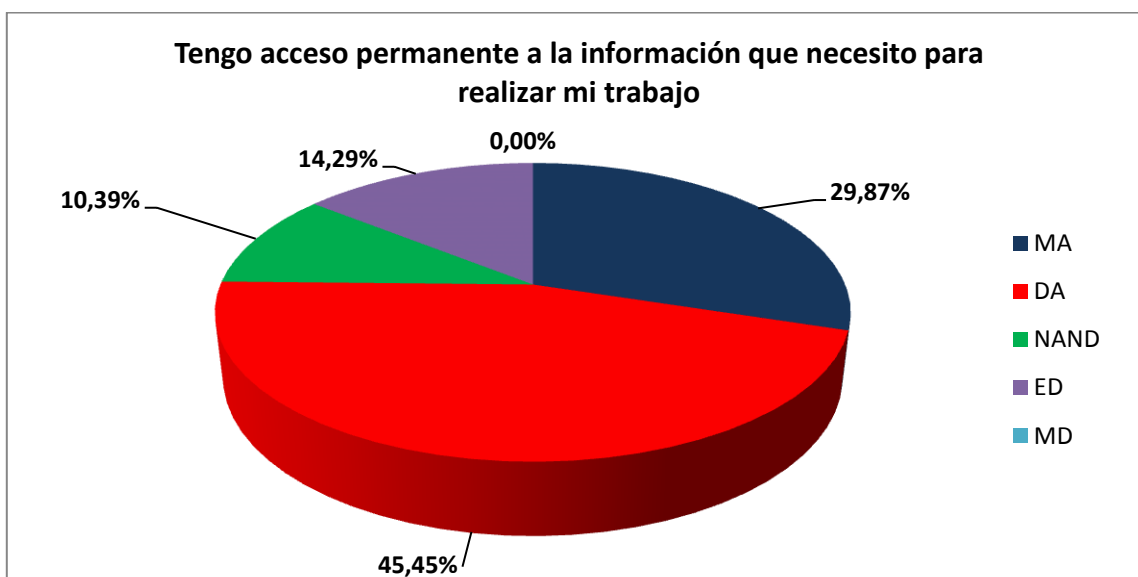
Un 24% de los funcionarios encuestados considera que no está Ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 14,67% y un 4% estima que está en desacuerdo y muy en desacuerdo con la afirmación.

Uno de los elementos a determinar como buena práctica de gestión en los Departamento y Unidades de la Subdirección debe ser la retroalimentación que se entrega a los funcionarios respecto de los trabajos encomendados. Se revisaran las prácticas que actualmente se desarrollan al interior de la SAF entorno a esta materia.



**Afirmación N°14: "Tengo acceso permanente a la información que necesito para realizar mi trabajo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	23	29,87%
De Acuerdo	35	45,45%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	10,39%
En desacuerdo	11	14,29%
Muy en desacuerdo	0	0,00%
Total	77	100%

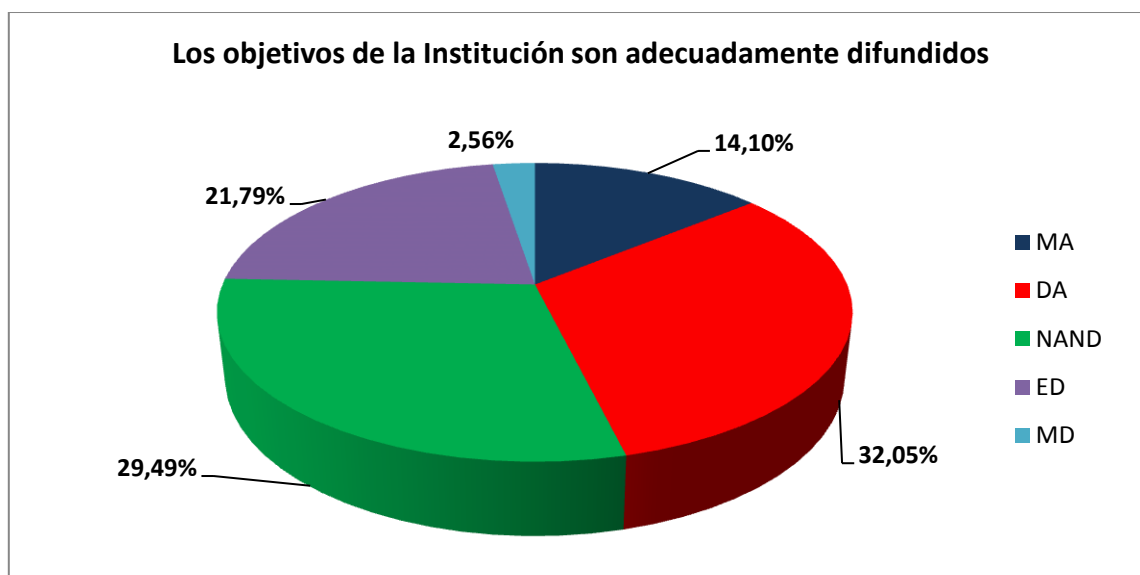


Respecto de la afirmación, "Tengo acceso permanente a la información que necesito para realizar el trabajo", cabe señalar que un 75,32% de los encuestados se inclinan por las opciones "Muy de acuerdo" (29,87%) y "De Acuerdo" (45,45%). En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo ni en desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 24,68% de las respuestas, en específico cada una de ellas con un 10,39%, 14,29% y un 0%.

En las próximas etapas del proceso de trabajo contemplado en este proyecto, se revisará en específico en cada unidad, las formas de accesibilidad a la información, datos y estudios requeridos como insumo para la ejecución de tareas, lo anterior, a fin de propiciar plataformas de accesos que permitan tanto ejecutar debidamente las tareas y gestionar el conocimiento que de ella resulta.

**Afirmación N°15: “Los objetivos de la Institución son adecuadamente difundidos”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	11	14,10%
De Acuerdo	25	32,05%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	23	29,49%
En desacuerdo	17	21,79%
Muy en desacuerdo	2	2,56%
Total	78	100%



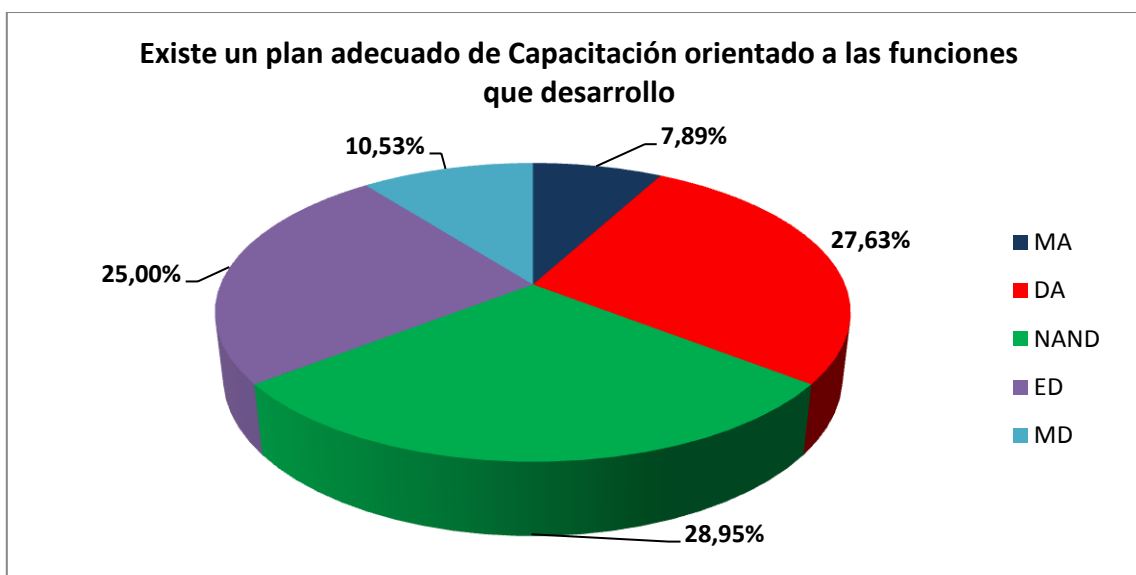
Respecto a la afirmación que señala, "Los objetivos de la Institución son adecuadamente difundidos", un 14,10% de los funcionarios, se considera "Muy de Acuerdo" con lo señalado, mientras un 32,05% señala estar "De acuerdo".

Un 29,49% de los funcionarios encuestados se considera "Ni de acuerdo y Ni en desacuerdo" con la afirmación. Finalmente un 21,79% se considera "En Desacuerdo" y un 2,56% "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Las respuestas expresadas refuerzan la necesidad de contar con una política de comunicaciones específica de la Subdirección, a fin de contar con medios apropiados para la difusión tanto de materias Institucionales como aquellas particulares de la SAF.

**Afirmación N°16: “Existe un plan adecuado de Capacitación orientado a las funciones que desarrollo”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	6	7,89%
De Acuerdo	21	27,63%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	22	28,95%
En desacuerdo	19	25,00%
Muy en desacuerdo	8	10,53%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

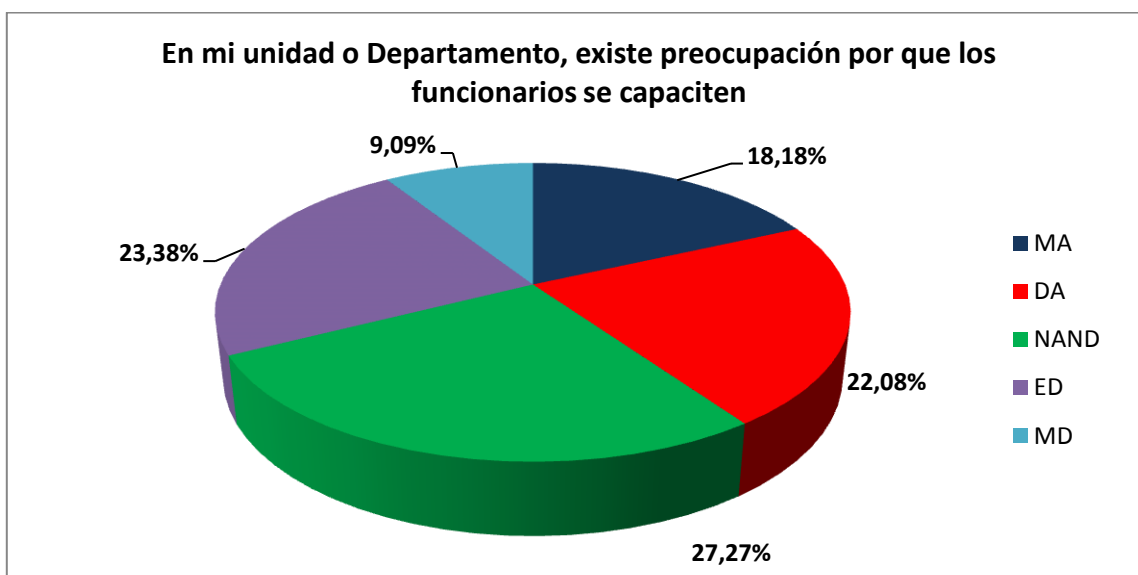


Un porcentaje de 7,89% de los funcionarios encuestados, considera estar "Muy de acuerdo", respecto de la afirmación, "Existe un plan de adecuado de Capacitación orientado a las funciones que desarrollo", mientras un 27,63% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 28,95% de los funcionarios que contestaron esta afirmación, considera estar "Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo", un 25% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 10,53% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Las respuestas entregadas por los funcionarios, dan cuenta de la necesidad de revisar en profundidad las acciones que la SAF ejecuta entorno a esta materia, más aún, en un aspecto tan sensible para la gestión de la Subdirección. Se recomienda a la Subdirección desarrollar un nuevo proceso interno para esta materia.

**Afirmación N°17: "En mi unidad o Departamento, existe preocupación por que los funcionarios se capaciten"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	14	18,18%
De Acuerdo	17	22,08%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	21	27,27%
En desacuerdo	18	23,38%
Muy en desacuerdo	7	9,09%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>



Los funcionarios encuestados señalan, respecto de la afirmación "En mi Unidad o Departamento, existe preocupación por que los funcionarios se capaciten", estar solo en un 18,18% "Muy de Acuerdo" y un 22,08% "De Acuerdo". En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo Ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman en conjunto un 59,74% de las respuesta, obteniendo en específico un 27,27%, 23,38% y un 9,09%.

A la luz de los datos proporcionados tanto por la encuesta, así como por las conversaciones iniciales con los equipos al momento de la puesta en marcha de la medición, el componente "Capacitación" presenta una brecha importante en los funcionarios. La Subdirección deberá analizar y proponer un plan de capacitación que surja del análisis de las brechas de los perfiles de cargo, la evaluación de tareas y competencias, tanto de aquellas transversales como específicas que se presentan en los miembros de sus Departamentos y Unidades.

**Afirmación N°18: “La capacitación y entrenamiento entregado por el servicio es acorde a lo que necesito en mi trabajo”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	7	9,21%
De Acuerdo	27	35,53%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	22	28,95%
En desacuerdo	14	18,42%
Muy en desacuerdo	6	7,89%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

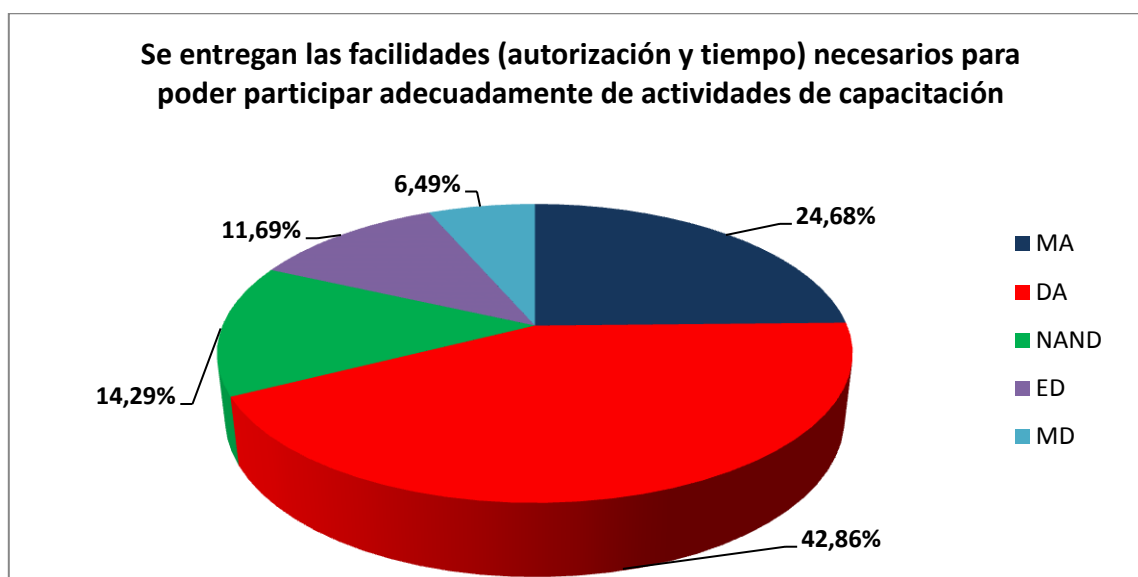


Respecto de la afirmación "La Capacitación y entrenamiento entregado por el servicio es acorde a lo que necesito en mi trabajo", un 9,21% considera estar "Muy de Acuerdo" con la afirmación, mientras que un 35,53% se considera "De Acuerdo". En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo Ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 55,26% de las respuestas, obteniendo en específico un 28,95%, 18,42% y un 7,89%.

