



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

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DIVISIÓN DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA SUBSECRETARIA DE  
TRANSPORTES**

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

**CRISTÓBAL ARMANDO MIRA GUEVARA**

**PROFESOR GUIA:  
LORETO MARTÍNEZ OYARCE**

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

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## **RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:**

Magister en Gestión y Políticas Públicas

**Por:** Cristóbal Armando Mira Guevara

**Fecha:** 11/2018

**Profesor Guía:** Loreto Martínez Oyarce

### **DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES**

El transporte público, la seguridad vial, la conectividad, son ejemplos concretos de necesidades básicas en estos tiempos, que afectan de manera directa el bienestar de la ciudadanía. Es por este motivo, que el desempeño del Ministerio y su Subsecretaría de Transportes cobra cada día más preponderancia, debiendo ejercer su rol de forma activa, transparente y eficiente. En el último tiempo, sus políticas se han enfocado en otorgar la dignidad y seguridad que requiere la ciudadanía para trasladarse en el territorio nacional o para conectarse al país y al mundo, más de 8 millones de personas son las que usan algún medio de transporte público diariamente.

Por su parte, los Servicios Públicos crecen día a día, conforme a una ciudadanía que cada vez exige mayor calidad de servicio, transparencia y acceso. Muchas veces este crecimiento se da de manera inorgánica, por lo que las dependencias que conforman los Servicios, no suelen responder de manera *ad-hoc* a estos cambios. El caso de la Subsecretaría de Transportes no es la excepción. Todas sus Divisiones, Programas y Departamentos, han debido adaptarse en el camino a los cambios experimentados por el Servicio. Particularmente, la División de Administración y Finanzas (DAF) ha experimentado un aumento exponencial de presupuesto y procesos, sin ser esto armónico con su estructura y modelo de gestión interno.

Por tanto, el presente trabajo busca modernizar el modelo de gestión de la DAF, mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), de forma de que esta responda de mejor manera a las necesidades demandadas por el Servicio. Resulta vital modernizar el rol de la División, como Área de Soporte, relevando su función natural de apoyo estratégico al Servicio y refocalizándola en post de mejorar la experiencia de servicio de sus clientes en los diferentes procesos que lidera.

Para llevar a cabo este trabajo, en primer lugar se analizan los diferentes antecedentes de la SUBTRANS y DAF (Ley de Presupuestos, BGI, A1, entre otros), junto con un análisis conceptual del proceso de modernización del Estado, los elementos que configuran el CMI y la aplicación de este al sector público. Junto a lo anterior, más entrevistas a los encargados de unidad y una encuesta aplicada a todos los funcionarios de la División, se construye un análisis estratégico en base a la herramienta PEST, el análisis FODA y el Modelo de Negocios Canvas. A partir de esto, se definen los lineamientos estratégicos de la División y posteriormente, los elementos propios de un CMI: misión, visión, objetivos, mapa estratégico, indicadores y metas.

Para finalizar, se concluye con recomendaciones para una implementación adecuada del CMI. Dentro de ellas, destacan la importancia de la existencia de líderes empoderados que participen activamente en su implementación, siendo capaces de internalizar el cambio y comunicarlo de manera clara. También es vital la alineación de todos quienes integran la DAF, haciéndolos partícipes de principio a fin del proceso y promoviéndose el trabajo mancomunado de estos. Y por último, entender el dinamismo propio de las organizaciones y por ende la flexibilidad de un modelo como el CMI, de modo de que continuamente se perfeccione en post de su mejoría.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero agradecer a María Paz, compañera de vida, quién me acompañó en este largo proceso. Siempre propició que lograré sacar adelante este trabajo, sin su apoyo no hubiese sido posible esto.

Agradecer a Loreto, por su infinita paciencia y apoyo en este largo trabajo. Aguantó estoicamente mis vaivenes en todo el proceso. De verdad muchas muchas gracias.

Por cierto, destacar al MGPP, que se mostró siempre dispuesto para que yo terminará mi proceso de estudio. El profesional que soy hoy, se lo debo sin duda a mi paso por este Programa. Es una verdadera joya para todos quienes buscan servir al país, agregando valor desde sus distintas disciplinas.

Y por último, manifestar la satisfacción personal de lograr algo que se veía muy lejano. Aunque suene un poco cliché... querer es poder!

# TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION.....	1
2	ANTECEDENTES GENERALES.....	4
2.1	CONTEXTO GENERAL.....	4
2.2	SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES.....	8
2.3	DIVISION DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	14
3	JUSTIFICACIÓN.....	24
4	OBJETIVOS.....	26
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	26
4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	26
5	METODOLOGÍA.....	27
6	MARCO CONCEPTUAL.....	29
6.1	UN ESTADO MODERNO.....	29
6.2	VALOR PÚBLICO.....	30
6.3	DEFINICION ORGANIZACIONAL.....	32
6.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (KAPLAN, 1999).....	40
7	ANALISIS CONTEXTUAL DAF.....	46
7.1	PESTEL.....	46
7.2	FODA.....	49
8	ANALISIS ESTRATEGICO DAF.....	52
8.1	ANALISIS DE STAKEHOLDERS.....	52
8.2	MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....	55
9	MAPA ESTRATEGICO.....	62
9.1	ANTECEDENTES.....	62
9.2	LINEAMIENTOS DAF.....	63
9.3	MAPA ESTRATEGICO.....	63
10	PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	70
11	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	75
11.1	RECOMENDACIONES.....	75
11.2	CONCLUSIONES.....	76
12	BIBLIOGRAFÍA.....	79
	ANEXOS.....	82
	ANEXO A.....	83
	ANEXO B.....	84
	ANEXO C.....	85
	ANEXO D.....	87

## Índice de Tablas

Tabla 1: Productos Estratégicos – Subsecretaría de Transportes	07
Tabla 2: Evolución Ley de Presupuestos 2008-2018 – Subsecretaría de Transportes	13
Tabla 3: CDC División Administración y Finanzas	20
Tabla 4: PMG División Administración y Finanzas	21
Tabla 5: PTRC División Administración y Finanzas	22
Tabla 6: Evolución Dotación DAF	23
Tabla 7: Tablero de Indicadores Perspectiva Clientes-DAF	71
Tabla 8: Tablero de Indicadores Perspectiva Procesos-DAF	72
Tabla 9: Tablero de Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento-DAF	73
Tabla 10: Tablero de Indicadores Perspectiva Financiera-DAF	74

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa Procesos – Subsecretaría de Transportes	09
Ilustración 2: Mapa Estratégico – Subsecretaría de Transportes	10
Ilustración 3: Organigrama División de Administración y Finanzas	15
Ilustración 4: Insumos Metodológicos	27
Ilustración 5: Triángulo estratégico de Mark Moore	32
Ilustración 6: Análisis FODA	36
Ilustración 7: Mapa de Stakeholder Hipotético Servicio Regional de Obra Públicas	37
Ilustración 8: Modelo de Negocios Canvas	39
Ilustración 9: Diagrama Cuatro Perspectivas	41
Ilustración 10: Proceso del Cuadro de Mando Integral	42
Ilustración 11: CMI Sector Público Modelo Nieven	44
Ilustración 12: CMI Sector Público Modelo Kaplan	45
Ilustración 13: FODA División Administración y Finanzas	50
Ilustración 14: Modelo de Negocios División de Administración y Finanzas	61
Ilustración 15: Mapa Estratégico División Administración y Finanzas	65

# 1 INTRODUCCION

El Ministerio de Transportes y su respectiva Subsecretaría son los organismos encargados de proponer las políticas nacionales en materias de transporte, de acuerdo a las directrices del Gobierno de turno y ejercer la dirección y control de su puesta en práctica. El transporte público y sus materias vinculadas, tales como la seguridad vial y la conectividad, se han transformado con los años en ejemplos de necesidades básicas de estos tiempos, que afectan de manera directa el bienestar de la ciudadanía.

Es por este motivo, que el desempeño del Ministerio y su Subsecretaría de Transportes cobra cada día más preponderancia, debiendo ejercer su rol de forma activa, transparente y eficiente. En el último tiempo, sus políticas se han enfocado en otorgar la dignidad y seguridad que requiere la ciudadanía para trasladarse en el territorio nacional o para conectarse al país y al mundo, más de 8 millones de personas son las que usan algún medio de transporte público diariamente.

En los últimos años, la ciudadanía ha aumentado progresivamente sus exigencias a los distintos Servicios Públicos, demandando mejor calidad de servicio, transparencia y acceso. Sin embargo, el nivel de desarrollo de las reparticiones del Estado no suele estar en el mismo ritmo del demandado por la ciudadanía, no entregándose la respuesta esperada. El caso de la Subsecretaría de Transportes no es la excepción. Todas sus Divisiones, Programas y Departamentos, han debido adaptarse en el camino a los cambios experimentados por el Servicio.

Ante el contexto actual, de alta demanda a los Servicios Públicos y al Ministerio de Transportes, surge la inquietud respecto a la capacidad de sus Áreas de Soporte para responder a dicha demanda. Naturalmente, el foco de los Servicios suele estar en sus Áreas de Negocio, ya que son ellas las encargadas de entregar el bien o servicio a la ciudadanía, impactando directamente en los niveles de aprobación que tenga el Servicio en la ciudadanía. Por tanto, las Áreas de Soporte (RRHH, Legal, TI, Administración y Finanzas, entre otras) son desplazadas a un segundo plano, no siendo menos importantes que las otras. Al contrario, de su desempeño depende el accionar de las Áreas de Negocio. Para la División de Administración y Finanzas (DAF) de la Subsecretaría de Transportes, la situación no es diferente.

Esta División es la encargada de entregar el soporte administrativo, financiero y presupuestario, teniendo un rol fundamental para la Institución. Sin embargo, considerando lo expuesto en el párrafo anterior y lo esencial de su función es que se plantean interrogantes tales como ¿Está preparada la División para enfrentar las dinámicas actuales? ¿Cuenta la DAF con un modelo de gestión pertinente y capaz para dar el soporte que el Servicio requiere? ¿Se encuentra alineada la División a los objetivos institucionales? ¿Los/las integrantes de la DAF vinculan su trabajo con los cumplimientos institucionales? ¿Existe conocimiento de la importancia real de un Área de Soporte en el cumplimiento institucional?

A partir de lo anterior, se plantea la interrogante que da curso a este estudio de caso: ¿Qué modelo de gestión y negocios requiere la DAF para dar el soporte y apoyo necesario que requiere el Servicio para dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos?

Por tanto, el presente trabajo busca modernizar el modelo de gestión de la DAF, mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), de forma de que esta responda de mejor manera a las necesidades demandadas por el Servicio. El objetivo general del estudio corresponde a: **“Diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral en la División de Administración y Finanzas de la Subsecretaría de Transportes”**

Resulta vital modernizar el rol de la División, como Área de Soporte, relevando su función natural de apoyo estratégico al Servicio y refocalizandola en post de mejorar la experiencia de servicio de sus clientes en los diferentes procesos que lidera.

Para llevar a cabo este trabajo, en primer lugar, en el capítulo de antecedentes generales se revisará el estado y contexto actual del transporte en Chile, de modo de entender su trascendencia en la vida de la ciudadanía. Junto con ello, se analizará el Ministerio de Transportes y su Subsecretaría, además de la DAF a plenitud. Es decir, objetivos, estructura orgánica, dotación, presupuesto, herramientas de gestión, entre otros.

Posterior a los antecedentes generales, se presenta la justificación del estudio de caso, junto con los objetivos planteados para el trabajo. A continuación de esto, se plantea la metodología necesaria para dar cumplimientos a los objetivos definidos. Además, de describir las principales herramientas utilizadas.

En el sexto capítulo de Marco Conceptual, se revisa la bibliografía relacionada al proceso de Modernización del Estado y la Nueva Gestión Pública. Luego, se realiza una definición conceptual de valor público, y su impacto en la ciudadanía. Posterior a ello, se revisa las herramientas necesarias para definir una organización (PEST, FODA, Análisis de Stakeholders y Modelo de Negocios Canvas). Para finalizar el capítulo, se revisan los antecedentes que definen y caractericen el Cuadro de Mando Integral (CMI) y su aplicación en el sector público.

En el séptimo capítulo, se lleva a cabo el Análisis Contextual de la DAF, para identificar y caracterizar el estado de situación de la División. Se analizan aquellos elementos que externa e internamente afectan su quehacer. Para los elementos externos, se utilizan el análisis PESTEL en todas sus dimensiones. Mientras que para analizar la División a nivel interno, se utiliza el análisis FODA construido a partir de un levantamiento realizado con los encargados (as) de Unidades y Jefes de Departamentos.

Ya en el octavo capítulo, se realiza el Análisis Estratégico de la DAF, donde primeramente se efectúa el Análisis de Stakeholder para definir los actores relevantes que afectan e interactúan con la División. Luego, se caracteriza con la descripción de su Modelo de Negocios y los elementos que la conforman.

En el noveno capítulo, se construye el Mapa Estratégico de la DAF. Para esto, se revisan los antecedentes recabados y se determinan la misión, visión y objetivos de la Subsecretaría de Transportes. Con dicha información y el modelo de negocios caracterizado en el capítulo anterior, se define la visión y objetivos estratégicos de la

División. Se finaliza este apartado, con el mapa estratégico propiamente tal, estableciéndose las relaciones causa-efecto para los objetivos y estrategia de la DAF, en cada una de las perspectivas que plantea el modelo de Cuadro de Mando Integral: cliente/usuarios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y financiera.

En el décimo capítulo, se finaliza la propuesta de Cuadro de Mando Integral, definiéndose los indicadores, metas e iniciativas vinculados a los objetivos determinados en el Mapa Estratégico, para cada una de las perspectivas del modelo.

Finalmente, se concluye con recomendaciones para una implementación adecuada del CMI. Dentro de ellas, destacan la importancia de la existencia de líderes empoderados que participen activamente en su implementación, siendo capaces de internalizar el cambio y comunicarlo de manera clara. También es vital la alineación de todos quienes integran la DAF, haciéndolos partícipes de principio a fin del proceso y promoviendo el trabajo mancomunado de estos. Y por último, entender el dinamismo propio de las organizaciones y por ende la flexibilidad de un de un modelo como el CMI, de modo de que continuamente se perfeccione en post de su mejoría.

## 2 ANTECEDENTES GENERALES

### 2.1 CONTEXTO GENERAL

#### 2.1.1 Transporte en Chile

El transporte es algo que está presente de manera profunda en la vida de las personas. El transporte público, la seguridad vial, la conectividad, son ejemplos concretos de necesidades básicas en estos tiempos, y por este motivo, el Ministerio y su Subsecretaría de Transportes deben ejercer su rol de forma activa y colaborar con el bienestar de la población.

Las políticas del Ministerio y la Subsecretaría se han enfocado en apoyar el desarrollo del país, buscando garantizar el acceso de la población a las opciones que permitan acortar las brechas existentes en ámbitos tales como salud, educación, trabajo, cultura, etc. Sobre todo, el principal objetivo es otorgar la dignidad y seguridad que requieren los chilenos y chilenas para trasladarse en el territorio nacional o para conectarse al país y al mundo, mediante el uso de las tecnologías de la comunicación e información.

Más de 8 millones de personas usan algún medio de transporte público diariamente. Sólo en la Región Metropolitana se realizan más de seis millones de viajes día a día, con un sistema de transporte público que, a doce años de su implementación, requiere de una reforma profunda que solucione los déficits de calidad en los servicios. Es el Transantiago una de las grandes deudas del Ministerio y el Transporte para la RM.

A 11 años de su implementación, el Transantiago no ha logrado cumplir sus promesas iniciales de un transporte público de calidad, sustentable y sin subsidios estatales. Por el contrario, los costos de los buses aumentan, la evasión sigue siendo alta, los indicadores de calidad no mejoran y el subsidio estatal es creciente en el tiempo. Problemas de planificación, diseño e implementación han generado un panorama sin solución para el Ministerio. Esto sin duda, ha repercutido sistemáticamente en la evaluación que haga la ciudadanía del desempeño del MTT. Los usuarios demandan y necesitan una mejor frecuencia de los recorridos como también buses modernos y bien equipados que mejoren las condiciones de viaje.

Por su parte, a nivel regional, existe un imperativo de elevar el estándar de calidad de los servicios de transporte público existentes e impulsarlos donde se requieran para contribuir al desarrollo de las personas y sus comunidades, especialmente en zonas con problemas de conectividad. El Ministerio, por medio de su División de Transporte Público Regional implementa subsidios para proveer de transporte a zonas aisladas, rebajar tarifas en el transporte público para adultos y estudiantes, implementar servicios de locomoción gratuita para escolares de sectores apartados, entre otros.

En cuanto al comercio internacional, en Chile se exportan e importan más de 120 millones de toneladas de bienes al año, esto sumado al transporte de carga dentro del país, nos obliga a contar con una red logística que nos permita mover esta carga de manera competitiva y eficiente. Así, es clave que el Ministerio se involucre activamente en el diseño de políticas que puedan responder al crecimiento de la economía. La cadena

logística disponible cuando un producto debe ser despachado desde su origen hasta su destino, o bien, el intercambio de bienes con otros mercados, debe ser mediante sistemas de transportes eficientes, seguros y de calidad.

Por lo que, tanto el Ministerio de Transportes como su Subsecretaría deben velar que:

- Se fortalezca el transporte público en Santiago y regiones, no sólo desde el punto de vista de la incorporación de nuevas tecnologías o el aumento de la infraestructura que garantice una movilidad digna para toda la ciudadanía, sino que también, mediante el análisis y desarrollo de iniciativas que contribuyan a disminuir la congestión vehicular, la contaminación y los accidentes.
- Garantizar que los chilenos y chilenas que habitan en los rincones más apartados del país tengan posibilidad de acercarse a sus familias y a zonas de desarrollo económico, educacional, social y cultural.
- Optimizar la movilidad de bienes y servicios en materia de transporte de carga, poniendo especial énfasis tanto en nuestros puertos, como en el uso de las carreteras y vías férreas que cruzan el país.
- Fortalecer nuestras políticas públicas en materia de seguridad vial, avanzando hacia una sana convivencia entre peatones, ciclistas y conductores, quienes deben compartir las ciudades y carreteras de manera respetuosa. Las mejoras normativas que se impulsan en conjunto con una focalización en la educación vial desde la niñez, están enfocadas en la prevención de accidentes de tránsito y así, en la reducción de víctimas fatales.

Por tanto, es fundamental contar con un sistema de transporte que garantice acceso, eficiencia y conectividad con el fin de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, y por ende que cuenta con una Institucionalidad que esté a la altura de las exigencias antes descritas. Considerando la coyuntura permanente que ha generado el Transantiago, de una mala evaluación al Ministerio, independiente de la gestión. Es fundamental que tanto sus Áreas de Negocio como Áreas de Soporte tengan un funcionamiento adecuado que permita al Servicio proveer de un sistema de transporte acorde a lo demandado por la ciudadanía y que genere un cambio de percepción en esta.

### 2.1.2 Origen Ministerio y Subsecretaría de Transportes.

La Subsecretaría de Transportes (SUBTRANS) fue creada mediante el Decreto con Fuerza de Ley N° 88 del 12 de mayo de 1953, dependiendo en un primer momento del Ministerio de Economía y Comercio. Mientras que el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) fue creado mediante D.L. N° 557, publicado en el Diario Oficial el 10 de julio de 1974, momento en el cual la SUBTRANS pasó a formarla. Adicionalmente, el Ministerio está integrado por la Subsecretaría de Telecomunicaciones y la Junta Aeronáutica Civil (JAC). Adicionalmente, el Ministerio sirve de vínculo con el Gobierno a empresas autónomas como Ferrocarriles del Estado, Metro S.A., Correos de Chile y las 10 empresas portuarias creadas a partir de la filialización de Emporchi (BGI, 2017).

El Ministerio tiene como principales funciones proponer las políticas nacionales en materias de transportes y telecomunicaciones, de acuerdo a las directrices del Gobierno

y ejercer la dirección y control de su puesta en práctica; supervisar las empresas públicas y privadas que operen medios de transportes y comunicaciones en el país, y coordinar y promover el desarrollo de estas actividades y controlar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas pertinentes (Ministerio de Transportes, 2018).

Uno de los compromisos fundamentales del MTT, es mejorar los sistemas de transporte público, garantizando el derecho a la movilidad, el desarrollo inclusivo y una mejor calidad de vida para los chilenos y chilenas en todas las regiones del país. Esta tarea trae consigo el desarrollo de políticas públicas que garanticen un transporte digno y acceso igualitario a los bienes y servicios en todo el territorio, como también, acercar a cada uno de ellos a las nuevas tecnologías.

Por su parte, la Subsecretaría de Transportes apunta a promover el desarrollo de sistemas de transportes eficientes, seguros y sustentables, a través de la definición de políticas y normas y del control de su cumplimiento, para contribuir a la integración territorial del país, favorecer el desarrollo económico y asegurar servicios de alta calidad a los usuarios.

### 2.1.3 Misión, Visión, Objetivos y Productos Estratégicos (DIPRES,2018)

#### **Misión SUBTRANS:**

“Garantizar el desarrollo de sistemas de transporte accesibles, eficientes, seguros y sustentables, para contribuir a la integración territorial del país, favorecer el desarrollo social y económico y asegurar servicios con altos estándares, que mejoren la calidad de vida de los chilenos y chilenas”:

#### **Visión SUBTRANS**

“Tener sistemas de transporte que garanticen el derecho a la movilidad y permitan el desarrollo integrado e inclusivo de nuestro país.”

Mientras que los objetivos ministeriales y del Servicio son los expuestos a continuación:

#### **Objetivos Estratégicos del Ministerio:**

- Mejorar la Calidad de Servicio en tiempos de viaje, confort, seguridad y cobertura de los Sistemas de Transporte.
- Mejorar los Sistemas de Transporte Público a través de regulación y subsidios, coordinación y fiscalización, y educación e información al usuario.
- Desarrollar la capacidad en los Sistemas Logísticos que el país requiera hacia el futuro maximizando el potencial de desarrollo económico y social del país.
- Gestionar, coordinar y mejorar las relaciones con los diversos grupos de interés para recoger las necesidades y desafíos de cada sector, a fin de considerarlas en el diseño, evaluación y/o implementación de políticas públicas.

#### **Objetivos Estratégicos Subsecretaría:**

- Disminuir fallecidos por accidentes de tránsito.
- Desarrollar planes y estudios que permitan definir políticas y normativas en los temas relevantes a transporte de carga.
- Mejorar las condiciones para la operación e integración del Transporte Público a través de infraestructura prioritaria, con foco inicial en la mejora de los tiempos de viaje.
- Diseñar sistemas de transportes que respondan a las principales necesidades multimodales de las personas, priorizando los modos más eficientes y sustentables y mejorando la convivencia de usuarios de los distintos modos.
- Dotar a las unidades ejecutoras de carteras de proyectos de transporte con impacto social, enmarcados en una visión sostenible de las ciudades y consistentes con los instrumentos de planificación vigentes.
- Velar por la accesibilidad, calidad, seguridad e impacto ambiental que entregan los servicios de transporte

### Productos Estratégicos:

Dichos objetivos institucionales, se vinculan con los siguientes productos estratégicos:

Tabla 1: Productos Estratégicos – Subsecretaría de Transportes

Productos Estratégicos	Descripción
<b>Regulación que rige el Transporte</b>	<p>Considera la regulación tendiente a incidir en las conductas de los usuarios y en las condiciones de la infraestructura y calidad vehicular, para mejorar las condiciones de tránsito y la seguridad en los desplazamientos viales. Además, considera la reglamentación y regulación del funcionamiento de los mercados del transporte. En su alcance se incluye también la revisión y actualización de las políticas en el ámbito del transporte internacional; la suscripción de convenios y acuerdos bilaterales y multilaterales, y el otorgamiento de permisos de transporte internacional. Finalmente, considera también la generación, revisión y actualización de la política nacional de transporte y las políticas específicas y la legislación en los distintos ámbitos subsectoriales, principalmente transporte de carga terrestre, marítimo-portuario y ferroviario; comprende los estudios que sirven de base para diagnósticos y para la formulación y evaluación de políticas en dichos ámbitos.</p>
<b>Fiscalización y Certificación de los Sistemas de Transporte</b>	<p>La Fiscalización de Sistemas de Transporte corresponde a aquellas acciones relativas a la inspección y control de los sistemas de transportes, con énfasis en el Transporte Público de Pasajeros, Transporte Privado remunerado de personas, Transporte de carga, Plantas de revisión técnica, Escuela de conductores profesionales, Gabinetes psicotécnicos, a fin de verificar las condiciones en que se desarrollan. La Certificación de Sistemas de Transporte es la Evaluación técnica (ensayo de emisiones en laboratorio propio y certificación de aspectos de seguridad y constructivos) que se realiza sobre una unidad de modelo prototipo o patrón en el caso de la "Homologación Vehicular", o sobre unidades de modelos de producción seleccionados de manera aleatoria, en el caso de la Verificación de Conformidad. Además comprende actividades fiscalizadoras a los importadores con modelos de vehículos homologados y/o certificados, y a vehículos en uso con infracciones en la vía pública por emisiones.</p>

<b>Monitoreo y Control de Tránsito</b>	Implementar medidas y acciones orientadas a optimizar la movilidad de los usuarios de la vialidad urbana con mejores condiciones de seguridad. Dentro de estas se encuentran el monitoreo del uso de las vías, los estudios de tránsito, los proyectos de mejoramientos del tránsito, y la utilización de tecnologías y sistemas inteligentes de transporte.
<b>Información, difusión y atención a la Ciudadanía en materias de transporte.</b>	Comprende la implementación de medidas y acciones orientadas a recoger, canalizar, analizar y responder los requerimientos ciudadanos sobre los sistemas de transporte, con el fin de aportar al mejoramiento de la calidad de los servicios entregados en materias de transporte, de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía. Considera también acciones para informar, difundir, comunicar y mantener actualizada a la ciudadanía en materias como movilidad, modificación de normativas, seguridad, uso de vías y sus derechos y deberes como usuarios del transporte para optimizar su movilidad.
<b>Subsidios e iniciativas de inversión para la operación y fortalecimiento de los Servicios de Transporte Público</b>	Comprende distintos mecanismos de otorgamiento de subsidios con el propósito de facilitar el acceso de los usuarios al transporte público y de conectar a quienes habitan las zonas más lejanas, aisladas o extremas. Los tipos de subsidios considerados son: a la oferta, en zonas urbanas reguladas y no reguladas, y a la demanda en sectores urbanos y rurales; para transporte de escolares, zonas aisladas y zonas extremas. Además de financiar inversiones en infraestructura para la operación y el fortalecimiento del transporte público.
<b>Planificación, diseño y desarrollo de los Sistemas de Transporte</b>	Generar cartera de proyectos e iniciativas de inversión, formular planes en proyectos de infraestructura y de gestión de tránsito, integrados a la planificación territorial y regional, con enfoque multimodal que potencien el desarrollo, considerando una buena convivencia con el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ficha A1 ([www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)).

## 2.2 SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES

La Subsecretaría se organiza en torno a sus principales procesos de provisión de bienes y servicios: Planificación, diseño y desarrollo de los sistemas de transportes, regulación, subsidios e iniciativas de inversión de los servicios de transporte público, fiscalización y certificación de servicios y sistemas de transporte, e Información, difusión y atención a la ciudadanía en materias de transporte.

Para el año 2018 la Subsecretaría dispone de un presupuesto M\$ 1.041.681.788., y cuenta con una dotación efectiva de 744 personas, entre plantas, contratadas y honorarios asimilados a grado, de ellos 355 son mujeres y 389 son hombres. El personal fuera de la dotación, que considera a los honorarios, suplentes y personal de reemplazo alcanza un total de 967 personas. De ellos 291 son mujeres y 676 son hombres (BGI, 2017).

### Mapa Estratégico y de Procesos:

Todo lo anterior, es decir, objetivos, productos, misión y visión, se traduce en el mapa de procesos y estratégico expuesto a continuación, elaborado por la Unidad de Procesos y de Control de Gestión de la Subsecretaría, respectivamente.

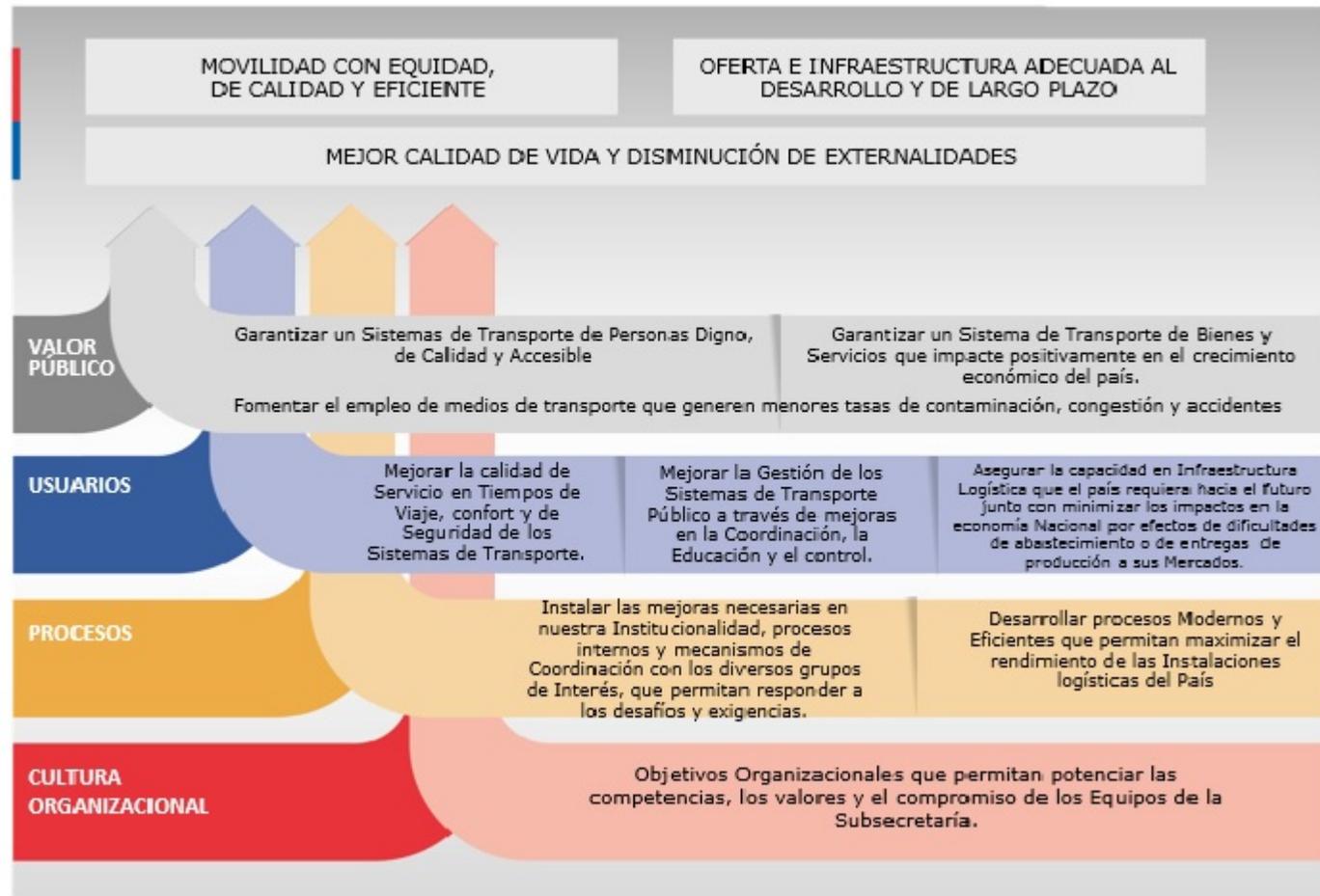
Ilustración 1: Mapa Procesos – Subsecretaría de Transportes



Fuente: Subsecretaría de Transportes (2017), Mapa Procesos Subsecretaría de Transportes.

Ilustración 2: Mapa Estratégico – Subsecretaría de Transportes

**MAPA SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES**



Fuente: Subsecretaría de Transportes (2017), Mapa Estratégico Subsecretaría de Transportes

## **Clientes:**

Es de suma importancia conocer los clientes a quiénes la Subsecretaría se debe orientar. A continuación, se detallan los clientes del Servicio:

1. Usuarios/as de los diversos servicios y sistemas de transporte.
2. Usuarios/as de la red vial.
3. Operadores (Empresas y personas naturales) de transporte de pasajeros y carga que proveen directamente los servicios a los/as usuarios/as.
4. Entidades y organismos públicos relacionados con el sector transporte.
5. Asociaciones gremiales de trabajadores del sector transporte o de subsectores específicos.
6. Entidades académicas y empresas dedicadas a la investigación y consultoría en transporte y materias afines.
7. Concesionarias de establecimientos que practican revisiones técnicas a los vehículos (Plantas de Revisión Técnica).
8. Escuelas de conductores profesionales.
9. Empresas comercializadoras de insumos, repuestos, servicios técnicos y otras ligadas al sector transporte.
10. Beneficiarios/as de zonas aisladas de los servicios subsidiados de transporte.
11. Operadores que proveen servicios subsidiados de transporte a los/as usuarios/as.
12. Juntas de Vecinos y otras entidades y organizaciones sociales.
13. Concesionarias de autopistas urbanas e interurbanas.
14. Importadores, fabricantes y armadores de vehículos.
15. Gestores inmobiliarios de proyectos que inciden en la red vial básica y/o empresas consultoras que solicitan aprobación de Estudios de Impacto sobre el Sistema de Transporte Urbano (EISTU).
16. Empresas ferroviarias de transporte de pasajeros y de carga.
17. Empresas navieras chilenas.
18. Embarcadores de carga solicitantes de waiver de cabotaje.
19. Empresas portuarias estatales.
20. Concesionarias de frentes de atraque de puertos estatales.
21. Asociaciones gremiales de operadores del sector marítimo-portuario.

## **Estructura Orgánica:**

De acuerdo a la Res. N°64 (Subsecretaría de Transportes, 2015), se establece la organización funcional interna de la Subsecretaría de Transportes, con las siguientes áreas:

- División de Administración y Finanzas
  - Departamento Administrativo
  - Departamento de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería
  - Unidad de Gestión de Cumplimiento
  - Unidad de Remuneraciones
- División Legal
  - Unidad Jurídica de Subsidios y Transparencia
  - Unidad Jurídica de Contratación Administrativa y Personal

- Unidad Jurídica de Transportes
  - Unidad Jurídica de Estudios
- División de Normas y Operaciones
  - Departamento de Locomoción Colectiva
  - Departamento de Asuntos Internacionales
  - Unidad de Regulación
  - Unidad de Relaciones Institucionales
  - Unidad de Registro
  - Programa Centro de Control y Certificación Vehicular 3CV
  - Unidad de Plantas de Revisión Técnica
- Coordinación de Planificación y Desarrollo
  - Programa de Vialidad y Transporte Urbano (SECTRA)
  - Programa Unidad Operativa de Control de Tránsito (UOCT)
  - Unidad de Gestión de Corto Plazo
  - Unidad de Ciudades Inteligentes
  - Unidad de Gestión de Proyectos de Infraestructura
  - Unidad de Planificación y Desarrollo Regional
- División de Transportes Público Regional
  - Unidad de Desarrollo
  - Unidad de Administración de Contratos
  - Unidad de Control Financiero
  - Unidad de Infraestructura
- División de Gestión, Tecnología y Procesos
  - TIC
  - Unidad de Planificación y Control de Gestión
  - Unidad de Gestión de Procesos
- Programa Nacional de Fiscalización
  - Unidad de Coordinación y Prevención
  - Unidad de Operaciones RM
  - Unidad de Operaciones Regional
- Coordinación de Desarrollo Logístico
  - Departamento de Transporte Marítimo Fluvial y Lacustre
  - Departamento de Transporte Terrestre
  - Unidad de Transporte por Camión
  - Unidad de Proyectos Especiales
  - Unidad de Desarrollo Portuario
- Coordinación de Personas
  - Departamento de Desarrollo de Personas
  - Unidad de Administración de Personal
  - Unidad de Comunicaciones Internas
  - Unidad de Prevención de Riesgos
- Coordinación de Usuarios
  - Unidad de Contacto Ciudadano
  - Unidad de Participación Ciudadana
  - Unidad de Inteligencia del Negocio
  - Unidad de Gestión Documental
  - Unidad de Género
- Secretaría Ejecutiva del Directorio de Transporte Público Metropolitano

- Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito
- Unidad de Auditoría Interna

A su vez, presupuestariamente la asignación de recursos para la Subsecretaría está dada de la siguiente manera:

- 01 Secretaría y Administración General de Transportes
- 02 Empresa de los Ferrocarriles del Estado
- 03 Transantiago
- 04 Unidad Operativa de Control de Tránsito
- 05 Fiscalización y Control
- 06 Subsidio Nacional al Transporte Público
- 07 Programa de Desarrollo Logístico
- 08 Programa de Vialidad y Transporte Urbano: SECTRA

### Presupuesto Institucional:

La Ley de Presupuesto es sin duda una de las normas jurídicas más importantes para el funcionamiento de los distintos Servicios Públicos, pues es lo que les permite percibir y gastar los recursos financieros necesarios para la ejecución de las políticas públicas y la operación norma de estos. Para la Subsecretaría de Transportes el presupuesto institucional durante la última década ha aumentado en un 1166%. Así el año 2008 el presupuesto fue de M\$82.294.070 hasta alcanzar el año 2018 el importante monto de M\$1.041.681.788 (DIPRES, 2018)

A continuación, se detallan los montos año a año:

Tabla 2: Evolución Ley de Presupuesto 2008-2018 – Subsecretaría de Transportes (M\$)

Año	Monto
2008	82.294.070
2009	313.561.111
2010	613.213.790
2011	652.711.380
2012	636.956.751
2013	714.127.883
2014	703.250.306
2015	885.662.386
2016	927.941.220
2017	992.071.185
2018	1.041.681.788.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ley de Presupuesto ([www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)).