Como se sigue observando, el componente "Capacitación" presenta una brecha importante dentro de los equipos y sentir de los funcionarios. En esta línea se refuerza la recomendación hacia la Subdirección de generar un proceso integral de diseño y desarrollo de su plan de capacitación, que permita orientar esfuerzos al reforzamiento de competencias transversales y específicas requeridas por cada uno de los cargos existentes.

**Afirmación N°19: "Se entregan las facilidades (autorización y tiempo) necesarios para poder participar adecuadamente de actividades de capacitación"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	19	24,68%
De Acuerdo	33	42,86%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	14,29%
En desacuerdo	9	11,69%
Muy en desacuerdo	5	6,49%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>



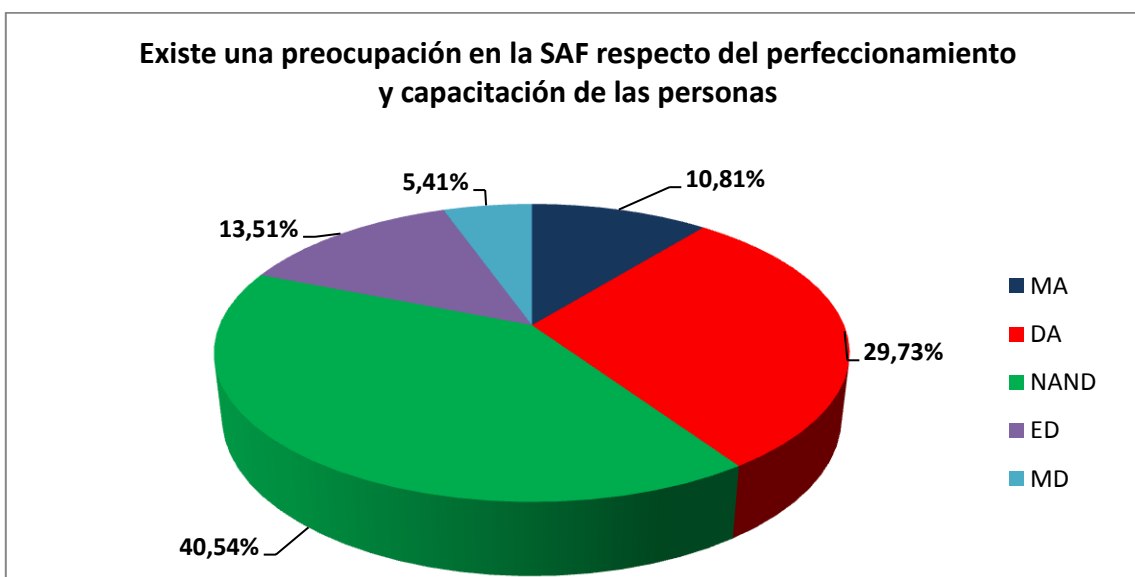
Con respecto a la afirmación, "Se entregan las facilidades (autorización y tiempo) necesarios para poder participar adecuadamente de actividades de capacitación", un 67,53% de los funcionarios encuestados se considera "Muy de Acuerdo" (24,68%) y De acuerdo (42,86%).

Un 14,29% de los funcionarios encuestados se considera "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación. Finalmente un 11,69% se considera "En desacuerdo" y un 6,49% "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Existe, a la luz de los datos proporcionados por los encuestados, acciones que faciliten la participación de manera adecuada en las actividades de capacitación. Este elemento debe ser considerado de todas formas dentro del Plan de Capacitación que desarrolle la Subdirección a fin de que esas facilidades se vean expresadas en la asistencia a cursos orientados a brechas en competencias, claramente diagnosticadas.

**Afirmación N°20: “Existe una preocupación en la SAF respecto del perfeccionamiento y capacitación de las personas”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	8	10,81%
De Acuerdo	22	29,73%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	30	40,54%
En desacuerdo	10	13,51%
Muy en desacuerdo	4	5,41%
Total	74	100%

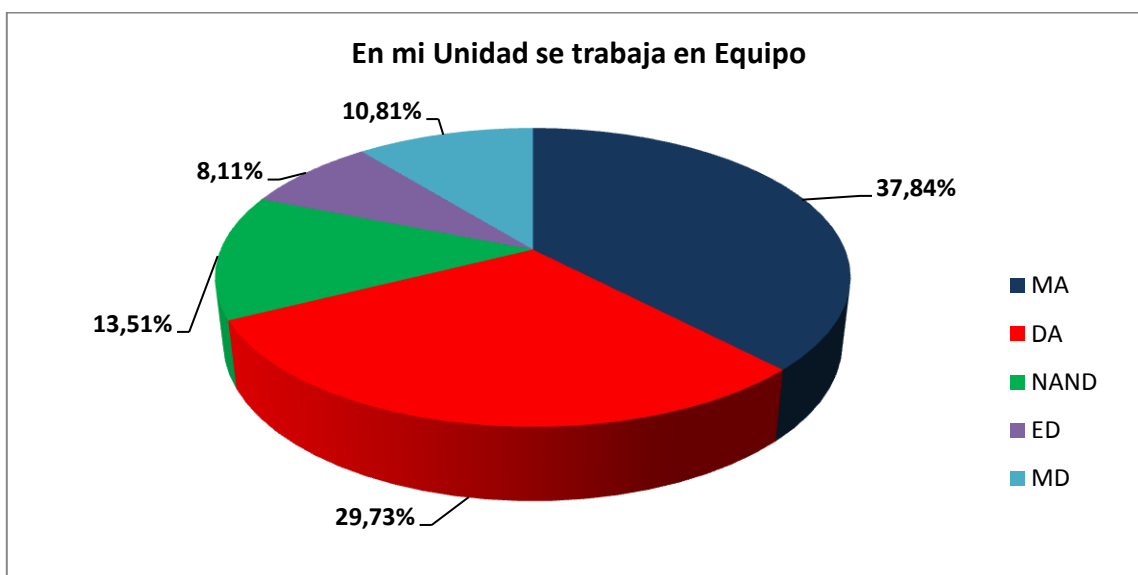


Los funcionarios respecto de la afirmación, "Existe una preocupación en la SAF por el perfeccionamiento y capacitación de las personas", señalan solo en un 10,81% estar "Muy de Acuerdo" y en un 29,73% "De Acuerdo". En cuanto a las alternativas "Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 59,46% de las respuesta, en específico, un 40,54%, 13,51% y un 5,41%.

Las respuestas observadas van en la línea de las que ya se han manifestado en el presente informe y que se encuentran vinculadas con el componente capacitación. Se recomienda a la Subdirección incorporar dentro del proceso de elaboración del Plan de Capacitación, procesos de entrevistas, análisis de competencias, resultados obtenidos por los equipos en cuanto a objetivos y metas, proyección de tareas y proyectos para el período t+1, etc., que permitan generar grados de vinculación entre la necesidad de capacitación que presentan los equipos y los instrumentos utilizados para generar su realización en el tiempo. Con ello se robustecen los procesos de formación y desarrollo de los funcionarios pertenecientes a la Subdirección y se genera un valor al propio proceso de capacitación institucional.

**Afirmación N°21: "En mi Unidad se trabaja en Equipo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	28	37,84%
De Acuerdo	22	29,73%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	13,51%
En desacuerdo	6	8,11%
Muy en desacuerdo	8	10,81%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>



Respecto de la afirmación, "En mi Unidad se trabaja en Equipo", un 37,84% se considera "Muy de Acuerdo", mientras que un 29,73% opina estar "De Acuerdo". Un 13,51% manifiesta estar "Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo" con la afirmación, un 8,11% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 10,81% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

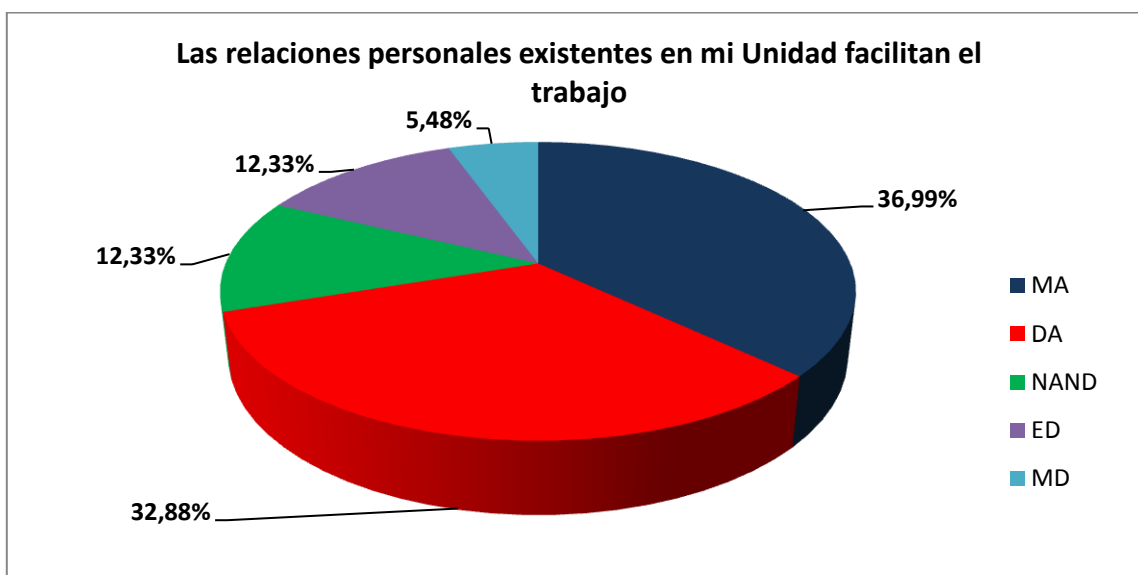
Aun cuando los porcentajes obtenidos por las alternativas De Acuerdo y Muy de Acuerdo, son altos, los datos permiten observar que existe un porcentaje no menor de funcionarios que considera que esta práctica, el trabajo en Equipo, como un elemento ajeno a su quehacer habitual.

Reforzar este aspecto es importante dada la naturaleza de los servicios y productos que genera la Subdirección, en donde la comunicación, la colaboración y coordinación entre unidades es fundamental. Se propone incorporar este elemento en el proyecto de buenas prácticas de gestión a diseñar por parte de la SAF.



**Afirmación N°22: "Las relaciones personales existentes en mi Unidad facilitan el trabajo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	27	36,99%
De Acuerdo	24	32,88%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	12,33%
En desacuerdo	9	12,33%
Muy en desacuerdo	4	5,48%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>



Respecto a la afirmación que señala, "Las relaciones personales existentes en mi Unidad facilitan el trabajo, un total de 69,86% de los funcionarios encuestados se considera "Muy de Acuerdo" (36,99%) y "De Acuerdo" (32,88%).

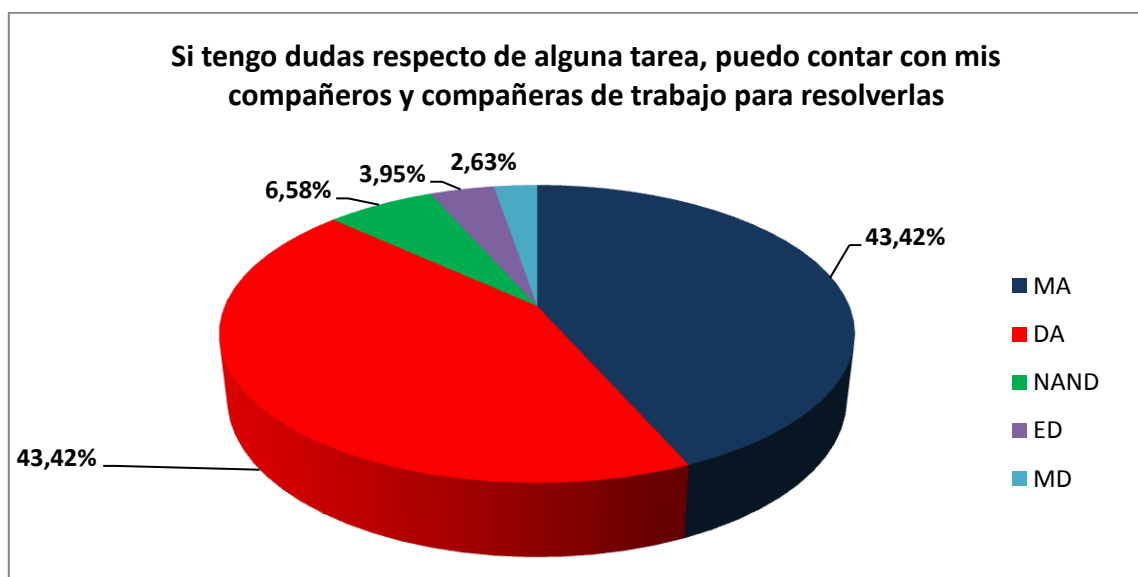
Un 12,33% de los funcionarios encuestados se considera "Ni de acuerdo y ni desacuerdo" con la afirmación.

Finalmente un 12,33% se considera "En desacuerdo" y un 5,48% "Muy en Desacuerdo".

Respecto a las respuestas, una alta proporción de ellas se encuentra en un grado alto de acuerdo, sin embargo la proyección de acciones a desarrollar en la Subdirección debe tender a que estos porcentajes vayan en aumento y permitan generar valor en la ejecución de tareas. Por lo tanto se deben ejecutar acciones tendientes a desarrollar códigos de buenas prácticas que permitan la mantención de relaciones personales idóneas al interior de los equipos de trabajo de la Subdirección.

**Afirmación N°23: “Si tengo dudas respecto de alguna tarea, puedo contar con mis compañeros y compañeras de trabajo para resolverlas”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	33	43,42%
De Acuerdo	33	43,42%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6,58%
En desacuerdo	3	3,95%
Muy en desacuerdo	2	2,63%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

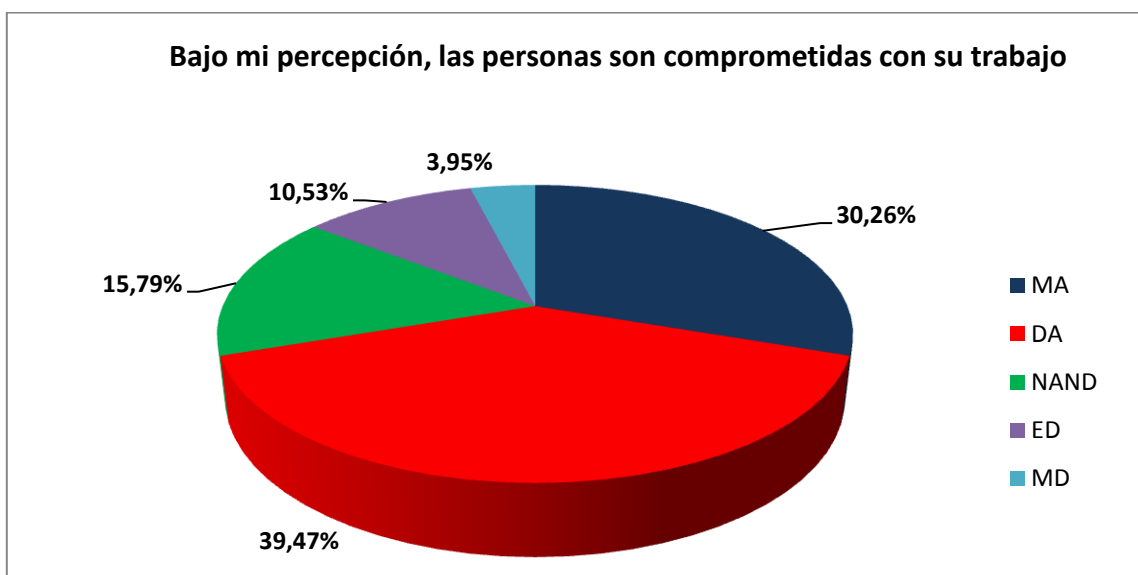


En la afirmación "Si tengo dudas respecto de alguna tarea, puedo contar con mis compañeros y compañeras de trabajo para resolverlas", un total de 86,84% de los encuestados se inclinan por las opciones "Muy de Acuerdo" (43,42%) y "De Acuerdo" (43,42%). En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 13,16% de las respuesta, obteniendo en específico, un 6,58%, 3,95% y un 2,63%.

A la luz de los resultados descrito, se evidencia un alto porcentaje de ejecución de acciones de entrega de conocimiento y orientación informal entre funcionarios al interior de los equipos. La Subdirección debe incorporar estas prácticas, dentro de la gestión de las capacitaciones, reforzarlas y formalizar los espacios para su desarrollo, exposición y entrega. Lo anterior debe formar parte de las acciones de capacitación y acompañamiento hacia los equipos de la Subdirección.

**Afirmación N°24: "Bajo mi percepción, las personas son comprometidas con su trabajo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	23	30,26%
De Acuerdo	30	39,47%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15,79%
En desacuerdo	8	10,53%
Muy en desacuerdo	3	3,95%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

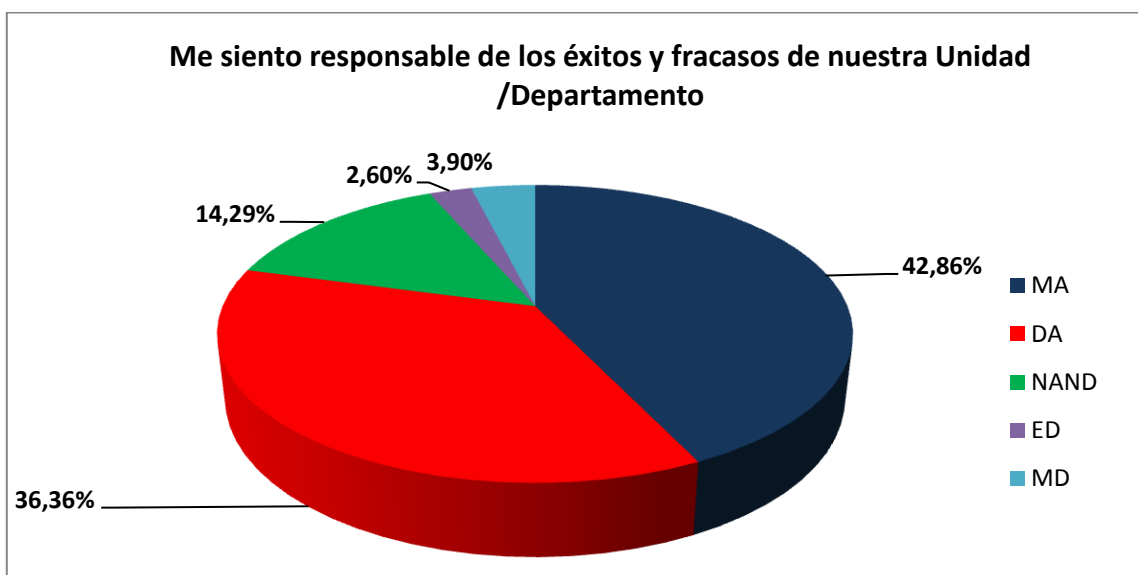


Con respecto de la afirmación que señala, "Bajo mi percepción, las personas son comprometidas con su trabajo", un 30,26% de los funcionarios encuestados, considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 39,47% selecciona la alternativa "De Acuerdo". Un 15,79% considera estar "Ni en acuerdo ni en Desacuerdo" con la afirmación, un 10,53% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 3,95% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

En la medida que la SAF, origine procesos de coordinación, encuentro y desarrollo entre las unidades, que permitan a los distintos equipos conocer las realidades, productos y servicios que en ellos se originan, las percepciones asociadas a este tipo de afirmación deberían aumentar. Es importante que dentro de las acciones a desarrollar por parte de la SAF, se cuente con la generación de instancias de dialogo y conocimientos de las diversas tareas que a su interior se generan.

**Afirmación N°25: “Me siento responsable de los éxitos y fracasos de nuestra Unidad /Departamento”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	33	42,86%
De Acuerdo	28	36,36%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	14,29%
En desacuerdo	2	2,60%
Muy en desacuerdo	3	3,90%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

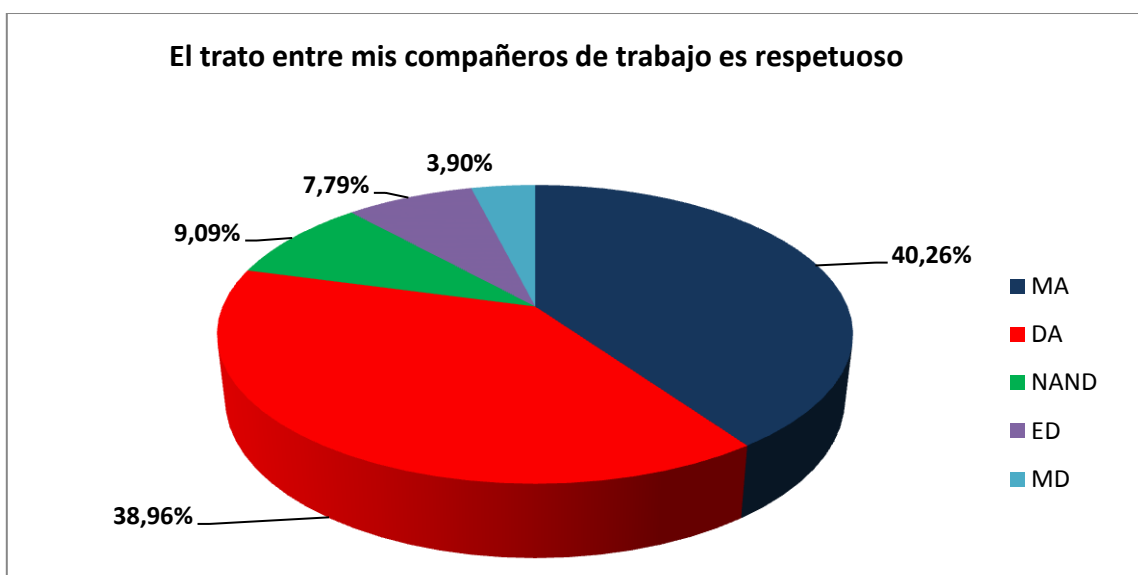


Respecto de la afirmación "Me siento responsable de los éxitos y fracaso de nuestra Unidad /Departamento", un 42,86% considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 36,36% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 14,29% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 2,60% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 3,90% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Un alto porcentaje de los encuestados se considera parte fundamental de las acciones que se desarrollan al interior de las Unidades o Equipos en los cuales participa. El resultado en particular que se evidencia en esta afirmación, es un llamado a la Subdirección a considerar estos datos como una verdadera línea base para evaluar a futuro la creación, trabajo y percepción de los equipos de trabajo existentes en la SAF.

**Afirmación N°26: "El trato entre mis compañeros de trabajo es respetuoso"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	31	40,26%
De Acuerdo	30	38,96%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	9,09%
En desacuerdo	6	7,79%
Muy en desacuerdo	3	3,90%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

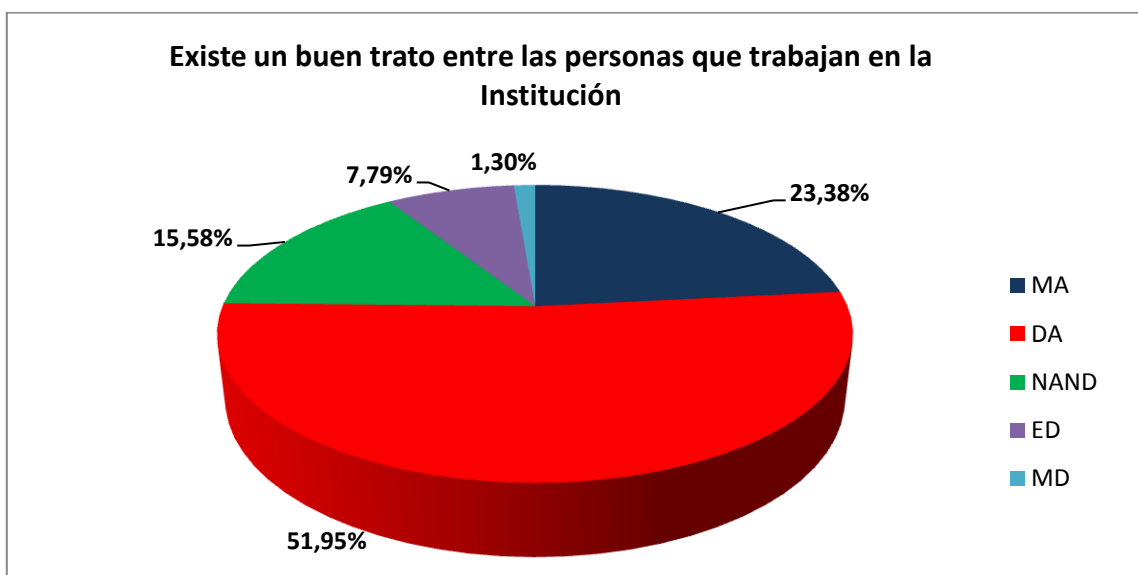


Respecto de la afirmación "El trato entre mis compañeros de trabajo es respetuoso", un 79,22% de los encuestados se inclinan por las opciones "Muy de Acuerdo" (40,26%) y "De Acuerdo" (38,96%). En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 20,78% de las respuestas, en específico un 9,09%, 7,79% y un 3,90%.

Una de las preocupaciones que se deben reforzar, a fin de mantener u optimizar estos resultados, tiene que ver con el trato entre compañeros de trabajo y la creación de códigos de buen trato, que se orienten en la idónea utilización de espacios, diálogos, resolución de conflictos, etc.

**Afirmación N°27: “Existe un buen trato entre las personas que trabajan en la Institución”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	18	23,38%
De Acuerdo	40	51,95%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15,58%
En desacuerdo	6	7,79%
Muy en desacuerdo	1	1,30%
Total	77	100%

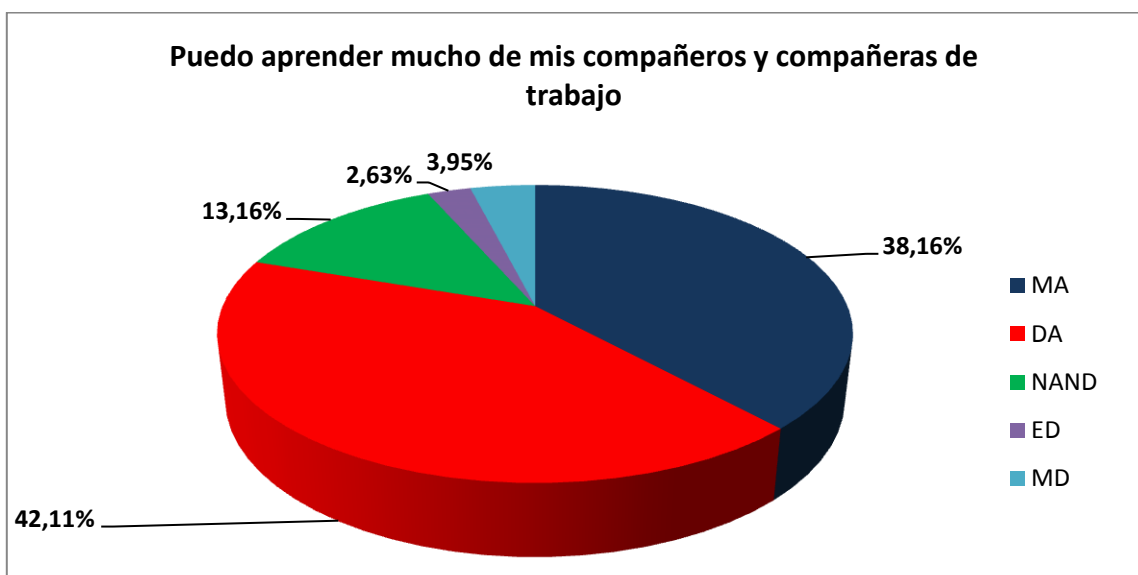


Respecto de la afirmación "Existe un buen trato entre las personas que trabajan en la Institución", un 75,32% de los encuestados se inclinan por las opciones "Muy de Acuerdo" (23,38%) y "De Acuerdo" (51,95%). En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 24,68% de las respuestas, en específico un 15,58%, 7,79% y un 1,30%.

En la misma línea que la afirmación anterior, un aspecto a relevar Institucionalmente tiene que ver con los códigos de buen trato entre Unidades y Departamentos. El reforzamiento de la práctica al interior de la SAF, puede convertirse en un elemento diferenciador y exportable al resto de las Subdirecciones, propiciando con ello un aumento de la percepción de esta materia por parte de los miembros de los equipos de trabajo.

**Afirmación N°28: "Puedo aprender mucho de mis compañeros y compañeras de trabajo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	29	38,16%
De Acuerdo	32	42,11%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	13,16%
En desacuerdo	2	2,63%
Muy en desacuerdo	3	3,95%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

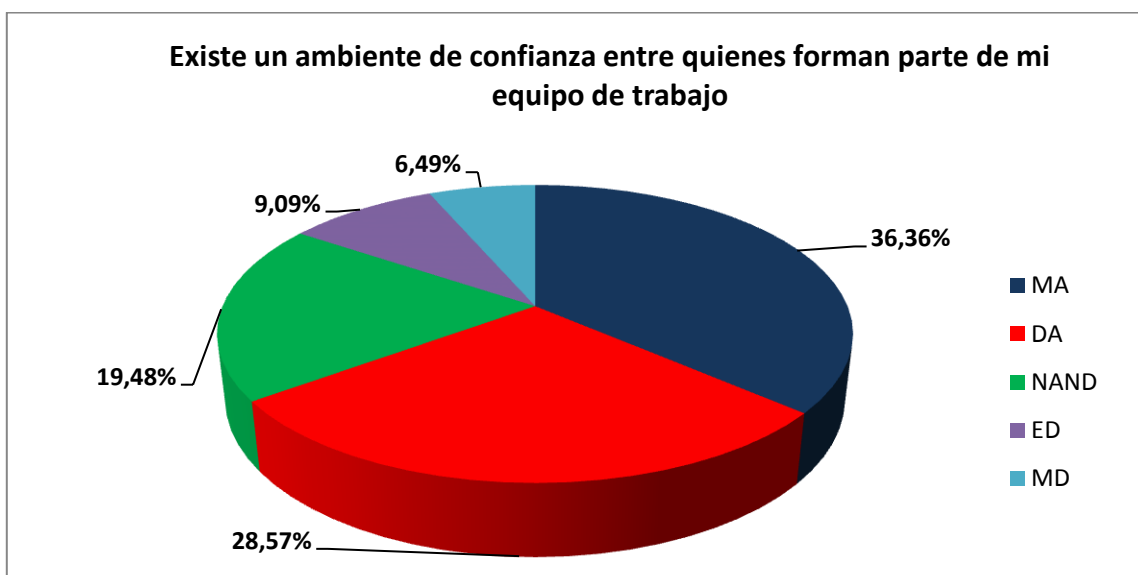


Respecto de la afirmación "Puedo aprender mucho de mis compañeros y compañeras de trabajo", un 80,26% de los encuestados se inclinan por las opciones "Muy de Acuerdo" (38,16%) y "De Acuerdo" (42,11%). En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 19,74% de las respuestas, en específico un 13,16%, 2,63% y un 3,95%.