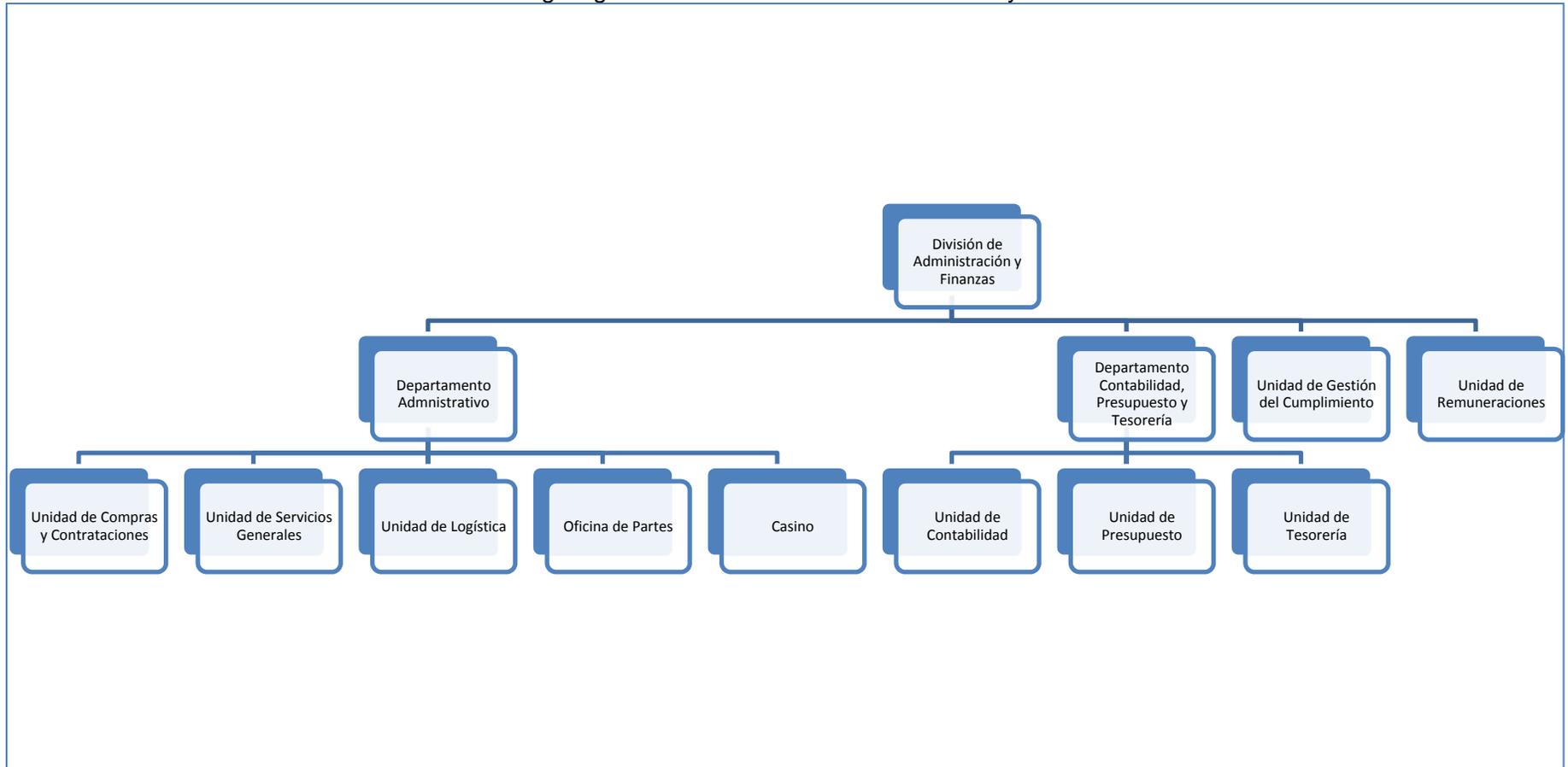
## 2.3 DIVISION DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La unidad de análisis de estudio de caso será La División de Administración y Finanzas, por lo que conocerla y entenderla desde el punto de visto normativo y administrativo es de suma importancia. Esta cuenta con una dotación de 76 personas y sus funciones corresponden a:

- Gestionar los recursos materiales, tecnológicos y financieros de las Subsecretaría y sus Programas dependientes;
- Coordinar la relación entre las distintas áreas de la Subsecretaría con el objeto de facilitar los flujos de información, los trámites de documentación y análisis de la misma;
- Diseñar y proponer planes y medida de organización y procedimientos con el propósito de optimizar la gestión de la División;
- Gestionar oportunamente la formulación y ejecución eficiente del presupuesto anual de la Subsecretaría y los Programas supervisando el manejo de los recursos financieros en virtud de los objetivos y lineamientos estratégicos definidos por la Institución;
- Analizar permanentemente los estados financieros institucionales y realizar seguimiento a la ejecución presupuestaria; y
- Visar todos los actos administrativos, oficios, memos y demás documentación que requiera revisión y validación, respecto del manejo de recursos y demás labores señaladas en los literales anteriores y todas aquellas otras áreas que le corresponde efectuar.

A su vez, la organización funcional interna de la División es presentada en el siguiente organigrama:

Ilustración 3: Organigrama División de Administración y Finanzas



Fuente: Elaboración Propia

## **Funciones**

### Departamento Administrativo:

- Proponer e implementar políticas de desarrollo en lo que respecta a compras, contratación y gestión de contratos de bienes y servicios de esta Subsecretaría y sus programas presupuestarios;
- Administrar y controlar los recursos físicos, materiales y de servicios generales, asegurando la disponibilidad y oportunidad de éstos, junto con velar por el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura;

#### a) Oficina de Partes

- Realizar las operaciones necesarias para mantener un constante flujo, control, archivo, despacho y conservación de toda la documentación que ingresa y egresa a la Subsecretaría de Transportes, promocionando en forma rápida y expedita la información que se requiera;
- Numerar resoluciones y decretos, tanto exentos como afectos, de la Subsecretaría de Transportes;
- Custodiar y archivar los documentos registrados, tanto interno como externo del servicio;
- Administrar el archivo interno y el archivo oficial que se remite al Archivo Nacional;
- Tramitar documentos para su publicación en el Diario Oficial;
- Efectuar entregas de documentación en forma directa, registrando en libro de correspondencia;
- Realizar despacho de correos certificados;
- Recepción, distribución e ingreso de facturas a sistema de control de facturas o el que lo reemplace; y
- Recepción y distribución de boletas de garantía.

#### b) Unidad de Servicios Generales

- Proporcionar el adecuado funcionamiento, mantenimiento y uso de la infraestructura de esta Subsecretaría;
- Coordinar la flota de vehículos de toda la Subsecretaría;
- Gestionar y controlar la correcta ejecución de contratos asociados a servicios básicos, obras menores, seguridad, aseo, servicio de fotocopiado y otros servicios, tanto de la Subsecretaría como de sus programas presupuestarios; y
- Realizar planimetría, diseño de espacio y circulaciones de acuerdo a la normativa vigente para inmuebles de la Subsecretaría.

#### c) Unidad de Compras y Contrataciones

- Planificar y ejecutar el plan de compras institucional y satisfacer las necesidades no planificadas de la Subsecretaría de Transportes y sus programas presupuestarios, modificándolo cuando corresponda;

- Velar por el cumplimiento tanto de los requerimientos técnicos como administrativos de los procesos de compra y contratación de bienes y servicios establecidos por la normativa pertinente; y
- Gestionar en tiempo y oportunidad la visación con los contratos de suministro que se celebren, gestionando la mantención de la vigencia de las cauciones, habilidad de los proveedores y aprobaciones hasta la renovación o extinción total de ellos.

d) Unidad de Logística

- Otorgar soporte al control del Plan de Compras y su monitoreo;
- Administrar los bienes muebles y fungibles de la Subsecretaría y sus programas presupuestarios, lo que implica, administrar los registros de los inventarios de Bienes Muebles, Inmuebles y Fungibles, efectuando la logística integral de los bienes fungibles, alta, custodia y baja de los bienes muebles e inmuebles, de acuerdo a la normativa vigente;
- Administrar la recepción y visación de la conformidad de los contratos de bienes y servicios;
- Adjuntar toda la documentación necesaria para comenzar el proceso de pagos;
- Controlar la correcta ejecución de contratos asociados a bienes fungibles y muebles, si existen.

Departamento de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería:

- Dirigir, planificar, controlar y verificar todos los registros de las operaciones de orden económico financiero, que son susceptibles de ser expresadas en unidades monetarias de acuerdo a las normas establecidas por los principios de contabilidad generalmente aceptados y por los servicios contralores gubernamentales;
- Preparar, consolidar, analizar y revisar las materias relacionadas con la ejecución presupuestaria, desde la formulación del proyecto anual hasta el proceso de ejecución; y
- Efectuar los pagos de los compromisos contraídos, custodiar los valores entregados en garantía y mantener el control de los saldos financieros.

a) Unidad de Contabilidad

- Resguardo de los principios establecidos en la Normativa de Contabilidad General de la Nación;
- Analizar y registrar el financiamiento e imputaciones contables de los ingresos y egresos institucionales;
- Realizar mensualmente los análisis de las cuentas de los estados financieros institucionales;
- Actualizar e informar a las unidades internas acerca de las reglas de control emanadas de la Contraloría General de la República y de la Dirección de Presupuestos;
- Elaborar informas de contabilidad requeridos internamente y por organismos externos; y
- Planificar la configuración del sistema para la estructura financiera contable del periodo presupuestario siguiente.

b) Unidad de Presupuesto

- Verificar la correcta imputación y ejecución de los recursos adjudicador en cada Programas;
- Realizar la planificación presupuestaria de los programas y medir el impacto financiero que de ello se desprenda;
- Analizar requerimientos y compromisos para su estructuración a lo largo de la ejecución presupuestaria en los distintos subtítulos para los distintos programas del Servicio;
- Controlar el flujo de efectivo asociado a los procesos de compras, inversión y gasto, en coordinación con el Departamento Administrativo y el área correspondiente;
- Validar informes de ejecución presupuestaria enviados a la Dirección de Presupuestos y a la Contraloría General de la República;
- Apoyar la planificación, coordinación, control y ejecución de la formulación presupuestaria anual (anteproyecto de presupuestos y presupuesto propiamente tal);
- Visar todos los actos administrativos, oficios, memos y demás documentación que requiera revisión y validación, respecto del manejo de recursos; y
- Emitir mensualmente los informes de ejecución presupuestaria, así como los demás que requieran las autoridades del Servicio.

c) Unidad de Tesorería

- Gestionar el pago a los funcionarios y servidores públicos de las remuneraciones, honorarios, impositivos, viáticos, bonos y en general el pago de todo aquello que corresponda al personal que desempeñe sus funciones al interior de la Subsecretaría de Transportes y sus programas dependientes;

Unidad de Gestión del Cumplimiento:

- Controlar el cumplimiento de los compromisos de gestión de la División de Administración y Finanzas, en particular de la mejora continua de los plazos de tramitación existentes en la División de los diversos procesos existentes en éste;
- Revisar el adecuado cumplimiento de contenidos y plazos de las principales planificaciones anuales de la División. En particular la ejecución, formulación y evaluación del proceso presupuestario, y los procesos de planificación de compras, subsidios e inversiones;
- Prestar soporte en los requerimientos solicitados por la jefatura de la División, para la mejora continua de la División de Administración y Finanzas; y
- Coordinar el adecuado cumplimiento de los requerimientos a consultas internas y externas que se formulen a la División de Administración y Finanzas en relación a materias propias de ésta.

Unidad de Remuneraciones:

- Ingresar, calcular y revisar el pago de remuneraciones de los funcionarios y servidores públicos pertenecientes a la Subsecretaría y programas presupuestarios;
- Supervisar el cumplimiento de la normativa vigente, respecto de remuneraciones y beneficios económicos de los funcionarios y servidores públicos de la Subsecretaría y programas presupuestarios;
- Proponer directivas que permitan garantizar el adecuado proceso de pago de las imposiciones, descuentos legales a Instituciones de Previsión (AFP, INP, ISAPRE) y Fondos a Terceros (Bienestar, Caja de Compensación, Asociaciones, entre otros);
- Ejecutar las tareas necesarias para el pago de las imposiciones, descuentos legales a descuentos legales a Instituciones de Previsión (AFP, INP, ISAPRE) y Fondos a Terceros (Bienestar, Caja de Compensación, Asociaciones, entre otros);
- Realizar las gestiones necesarias para recuperar las licencias médicas, Subsidios por Incapacidad Laboral (CAIGG), y las demás materias que exija la normativa vigente acerca de las remuneraciones del personal;
- Calcular y elaborar las Declaraciones de Retención de Impuestos (SII), solicitudes de la Dirección de Presupuesto referidas a remuneraciones del personal (reajuste, bonos aguinaldos);
- Visar los actos administrativos relacionados a materias de remuneraciones del personal de la Subsecretaría y sus programas presupuestarios; y
- Atender las consultas de los funcionarios del Servicio en materias relativas a remuneraciones, previsión social o salud, entre otras.

### **Instrumentos de Gestión** (Subsecretaría de Transportes, 2017)

Son las herramientas más utilizadas por los Servicios Públicos para monitorear la gestión de las instituciones públicas, siendo instrumentos que entregan información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de los bienes o servicios estratégicos generados por las instituciones públicas (en forma directa o por subcontratación). Establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño en el tiempo y apoyar el proceso presupuestario (DIPRES, 2017).

Son estos instrumentos, la principal herramienta que tiene la DAF para evaluar y controlar su gestión, orientando su atención en los resultados en vez de los procesos. La Unidad de Cumplimiento de la DAF es quién controla y monitorea los distintos instrumentos de gestión de la División. Estos corresponden a:

- Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)
- Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)
- Plan de Tratamiento de Riesgo (PTR)

## Convenio de Desempeño Colectivo - DAF

Este es un instrumento de apoyo que contribuye mejorar la gestión de la Subsecretaría y los distintos equipos que la componen. De forma tal, que incentive el trabajo en equipo en pos del cumplimiento de metas comunes, orienten su quehacer hacia el cumplimiento de su misión y, promuevan un uso eficiente y eficaz de los recursos públicos permitiendo una rendición de cuentas efectiva y transparente a la ciudadanía.

El desarrollo de este proceso debe ajustarse a las disposiciones normativas contenidas en el D.S N°983 de 2003 del Ministerio de Hacienda, que aprueba el reglamento para la aplicación del incremento por desempeño colectivo del artículo 7° de la Ley N° 19.553.

Es fundamental que los diferentes equipos formulen sus metas de gestión teniendo especial atención de que los objetivos a los que contribuye cada meta se vinculen con la misión, visión y objetivos estratégicos del Servicio.

Para la DAF los indicadores de CDC son los siguientes:

Tabla 3: CDC División de Administración y Finanzas

Nombre Corto Indicador	Nombre de Indicador	Fórmula de Cálculo
Porcentaje de Pago Servicios de Subsidios	<b>Producto/Eficiencia</b> Porcentaje de memorándum asociadas a operadores del Subsidio de Transporte Escolar, Zonas Aisladas y conectividad rural pagados en los plazos establecidos en el periodo t.	(Número de memorándum de subsidios de Transporte Escolar, Zonas Aisladas y conectividad rural pagados dentro de los plazos establecidos en el periodo t / Número total de memorándum de subsidios de Transporte Escolar, Zonas Aisladas y conectividad rural pagados en el periodo t)
Porcentaje de cumplimiento de Procesos de Compras Públicas	<b>Producto/Eficacia</b> Porcentaje de cumplimiento del plan de licitaciones DAF en el período t y porcentaje de compras de bienes por convenio marco enviadas al proveedor dentro de plazo en el año t.	$((0,6 * (\text{N}^\circ \text{ de licitaciones del plan de la DAF realizadas dentro de plazo en el periodo t} / \text{N}^\circ \text{ de licitaciones del plan de la DAF en el periodo t})) + (0,4 * (\text{N}^\circ \text{ de compras de bienes enviadas al proveedor por convenio marco dentro de plazo en el periodo t} / \text{N}^\circ \text{ total de compras de bienes realizadas por convenio marco}))) * 100$
Facturas de Proveedores Tramitadas	<b>Producto/Eficacia</b> Porcentaje de facturas de proveedores tramitadas y procesadas a pago en el sistema SIGFE, realizados dentro de plazo.	$(\text{N}^\circ \text{ de procesamiento de pagos de facturas a proveedores realizados dentro de plazo en el periodo t para programa 01}) + (\text{N}^\circ \text{ de procesamiento de pagos de facturas a proveedores realizados dentro de plazo en el periodo t para programas 03, 04, 05, 06, 07 y 08}) / (\text{N}^\circ \text{ de procesamiento de pago de facturas a proveedores realizados dentro del periodo t}) * 100$
Compromisos de Gestión	<b>Proceso/Eficacia</b> Porcentaje de Compromisos de Gestión cumplidos en plazo en el año t	$((\text{N}^\circ \text{ de compromisos de Auditoría Interna + Auditoría Ministerial cumplidos en plazo en el año t} / \text{N}^\circ \text{ total de compromisos de Auditoría Interna y Ministerial el año t}) * 0,50) + ((\text{N}^\circ \text{ de compromisos de División Legal (CGR) cumplidos en plazo en el año t} / \text{N}^\circ \text{ total de compromisos de División Legal (CGR) en el año t}) * 0,25) + ((\text{N}^\circ \text{ de$

Nombre Corto Indicador	Nombre de Indicador	Fórmula de Cálculo
		compromisos de Unidad de Planificación y Control de Gestión cumplidos en plazo en el año t/N° total de compromisos de Unidad de Planificación y Control de Gestión en el año t*(0,25))*100
SAIP	<b>Proceso/Eficacia</b> Porcentaje de solicitudes de acceso a la información pública (SAIP) respondidas por un experto/a en los plazos establecidos por el procedimiento vigente.	(N° de Solicitudes de acceso a la información respondidas por un experto/a en los plazos establecidos en el procedimiento SAIP vigente en el periodo t/ N° total de Solicitudes de acceso a la información derivadas a un experto/a en el período t)*100

Fuente: Subsecretaría de Transportes (2017). Anexo N°2: metas e Indicadores de Gestión Convenio de Desempeño Colectivo Año 2018.

### Programa de Mejoramiento de la Gestión - DAF

Este instrumento se origina con la Ley N°19.553 de 1998, y asocia el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. Desde 2014, los PMG han cubierto un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios (DIPRES, 2018), siendo uno de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional más relevantes del sector público. Desde el 2012 el bono PMG corresponde a 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%.

En el caso de la DAF son dos los PMG bajo su responsabilidad. Estos se enmarcan dentro de los indicadores transversales que poseen incentivo, pero no tienen meta. Solo debe medir e informar a la respectiva red de expertos los datos efectivos del indicador definidos en el programa marco por el Comité Tri-ministerial. Los PMG, de responsabilidad de la DAF son:

Tabla 4: PMG División de Administración y Finanzas

Sistema	Nombre de Indicador	Fórmula de Cálculo	Ponderación
Compras	Porcentaje de licitaciones sin oferentes en el año t.	(Número de procesos de licitaciones en las que se cerró la recepción de ofertas el año t, que no tuvieron oferentes /Número de procesos de licitaciones en las que se cerró la recepción de ofertas el año t)*100	4%
Energía	Índice de Eficiencia Energética	Consumo Total de Energía (CTE) en el año t/Superficie Total (ST) del conjunto de edificaciones utilizadas por el servicio en el año t.	4%

Fuente: Subsecretaría de Transportes (2017), Plan de Mejoramiento de la Gestión 2018.

## Plan de Tratamiento de Riesgos Críticos - DAF

Este último instrumento de gestión, tiene relación con el Sistema de Gestión de la Subsecretaría de Transportes, el cual busca velar por el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos institucionales y que estos no se vean afectados producto de la ocurrencia de riesgos internos y/o externos.

Este Sistema realiza una evaluación permanente del funcionamiento de los sistemas internos mediante el levantamiento y/o la actualización de los procesos institucionales que permitan identificar oportunamente amenazas, oportunidades de mejorar y debilidades, así como los controles existentes y, paralelamente, diseñar estrategias que permitan gestionar los riesgos no controlados derivados de fuentes internas y/o externas que afecten la provisión de los bienes y servicios estratégicos.

Tras la priorización de los procesos críticos del Servicio, la DAF posee dos riesgos que deben ser reportados mensualmente. Estos están relacionados al proceso de Ejecución de recursos financieros, particularmente a la Etapa del Monitoreo y ajuste del presupuesto vigente. Los dos riesgos son:

Tabla 5: PTRC División de Administración y Finanzas

Riesgo Específico	Efecto Potencial en la Severidad de Riesgo	Indicador de logro
Compromiso en la operación del servicio de transporte regional, debido a un retraso en los pagos por parte del servicio, provocado por un manejo ineficiente de las contingencias documentadas en procedimiento de pago.	Potenciar el control, generando la métrica e incentivo a pagar en los tiempos estipulados.	(Número de memorándum de subsidios de Transporte Escolar, Zonas Aisladas y conectividad rural pagados dentro de los plazos establecidos en el periodo t / Número total de memorándum de subsidios de Transporte Escolar, Zonas Aisladas y conectividad rural pagados en el periodo t)
Compromiso en objetivos institucionales, debido al retraso en las distintas etapas de un proyecto de infraestructura, producto de una gestión poco eficiente y/u oportuna de la planificación del proyecto.	Este control apunta a disminuir la probabilidad del riesgo, generando las alertas ex ante hacia la autoridad.	(Número de informes de ejecución presupuestaria enviados al ministro(a) durante el año t / Número total de informes de ejecución presupuestaria programados por enviar al ministro(a) durante el año t)
Incumplimiento legal (ley 19.886, circular n° 3 Chile compra Junio 2016) debido a atraso en los pagos a proveedores por parte del servicio.	Potenciar el control, generando la métrica e incentivo a pagar en los tiempos estipulados.	((N° de procesamiento de pagos de facturas a proveedores realizados dentro de plazo en el periodo t para programa 01)+(N° de procesamiento de pagos de facturas a proveedores realizados dentro de plazo en el periodo t para programas 03, 04, 05, 06, 07 y 08)) / (N° de procesamiento de pago de facturas a proveedores realizados dentro del periodo t)*100

Fuente: Subsecretaría de Transportes (2017), Plan de Tratamiento de Riesgos Críticos 2018.

## Dotación DAF

Un tema importante en la División de Administración y Finanzas, es la evolución de su dotación. Revisando los datos de los últimos diez años queda en evidencia su estancamiento, a continuación, se presenta dicha información:

Tabla 6: Evolución Dotación DAF

Departamento Unidad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Administrativo	53	42	34	31	24	31	34	48	40	38	39
C,P y T	15	17	16	17	19	25	22	26	25	24	27
Cumplimiento	0	0	0	0	0	5	4	4	3	3	2
Remuneraciones	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
DAF*	6	5	4	4	3	5	4	4	2	3	3
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>68</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>87</b>	<b>75</b>	<b>73</b>	<b>76</b>

Fuente: Elaboración propia

\*Jefe DAF, Secretaria y Auxiliar.

En la última década, la dotación de la División no ha mostrado una variación al alza (a excepción del año 2014). Al contrario, ha mostrado un comportamiento oscilante, manteniéndose prácticamente igual.

### 3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de un mejor sistema de transporte, siempre será factor relevante en el bienestar de la población. Un buen sistema otorgará la dignidad y seguridad que requieren los chilenos y chilenas para trasladarse en el territorio nacional. Por lo que, se requiere de una Institucionalidad robusta donde todas sus Divisiones, Programas y/o Coordinaciones trabajen mancomunadamente y funcionen de la mejor manera posible. Es esta la única forma de que se provea un servicio de calidad y a la altura de lo demandado.

Generalmente, el énfasis se suele dar en el desarrollo y trabajo de las áreas de negocio de una Institución, entendiéndose que éstas son las que proveen los servicios de manera directa a la ciudadanía. En el caso del MTT, dichas áreas corresponden principalmente a Transantiago y el Directorio de Transporte Público Regional. Sin embargo, para que éstas y otras áreas de negocio puedan funcionar correctamente, el trabajo realizado por las áreas de soporte o *Back Office* es de vital importancia.

En las áreas de soporte, se realizan todas las actividades de apoyo para las que son propias del giro del negocio y que buscan gestionar la organización. Algunas de ellas corresponden a recursos humanos, informática, jurídico, administración y finanzas. Particularmente, en este caso la unidad de estudio corresponde a un área de soporte, a División de Administración y Finanzas.

Como ya ha sido mencionado, el desarrollo de un mejor sistema de transporte requiere del trabajo de todos quienes conforman el Ministerio, tanto áreas de negocio como áreas de soporte. La División de Administración y Finanzas, no es la excepción. Más aún en su caso, cuya naturaleza la hace relacionarse transversalmente con todas las áreas del Servicio. La centralización de los procesos en la Subsecretaría, implica que la DAF realice todas sus operaciones (compromiso presupuestario, devengo y pago) en el Nivel Central, concentrando tanto los procesos de las Secretarías Regionales Ministeriales y los distintos Programas Presupuestarios. Por lo que la totalidad del presupuesto del Servicio es ejecutado y pagado por la DAF.

Sin embargo, analizando los antecedentes expuestos, en relación a la estructura de la División y el Presupuesto del Servicio, resulta evidente afirmar que no existe una proporcionalidad directa entre cómo ha variado el presupuesto y la dotación de la DAF en la última década.

Por un lado, se tiene un presupuesto que se ha incrementado en un 1000% y por el otro una dotación que ha variado oscilantemente pero que en ningún caso ha evolucionado al alza conforme a como lo ha hecho el presupuesto. Es importante destacar, que un aumento del presupuesto implica una multiplicación de la cantidad de procesos y actividades a realizarse, por ejemplo: cantidad de licitaciones, volumen de facturas por pagar, entre otros. Y, por ende, de la carga de trabajo de los diferentes equipos.

Lo anterior repercute directamente en la provisión y prestación de servicios que busque entregar la Subsecretaría a la ciudadanía. Esto debido a las dificultades de la DAF para prestar el apoyo o soporte que requieren Divisiones como Transantiago o el Directorio de Transporte Público Regional, siempre en la lógica de entregar un mejor sistema de transporte para el país.

Por tanto, tenemos un Servicio cuyo crecimiento de personal particularmente en la División de Administración y Finanzas ha sido absolutamente inorgánico, aumentando exponencialmente su presupuesto, mientras que su dotación no.

Frente a este escenario adverso, surgen dudas razonables, como ¿Qué ha hecho la DAF para afrontar este crecimiento exponencial del presupuesto? ¿Qué herramientas ha implementado para suplir la carencia de personal? ¿Existe un modelo de gestión que ayude a enfrentar dicha situación? ¿Tiene la División una conciencia real de su rol en el Servicio?

A lo anterior se suma la existencia de instrumentos de gestión, cuyo único objetivo es cumplirse en post de la consecución del incentivo en la remuneración, transformándose en un fin en sí mismo, y perdiendo la perspectiva de búsqueda de mejora continua de la gestión. Estos indicadores, a juicio de los propios funcionarios, no explican ni evidencian el aporte de la División a la estrategia del Servicio. En encuesta realizada a 71 funcionarios de la DAF (Ver Anexo B), solo un 33,8% considera que son instrumentos que permiten mejorar la gestión de la División. Mientras que, un 33,8% dice que Tal vez y un 32,4% No. Además, un 11,4% no conoce ninguno de estos instrumentos. Por tanto, si bien son herramientas que se conocen, estas no son valoradas por la División en cuanto a su impacto real.

En síntesis, se tiene una División con dificultades de desarrollo, en cuanto el crecimiento del presupuesto del Servicio aumenta y su dotación no, junto con herramientas de gestión que no despiertan una identificación en los distintos equipos de la DAF y sin impacto.

Considerando todo lo anterior, este trabajo busca proponer la aplicación del modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992), como respuesta a las situaciones adversas explicadas. Pero, ¿Por qué el modelo de CMI? Porque este modelo permite a las organizaciones, clarificar su visión y estrategia y traducirlas en acción, orientándolas de mejor manera. Un CMI ayuda a establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada. No tiene su foco puesto solo en lo financiero de la División u organización, sino que plantea una visión más amplia, al considerar la orientación de los usuarios respecto a ella.

El CMI permitirá reconfigurar la realidad circundante de la DAF por estrategias organizacionales, que dicen relación con la ausencia de un proceso sistémico de control de gestión, y con ello establecer un canal de comunicación o insumos de información respecto al cómo avanza la estrategia de dicha División.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral en la División de Administración y Finanza de la Subsecretaría de Transportes.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar contexto interno y externo de la DAF.
- Caracterizar Modelo de Negocios de la DAF.
- Analizar estratégicamente la DAF respecto a la Subsecretaría de Transportes, generando su Mapa Estratégico.
- Identificar procesos y tareas primordiales de la División.
- Aplicar el modelo Cuadro de Mando Integral a la DAF.
- Generar recomendaciones y condiciones para la aplicación del Cuadro de Mando Integral de la DAF.

## 5 METODOLOGÍA

Para este trabajo la unidad de análisis será la División de Administración y Finanzas de la Subsecretaría de Transportes, correspondiendo principalmente a un estudio descriptivo.

Este estudio de caso considera el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. El trabajo contendrá como principales insumos la recolección de data en base a documentos institucionales e información propia de la División y entrevistas de evaluación de gestión a encargados de Unidad.

Ilustración 4: Insumos Metodológicos



Fuente: Elaboración Propia

Las fases metodológicas relacionadas con este estudio, son las siguientes:

- I. **Diagnóstico-revisión fuentes primarias y secundarias:** En primer lugar se realizará un análisis exhaustivo a las fuentes de información primarias y secundarias: Balance de Gestión Institucional, formulario A1, Ley de Presupuestos, documentos y procedimientos internos, información de Recursos Humanos, Metas de Eficiencia Institucional, entre otros. Además, se consideran estudios referidos a planificación estratégica, modelos de gestión de la Subsecretaría y antecedentes varios.

A partir de esta revisión se establece un contexto general y marco conforme a las necesidades del estudio. A su vez, se podrá caracterizar tanto la Subsecretaría como a la División. Se tendrá claridad respecto a los aspectos internos y externos que afectan a la unidad de análisis.

- II. **Marco conceptual:** El sustento bibliográfico de estudio de caso corresponde principalmente a la aplicación del Cuadro de Mando Integral según la versión de Kaplan & Norton (1997), enfocando esto en su adaptabilidad en organizaciones públicas. Esto será complementado, conceptualmente, con elementos que permitan analizar el entorno de la organización con los análisis FODA y PESTEL. Además de caracterizar su modelo de negocios, de acuerdo a lo definido por Osterwalter & Yves (2011). Con todos los elementos anteriormente nombrados, se busca generar propuesta de un Balance Scorecard en la DAF.
- III. **Análisis Estratégico:** Para realizar este análisis, será fundamental hacer uso de las herramientas descritas en los párrafos anteriores. Junto con ello, se utilizarán dos instrumentos para obtener información de fuentes directas involucradas en el quehacer de la División: entrevistas semi estructuradas (Anexo C) realizadas a los encargados de las Unidades de la DAF (9), con motivo de la evaluación de la gestión del año 2016-2017, entendiéndose que ellos se encuentran a un nivel táctico-operativo que les permite relacionarse tanto con los Jefes de Departamento y División, como con sus propios analistas. A lo anterior, se suma un análisis FODA realizado por los encargados de Unidades (Anexo D). Estas herramientas serán insumo vital para entender, desde los propios actores como funciona la División. Con todo lo descrito se obtendrá un análisis interno y externo de la DAF.

Por tanto, para el contexto externo se analizarán las dimensiones en que se sumerge la DAF: económica, tecnológica, político-legal, entre otros. Para el análisis interno, se profundizará con la metodología FODA, identificándose las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A su vez, se analizarán los stakeholders que rodean a la DAF con el fin de configurar el contexto en que se desenvuelve, tanto interno como externo.

Finalmente, para concluir el análisis estratégico se revisará el modelo de gestión de la DAF, aplicándose el modelo CANVAS. Con todo esto, se podrá determinar las necesidades de la División y caracterizarla, para así determinar su estrategia ad-hoc al contexto actual.

- IV. **Estrategia, Mapa e indicadores:** Con la información del análisis, la revisión de fuentes primarias y secundarias (resoluciones, entre otros), las entrevistas y encuestas, se definirán y se interpretarán la misión, visión y los objetivos estratégicos de la División. Ya con esto, se construirá el Mapa Estratégico, definiéndose las relaciones causa-efecto que lo componen. Para finalizar, con algunos indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos. En base a lo anterior, se estructurará una propuesta de CMI que configura de mejor manera a la DAF y se adapte a su realidad y contexto actual.
- V. **Conclusiones y recomendaciones:** Se detallará una serie de recomendaciones en relación a la potencial implementación del CMI en la DAF. Además, de concluir en base a lo observado y cuestionado en el estudio.

## 6 MARCO CONCEPTUAL

### 6.1 UN ESTADO MODERNO

La modernización del Estado es un proceso de mejoramiento continuo, que necesita del apoyo de múltiples actores: funcionarios públicos, políticos y los propios usuarios de los servicios. Su funcionamiento impacta en todo el país, pero especialmente en los sectores menos favorecidos, ya que por su naturaleza, la ayuda que ellos reciben del Estado es proporcionalmente mayor. “Modernizar requiere revisar nuestra institucionalidad para hacerla más eficiente y acorde a los tiempos que corren; implica contratar con funcionarios públicos al servicio de las y promover y resguardar una participación realmente efectiva con la ciudadanía (Duce, 2018).

Las distintas tendencias en la gestión pública tienen como objetivo central impactar el Estado y desde su institucionalidad producir el desarrollo económico, político y social que la ciudadanía demande en la provisión de bienes públicos.