La Subdirección debe incorporar estas percepciones dentro de la gestión del conocimiento a propiciar en sus Departamentos y Unidades. A la luz de los resultados, un componente importante dentro del proceso de formación funcionaria que se genera al interior de la Subdirección, se encuentra dado por la relación, comunicación y aprendizaje que tienen entre si los funcionarios. Generar acciones que refuercen estos elementos y lo potencien puede ser vital para la creación de espacios de capacitación interna inexistentes hoy formalmente.

**Afirmación N°29: “Existe un ambiente de confianza entre quienes forman parte de mi equipo de trabajo”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	28	36,36%
De Acuerdo	22	28,57%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	15	19,48%
En desacuerdo	7	9,09%
Muy en desacuerdo	5	6,49%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>



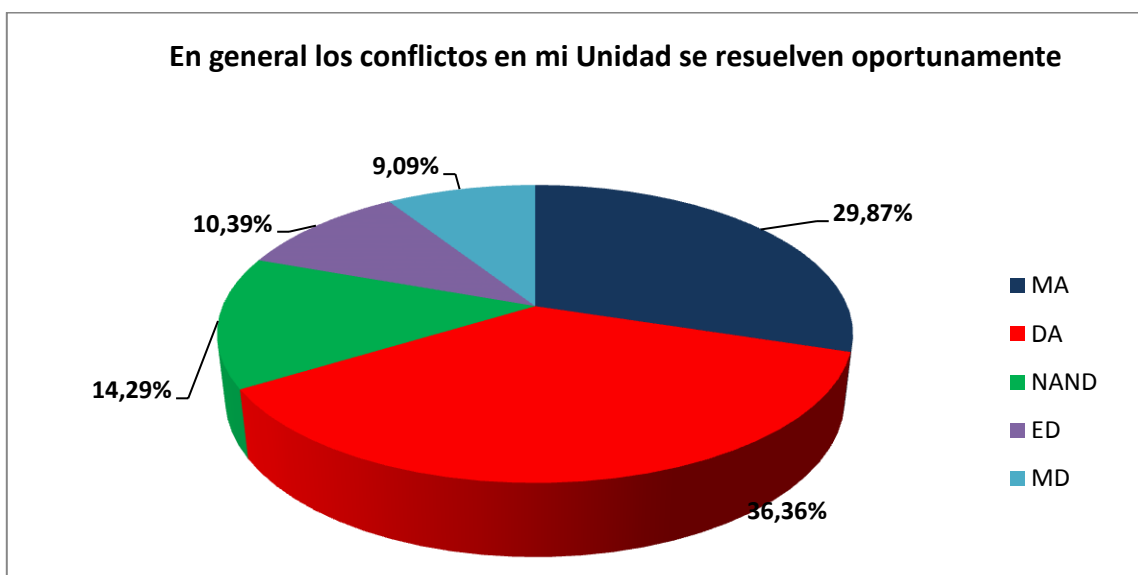
Respecto de la afirmación, "Existe un ambiente de confianza entre quienes forman parte de mi equipo de trabajo", un 64,94% de los encuestados se inclinan por las opciones "Muy de Acuerdo" (36,36%) y "De Acuerdo" (28,57%). En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 35,06% de las respuesta, en específico un 19,48%, 9,09% y un 6,49%.

Uno de los elementos a desarrollar, mantener y/o reforzar al interior de los equipos que conforman la Subdirección, está relacionado con la formación de equipos de trabajo y las prácticas que en ellos se desarrollan, a fin de que su orientación sea hacia la ejecución idónea de tareas pero principalmente que permitan el desarrollo de quienes lo componen. El diseño de una buena práctica laboral entorno a la creación de equipos de trabajo, confiables, con buenos patrones de relación interpersonal debe ser abordado al interior de la Subdirección.



**Afirmación N°30: “En general los conflictos en mi Unidad se resuelven oportunamente”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	23	29,87%
De Acuerdo	28	36,36%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	14,29%
En desacuerdo	8	10,39%
Muy en desacuerdo	7	9,09%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

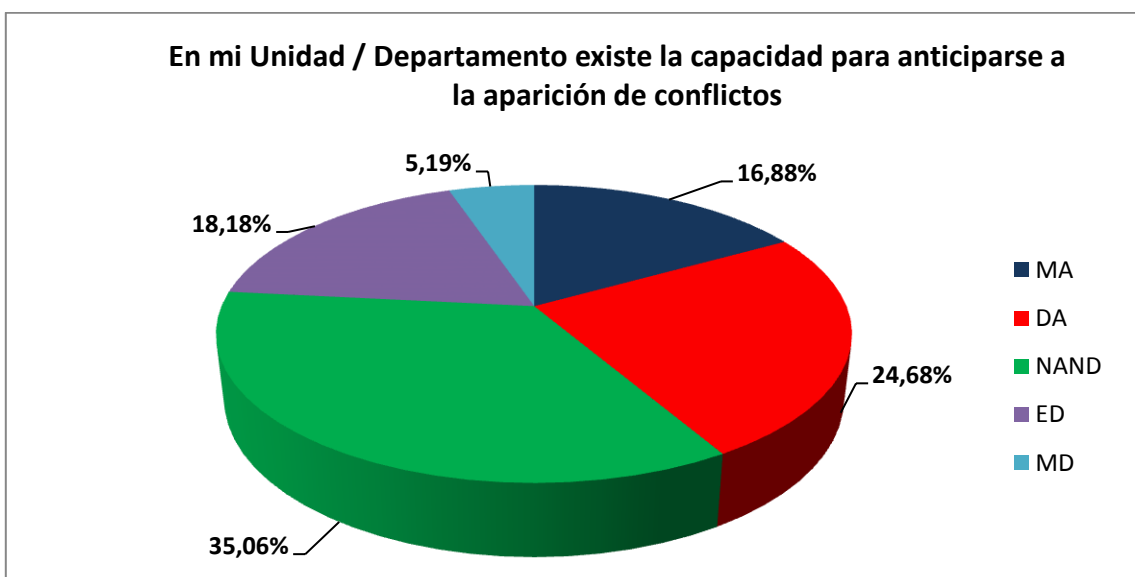


Respecto de la afirmación "En general los conflictos en mi Unidad se resuelven oportunamente", un 66,23% de los encuestados se inclinan por las opciones "Muy de Acuerdo" (29,87%) y "De Acuerdo" (36,96%). En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 33,77% de las respuestas, en específico un 14,29%, 10,39% y un 9,09%.

Dentro de las orientaciones de buenas prácticas de gestión, que debe ejecutar la Subdirección, se encuentra la creación de instrumentos y espacios formales para la resolución de conflictos. Lo anterior a fin de generar espacios de convivencia laborales que se sustenten el buen trato y la idónea resolución de las diferencias que puedan surgir al interior de los equipos de trabajo.

**Afirmación N°31: “En mi Unidad / Departamento existe la capacidad para anticiparse a la aparición de conflictos.”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	13	16,88%
De Acuerdo	19	24,68%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	27	35,06%
En desacuerdo	14	18,18%
Muy en desacuerdo	4	5,19%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

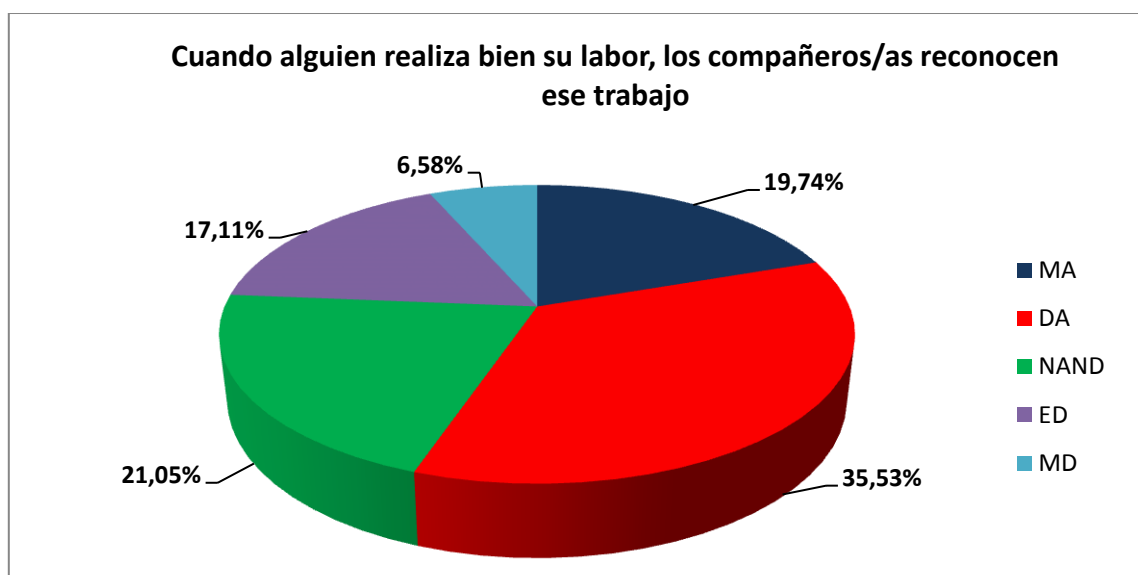


Respecto de la afirmación "En mi Unidad / Departamento existe la capacidad para anticiparse a la aparición de conflictos", un 16,88% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 24,68% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 35,06% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 18,18% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 5,19% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

En concordancia con lo señalado en la afirmación anterior, se debe generar en la Subdirección, instancias que permitan anticipar los conflictos que puedan perjudicar, la convivencia de los equipos. Para ello se recomienda crear al interior de la Subdirección, protocolos de buenas prácticas en relación a esta materia.

**Afirmación N°32: "Cuando alguien realiza bien su labor, los compañeros/as reconocen ese trabajo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	15	19,74%
De Acuerdo	27	35,53%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	21,05%
En desacuerdo	13	17,11%
Muy en desacuerdo	5	6,58%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

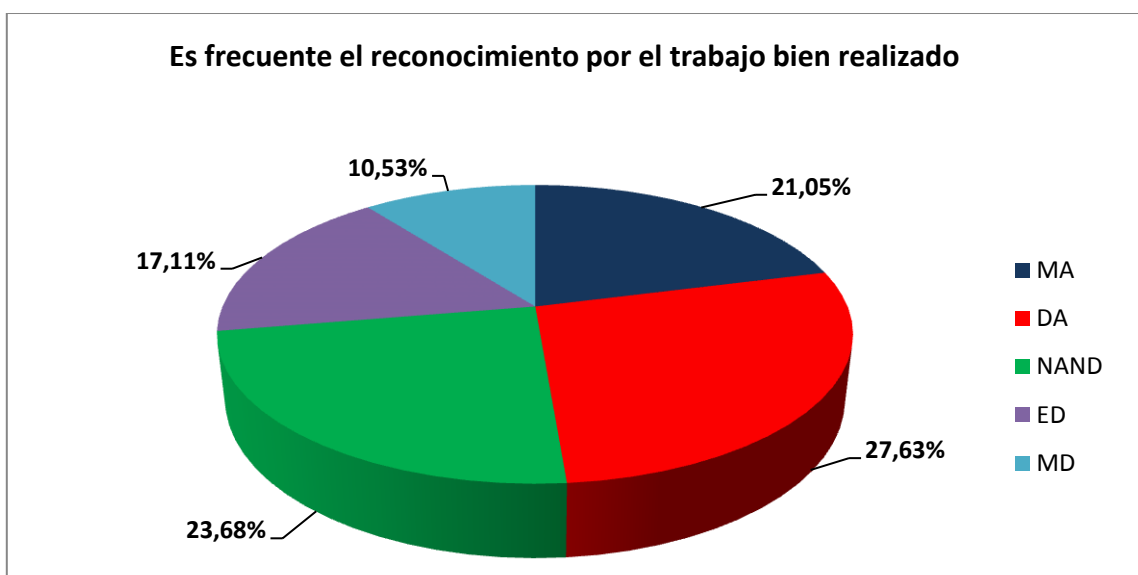


En relación a la afirmación "Cuando alguien realiza bien su labor, los compañeros reconocen ese trabajo", un 19,74% considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 35,53% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 21,05% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 17,11% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 6,58% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Una buena práctica de trabajo a desarrollar al interior de los equipos de la SAF, se encuentra vinculada con el reconocimiento de las labores generadas tanto por los pares como por parte de las jefaturas hacia sus equipos. El reforzamiento de este elemento permite generar equipos más cohesionado entorno a los objetivos y desafíos que se proyecten.

Afirmación N°33: “Es frecuente el reconocimiento por el trabajo bien realizado”

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	16	21,05%
De Acuerdo	21	27,63%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	18	23,68%
En desacuerdo	13	17,11%
Muy en desacuerdo	8	10,53%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

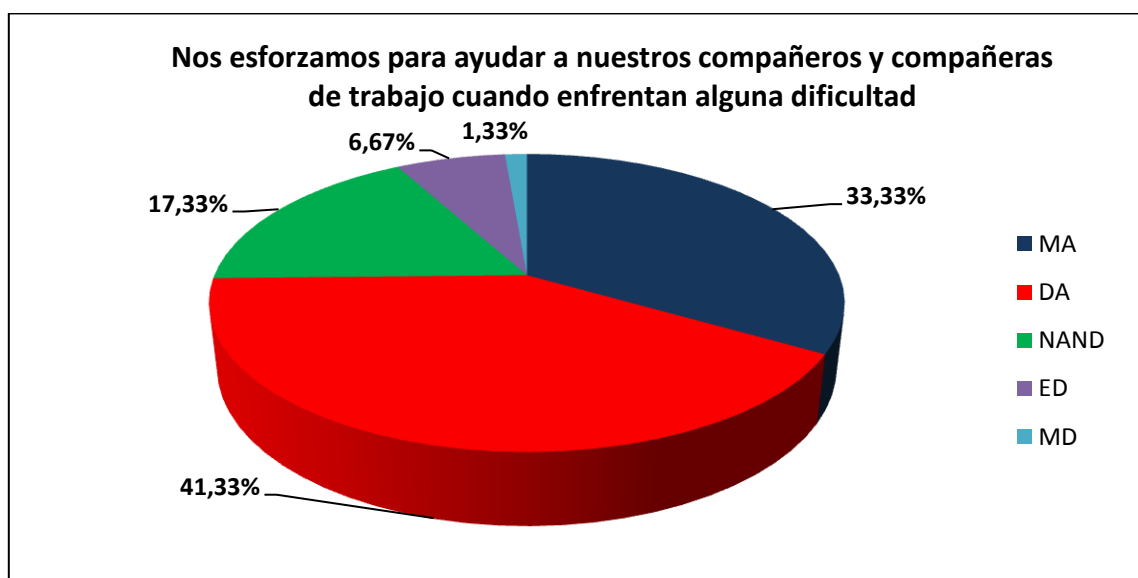


Respecto de la afirmación, "Es frecuente el reconocimiento por el trabajo bien realizado", un 21,05% se considera "Muy de Acuerdo" con la afirmación, mientras que un 27,63% se considera "De Acuerdo". En cuanto a las alternativas "Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 51,32% de las respuesta, en específico un 23,08%, 17,11% y un 10,53%.

Los resultados obtenidos confirman la necesidad de revisar los métodos y acciones de reconocimiento ante el buen trabajo realizado por los equipos de trabajo que componen la SAF. Como se mencionó anteriormente, reforzar este elemento permite generar equipos más cohesionado respecto de los objetivos y desafíos que se proyecten.

**Afirmación N°34: “Nos esforzamos para ayudar a nuestros compañeros y compañeras de trabajo cuando enfrentan alguna dificultad”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	25	33,33%
De Acuerdo	31	41,33%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	13	17,33%
En desacuerdo	5	6,67%
Muy en desacuerdo	1	1,33%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

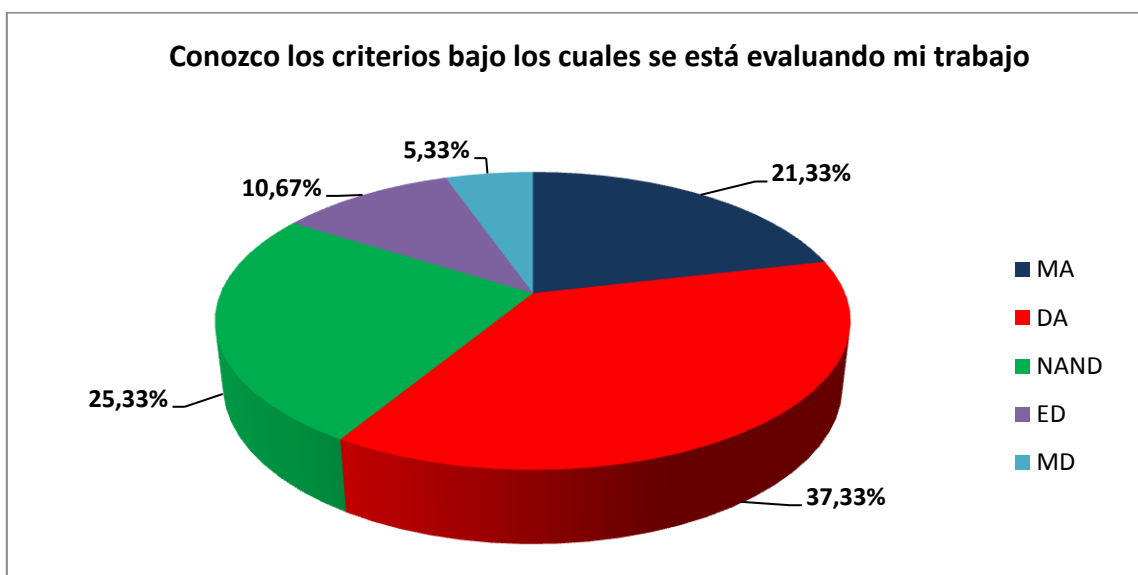


Respecto de la afirmación "Nos esforzamos para ayudar a nuestros compañeros y compañeras de trabajo cuando enfrentan alguna dificultad", un 33.33% considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 41.33% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 17.33% se considera "Ni en acuerdo ni en Desacuerdo" con la afirmación, un 6.67% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 1.33% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Los resultados obtenidos dan cuenta de la existencia de una alta percepción, de que en la SAF, específicamente en sus equipos, existen grados de apoyo y solidaridad para enfrentar dificultades. La invitación es a la Subdirección a considerar este atributo como un valor fundamental a la hora de ejecutar su estrategia de desarrollo, la cual permita reforzar y mantener este elemento como parte del quehacer de los equipos de trabajo.

**Afirmación N°35: "Conozco los criterios bajo los cuales se está evaluando mi trabajo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	16	21,33%
De Acuerdo	28	37,33%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	19	25,33%
En desacuerdo	8	10,67%
Muy en desacuerdo	4	5,33%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

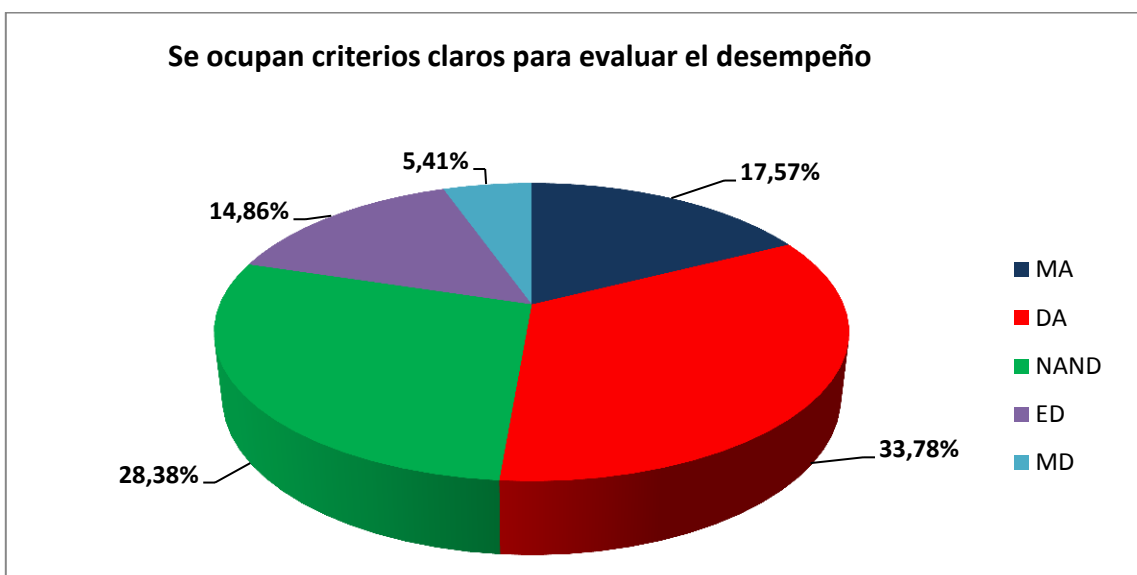


Respecto de la afirmación "conozco los criterios bajo los cuales se está evaluando mi trabajo", un 21,33% de los funcionarios encuestados, considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 37,33% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 25,33% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 10,67% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 5,33% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Un criterio a revisar en los equipos de trabajo de la Subdirección, tienen que ver con el elemento de evaluación del desempeño. Revisar los modos de ejecución, los instrumentos informales utilizados y aquellas buenas prácticas que existen en diversas unidades respecto a esta materia, permitirán reforzar y generar nuevos modos de trabajo en torno a esta materia.

Afirmación N°36: “Se ocupan criterios claros para evaluar el desempeño”

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	13	17,57%
De Acuerdo	25	33,78%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	21	28,38%
En desacuerdo	11	14,86%
Muy en desacuerdo	4	5,41%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

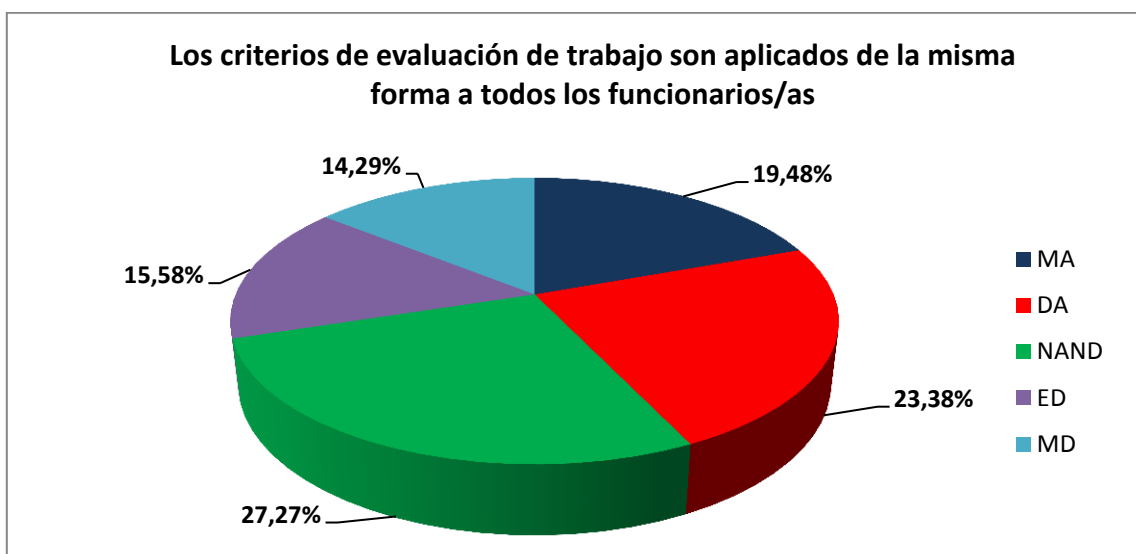


Respecto de la afirmación "Se ocupan criterios claros para evaluar el desempeño", un 17,57% de los funcionarios encuestados, considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 33,78% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 28,38% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 14,86% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 5,41% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Dentro de las buenas prácticas que se deben analizar al interior de la SAF, se encuentra la de generación de instrumentos que permitan revisar la especificidad de las labores que en ella se ejecutan, su cumplimiento y las situaciones que la sustentan. A fin de que los criterios tanto transversales como específicos de la función evaluada sean claros, compartidos y generen valor.

Afirmación N°37: “Los criterios de evaluación de trabajo son aplicados de la misma forma a todos los funcionarios/as”

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	15	19,48%
De Acuerdo	18	23,38%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	21	27,27%
En desacuerdo	12	15,58%
Muy en desacuerdo	11	14,29%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>



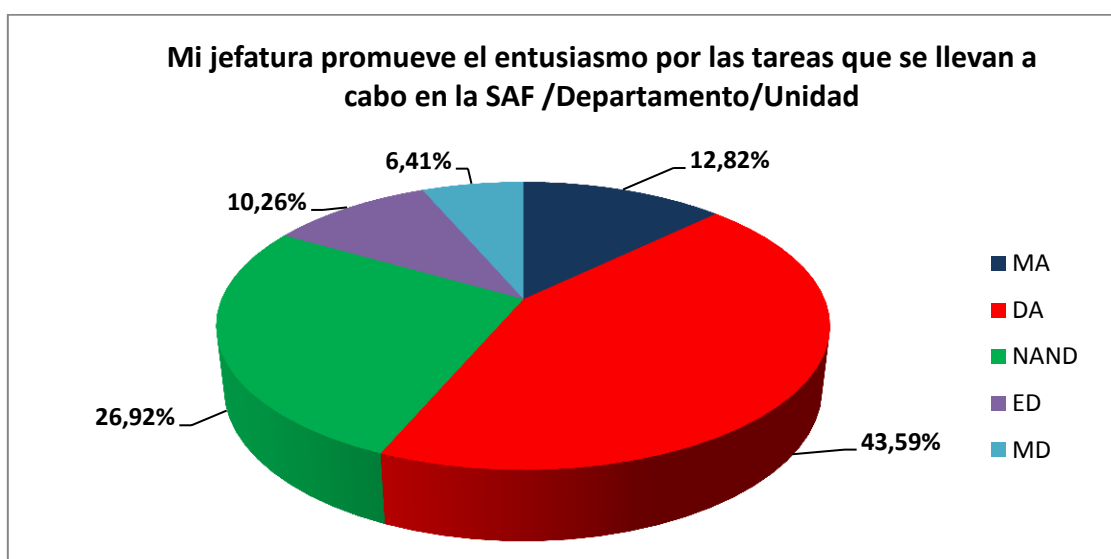
Respecto de la afirmación "Los criterios de evaluación de trabajo son aplicados de la misma forma a todos los funcionarios/as", un 19,48% considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 23,38% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 27,27% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 15,68% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 14,29% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Uno de los criterios a considerar en la generación de buenas prácticas en torno al proceso de evaluación del desempeño está relacionado con la transparencia en su ejecución. Por ello, y a la luz de lo ya evidenciado en la afirmaciones anteriores y que han tratado respecto a este componente, la SAF deberá revisar las actuales prácticas que sustentan este proceso y con ello propiciar las mejoras que se puedan obtener.



**Afirmación N°38: “Mi jefatura promueve el entusiasmo por las tareas que se llevan a cabo en la SAF /Departamento/Unidad”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	10	12,82%
De Acuerdo	34	43,59%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	21	26,92%
En desacuerdo	8	10,26%
Muy en desacuerdo	5	6,41%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>



Respecto de la afirmación "Mi Jefatura promueve el entusiasmo por las tareas que se llevan a cabo en la SAF /Departamento/ Unidad", un 12,82% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 43,59% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 26,92% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 10,26% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 6,41% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Un elemento a revisar en la Subdirección y que tiene relación con los canales de comunicación con los equipos tiene que ver con la generación de buenas prácticas, que promuevan, mantengan o intensifiquen las acciones de promoción de tareas al interior de las Unidades. Promoción que deben surgir del diálogo constante entre los equipos y su Jefatura.

**Afirmación N°39: “Mi jefatura tiene un trato acorde a las necesidades que tiene el equipo de trabajo”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	26	33,77%
De Acuerdo	29	37,66%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	12,99%
En desacuerdo	8	10,39%
Muy en desacuerdo	4	5,19%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

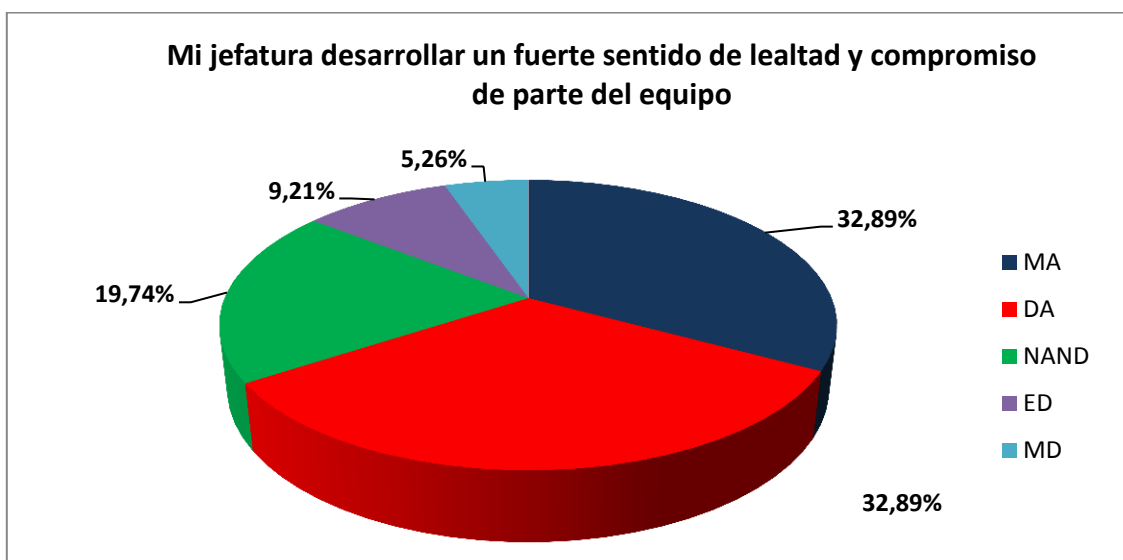


Respecto de la afirmación "Mi Jefatura tiene un trato acorde a las necesidades que tiene el equipo de trabajo", un 33,77% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 37,66% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 12,99% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 10,39% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 5,19% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Un elemento que se debe considerar dentro de las buenas prácticas laborales de la SAF, tiene relación con la generación de un trato positivo de las jefaturas de Unidades/Departamento con sus equipos de trabajo. Reconocer esas necesidades de trato (manifestadas en reuniones de trabajo, nuevos procesos, mayor capacitación, establecimientos de objetivos y tareas claras), forman parte fundamental de establecer un buen clima y ambiente laboral.