#### 6.1.1 Nueva Gerencia Pública

Este modelo de reforma se caracteriza por su aproximación al sector público de una forma diferente a la tradicional con los consecuentes impactos en su sistema de valores y marco institucional. Esta aproximación tiene dos características preponderantes: la incorporación del Estado a la era del *management* y la creación de un nuevo marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados, por sobre la formalidad de los procesos.

La Nueva Gerencia Pública o *New Public Management* (NPM), surge de países como Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, entre otros. Se relaciona con intervenciones “horizontales” dentro de las organizaciones, es decir, con nuevas reglas que afectan entre otros: presupuesto contra resultados, manejo financiero, servicio civil de carrera, relaciones laborales flexibles, gobierno electrónico, probidad y transparencia y evaluación de impacto o desempeño (Waissbluth, 2006).

El NPM busca establecer sistemas de evaluación e incentivos adecuados, midiendo los desempeños institucionales con mayor rigurosidad. Para lo anterior, se busca contratar gerentes públicos de buen nivel, otorgándoles mayor libertad para su accionar (Waissbluth, 2006).

Dentro de sus principales características destaca la presencia de directivos más empoderados, basado en mayor responsabilidad y autonomía para la toma de decisiones frente a funcionarios y políticas. Una segunda cualidad, es el reconocimiento de los subsistemas de gestión, promoviéndose la identificación de unidades de negocio que reciben facultades delegadas de gestión sobre la base de sistemas de medición de recursos, objetivos y resultados, mecanismos de planificación y control de gestión. Y por último, el control por el mercado reconociéndose el mercado como estímulo externo al *accountability* (Villagrán, 2011).

### 6.1.2 La Modernización del Estado

El proceso de modernización del Estado de Chile, toma fuerza durante la década de los 90, post dictadura. Con el retorno a la democracia, se vuelve a la figura de un Estado con mayor presencia en la sociedad, buscando dar respuesta a las diversas necesidades surgidas en el nuevo Chile. Este proceso, basado en el NPM, busca modernizar el Estado desde la lógica de la eficiencia, evaluación del desempeño y la gestión propiamente tal. Esto deriva del uso de elemento del *Management* en el sector privado (Doña, 2006).

A partir de la incorporación de dichos elementos se buscó acomodar los servicios públicos, con el fin de dar respuesta al nuevo Estado demandado, uno más dinámico y menos rígido, el cual por sobre todo ponga el foco en el usuario. Esto significó entre otras cosas, optimizar el uso de recursos financieros, ampliar cobertura y calidad de servicios entregados, la estructuración de equipos capacitados e incentivar el uso de las nuevas tecnologías (Ramírez Alujas, 2001).

Considerando lo mencionado en los dos apartados anteriores, herramientas gestión y administración como el Balance Scorecard o Cuando de Mando Integral son fundamentales y cada vez más utilizadas en el sector público, contribuyendo al éxito en la administración de los bienes y servicios (Holmes, Gutierrez y Douglas, 2006). En esto resulta fundamental para su implementación, la definición organizacional que tomen los organismos, esto significa definir con claridad su misión, objetivos estratégicos, modelo de negocios, entre otros. Sin lo anterior claro, no existirá modelo de gestión que impacte positivamente en la generación de valor público.

Es esto último, la generación de valor público, lo que todo Servicio público y política pública debe buscar conseguir. Para iniciar cualquiera definición respecto a valor público, Moore (1998) plantea que es importante destacar que el valor se encuentra en los deseos y las percepciones de los individuos, y no necesariamente en las transformaciones físicas, ni tampoco en la sociedad como abstracción.

## 6.2 VALOR PÚBLICO

Antes de definir organizacionalmente la unidad de análisis u organismo, es de suma relevancia tener claridad respecto a qué es el valor público.

De acuerdo a Moore (1998), la generación de valor en el sector privado está netamente ligada a la producción de bienes y/o servicios que se puedan vender a los clientes a precios que generen un nivel de ingresos por encima de los costos de producción. Mientras que en el mundo público la naturaleza del valor creado es distinta que en el privado, ya que se hace sumamente difícil cuantificarlo y medirlo.

Definir lo que es la creación de valor en el sector público es algo sin duda complejo. De acuerdo a Moore, para iniciar cualquiera definición es importante destacar que el valor se encuentra en los deseos y las percepciones de los individuos, y no necesariamente en las transformaciones físicas, ni tampoco en la sociedad como abstracción.

Para llevar a cabo la creación del valor público, Moore (1998) adapta el concepto de “Estrategia organizativa” en el sector público. Es importante destacar que este término proviene del mundo privado, desplazando a la estrategia corporativa. Ésta permite eliminar la incertidumbre sobre la manera de producir valor para los accionistas, animando a los ejecutivos a contemplar su organización en un contexto más amplio, abstracto y a largo plazo. Principalmente, se centra en el entorno externo que opera, en sus clientes y en los competidores

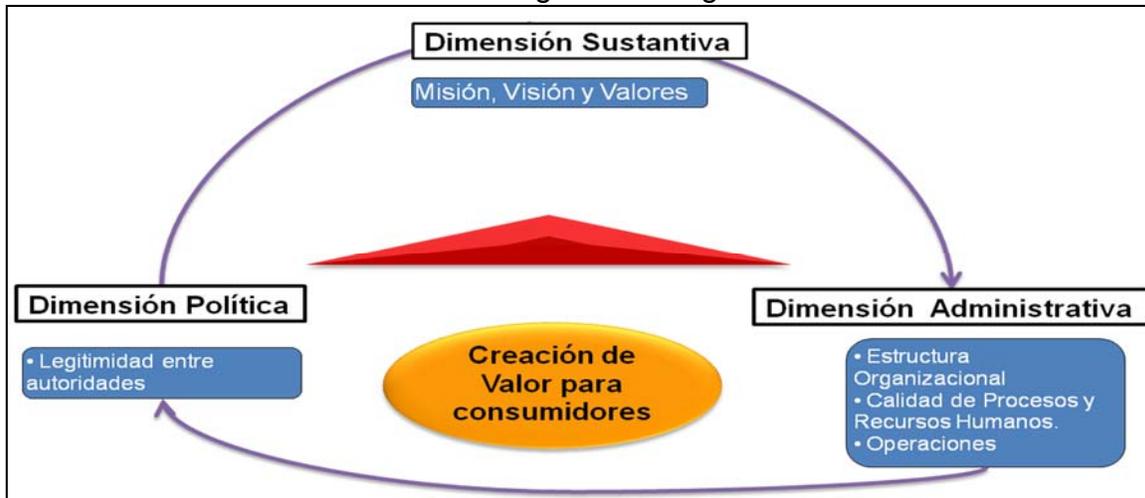
La adaptación de la estrategia organizativa al sector público, simultáneamente declara tres dimensiones en su definición: misión o propósito general de la organización (en base a valores públicos), explica las fuentes de apoyo y legitimidad que se considerarán para responder al compromiso social adquirido y explica cómo se organizará y gestionará la tarea para conseguir los objetivos. Por tanto, un directivo público para desarrollar una estrategia organizativa, y por ende crear valor público, deberá satisfacer consistentemente estos tres puntales: que sea sustancialmente valioso, políticamente sustentable y técnicamente factible.

En el primer puntal, la estrategia debe ser valiosa en términos sustantivos, es decir, que la organización genere valor para los supervisores, los clientes y los beneficiarios a un costo bajo en términos monetarios y de autoridad, enfrentando a los ciudadanos a problemas relevantes. Esta dimensión corresponde al campo de la gestión programática: objetivos y metas, características del producto/servicio y del sistema de entrega (Cortázar, 2009).

En segundo lugar, la estrategia debe ser legítima y políticamente sostenible, seduciendo constantemente al entorno político. Las políticas públicas o los programas deben contar con respaldo político (autoridades) y apoyo social (ciudadanos), para así ser legitimados. Este tipo de mirada, debe ser capaz de generar autoridad (moldear mandato), responsabilidad y atraer recursos.

Y por último, debe ser operativa y administrativamente viable, es decir, que las actividades autorizadas pueden realizarse a través de la organización existente con la ayuda de otras que pueden ser inducidas a contribuir al objetivo organizativo. Por tanto, el marco administrativo debe permitir el despliegue de las capacidades legales, financieras, materiales y humanas necesarias. Por su parte, la organización debe generar incentivos adecuados para el desempeño de los involucrados (compromiso, cooperación, flexibilidad, participación) y debe tener procesos de trabajo que promuevan calidad y eficiencias (Cortázar, 2009).

Ilustración 5: Triángulo estratégico de Mark Moore



Fuente: Elaboración Propia, en base a Moore (1998)

A la definición anterior, se debe sumar lo establecido por Kelly y Muers (2002), quienes comprenden el concepto de valor público como la generación de bienes y servicios que responden a problemas relevantes o a preferencias de los ciudadanos/usuarios. El proceso de producción (decisión) de bienes y servicios aporta valor por su carácter deliberativo: única forma de definir que es valioso y que es más valioso. Los autores establecen como regla general que los ciudadanos tienden a dar valor a una de las siguientes tres categorías: servicios, resultados y confianza. El Estado debe generar servicios que provean beneficios para los ciudadanos, que provoquen resultados genuinamente y que cuenten con la confianza, legitimidad y confiabilidad.

## 6.3 DEFINICION ORGANIZACIONAL

### 6.3.1 Análisis Contextual

Para llevar a cabo el estudio en cuestión, es necesario en un inicio diagnosticar y desarrollar la estrategia de la unidad de análisis. Con esto se busca entender el contexto tanto a nivel de macro-entorno y micro-entorno, que se desenvuelve la organización. Se utilizarán dos herramientas para dicho análisis: PEST y FODA.

#### **PEST**

Esta herramienta facilita el análisis del macro entorno estratégico en el que se desenvuelve la organización. PEST es un acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, Ecológicos y Legales, los cuales comúnmente se integran en alguno de los factores mencionados inicialmente, según lo requiera la organización (PESTEL).

Este modelo es una herramienta surgida en el mundo empresarial, ampliamente utilizada en sector público, por el valor de la información que entrega y lo práctico que resulta su uso. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que fijaron las bases de esta herramienta en el ensayo "Análisis macro-ambiental en gestión

estratégica”, buscando facilitar la descripción en detalle del contexto en el que se desenvolverá la organización.

Algunas ventajas del análisis PEST son:

- **Adaptabilidad:** los factores es posible enmarcarlos dentro de otros, adaptándose a casa caso y las particularidades de la organización y su entorno.
- **Facilitador:** ayuda a la toma de decisiones, debido al conocimiento del mercado y los factores que marcan su atractivo y potencial, facilitando el control de los riesgos.
- **Proactivo:** permite anticipar los cambios y prever tendencias futuras, facilitando la planificación y minimizando el impacto de escenarios negativos.
- **Aplicación:** Es de variada y amplia aplicación, para tomar decisiones de diverso índole permitiendo conocer en detallas las tendencias que determinarán el mercado en el futuro.

A continuación, se describirán las variables relevantes del análisis PEST (EL)

1. Políticas: En el análisis de esta variable se debe tomar en cuenta aquellos elementos del entorno fuera del control de la organización, relacionados con los procesos o centros de decisión y poder, que afectan a los intereses de la organización. El análisis se centra sobre aquellos procesos políticos que intervienen tanto para la creación, como la permanencia de las organizaciones, así como, en aquellas decisiones del ámbito político gubernamental que favorecen o limitan el desempeño de las mismas.
2. Económicas: En esta variable se debe revisar la información macroeconómica que tiene importancia para las actividades de la organización (crecimiento del PIB, inflación, ciclos, entre otros). Además, de proyecciones y escenarios futuros.
3. Sociales: Considerar tendencias sociales que puedan afectar a la organización (nivel educativo, patrones, hábitos, roles de género, entre otros). Por ejemplo, un envejecimiento de la población puede suponer una fuerza de trabajo más pequeña y menos gente dispuesta a hacer esas labores (lo que aumenta el costo de la mano de obra). Además, las empresas pueden cambiar varias estrategias de gestión para adaptarse a estas tendencias sociales (tales como la contratación de trabajadores de edad avanzada).
4. Tecnológicas: Los factores tecnológicos incluyen aspectos como la actividad de I+D, la automatización, los incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y motivar eventualmente externalizar ciertos trabajos y decisiones (“outsourcing”). Por otra parte, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos y calidad, dando pie así a la innovación.
5. Ecológicas: Los factores ambientales incluyen aspectos ecológicos y ambientales tales como el tiempo, el clima y el cambio climático, lo que puede afectar especialmente industrias ligadas al turismo, agricultura y los seguros. Por otra parte, la creciente conciencia de los impactos potenciales del cambio climático está afectando a cómo operan las empresas y los productos que ofrecen, tanto en la creación de nuevos mercados y la disminución o destrucción de los existentes.

6. Legales: Los Factores legales incluyen la ley de discriminación, el derecho del consumidor, derecho de la competencia, la ley de empleo, y la ley de salud y seguridad. Estos factores pueden afectar la forma en que opera la compañía, sus costos y la demanda de sus productos.

### **FODA (Riquelme, 2016)**

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

Es un ejercicio introspectivo de diagnóstico organizacional, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante sus pares (Riquelme, 2016).

A su vez, se identifican las debilidades, o sea aquellas características áreas en las que se encuentran en desventaja con respecto al resto de la comunidad y que hace falta mejorar o fortalecer para equilibrar el desempeño global de la organización entera.

FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) que en español serían Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Algunas características del análisis FODA son:

- Entrega información de diagnóstico para la correcta toma de decisiones.
- Sirve como un filtro que reduce el universo del análisis, disminuyendo la necesidad de procesamiento.
- Permite valorar la posición de la organización en el tiempo, ya que sus componentes son dinámicos y no estáticos.
- Es una herramienta de mucha importancia para identificar los giros estratégicos facilitando el manejo de la organización.
- Su implementación en el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos de la organización.
- Busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

### **FORTALEZAS**

Función que realiza la organización de manera correcta, como son ciertas capacidades especiales por las que cuenta con una posición privilegiada frente al resto. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se tienen y actividades que se desarrollan positivamente.

- ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchas otras?
- ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento que apunta? ¿Por qué?

- ¿El equipo de gente está comprometido con la organización y con la visión a futuro?

### DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Pero que se pueden tener influencia sobre ellas al conocerlas, para reducir sus efectos en la organización. Se identifican las debilidades y desarrolla una estrategia con los aspectos fuertes para superarlas.

- ¿Cuáles son las razones de los problemas existentes?
- ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mal asignación de los mismos?

### OPORTUNIDADES

Variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, ya que permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras. La oportunidad es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

- ¿El entorno en el que se desenvuelve la organización está en crecimiento o cambio?
- ¿Los productos o servicios satisfacen las tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo?
- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu organización pueda aprovechar?

### AMENAZAS

Situaciones que provienen del entorno (variables externas) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, difícilmente se puede incidir en estas, sin embargo es esencial conocerlas para minimizar la capacidad tienen de impactar.

- ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma la organización en cuestión?
- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la organización
- ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenazan el futuro del servicio o productos generados?

Ilustración 6: Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

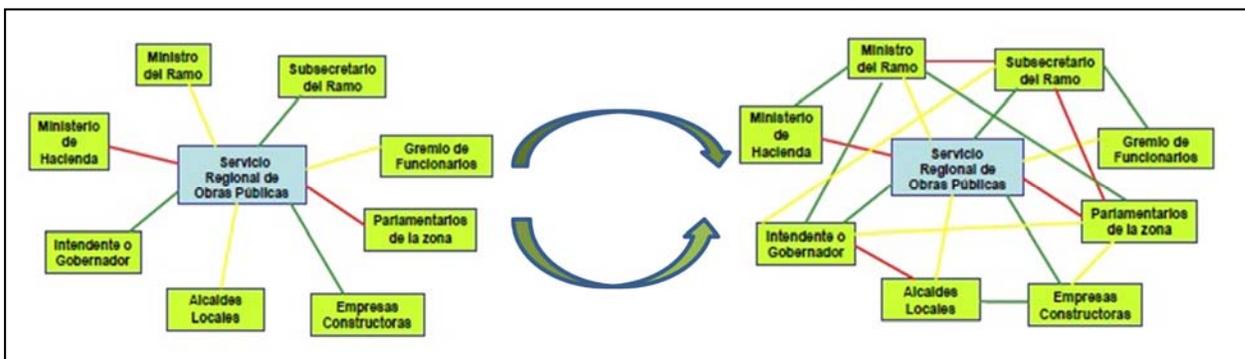
### 6.3.2 Análisis de Stakeholders

Los stakeholder son todos aquellos actores (personas o instituciones) que pueden poner en juego el futuro de una institución, positiva o negativamente, (Waissbluth, 2008). Este término no posee una traducción literal al español, pero de manera equivalente se puede hablar de “actores relevantes” o “involucrados”. Este concepto surge de su símil en el mundo privado, Shareholder (o accionistas). Sin embargo, he aquí una de las diferencias más radicales entre la gestión privada y la pública, su complejidad.

Mientras que en el sector privado el gerente debe generar utilidades para sus shareholder o accionistas, lidiando con las presiones del mercado, la competencia y los exigentes consumidores. Por su parte, en el sector público la generación de valor es mucho más compleja, debido a las relaciones y restricciones políticas, presupuestales y administrativas. Además, los requerimientos de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia son equivalentes a los de la empresa privada, pues se juega el bienestar de los ciudadanos (Waissbluth, 2008).

A la complejidad descrita anteriormente, se debe sumar la dificultad en las relaciones entre stakeholders. Por tanto, la configuración del sistema es no lineal y múltiple. A continuación, en la figura 3.2, se aprecia dicha problemática.

Ilustración 7: Mapa de Stakeholder Hipotético Servicio Regional de Obra Públicas



Fuente: Elaborado en base a WAISSBLUTH, M. (2008) Sistemas Complejos y Gestión Pública.