**Afirmación N°40: “Mi jefatura desarrollar un fuerte sentido de lealtad y compromiso de parte del equipo”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	25	32,89%
De Acuerdo	25	32,89%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	15	19,74%
En desacuerdo	7	9,21%
Muy en desacuerdo	4	5,26%
Total	76	100%

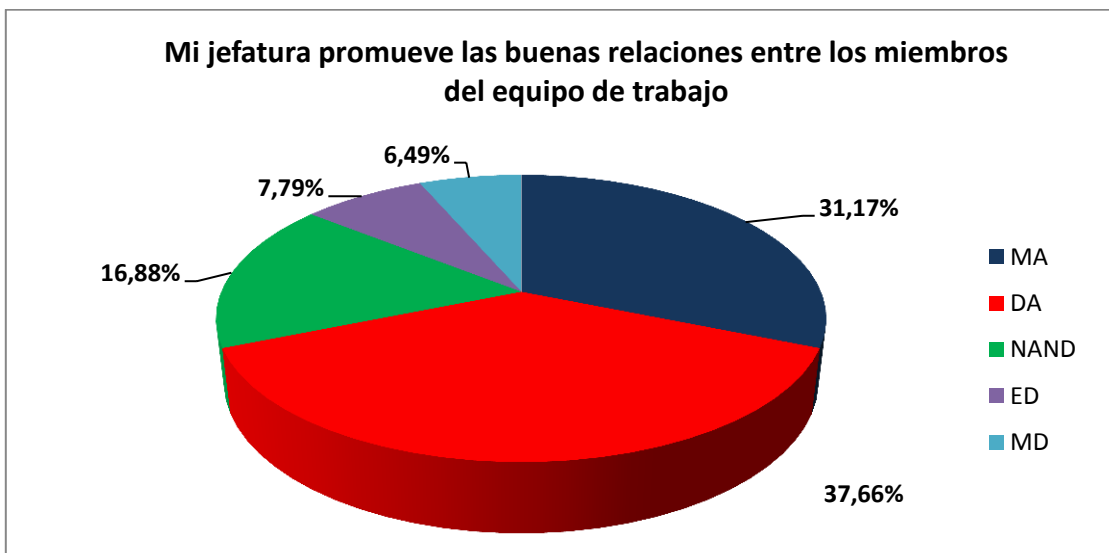


Los funcionarios respecto de la afirmación, "Mi jefatura desarrolla un fuerte sentido de la lealtad y compromiso de parte del equipo", señalan en un 32,89% estar "Muy de Acuerdo" y en un también 32,89% "De Acuerdo". En cuanto a las alternativas "Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 34,21% de las respuesta, en específico, un 19,74%, 9,21% y un 5,26%.

Reforzar el trato y como se estructuran las relaciones entre las Jefaturas y las Unidades /Departamento, es parte fundamental del diseño de buenas prácticas laborales que debe realizar la SAF, bajo el entendido de que estas puedan mantener u optimizar las acciones ya existentes en esta materia.

Afirmación N°41: “Mi jefatura promueve las buenas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo”

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	24	31,17%
De Acuerdo	29	37,66%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	13	16,88%
En desacuerdo	6	7,79%
Muy en desacuerdo	5	6,49%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

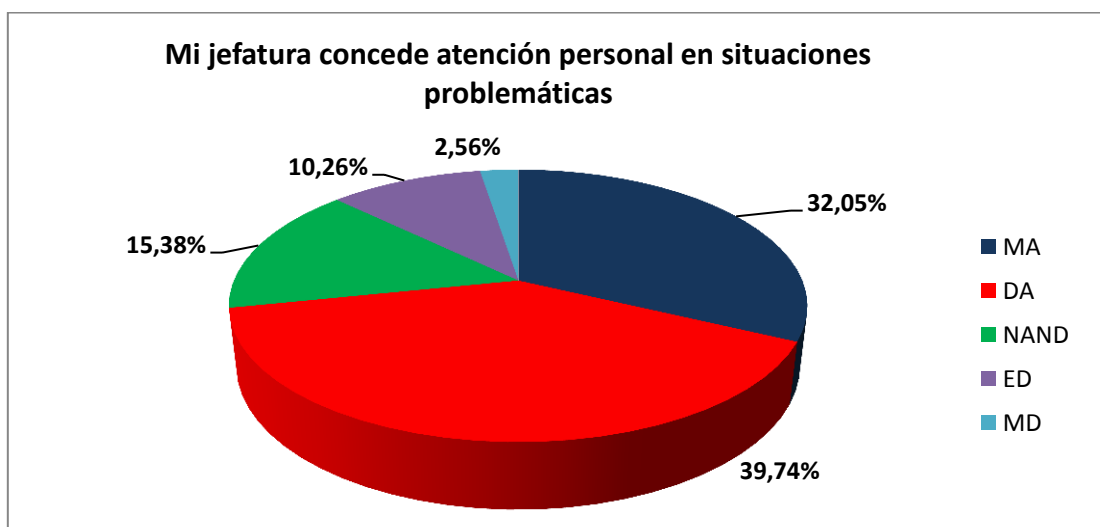


Respecto de la afirmación, "Mi jefatura promueve las buenas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo", un 68,83% de los encuestados se inclinan por las opciones "Muy de Acuerdo" (31,17%) y "De Acuerdo" (26,92%). En cuanto a las alternativas "Ni en acuerdo ni en Desacuerdo", "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", suman un 31,17% de las respuestas, en específico un 16,88%, 7,79% y un 6,49%.

En la misma línea que la respuesta anterior, uno de los elementos que se deben analizar para su mantención y/u optimización, tiene que ver con la promoción de buenas prácticas laborales al interior de los equipos de trabajo de la Subdirección, las cuales deben estar orientadas a la creación y promoción de buenas relaciones laborales al interior de los equipos, las cuales, deben estar lideradas por las jefaturas y/o encargados de Unidades y Departamentos.

Afirmación N°42: “Mi jefatura concede atención personal en situaciones problemáticas”

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	25	32,05%
De Acuerdo	31	39,74%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	15,38%
En desacuerdo	8	10,26%
Muy en desacuerdo	2	2,56%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

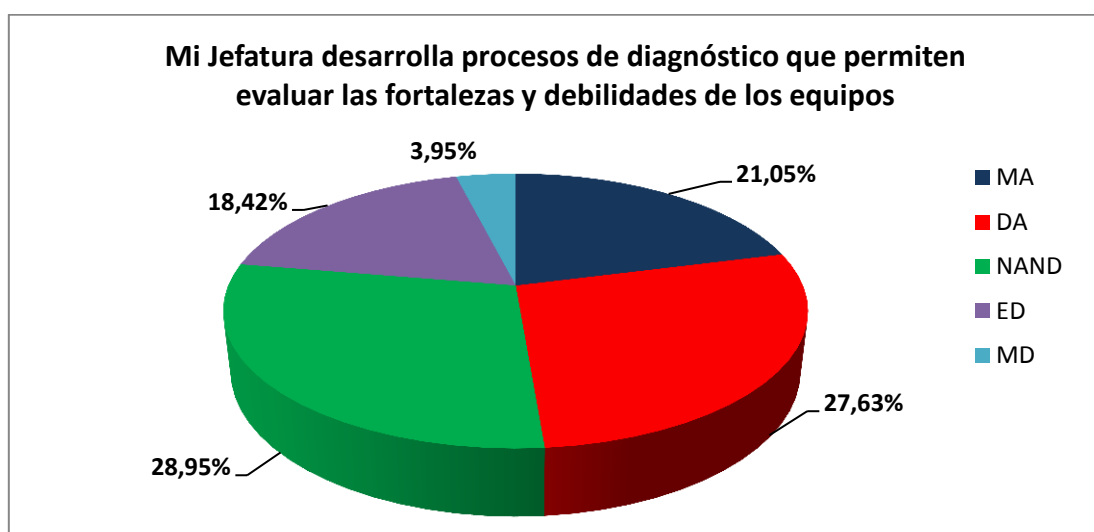


Respecto de la afirmación "Mi Jefatura concede atención personal en situaciones problemáticas", un 32,05% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 39,74% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 15,38% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 10,26% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 2,56% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

En la línea de elementos a considerar, dentro de las buenas prácticas laborales está aquella relacionada con la atención, preocupación y empatía que las jefaturas deben presentar con sus equipos de trabajo. Se recomienda revisar las actuales prácticas relacionada con esta materia a fin de generar modos compartidos de tratamiento de este tipo de elementos en las Unidades y Departamentos de la Subdirección.

**Afirmación N°43: "Mi Jefatura desarrolla procesos de diagnóstico que permiten evaluar las fortalezas y debilidades de los equipos"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	16	21,05%
De Acuerdo	21	27,63%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	22	28,95%
En desacuerdo	14	18,42%
Muy en desacuerdo	3	3,95%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

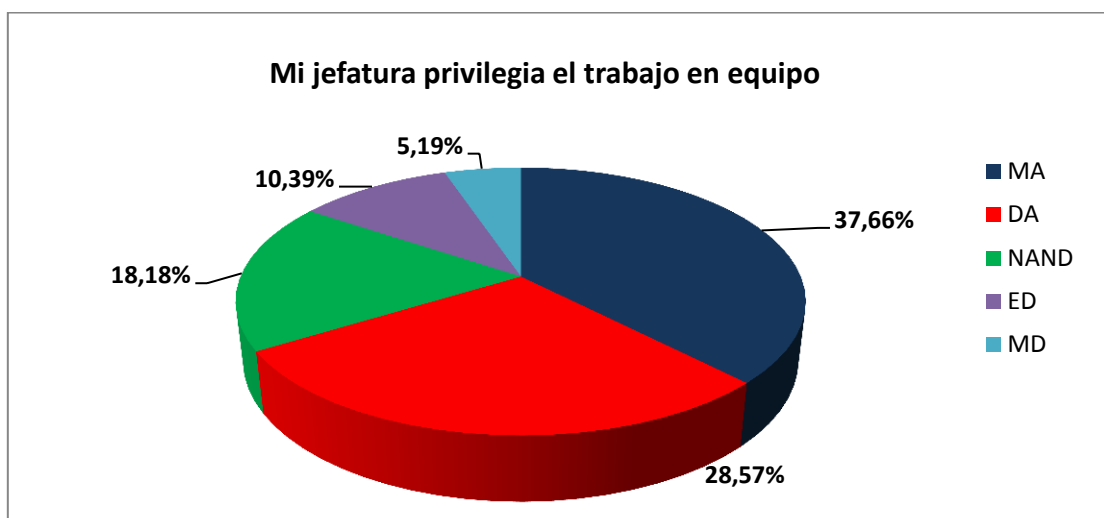


Respecto de la afirmación "Mi Jefatura desarrolla procesos de diagnósticos que permiten evaluar las fortalezas y debilidades de los equipos", un 21,05% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 27,63% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 28,95% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 18,42% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 3,95% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Unos de los desafíos que se proyectan en la Subdirección de Administración y Finanzas, es la realización, constante y a través de procesos formales, de diagnósticos de los equipos de trabajo, pero además de los procesos, sus productos y servicios, y los niveles de respuesta entregadas a necesidades existentes al interior de la Institución. Lo anterior, con el fin de que el accionar de los equipos trabajo, se fundamente, en un diagnostico constante del medio, lo cual les permita observar los aspectos a mantener, reforzar y/o modificar.

**Afirmación N°44: "Mi jefatura privilegia el trabajo en equipo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	29	37,66%
De Acuerdo	22	28,57%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	14	18,18%
En desacuerdo	8	10,39%
Muy en desacuerdo	4	5,19%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

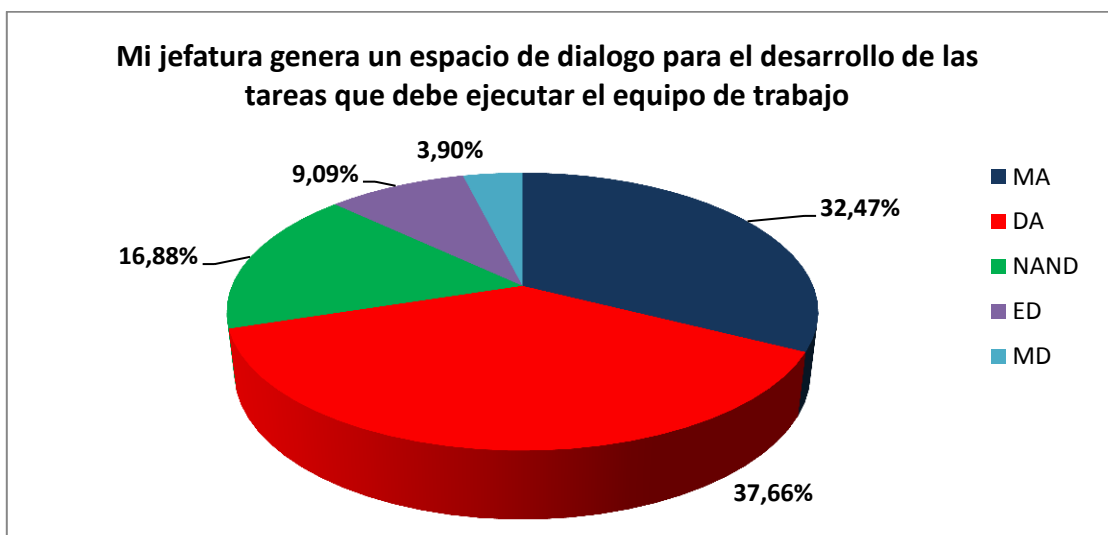


Respecto de la afirmación "Mi Jefatura privilegia el trabajo en equipo", un 37,66% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 28,57% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 18,18% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 10,39% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 5,19% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Un elemento que debe ser considerado dentro de las buenas prácticas laborales de la SAF, tiene relación con el reforzamiento del trabajo en equipo, atendida esta como base en el quehacer de los equipos que conforman la Subdirección. Reforzar este elemento permite generar un mayor espacio de optimización de procesos, mejorar la comunicación entre equipos y la generación de los servicios y productos.

**Afirmación N°45: "Mi jefatura genera un espacio de dialogo para el desarrollo de las tareas que debe ejecutar el equipo de trabajo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	25	32,47%
De Acuerdo	29	37,66%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	13	16,88%
En desacuerdo	7	9,09%
Muy en desacuerdo	3	3,90%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>



Respecto de la afirmación "Mi Jefatura genera un espacio de dialogo para el desarrollo de las tareas que debe ejecutar el equipo de trabajo", un 32,47% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 37,66% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 16,88% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 9,09% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 3,90% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Un elemento fundamental a la hora de ejecutar buenas prácticas laborales, está relacionado con espacios efectivos de diálogos al interior de los equipos, a fin de proyectar en ellos, las tareas a elaborar y sus posibles modificaciones o innovaciones. Ejecutar estas acciones permite a los equipos lograr mayor identificación con las tareas desempeñadas y con la optimización de las mismas.