Por otro lado, Moore (1998) en su triángulo estratégico para la creación de valor público destaca un puntal denominado entorno autorizante. Este corresponde a la obtención de los apoyos por parte de los actores involucrados en el control respectivo hacia el gerente. Es una cuestión netamente de apoyos políticos que como lo plantea Moore "... acuerdos políticos recogidos en la legislación y que definen los mandatos de actuación de los directivos... las instituciones políticas otorgan a los directivos públicos los recursos que necesitan para realizar los objetivos operativos, incluyendo el dinero y la autoridad sobre sus propias organizaciones. A través del debate político y legislativo, los directivos públicos, tanto en la teoría como en la práctica, deben rendir cuentas de sus actos, ya que su reputación como buenos directivos se construye a través de la evaluación de su tarea (control)". Por lo que para generar valor público y realizar una estrategia, el entorno autorizante es vital.

Por tanto, el análisis de los stakeholder será fundamental, para determinar la viabilidad políticas del Sistema. El análisis corresponde a la identificación de los actores involucrados que pueden afectar o ser afectado por el logro de los objetivos del Sistema u organización. A través de éste, se identifican las maneras en las cuales los stakeholders pueden influenciar a la organización o pueden ser influenciados por sus actividades, así como su actitud hacia la organización y sus metas-

La organización debe formular e implementar estrategias y tomar decisiones que satisfagan a la mayor parte de stakeholder, teniendo su atención y aprobación. Existen stakeholders internos (tales como los empleados) y stakeholders externos (tales como el Gobierno). Los intereses de éstos, se relacionan con el éxito y la prosperidad general de la organización. Sin embargo, algunas veces, ciertos intereses de los stakeholder son importantes cuando se vinculan ciertos temas con esto.

### 6.3.3 Modelo de Negocios Canvas

Un modelo de negocio es el conjunto de procesos que se diseñan para tratar de generar ingresos y beneficios en la gestión del mundo privado. Da cuenta de la forma en que se organiza y planifica una empresa-organización para servir a sus clientes, usuarios y beneficiarios, relacionando sus procesos, tecnología, organización y recursos humanos disponibles (Villagrán, 2011).

Si bien la definición anterior se aplica principalmente en el mundo privado, es su usabilidad en el sector público uno de los objetivos primordiales de este trabajo. En este caso, el modelo corresponde a una esquematización de los elementos conceptuales más importantes de la organización. Describiendo su finalidad, misión, visión y objetivos, entendidos como el *qué* de la organización. Tras esto, el Modelo plantea las características, énfasis y principales actividades para cumplir con lo definido previamente, lo que se entiende como el *cómo* del Modelo de Valor (CSP, 2010).

Particularmente, el Modelo Canvas es hoy en día uno de los más utilizados, debido a facilidad de interpretación, flexibilidad, eficacia, eficiencia y usabilidad. Se define de manera lógica determinado como una organización crea, entrega y captura valor. Es este su propósito fundamental, ya que dicho modelo se centra en la generación y propuesta de valor, aspecto vital en el sector público.

El Modelo Canvas (Osterwalder, 2009) se basa en una estructura que abarca nueve conceptos claves. La fragmentación del modelo en nueve bloques permite el análisis de las actividades por separado, determinando así cuáles son más importantes o cuáles dependen de otras para operar. Este modelo facilita la aclaración de aspectos claves para el Sistema; como cuál es el valor ofrecido al cliente, quién llevará a cabo el negocio, de dónde llegarán los ingresos, cómo se distribuirá el producto, o quién será el cliente. De esta manera, se ayuda a mostrar cómo el producto le genera un valor al cliente y cómo la empresa crecerá con el paso del tiempo.

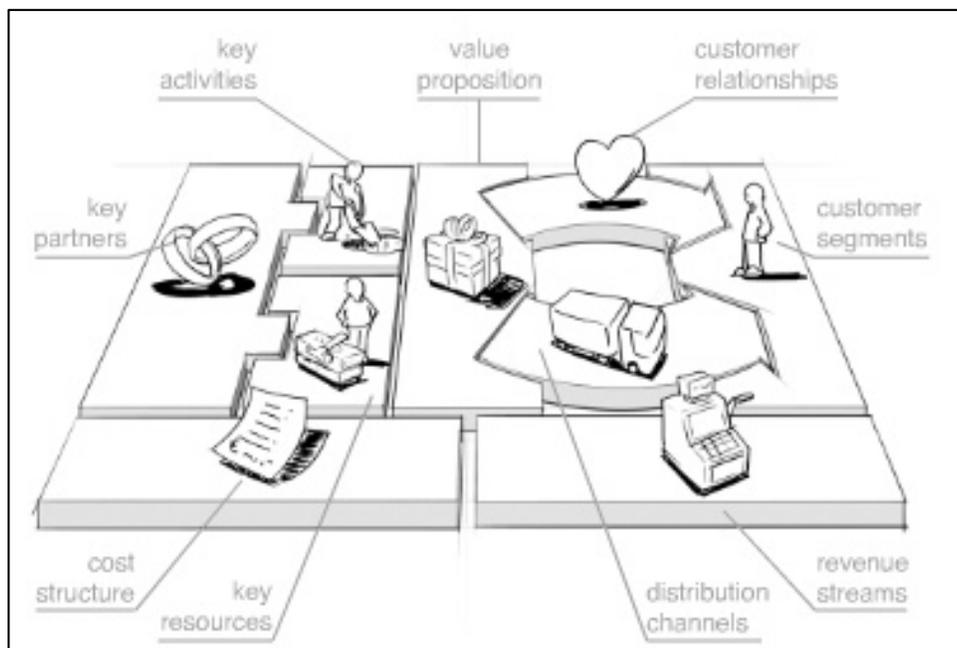
A continuación, se describen y detallan las preguntas correspondientes a cada elemento o espacio del Modelo en cuestión:

- Aliados clave: ¿Quiénes son los aliados clave?, ¿Quiénes proveen?, ¿Qué recursos se obtienen de los aliados?, ¿Qué actividades desarrollan los aliados?
- Actividades clave: ¿Qué actividades requiere la propuesta de valor?, ¿Cuáles son los canales de distribución?, ¿Cómo son las relaciones con los clientes?, ¿Cuáles son los flujos de ingreso derivados de estas actividades?
- Recursos clave: ¿Qué recursos requiere la propuesta de valor?, ¿Cuáles son sus canales de distribución?, ¿Cómo son las relaciones con los clientes?, ¿Cuáles son los flujos de ingresos derivados?
- Propuesta de Valor: ¿Qué valor se está entregando al cliente?, ¿Cuál de todos los problemas del cliente se está solucionando?, ¿Qué paquetes de productos se están entregando a cada segmento?, ¿Qué necesidades del cliente se están satisfaciendo?
- Relación con los clientes: ¿Qué tipo de relación espera que se cree y se mantenga a partir de cada uno de los segmentos de clientes?, ¿Cuáles ya están establecidas?, ¿Cuánto cuestan?
- Canales de Distribución: ¿A través de qué canales los clientes quieren ser contactados?, ¿Cómo se integran los diferentes canales?, ¿Cuáles funcionan

mejor?, ¿Cuáles son más eficientes en costo?, ¿Cuáles se integran mejor a las rutinas del cliente?

- Estructura de Costos: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes al Modelo de Negocios?, ¿Cuáles son los recursos y actividades más costosas?, ¿Está la estructura determinada por la propuesta de valor por los costos?
- Segmentos de Clientes: Una organización sirve a uno o varios segmentos de mercado.
- Flujo de Ingresos: ¿Cuál es la disposición a pagar por parte de los clientes?, ¿Cuánto pagan actualmente?, ¿Cuánto preferirían pagar?

Ilustración 8: Modelo de Negocios Canvas



Fuente: Business Model Generation (2018). Recuperado el 08 de octubre del Sitio Web: <https://strategyzer.com/>

#### 6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (KAPLAN, 1999)

Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balance Scorecard* es un modelo de gestión creado en 1992, por Kaplan y Norton, donde buscan en una primera etapa introducir un concepto efectivo para alinear a la empresa u organización a través de las estrategias del negocio, permitiendo medir el cumplimiento de los objetivos, mediante el uso de indicadores.

Este modelo parte de un enfoque holístico e integral, utilizando varias perspectivas para ver la organización, buscando además garantizar el equilibrio en sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros. Otra característica relevante, es que la complejidad de la organización y su estrategia se implican al presentarlos en un modelo único, contando con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.

El CMI relaciona los objetivos estratégicos entre sí y los expresa en un mapa de enlaces causa-efecto, con inductores de actuación e indicadores de resultados.

Dentro los principales beneficios del CMI, es posible destacar:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia con base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.

El modelo en cuestión sustenta su análisis en cuatro perspectivas, señaladas a continuación:

- **Perspectiva Financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los objetivos de esta perspectiva describen las consecuencias económicas de una estrategia exitosa. A las medidas tradicionales financieras como ganancias, crecimiento en ventas, etc.; tal vez se deben agregar algunas como riesgo y costo-beneficio.
- **Perspectiva del Cliente:** Define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor crea el contexto para que los activos intangibles creen valor. Los objetivos de esta perspectiva describen la estrategia en sí, es decir los clientes objetivos y la propuesta de valor. Tomando en cuenta los principales elementos que generan valor.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. En esta perspectiva se describe como se alcanzará la estrategia, analizando la adecuación de los

procesos internos de la organización de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento.

- **Perspectiva de Formación y Crecimiento:** Identifica los activos intangibles que son importantes para la estrategia a través del apoyo que deben dar a los procesos. Además, 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. La gestión centrada en esta perspectiva y la anterior proporciona la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia.

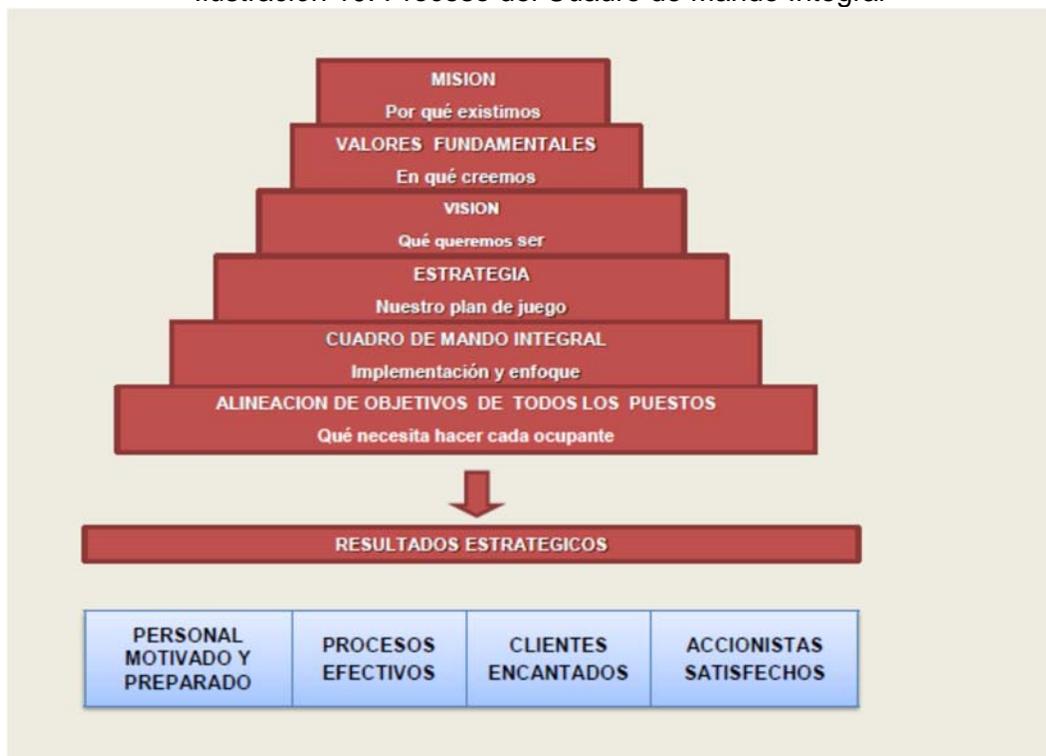
Ilustración 9: Diagrama Cuatro Perspectivas



El proceso de implementación del CMI, parte de una primera etapa donde se define el Plan estratégico, para lo cual primero se debe ser un análisis interno y externo, declararse la misión, visión y valores. Para luego definir estrategia y objetivos estratégicos.

Luego, se confecciona el CMI propiamente tal, creándose el mapa estratégico, y definiéndose los indicadores.

Ilustración 10: Proceso del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.1 Cuadro de Mando en el Sector Público

Tal como se ha revisado, el CMI es una herramienta de planificación y control de gestión ampliamente utilizada en el ámbito de la empresa donde la competitividad es una de sus principales características. Sin embargo, también se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública. Por supuesto que las perspectivas a considerar tienen una vertiente en parte diferente a la recogida en su aplicación al sector privado; sin embargo en su conjunto y con la adaptación imprescindible de las mismas a las características propias de las entidades que no persiguen un ánimo de lucro y caracterizadas por estar al servicio de la sociedad, la técnica del CMI puede ser de gran utilidad.

Una primera cuestión de fondo surge (Bastidas y Feliu, 2003) al plantear la posibilidad de aplicación del CMI al sector público, es decir, si es factible trasladar los conceptos del CMI al ámbito público, aunque con las debidas adaptaciones, por tratarse de una práctica gerencial propia del sector privado y siendo el ámbito de actuación de las empresas públicas totalmente diferente.

El CMI permite la introducción de aspectos vinculados a la planificación estratégica en la Administración Pública, lo que normalmente no forma parte de las preocupaciones de sus gestores, al menos explícitamente. Además, está suficientemente constatado que la actuación del sector público no puede ser evaluada simplemente por medio de un análisis financiero. De hecho, junto con las magnitudes medidas por los indicadores financieros concurren otras variables de gran interés en la evaluación de las actividades de las organizaciones públicas.

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI podría servir como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costes mínimos y, consecuentemente, con menores déficits (perspectiva Financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes). Además, por sus características de instrumento de control estratégico, parece ser adecuado para monitorizar la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a toda la máquina administrativa gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración Pública alineados con el CMI original.

Existen al menos cuatro modelos o adaptaciones del CMI al Sector Público realizadas por: Bastidas y Feliu (2003), Barros y Rodríguez (2004), Niven (2003) y Kaplan (1999). Particularmente, se detallarán estos últimos dos, dado que a partir de ellos se realizará el CMI en la División de Administración y Finanzas:

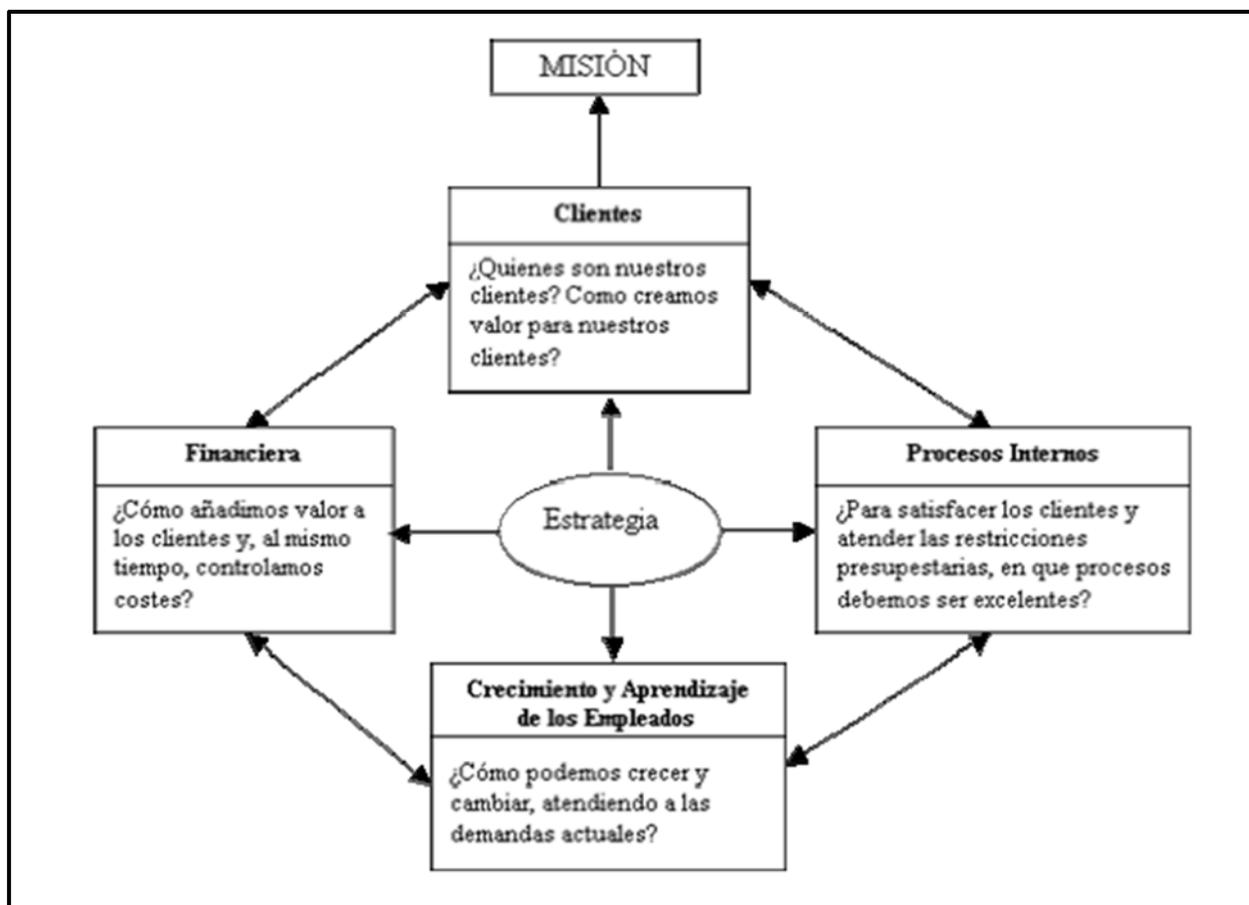
### MODELO NIVEN

Se presenta un modelo algo distinto del CMI original. En este caso, el elemento innovador reside en el posicionamiento de la Misión en la cúspide del CMI, manteniendo a la estrategia en el centro de todo el proceso.