**Afirmación N°46: "Mi jefatura desarrolla y organiza un plan de trabajo respecto a los objetivos del equipo"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	23	29,49%
De Acuerdo	31	39,74%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	12,82%
En desacuerdo	10	12,82%
Muy en desacuerdo	4	5,13%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

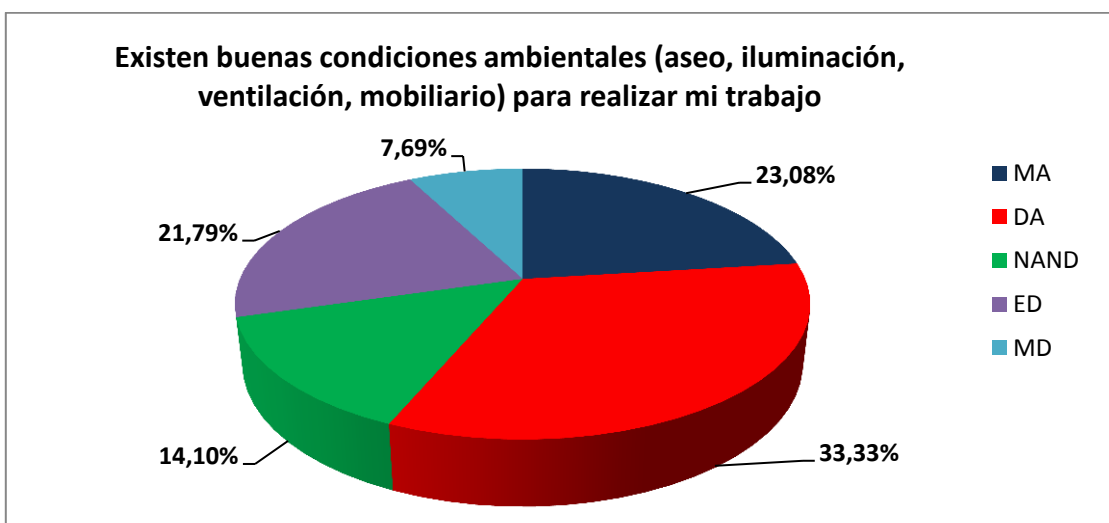


Respecto de la afirmación "Mi Jefatura desarrolla y organiza un plan de trabajo respecto a los objetivos del equipo", un 29,49% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 39,74% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 12,82% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 12,82% también se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 5,13% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Existe una necesidad de formalizar a través de procesos conocidos y practicados por todas las Unidades, la elaboración de planes de trabajo que den cuenta las proyección de resultados esperados, presupuesto asociado, capacitaciones necesarias, seguimiento y control, etc. En definitiva desarrollar un plan de acción por Unidad y Departamento, que permita visualizar los objetivos proyectados para un período determinado. Lo anterior permite tratar, en su mayoría, las materias relevadas en esta encuesta.

**Afirmación N°47: “Existen buenas condiciones ambientales (aseo, iluminación, ventilación, mobiliario) para realizar mi trabajo”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	18	23,08%
De Acuerdo	26	33,33%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	14,10%
En desacuerdo	17	21,79%
Muy en desacuerdo	6	7,69%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

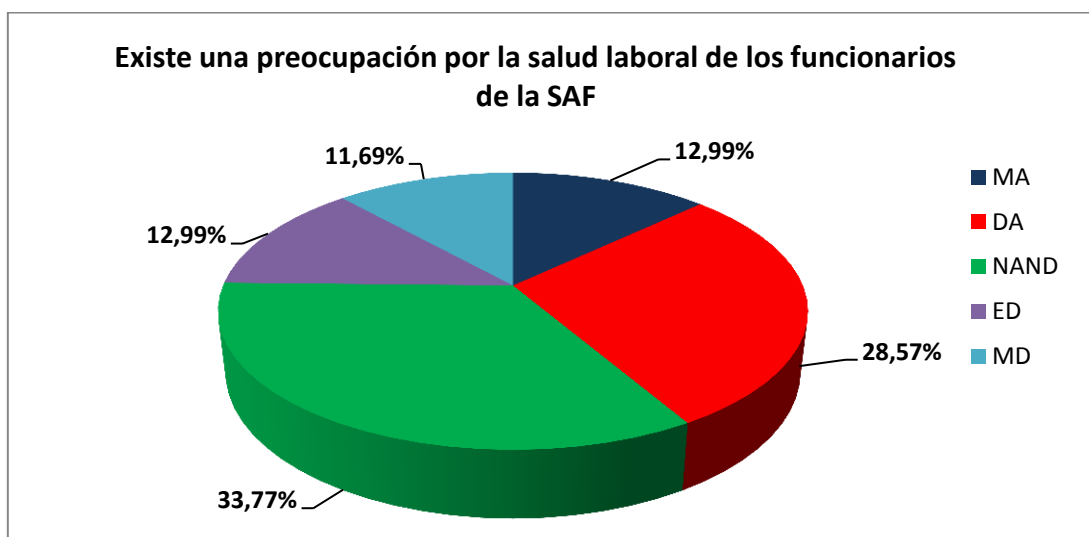


Respecto de la afirmación "Existen buenas condiciones ambientales (aseo, iluminación, ventilación, mobiliario) para realizar mi trabajo", un 23,08% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 33,33% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 14,10% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 21,79% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 7,69% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Unos de los elementos a desarrollar por parte de la Subdirección es el catastro de las condiciones medioambientales que presentan cada uno de los equipos en sus lugares de trabajo. Se recomienda desarrollar en conjunto con las Unidades y Departamentos de la Subdirección y el equipo de Prevención de Riesgo del Departamento de Personas, un levantamiento de información para la elaboración de un plan de mejora en aquellos puntos en donde se requiera ejecutar un mejoramiento de las condiciones ambientales existentes.

**Afirmación N°48: "Existe una preocupación por la salud laboral de los funcionarios de la SAF"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	10	12,99%
De Acuerdo	22	28,57%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	26	33,77%
En desacuerdo	10	12,99%
Muy en desacuerdo	9	11,69%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

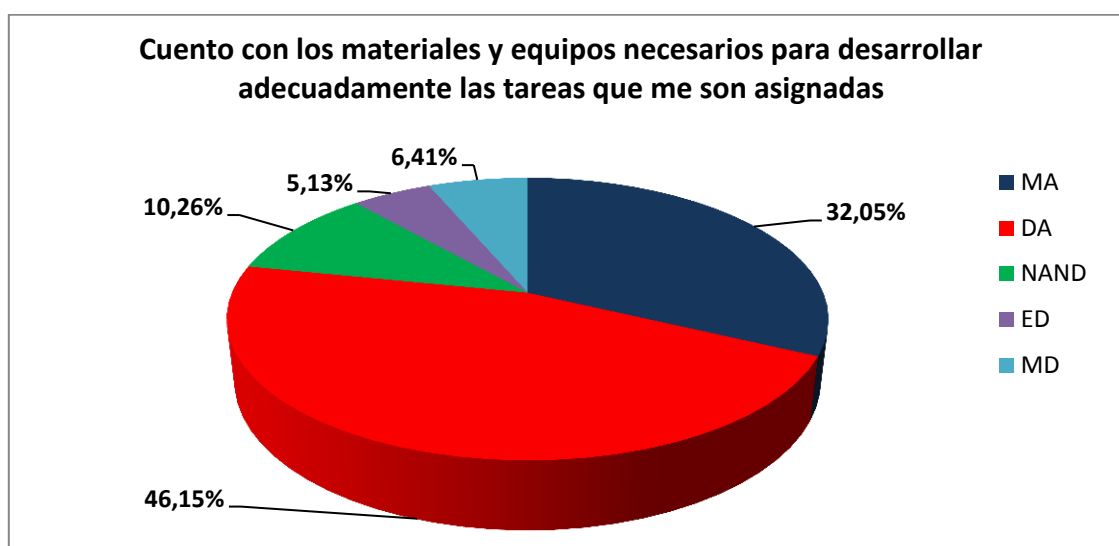


Respecto de la afirmación "Existe una preocupación por la salud laboral de los funcionarios de la SAF", un 12,99% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 28,57% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 33,77% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 12,99% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 11,69% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

En la misma línea de acciones comentada en las páginas anteriores y dado en específico los resultados obtenidos, la Subdirección deberá diseñar una propuesta de plan de trabajo de mejoramiento de ambiente laboral, el cual se encuentre enfocado principalmente en aquellas unidades en donde el trabajo físico es de alta exigencia, y en donde la preocupación por las condiciones de salud laboral son un punto importante para la buena gestión del equipo.

**Afirmación N°49: "Cuento con los materiales y equipos necesarios para desarrollar adecuadamente las tareas que me son asignadas"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	25	32,05%
De Acuerdo	36	46,15%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	10,26%
En desacuerdo	4	5,13%
Muy en desacuerdo	5	6,41%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

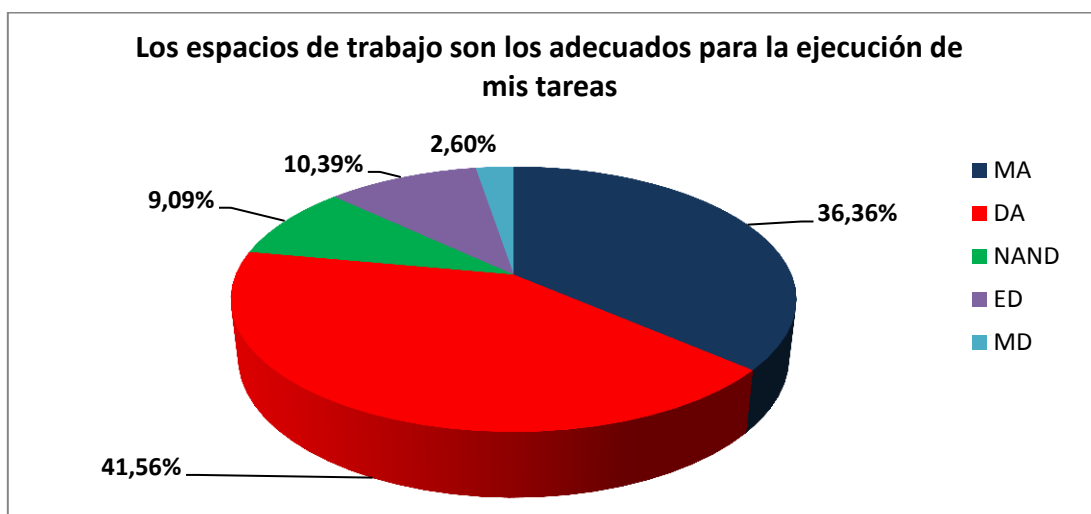


Respecto de la afirmación "Cuento con los materiales y equipos necesarios para desarrollar adecuadamente las tareas que me son asignadas", un 32,05% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 46,15% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 10,26% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 5,13% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 6,41% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

El desarrollo de reuniones de trabajo, la generación de planes y programas de tareas, permitirá que la situación evaluada cuente con un mayor desarrollo del ya presentado. En la medida que los equipos aborden de manera integral la ejecución de tareas, este nivel de percepción debería aumentar.

**Afirmación N°50: "Los espacios de trabajo son los adecuados para la ejecución de mis tareas"**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	28	36,36%
De Acuerdo	32	41,56%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	9,09%
En desacuerdo	8	10,39%
Muy en desacuerdo	2	2,60%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

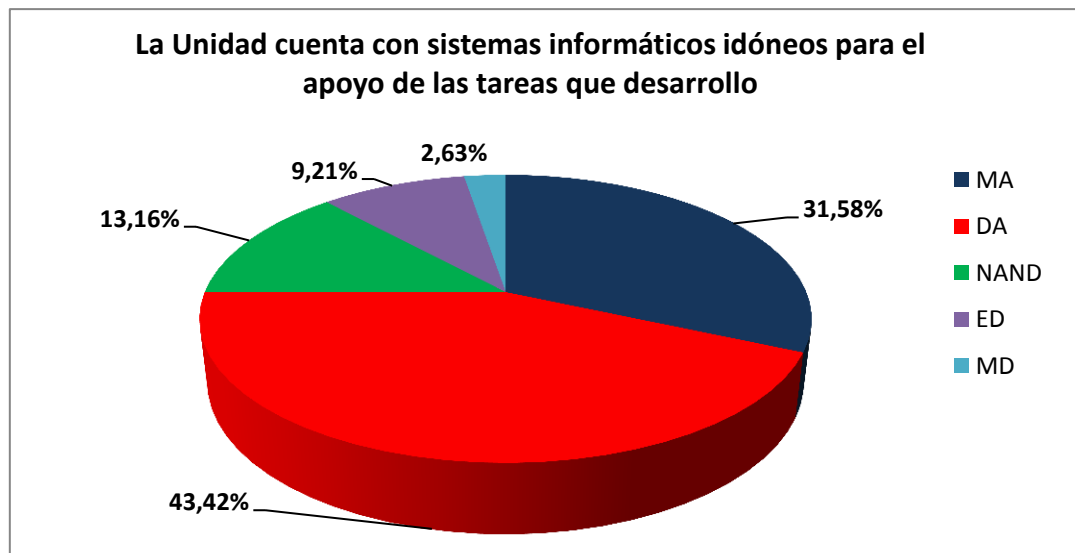


Respecto de la afirmación "Los espacios de trabajo son los adecuados para la ejecución de mis tareas", un 36,06% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 41,56% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 9,09% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 10,39% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 2,60% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Un elemento a estudiar tiene que ver con espacios futuros de trabajo que surjan ante la posibilidad de cambio de dependencias de las actuales instalaciones, por ejemplo el Edificio Merced. Se debe procurar un trabajo en conjunto con la Unidad de Arquitectura a fin de que los espacios de trabajo futuro sean acordes a las necesidades de espacios de los equipos. Esta tarea tiene que abordar también el mejoramiento de aquellos espacios que se mantendrán como lugar de trabajo no presentando cambios en el mediano plazo.

**Afirmación N°51: “La Unidad cuenta con sistemas informáticos idóneos para el apoyo de las tareas que desarrollo”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	24	31,58%
De Acuerdo	33	43,42%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	13,16%
En desacuerdo	7	9,21%
Muy en desacuerdo	2	2,63%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

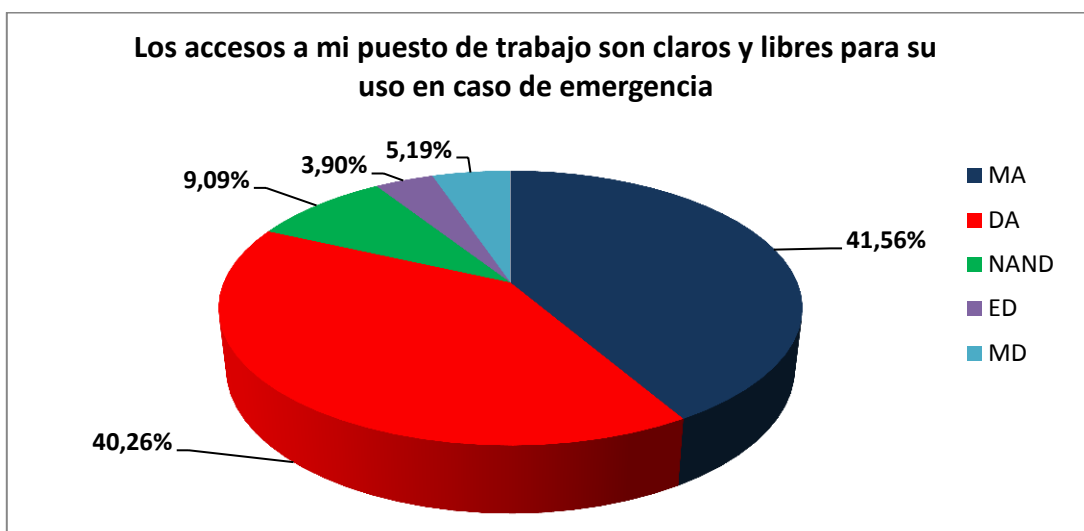


Respecto de la afirmación "La unidad cuenta con sistemas informáticos idóneos para el apoyo de las tareas que desarrollo", un 31,58% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 43,42% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 13,16% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 9,21% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 2,63% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Se recomienda a la Subdirección desarrollar un trabajo con los Departamentos y Unidades que la componen a fin ejecutar un levantamiento de las necesidades de soporte informáticos requeridos para la ejecución de sus tareas, lo anterior con el fin de crear plataformas integradas de información requeridas para los productos y servicios que se generan en los equipos de trabajo de la Subdirección.

**Afirmación N°52: “Los accesos a mi puesto de trabajo son claros y libres para su uso en caso de emergencia”**

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy de Acuerdo	32	41,56%
De Acuerdo	31	40,26%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	9,09%
En desacuerdo	3	3,90%
Muy en desacuerdo	4	5,19%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>



Respecto de la afirmación "Los accesos a mi puesto de trabajo son claros y libres para su uso en caso de emergencia", un 41,56% de los funcionarios considera estar "Muy de Acuerdo", mientras que un 40,26% manifiesta estar "De Acuerdo". Un 9,09% se considera "Ni en acuerdo ni en desacuerdo" con la afirmación, un 3,90% se encuentra "En Desacuerdo", mientras que un 5,19% se encuentra "Muy en Desacuerdo" con la afirmación.

Uno de las revisiones que se recomienda realizar a la Subdirección es la constante revisión de los espacios de accesos a los puestos de trabajo de las Unidades y Departamentos que la componen. Especialmente para aquellos espacios de bodega situados en los edificios Institucionales, a fin de que no representen posibles riesgos para los funcionarios que allí trabajan.

## 2. Conceptos presentados como relevantes por los funcionarios para abordar el mejoramiento del ambiente y clima laboral::

A continuación se puede apreciar, los conceptos relevados por 52 funcionarios, quienes proporcionaron sus ideas de aquellos elementos que eran importante de ejecutar en el corto y mediano plazo, al interior de la Subdirección, con el fin de optimizar su clima y ambiente laboral.

Conceptos	Cantidad	Porcentaje
Mejoramiento de comunicaciones	8	8%
Claridad y coherencia de jefaturas	3	3%
Optimizar capacitación y competencias	16	15%
Plan Estratégico SAF	4	4%
Reuniones de trabajo	6	6%
Agradecimiento / felicitaciones	3	3%
Falta de carrera funcionaria	1	1%
Carga de trabajo	5	5%
Mejoramiento de trato entre pares	7	7%
Mejoramiento de herramienta de gestión e informáticas	3	3%
Cambio de edificio/ mejoramiento de espacios	6	6%
Mejoramiento de grados	15	14%
Trabajo en equipo	5	5%
Reforzar equipos de trabajo	4	4%
Optimizar estructura de cargo	11	10%
Soy el mejor	2	2%
Valorización del trabajo realizado	2	2%
Siempre es lo mismo	1	1%
Remplazos injustificados (chofer DN)	1	1%
soluciones concretas	1	1%
mejorar criterios de evaluación	1	1%



Total	105	100%
-------	-----	------

Propuesta en blanco	26	78
Con a lo menos una propuesta	52	

Como se puede apreciar, los elementos más destacados por los funcionarios encuestados, son “optimizar estructura de cargos”, con un 10% de las propuestas realizadas, “Mejoramiento de grados” 14% y “Optimizar capacitación y competencias”, con un 15%.

Cabe señalar que aun cuando, existen tres propuestas que destacan por sobre el resto de las desarrolladas por los funcionarios, es dable señalar que en su conjunto, las ideas presentadas dan cuenta de una necesidad de análisis, diseño, estructuración de una estrategia de desarrollo de la SAF, en todas las dimensiones organizacionales que la sustentan, principalmente centrado en: **la revisión de procesos, en la gestión de Recursos Humanos y medios de comunicación internos y externos utilizados en la SAF.**

## **Conclusión**

La necesidad de ejecutar procesos que permitan conocer la opinión de los equipos de trabajo, en materias fundamentales en el desarrollo y generación de servicios y productos, es un hecho relevante, una buena práctica que debe ser continuamente ejecutada. En ese sentido, muchos de los elementos expuestos, son parte de las materias comentadas en reuniones de trabajo o de manera informal por parte de los funcionarios, esto obliga a la Subdirección a definir procesos formales para conocer, determinar y comunicar estos factores, incorporando esta práctica como parte relevante de las acciones a ejecutar anualmente.

De esta manera, a través de esta encuesta la SAF se ha dado una oportunidad concreta de generar espacios de diálogos que le permitan cuestionarse de una buena manera, el modo de desarrollar gestión, de establecer relaciones de trabajo, de definir sus ambientes y aquellos códigos que permiten tener un buen clima laboral.

Los desafíos de la Subdirección son diversos, más aún en un contexto de modernización Institucional, ello requiere insertar buenas prácticas y orientar la gestión hacia la construcción de instrumentos concretos para hacer frente a estos desafíos y convertir a esta Subdirección en la generadora de valor agregado dentro de la Institución.

Como se puede observar en los resultados descritos en el presente informe, las respuestas proporcionadas en cada una de las 52 afirmaciones evaluadas, dan cuenta de que en todas existe una brecha de la cual a tratar. Esto se refuerza con la directriz generada por el Subdirector, dada la naturaleza de las afirmaciones todas aquellas que presenten menos de un 90% de afirmaciones favorables, son sin lugar a dudas elementos a considerar como brechas ciertas en la Subdirección y que deben ser tratadas. Por ello, y dado que en su gran mayoría los resultados cumplen con esta premisa previamente diseñada, es que la SAF desarrollará un programa de trabajo, para abordar cada una de estas materias, desde la perspectiva integral que dada su naturaleza requieren su tratamiento. Lo anterior será acompañado con la implementación de nuevos instrumentos de gestión y metodologías de trabajo, que permiten sustentar el trabajo de las materias aquí abordadas de manera en el mediano y largo plazo.

Uno de los principales énfasis a desarrollar en el corto plazo tiene que ver con la descripción de tareas , perfiles de cargo y diagnóstico de competencia, que permitan reforzar la gestión de capacitación que la SAF debe proporcionar a sus equipos, elemento más destacado y cuestionado por los funcionarios que contestaron la encuesta. Generar este levantamiento de información permite de manera complementaria dar inicio a las otras materias abordadas y descritas por los funcionarios a través de sus respuestas.

Finalmente, los resultados se encuentran dentro del marco esperado, considerando que por primera vez en su historia, la Subdirección toma como un elemento relevante para el diseño de su estrategia y por ende de su gestión, la ejecución de un diagnóstico que permite, como factor primario conocer el estado de los equipos de trabajo que serán los encargados de ejecutar y desarrollar estas transformaciones, porque entiende que la agregación de valor y toda mejora que la Subdirección pueda propiciar surge, se desarrolla y se evalúa en sus equipos de trabajo .

**SAF/Agosto 2016.**

### **Evaluación de Clima y Ambiente Laboral - Subdirección de Administración y Finanzas**

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones con distintos aspectos del clima y ambiente laboral de la Subdirección de Administración y Finanzas, por ello es que se solicita a Ud., evalúe su grado de acuerdo con lo expresado en las afirmaciones aquí descritas, marcando con una "X" en la casilla correspondiente. Esta encuesta es **anónima** y su participación resulta relevante para conocer los aspectos a optimizar en el clima y ambiente laboral de la Subdirección de Administración y Finanzas.

<b>N°</b>	<b>Afirmaciones</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1	Tengo claridad respecto de los objetivos que se esperan de mi trabajo					
2	Los procedimientos existentes en mi Departamento /Unidad son claros					
3	Se desarrollan habitualmente reuniones de trabajo para la planificación y evaluación de tareas.					
4	El trabajo en mi Departamento se encuentra bien organizado					
5	Las labores son asignadas acorde a las capacidades físicas.					
6	Conozco cuales la función de las personas que integran los equipos de trabajo de mi unidad /Departamento					
7	El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses					
8	Conozco cual es la misión de la Organización					
9	Los objetivos de esta institución son semejantes a mis propios objetivos					
10	La Información entregada por la Subdirección respecto a elementos Institucionales es clara y ordenada					
11	Existen medios de comunicación formales para comunicar los aspectos relevantes de la Subdirección					
12	Los funcionarios se enteran oportunamente de la información necesaria para realizar su trabajo.					
13	Al funcionario se le informa respecto como está haciendo su trabajo y como puede mejorarlo.					
14	Tengo acceso permanente a la información que necesito para realizar mi trabajo					
15	Los objetivos de la Institución son adecuadamente difundidos					
16	Existe un plan adecuado de Capacitación orientado a las funciones que desarrollo					
17	En mi unidad o Departamento, existe preocupación por que los funcionarios se capaciten					

Nº	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
18	La capacitación y entrenamiento entregado por el servicio es acorde a lo que necesito en mi trabajo					
19	Se entregan las facilidades (autorización y tiempo) necesarios para poder participar adecuadamente de actividades de capacitación					
20	Existe una preocupación en la SAF respecto del perfeccionamiento y capacitación de las personas.					
21	En mi Unidad se trabaja en Equipo					
22	Las relaciones personales existentes en mi Unidad facilitan el trabajo					
23	Si tengo dudas respecto de alguna tarea, puedo contar con mis compañeros y compañeras de trabajo para resolverlas					
24	Bajo mi percepción, las personas son comprometidas con su trabajo					
25	Me siento responsable de los éxitos y fracasos de nuestra Unidad /Departamento					
26	El trato entre mis compañeros de trabajo es respetuoso					
27	Existe un buen trato entre las personas que trabajan en la Institución					
28	Puedo aprender mucho de mis compañeros y compañeras de trabajo					
29	Existe un ambiente de confianza entre quienes forman parte de mi equipo de trabajo					
30	En general los conflictos en mi Unidad se resuelven oportunamente					
31	En mi Unidad / Departamento existe la capacidad para anticiparse a la aparición de conflictos.					
32	Cuando alguien realiza bien su labor, los compañeros/as reconocen ese trabajo					
33	Es frecuente el reconocimiento por el trabajo bien realizado					
34	Nos esforzamos para ayudar a nuestros compañeros y compañeras de trabajo cuando enfrentan alguna dificultad					
35	Conozco los criterios bajo los cuales se está evaluando mi trabajo					
36	Se ocupan criterios claros para evaluar el desempeño					
37	Los criterios de evaluación de trabajo son aplicados de la misma forma a todos los funcionarios/as					
38	Mi jefatura promueve el entusiasmo por las tarareas que se llevan a cabo					

Nº	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
	en la SAF /Departamento/Unidad					
39	Mi jefatura tiene un trato acorde a las necesidades que tiene el equipo de trabajo					
40	Mi jefatura desarrollar un fuerte sentido de lealtad y compromiso de parte del equipo					
41	Mi jefatura promueve las buenas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo					
42	Mi jefatura concede atención personal en situaciones problemáticas					
43	Mi Jefatura desarrolla procesos de diagnóstico que permiten evaluar las fortalezas y debilidades de los equipos					
44	Mi jefatura privilegia el trabajo en equipo					
45	Mi jefatura genera un espacio de dialogo para el desarrollo de las tareas que debe ejecutar el equipo de trabajo					
46	Mi jefatura desarrolla y organiza un plan de trabajo respecto a los objetivos del equipo					
47	Existen buenas condiciones ambientales (aseo, iluminación, ventilación, mobiliario) para realizar mi trabajo					
48	Existe una preocupación por la salud laboral de los funcionarios de la SAF					
49	Cuento con los materiales y equipos necesarios para desarrollar adecuadamente las tareas que me son asignadas					
50	Los espacios de trabajo son los adecuados para la ejecución de mis tareas					
51	La Unidad cuenta con sistemas informáticos idóneos para el apoyo de las tareas que desarrollo					
52	Los accesos a mi puesto de trabajo son claros y libres para su uso en caso de emergencia					

2.- En las próximas líneas puede Ud., destacar las acciones que le parezcan más relevantes de ejecutar en el corto plazo, orientados a generar mejoras en el ambiente y clima laboral de su Unidad, Departamento o en la propia Subdirección,

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

¡Gracias por su participación!  
SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

## **ANEXO C: LEVANTAMIENTO DE GESTIÓN, DIAGNOSTICO INICIAL – SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

### **Levantamiento de Gestión, Diagnóstico interno inicial – Subdirección de Administración y Finanzas**

Con el fin de generar un levantamiento inicial, que va en línea con el levantamiento de Clima y Ambiente laboral de la Subdirección, es que a continuación se presenta, la Matriz de levantamiento de Diagnóstico Interno Inicial de la Subdirección. En este sentido, este instrumento es un primer acercamiento a las opiniones en lo referido a gestión de la Subdirección, por parte de sus Jefes de Departamentos y/o Unidad. La idea es que, a partir de sus respectivas, funciones y roles, realicen un diagnóstico general de la Subdirección.

Por lo anterior, su opinión es de suma importancia, y en esta oportunidad busca en específico generar una visión respecto de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que inicialmente se vislumbra en la Subdirección de Administración y Finanzas.

Desde ya Muchas gracias.

**Subdirección de Administración y Finanzas**

---

#### I. Diagnóstica FODA

<b>Fortalezas</b> (Se entenderá como aquellos elementos positivos que nos destacan del resto de las Subdirecciones y Direcciones Regionales)	<b>Debilidades</b> (Se entienden por aquellos elementos que Ud., considera posibles de optimizar con una adecuada acción y trabajo de la Subdirección)

<p><b>Amenazas</b> (Se entenderán como situaciones o hechos externos a la Subdirección y que pueden transformarse en un riesgo para el funcionamiento de la misma)</p>	<p><b>Oportunidades</b> (Elementos positivos de la Institución que la Subdirección que la Subdirección puede abordar con mayor profundidad y atención, permitiendo incorporar mejora en la gestión de la Subdirección)</p>

II. Diagnostico etapa 2.

A continuación, se presentan ante Ud., una serie de preguntas destinadas a determinar inicialmente los aspectos relevantes de la gestión de vuestro Departamentos y Unidades que lo componen.

\_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los productos más relevantes que presentan cada una de sus Unidad o Departamento a cargo?

--



2. ¿Cuáles son los procesos más relevantes que sustentan el trabajo desarrollado para la obtención de los productos descrito en el punto anterior?

3. ¿Cuáles son los clientes internos (Subdirecciones, Departamentos y/o Unidades más relevante que presenta vuestro Departamento?

4. ¿Actualmente cómo se comunican a los clientes internos y a la Subdirección SAF los productos relevantes desarrollado por su Departamento?

5. ¿Actualmente el Departamento ha establecido metas e instrumentos de monitoreo respecto de los aspectos más relevante de su gestión, (por ejemplo, productos y procesos)? ¿Cómo se establecen y comunican a los equipos de trabajo?

6. ¿Qué materias evaluaría Ud., como parte integrante de un sistema de monitoreo de gestión de su Departamentos y de las Unidades que la componen?

7. ¿Qué materias relevaría por su importancia, como materias a monitorear transversalmente en todos los Departamentos y Unidades de la SAF?

SAF.2017