Según el autor, las organizaciones públicas trabajan para atender propósitos mucho más elevados y, aunque se pueda cuestionar si la organización tiene control total sobre su misión, ésta debe orientar siempre todas las acciones de la entidad. Es interesante ser conscientes de que alcanzar la misión no se confunde con satisfacer a los clientes, aunque frecuentemente ambas concurren de forma simultánea. El problema surge dado que hay organizaciones cuya misión está claramente ligada a la satisfacción de una necesidad de los ciudadanos (educación, salud, trabajo, etc.), mientras que hay otras para las que esta relación no es tan directa (hacienda, relaciones internacionales, etc.); de manera que, si la organización se concentra en su misión, cuando ésta es aplicable, ha de satisfacer también a los usuarios.

Desde el punto de vista de la relación de causa y efecto, el autor argumenta que la perspectiva Financiera actúa como una restricción (presupuestaria) a la aportación de recursos para programas de crecimiento y aprendizaje de los funcionarios públicos. Asignar recursos para este fin puede promover una mejora significativa en la racionalización de los servicios públicos, obteniendo desempeños innovadores; esta mejora en los servicios públicos genera mayor satisfacción de los clientes (usuarios). En consecuencia, el orden de las perspectivas sería: Financiera, Crecimiento, Procesos y Clientes.

Ilustración 11: CMI Sector Público Modelo Nieven



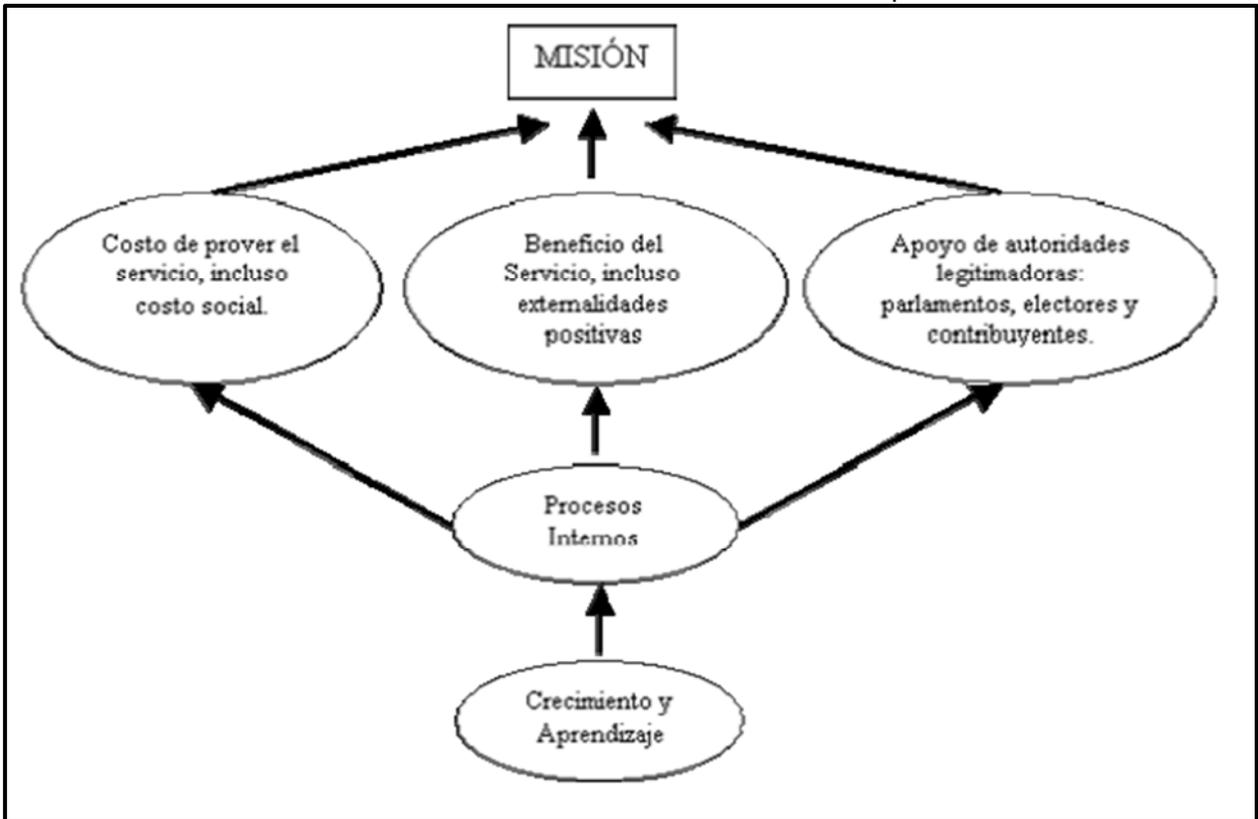
Fuente: Nieven P., 2003.

## MODELO KAPLAN

Kaplan, uno de los creadores del CMI, propuso adaptaciones al modelo original para tener en cuenta las particularidades del sector público.

La lógica del modelo parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como un paso necesario para la mejora continuada de los procesos internos, siguiendo la misma lógica del modelo original del CMI para las empresas privadas; sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas. De este modo, de la combinación de las perspectivas financiera y de los Usuarios del modelo original surge un conjunto de tres nuevas perspectivas: coste de los servicios, beneficios de estos servicios y legitimación política y social. En otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos deriva en menores costes y mayor calidad de servicio para los usuarios (electores y contribuyentes) atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la autorización del presupuesto del año siguiente (en general los parlamentos o consejos).

Ilustración 12: CMI Sector Público Modelo Kaplan



Fuente: Kaplan, Robert S. (1999). "The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations". Balanced Scorecard Report. 15/11/1999. Boston: Harvard Business School Publishing.

## 7 ANALISIS CONTEXTUAL DAF

Para llevar a cabo el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la División de Administración y Finanzas, es fundamental identificar y caracterizar el estado de situación existente. Esto implica analizar aquellos elementos que interna y externamente afectan el quehacer de la División.

Por lo que, para realizar el análisis externo se utilizará la metodología PEST. Mientras que para el diagnóstico interno, se aplicará el análisis FODA.

### 7.1 PESTEL

Este instrumento permite definir el entorno de la organización, de acuerdo a factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En otros casos, se han incorporado otros dos factores: Ecológicos y Legales.

Por medio de este instrumento, se facilita la descripción del contexto en que se desenvuelve la organización. Ayudando a comprender las dificultades que puede presentar, así como direccionar la orientación de ella.

#### a) Político-Legal

En esta primera dimensión se mencionan las principales variables administrativas y políticas que influyen en el quehacer de la División. Así como también, la legislación y las normativas que la configuran. Respecto a la primera, se deben considerar aquellos aspectos gubernamentales que inciden en la División. Así como también la forma de organización y relaciones políticas existentes.

La organización funcional interna de la Subsecretaría de Transportes a lo largo de los años ha sufrido reiterados cambios, muchos de ellos determinados por los cambios de Gobierno. Mediante Resolución Exenta N°1827 de 2000 se establecieron Divisiones, Departamentos, Secretaría Ejecutiva y Programas. Posteriormente, ha sido modificada por distintas resoluciones complementarias que, en su conjunto, han ido definiendo la estructura de la Subsecretaría. Resoluciones Exentas N°s 963, de 2004; 582, de 2009; 199, de 2009; 49, de 2012; y 566, de 2012; 697, de 2012; 387, de 2013; 579, de 2013; 155, de 2014 y 64, de 2015. Como consecuencia de los permanentes cambios, además de los estamentos creados, se han ido sumando Coordinaciones, Áreas, Gerencias y Unidades. Por tanto, como primera conclusión se infiere que los constantes cambios no han permitido la consolidación de una estructura funcional permanente y ha llevado a la confusión de los funcionarios.

Es la última mencionada, la resolución N°64 de 2015, la que rige en la actualidad a la Subsecretaría y por ende a la División de Administración y Finanzas, que es la unidad de estudio de este trabajo. En esta se establece que la DAF está compuesta principalmente por el Departamento Administrativo, Departamento de Contabilidad, Presupuesto y

Tesorería, Unidad de Remuneraciones y Unidad de Gestión del Cumplimiento. Es importante destacar que el Jefe de División es un cargo de confianza del Subsecretario (a), por lo que responde directamente a la coyuntura política que haya. Por lo que, un cambio de autoridad o de coalición gobernante puede influir fuertemente en la División y su jefatura.

Por otro lado, dada la naturaleza de la División existen múltiples normativas externas que determinan su actuar. Dentro de las importantes, destacan la Ley de Compras Públicas (Nº 19.886), que establece el marco administrativo y legal para realizar la adquisición de bienes y servicios. También, es fundamental para la División la Ley de Presupuesto del año respectivo, que define su disponibilidad de recursos.

Junto con ellas, existen otras normativas y procedimientos que afectan a la DAF. Uno de ellos es la Resolución Nº30 de 2015, de la Contraloría General de la República (CGR) que fija normas y procedimientos para la rendición de cuentas. Otro es el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), quién salvaguarda la aplicación de distintas directrices del Ejecutivo (ejemplo Circular de Austeridad). Y por cierto la Dirección de Presupuestos (DIPRES), entre otros.

Finalmente, mencionar que frecuentemente la DAF se encuentra sujeta a auditorías tanto internas (de parte de Auditoría Interna y Ministerial) y externas (CGR). En estas establecen observaciones y compromisos.

#### b) Económica

Dada la naturaleza de la División esta dimensión es de suma importancia, para su quehacer y el de la Subsecretaría. Como ya ha sido mencionado anteriormente, los ingresos provienen de la Ley de Presupuesto. La construcción de dicha Ley, año a año se trabaja en conjunto con la Dirección de Presupuestos (DIPRES), del Ministerio de Hacienda.

Es la formulación del presupuesto uno de los procesos más relevantes para la DAF, en este es la encargada de gestionar la formulación del presupuesto anual de la Subsecretaría y sus Programas dependientes controlando la asignación de los recursos financieros en virtud de los objetos y lineamientos estratégicos definidos por la institución. Por lo que en términos operativos, debe coordinar, procesar, revisar y cargar la información presupuestaria.

En relación al presupuesto del Servicio, para el año 2017 este asciende a MM\$992.071. De este el 66% corresponde al subtítulo 24 (Transferencias Corrientes), proveniente en su mayoría pertenece a la División de Transporte Público Regional (DTPR) por pago de subsidios.

Además de la elaboración del presupuesto, a lo largo del año la División debe apoyar el monitoreo y la ejecución del presupuesto, siendo de toda su responsabilidad el Programa 01 (Secretaría y Administración General de Transportes) y ayudando a controlar el resto. Junto con ello, las modificaciones, reasignaciones y aumentos de presupuesto, entre otros, son formalizados por medio de modificaciones presupuestarias tramitadas con DIPRES.

### c) Social

Como bien ha sido mencionado en los párrafos anteriores, la División de Administración y Finanzas es un área que presta todo el back office a las áreas propias del negocio de la Subsecretaría, por lo que su interacción con los clientes/usuarios/beneficiarios se da generalmente de manera indirecta.

Sin embargo, de todas formas es posible realizar el análisis correspondiente a esta dimensión, en particular a los procesos de pagos ejecutados en la DAF, tanto a los diferentes proveedores que prestan servicios a la Subsecretaría, como al pago de los beneficiarios de los subsidios entregados por el programa DTPR.

En general, los proveedores que prestan servicios a la Subsecretaría son PYMES, por lo que el pago eficiente y oportuno es de suma relevancia para sus flujos de cajas. Así como para los beneficiarios de los subsidios, quienes en su mayoría son ciudadanos de recursos limitados que requieren encarecidamente que se les pague oportunamente.

Por tanto, una buena gestión de pago en la DAF tiene un gran alcance en los beneficiarios de los Subsidios regionales y en los proveedores de bienes y servicios.

### d) Tecnológica

Esta dimensión se vincula con las nuevas tendencias en el uso de las tecnologías, siempre sujeto a la factibilidad presupuestaria para su implementación. Por la naturaleza de ella, está fuertemente expuesta a la velocidad de los cambios que sucedan.

A nivel de Subsecretaría de Transportes, permanentemente se está modernizando su página web y la de sus Programas dependientes. Con esto se busca mejorar la usabilidad de los usuarios con ella y entregar más y mejor información. Además, el Servicio ha ido integrando las redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube) para comunicarse con los ciudadanos.

A nivel de procesos y control, la Subsecretaría ha implementado distintas mejoras tecnológicas de modo automatizarlos y optimizarlos. Junto con efficientar las formas de respaldo de la información.

En relación a la DAF, como ya se ha analizado, dada sus características son procesos de soporte los expuestos a potenciales cambios o mejoras tecnológicas. En primer lugar, toda adquisición de un bien o servicio debe realizarse por medio del portal Mercado Público de ChileCompra, por lo que cualquier cambio o innovación que haya implica una atención especial por parte del Departamento Administrativo y su Unidad de Compras y Contrataciones. Por su parte, todo el quehacer del Departamento de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería está subordinado al Sistema de Gestión Financiera del Estado (SIGFE). Este corresponde a un sistema desarrollado por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) el cual reúne y procesa la información sobre ejecución presupuestaria y contabilidad del Gobierno Central. Todo proceso de esta índole debe realizarse por SIGFE, así como la obtención de información para análisis y rendición de cuentas se extrae de dicho Sistema. Sin ir más lejos, durante el 2018 se ha implementado el SIGFE

2.0 el cual ha generado una serie de problemáticas y complejidades propias del cambio de un sistema existente, retrasando procesos de apertura y cierre, entre otros.

Por tanto, dada la exposición de la División y sus procesos a los cambios tecnológicos, resulta fundamental tener siempre una cuidada atención con esta dimensión.

#### e) Ecológica

Por último, en esta dimensión se analizan factores que involucran el cuidado y preservación del medio ambiente. Así como niveles de reciclaje, regulación energética, entre otros.

En el caso de la División de Administración y Finanzas, al ser la encargada de ver la administración y operatividad de las dependencias del Nivel Central y Secretarías Regionales del Servicio, es su deber implementar las diversas mejoras instruidas en materia de ahorro y eficiencia energética.

Particularmente, las instrucciones provienen desde DIPRES en la lógica de aumentar en el largo plazo el ahorro en los Servicios y contribuir a la preservación del medio ambiente. Este instructivo viene dado en las medidas de Probidad, Austeridad y Eficiencia en el uso de Recursos Públicos del Gobierno de Chile. A ello se suma que el Ministerio de Energía en conjunto con la DIPRES ha creado un indicador de eficiencia energética como parte del Plan de Mejoramiento de la Gestión (PMG), el cual busca reducir el consumo energético en los Servicios Públicos, generando una disminución en los gastos operacionales e implicando en el largo plazo menores emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera.

## 7.2 FODA

Anteriormente se estudiaron aquellos elementos externos que inciden y afectan la DAF (PESTEL), por lo que ahora corresponde revisar internamente la División, mediante el análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para realizar el FODA, fueron utilizadas dos herramientas. La primera, una entrevista presencial realizada a algunos encargados de Unidad (Tesorería, Logística, Oficina de Partes, Presupuesto y Remuneraciones) con el fin de evaluar internamente la gestión 2016 y levantar información referida a las propuestas que estos mismos puedan realizar para mejorar la gestión el año 2017.

Mientras que la segunda, corresponde a un formulario enviado a todos los Encargados de Unidad y Jefes de Departamentos, donde se les solicitaba completar de manera espontánea e informal un FODA, desde su rol, de la División (Anexo D).

Con el análisis de dichas herramientas, se realizó el FODA que se muestra a continuación:

Ilustración 13: FODA División de Administración y Finanzas

## Fortalezas

- Equipos especializados con conocimientos técnicos en materias específicas.
- Personal con experiencia y compromiso.
- Sentimiento de pertenencia.
- Funciones bien definidas.
- Procesos importantes en DAF (contabilidad, presupuesto y compras) se encuentran normados y regulados.
- Equipos responden a períodos de sobrecarga laboral.

## Oportunidades

- Mejorar comunicación con clientes externos.
- Oferta de capacitación para personal de la DAF.
- Existencia de herramientas que podrían ayudar a automatizar e integrar procesos de la División.
- Mejorar y eficientar procesos, junto con documentarlos.
- Implementar herramientas de administración de recursos y nuevas tecnologías que hagan más eficiente el trabajo.
- Fomentar trabajo en equipo y comunicación entre ellos.

## Debilidades

- Exceso de carga laboral, no permitiendo analizar internamente el trabajo.
- Baja profesionalización.
- Débil cultura organizacional de trabajo entorno a procesos.
- Bajo nivel de remuneraciones respecto a pares en Programas.
- Infraestructura tecnológica obsoleta, no existiendo un ERP que integre procesos.
- Información no se encuentra centralizada ni respaldada.
- Recursos limitados e infraestructura deficitaria para desempeñar funciones.
- Aumento de presupuesto del Ministerio no implica crecimiento de equipos en DAF.
- Carencia de formalización de procesos y manuales internos.

## Amenazas

- Presión de grupos externos (gremios, usuarios, proveedores, etc.) e internos (Programas, Auditorías, etc.).
- Vulnerabilidad ante cambios de Gobiernos, no permitiendo el trabajo a mediano ni largo plazo.
- La no existencia de sistemas de información adecuados para administrar subsidios y contratos, presenta un riesgo latente.
- Permanente aumento de carga labora, sin existir los recursos para enfrentarlo.
- Disconformidad ante bajas remuneraciones.
- Exceso de reactividad dada la escasa planificación.

Fuente: Elaboración Propia

## 8 ANALISIS ESTRATEGICO DAF

### 8.1 ANALISIS DE STAKEHOLDERS

Los stakeholders o fuerza externas son todas aquellas entidades que determinan y marcan el desarrollo de la División de Administración y Finanzas. Es de suma importancia identificarlos, para así pensar y entender de mejor manera el quehacer de la División.

Dadas las características de la DAF son diversos y múltiples los actores públicos que cumplen el rol de stakeholders. A continuación, se incluye una reseña de ellos, así como el rol que cumplen:

- 1. Ministra(o) de Transportes y Telecomunicaciones:** Corresponde a la máxima autoridad del Ministerio designada directamente por el Presidente de la República. Su rol es dar cumplimiento al Programa de Gobierno. Como Ministerio su función es proponer políticas nacionales en materias de transportes y telecomunicaciones, de acuerdo a las directrices del Gobierno y ejercer la dirección y control de su puesta en práctica; supervisar las empresas públicas y privadas que operen medios de transportes y comunicaciones en el país, y coordinar y promover el desarrollo de estas actividades y controlar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas pertinentes. Si bien es al Subsecretario quién influye de manera más operativa en la DAF, es la autoridad máxima quién puede definir las prioridades o urgencias.
- 2. Subsecretario(a) de Transportes:** Es la autoridad de la Subsecretaría de Transportes, designada también por el Presidente de la República. Es el colaborador inmediato del Ministro. Su principal función apunta a promover el desarrollo de sistemas de transportes eficientes, seguros y sustentables, a través de la definición de políticas y normas y del control de su cumplimiento, para contribuir a la integración territorial del país, favorecer el desarrollo económico y asegurar servicios de alta calidad a los usuarios. Por lo que, ejercen la administración interna del ministerio, además de coordinar las acciones y servicios de todas sus Divisiones y/o Programas.

Es el Subsecretario quién nombra al Jefe de la División de Administración y Finanzas, como cargo de confianza de él y quién entrega las directrices operativas para el funcionar de la División.

- 3. Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMITT):** Corresponde a una desconcentración territorial del Ministerio en cada una de las regiones. Son dirigidos por un Secretario (a) Regional Ministerial el cual es nombrado por el Presidente de la República, de entre una terna entregada por el Intendente respectivo, con cooperación del Ministro del ramo. Por lo que, son un colaborador directo del Intendente, al que está subordinado en todo lo relativo a la elaboración, ejecución y coordinación de las políticas, planes, presupuesto, proyectos de desarrollo y demás materias que sean de competencia del Gobierno Regional.

Dentro de sus principales funciones destacan, el llevar adelante las tareas propias ejercidas por el Ministerio, realizar tareas de coordinación, supervigilancia o fiscalización sobre todos los organismos de la Administración del Estado que integren

su respectivo sector, informar necesidades de infraestructura al Ministerio, inspeccionar Plantas Revisoras Técnicas, entre otras.

Presupuestariamente para su operación dependen de los recursos otorgados al Ministerio, en particular al Programa 01 Secretaría y Administración General de Transportes. Es la DAF quién administra estos recursos, por lo que debe existir una coordinación consistente entre el Jefe de la División, en especial del Jefe del Departamento Administrativo, con la autoridad de la Secretaría Regional Ministerial.

- 4. Dirección de Presupuestos (DIPRES):** La DIPRES, es un organismo técnico, dependiente del Ministerio de Hacienda, cuya misión es velar por la eficiente asignación y uso de los recursos públicos, mediante la aplicación de sistemas e instrumentos de gestión financiera.

Se encarga entre algunas cosas de la formulación de la Ley de Presupuestos, realizar modificaciones al presupuesto vigente por medio de decretos, elaborar los programas de cajas mensuales y registrar el gasto mensual, efectivo y devengado por Institución. Todas estas son materias que la DAF, por su naturaleza, ejecuta constantemente. Por ende, es un actor de mucha importancia para la División, con el cual se interactúa permanentemente. Existe una contraparte, con quien el Jefe del Departamento de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería (CPyT) se relaciona diariamente con el fin de ver revisar y controlar las diferentes solicitudes del Servicio u otros temas.

- 5. Contraloría General de la República (CGR):** Es un órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado, contemplado en la Constitución Política, que goza de autonomía frente al Poder Ejecutivo y demás órganos públicos. Es esencialmente una entidad que controla la legalidad de los actos de la Administración del Estado y resguarda el correcto uso de los fondos públicos, con independencia del Poder Ejecutivo y del Congreso Nacional.

La labor de la Contraloría es eminentemente fiscalizadora de carácter jurídico, contable y financiero, destinada a cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que los órganos de la Administración del Estado actúen dentro del ámbito de sus atribuciones, con sujeción a los procedimientos que la ley contempla y utilizando los recursos públicos eficiente y eficazmente.

Al ser la DAF la División encargada de los procesos contables y financieros, la CGR controla permanentemente los procedimientos implementados, a través de auditorías que emanan compromisos que debe cumplir la División. Además, la CGR periódicamente está generando instrucciones y manuales que inciden en el quehacer de la DAF. Por lo que mantener la atención en ella, resulta fundamental.

- 6. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG):** Es un órgano asesor del Presidente de la República en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa, creado en 1997 mediante el Decreto Supremo N° 12, y modificado mediante Decreto Supremo N° 147, de 2005, ambos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

Su función consiste en desarrollar, permanentemente, una coordinación técnica de la actividad de las unidades de auditoría interna de los Servicios Públicos dependientes o relacionados con el Ejecutivo, apoyar la generación y mantención de adecuados ambientes de control, elaborar documentación técnica, prestar orientación general y asesoría en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa y efectuar un seguimiento permanente de los objetivos de control definidos en cada nivel de la Administración.

Se coordina técnicamente con la Subsecretaría de Transportes, por medio de Auditoría Interna. A través de ella, se solicita información a la DAF según las circulares emanadas de Presidencia, SEGPRES y DIPRES, en materias generalmente de austeridad, probidad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

- 7. Poder Legislativo:** Este Poder está conformado por el Congreso Nacional de Chile, el cual está compuesto por una Cámara de Diputados y un Senado. Tiene entre sus principales objetivos, ejercer la representación de la ciudadanía, concurrir a la formación de las Leyes junto al Presidente de la República y fiscalizar los actos del Gobierno.

Particularmente en su rol de fiscalizadores, tanto Diputados como Senadores ofician al Ministerio con el fin de solicitar antecedentes, estadísticas o información referente a su quehacer. Por lo que muchas veces, estos oficios requieran de la respuesta de DAF dada su naturaleza y la consulta en cuestión.

- 8. Auditoría Ministerial:** El Auditor o Auditora Ministerial, es asesor de la máxima autoridad del Ministerio en materias relacionada con auditoría y control interno, tanto en la Subsecretaría de Transportes, como en la de Telecomunicaciones y en la Junta Aeronáutica Civil (JAC), también dependiente del MTT.

Sus funciones se realizan a través de una acción coordinada con el Subsecretario de Transportes y su Unidad de Auditoría Interna. Estas funciones están dirigidas a apoyar la gestión institucional, a objeto de evaluar y contribuir a la mejora de la eficacia del proceso de administración, gestión de riesgos y control, mediante una estrategia preventiva, proponiendo programas, planes y medidas de control para el fortalecimiento de la gestión ministerial, la promoción de la probidad y transparencia

- 9. Auditoría Interna:** Por su parte, esta Unidad depende directamente del Subsecretario de Transportes. Dentro de sus funciones destacan la evaluación de forma permanente del sistema de control interno institucional efectuando las recomendaciones para su mejoramiento, evaluar el grado de economía, eficacia y equidad con que se utilizan los recursos humanos, financieros y materiales del Servicio, promover la adopción de mecanismos de autocontrol en las unidades operativas de la organización, elaborar Plan de Auditoría Anual, efectuar coordinación con el CAIGG, practicar auditorías a la contabilidad con el fin de verificar la razonabilidad de las cifras y el acatamiento a los principios y normas de contabilidad generales, entre otras cosas.

Dado lo anterior, la DAF es un “cliente” constante de la Unidad de Auditoría, ya sea como interlocutor con el CAIGG, brazo operativo de Auditoría Ministerial o por sus propias funciones. De las auditorías realizadas a la División, se emanan una serie de hallazgos, recomendaciones y compromisos, los cuales forman parte del indicador de desempeño colectivo N° Compromisos de Gestión por lo que su cumplimiento es de suma relevancia para los y las funcionarios de la DAF.

**10. Unidad de Planificación y Control de Gestión:** Esta Unidad depende directamente de la División de Gestión, Tecnologías y Procesos. Dentro de sus funciones destaca fundamentalmente el apoyar técnicamente en el seguimiento de las distintas herramientas de gestión tales como, Plan de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), Balance de Gestión Integral (BGI), Plan de Tratamiento de Riesgo Críticos, entre otros, velando además por su calidad y consistencia. Sumado además a su colaboración en la comunicación que se debe realizar al interior de la Subsecretaría de los niveles de cumplimiento de los indicadores y objetivos de gestión.

La DAF, como ya ha sido revisado, es un centro costo que posee todas las herramientas de gestión mencionadas, por lo que semanalmente se interactúa con dicha Unidad, particularmente con un analista designado a la División. Es obligación rendir el nivel de cumplimiento de los indicadores, junto con los medios de verificación que evidencian los niveles alcanzados.

## 8.2 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

La descripción del Modelo de Negocios busca definir el rol y las funciones principales de la DAF, así como las relaciones entre los distintos elementos internos y externos de este. Como parte del desarrollo del modelo se conceptualizan y caracterizan de modo general los procesos o funciones que desarrolla la DAF, así como los subprocesos y actividades críticas.

La construcción de un Modelo de Negocios es una esquematización de los elementos más relevantes de la División. Describe el fin de esta, su misión, visión y objetivos, entendido como el *qué* de la organización. En una segunda etapa, el Modelo plantea las características, énfasis y principales actividades para cumplir con lo definido anteriormente, lo cual se entiende como el *cómo* del Modelo. Dichos componentes generan un marco de las funciones y foco de la organización, el sentido de esta, la definición de su entorno y las relaciones que deben establecerse.

Es importante mencionar, que para caracterizar y analizar el modelo de negocios de la DAF se utilizan las herramientas ya descritas (entrevistas y encuestas), además de la información secundaria recopilada (resoluciones, BGI, entre otros).

La interacción entre el ser de la organización y su entorno definen los productos y resultados que deben maximizar la generación de valor público.

### 8.2.1 Generación de Valor Público (Propuesta de Valor)

Como ya ha sido mencionado, es la propuesta de valor el fundamento principal de todo Modelo de Negocios y en particular del Modelo Canvas. Por tanto, el concepto y desarrollo del valor público es que el guía el Modelo. De acuerdo a lo planteado por Mark Moore (1999), el valor público es el símil al valor que una organización privada genera a sus accionista, siendo en este caso los clientes internos de la DAF e indirectamente los ciudadanos. Siguiendo al autor, el concepto de “agregación de valor público” se convierte en un principio más finalista que la visión burocrática de las organizaciones tradicionales, promoviendo un enfoque de maximización.

#### **Visión**

La visión de la DAF, según su finalidad, se puede definir como: Gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos físicos y financieros, contribuyendo al cumplimiento de las políticas públicas de la Subsecretaría de Transportes y sus Programas dependientes.

#### **Misión**

La misión de la DAF, se puede definir como: Administrar y proveer recursos físicos y financieros, para dar soporte a la Subsecretaría de Transporte y sus Programas Dependientes.

#### **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor está dividida en qué valor es entregado por la DAF, para quién está dirigido ese valor y cómo lo proporciona:

Qué: Gestionar los recursos materiales y financieros de la Subsecretaría y sus Programas Dependientes.

Para quién: La DAF presta soporte a toda la Subsecretaría de Transportes: División Legal, D. Gestión, Tecnologías y Proceso, D. Normas, Coordinación de Personas, Coordinación de Usuarios, Gabinete Subsecretaría y Ministerial, Secretarías Regionales Ministeriales y Programas Dependientes.

Cómo: Coordinando relación con las distintas áreas de la Subsecretaría, respecto a provisión de los recursos físicos solicitados, tramitación de documentos, gestión oportuna de la formulación y ejecución del presupuesto, y gestión de pago.

### 8.2.2 Aliados Claves o Identificación de Stakeholders

En este punto se identifican tanto los aliados claves como los stakeholders. Los stakeholders o fuerza externas son todas aquellas entidades que influyen y marcan el desarrollo de la DAF.

Dada la naturaleza de la DAF, esta corresponde a una dimensión de suma importancia. La identificación adecuada de dichos actores claves permitirá minimizar riesgos y mejorar el quehacer de la División.

Como fue analizado en el capítulo anterior, son múltiples los actores externos e internos que conforman un amplio grupo de stakeholders.

A continuación, se resumen los actores:

- Ministro(a) de Transportes y Telecomunicaciones
- Subsecretario(a) de Transportes
- Secretarías Regionales Ministeriales
- Dirección de Presupuestos
- Contraloría General de la República
- Consejo Auditoría Interna General de Gobierno
- Poder Legislativo
- Auditoría Ministerial
- Auditoría Interna
- Unidad de Control de Gestión
- Programas Dependientes

### 8.2.3 Segmento de Clientes

Los clientes de la DAF son todos aquellos a los cuales se les presta soporte y apoyo para sus operaciones. Para el modelo de negocios resulta fundamental identificar y caracterizar al cliente, ya que la creación de valor va dirigida hacia a él.

Para el caso en cuestión y considerando la estructura orgánica y presupuestaria de la Subsecretaría Transportes, se segmentará los clientes en internos y externos.

Los primeros son aquellos que presupuestariamente dependen del Programa 01 Secretaría y Administración General de Transportes: División Legal, D. Gestión, Tecnologías y Proceso, D. Normas, Coordinación de Personas, Coordinación de Usuarios, Gabinete Subsecretaría y Ministerial, y Secretarías Regionales Ministeriales. Para todos ellos, la DAF debe preocuparse de proveer los recursos físicos y materiales, además de concretar sus procesos de pagos.

Mientras que como clientes externos, se considerará al resto de Programas Presupuestarios: 02 al 08. Para ellos, la DAF solo se preocupará de devengar y pagar los que corresponda (compras, subsidios, transferencias, etc.). En algunos casos, el Departamento Administrativo se hará cargo de contratos transversales donde participen ellos.

### 8.2.4 Relación con el Cliente

En esta unidad del modelo se establece qué tipo de relación se espera mantener con los clientes de la División.

Tanto como para los clientes internos como para los externos, la relación que se fomenta es cercana e integral. Buscando fortalecerse la comunicación y relación con ellos. Es importante destacar, que esto corresponde a lo esperado, no siendo muchas veces así. Por lo que, se vislumbra una oportunidad de mejora para la División.

### 8.2.5 Actividades Claves

En esta dimensión del Modelo de Negocios se describen las actividades requeridas para conseguir la propuesta de valor antes descrita. Dado al carácter de la DAF, estas actividades corresponden a procesos netamente de soporte de la Subsecretaría de Transportes y sus Programas dependientes.

Las principales actividades llevadas a cabo por la DAF son:

1. Adquisición de bienes y servicios: Proveer recursos físicos para el Programa 01, adquiriéndose según lo establecido en la Ley de Compras (Convenio Marco, Licitaciones y Trato Directo).
2. Soporte al control del Plan de Compras.
3. Gestión financiera: Devengo y pago.
4. Análisis de estados financieros institucionales.
5. Gestionar el pago a los funcionarios y servidores públicos de las remuneraciones, honorarios, imposiciones, viáticos, bonos y en general el pago de todo aquello que corresponda al personal que desempeñe sus funciones al interior de la Subsecretaría de Transportes y sus Programas dependientes.
6. Administración infraestructura nivel central y Seremis.
7. Controlar y monitorear herramientas de gestión de la DAF: CDC, PMG y PTRC.
8. Planificación y formulación presupuestaria
9. Control y ejecución presupuestaria.
10. Tramitación y visación de documentos.
11. Numerar resoluciones y decretos, exentos y afectos de la Subsecretaría de Transportes.

### 8.2.6 Recursos Clave

En esta dimensión del modelo de negocios se identifican los activos más importantes para hacer que funcione la organización. Los recursos se pueden dividir en dos: tangibles e intangibles.

#### A. Recursos Tangibles

Recursos materiales: corresponde a las dependencias de trabajo, es decir, oficinas. La DAF se emplaza en el edificio central del Ministerio de Transportes. En ella cuenta con los materiales básicos para su funcionamiento: muebles, computadores, fotocopiadoras, impresora, internet, entre otros.

Recursos financieros: provienen de la Ley de Presupuestos, siendo vitales para el Servicio.

Recursos tecnológicos: particularmente las plataformas de Mercado Público y SIGFE 2.0 son fundamentales para el quehacer de la División. Junto con ellas, hay otras que también permiten el desarrollo de los procesos llevados a cabo en DAF:

SISEDOC: Sistema Seguimiento de Documentos (resoluciones, decretos, memorándum, circulares, entre otros).

Workflow: Seguimiento de Documentos (oficios, resoluciones, entre otros).

PyR: Personas y Remuneraciones. Gestión de personas (permisos, liquidaciones de sueldos, entre otros).

## B. Recursos Intangibles

Recursos humanos: es este el recurso más importante de la DAF. Son sus funcionarios y servidores públicos quienes permiten su correcto funcionamiento. Si bien el nivel de profesionalización es bajo, esto se complementa con la experiencia que muchos poseen.

### 8.2.7 Canales de Comunicación

En esta unidad del Modelo, se define como se comunican y alcanzan a sus clientes, para hacer entrega de la propuesta de valor de la mejor manera.

En el caso de la DAF y por las características de sus clientes, los canales de comunicación más utilizados son correo electrónico, memorándum y circulares. Además de los sistemas documentales para enviar dichos documentos.

### 8.2.8 Estructura de Costos

En esta dimensión se detallan todos los costos que se incluyen para operar la División. Estos corresponden a los siguientes: gasto en personal, bienes y servicios de consumo, y activo fijo no financiero.

El primero, como ya ha sido mencionado, es el pago por remuneraciones a los funcionarios y servidores públicos de la DAF. Además, en ciertos procesos críticos (cierre contable anual y formulación presupuestaria), según disponibilidad presupuestaria, hay pago por horas extras.

Luego, el gasto en bienes y servicios de consumo es por materiales de oficina, servicios básicos, capacitación, estudios, reparaciones, por mencionar algunos.

Por último, lo referente a activo fijo no financiero es principalmente por mobiliarios, equipos computacionales, vehículos, entre otros.

### 8.2.9 Fuentes de Ingresos

En esta última dimensión del modelo de negocios, se representan los ingresos que ingresan a la DAF. Dadas las características del modelo, los ingresos vienen dados principalmente por la Ley de Presupuesto. Esta consiste en una estimación financiera de los ingresos y una autorización de los gastos para un año determinado.

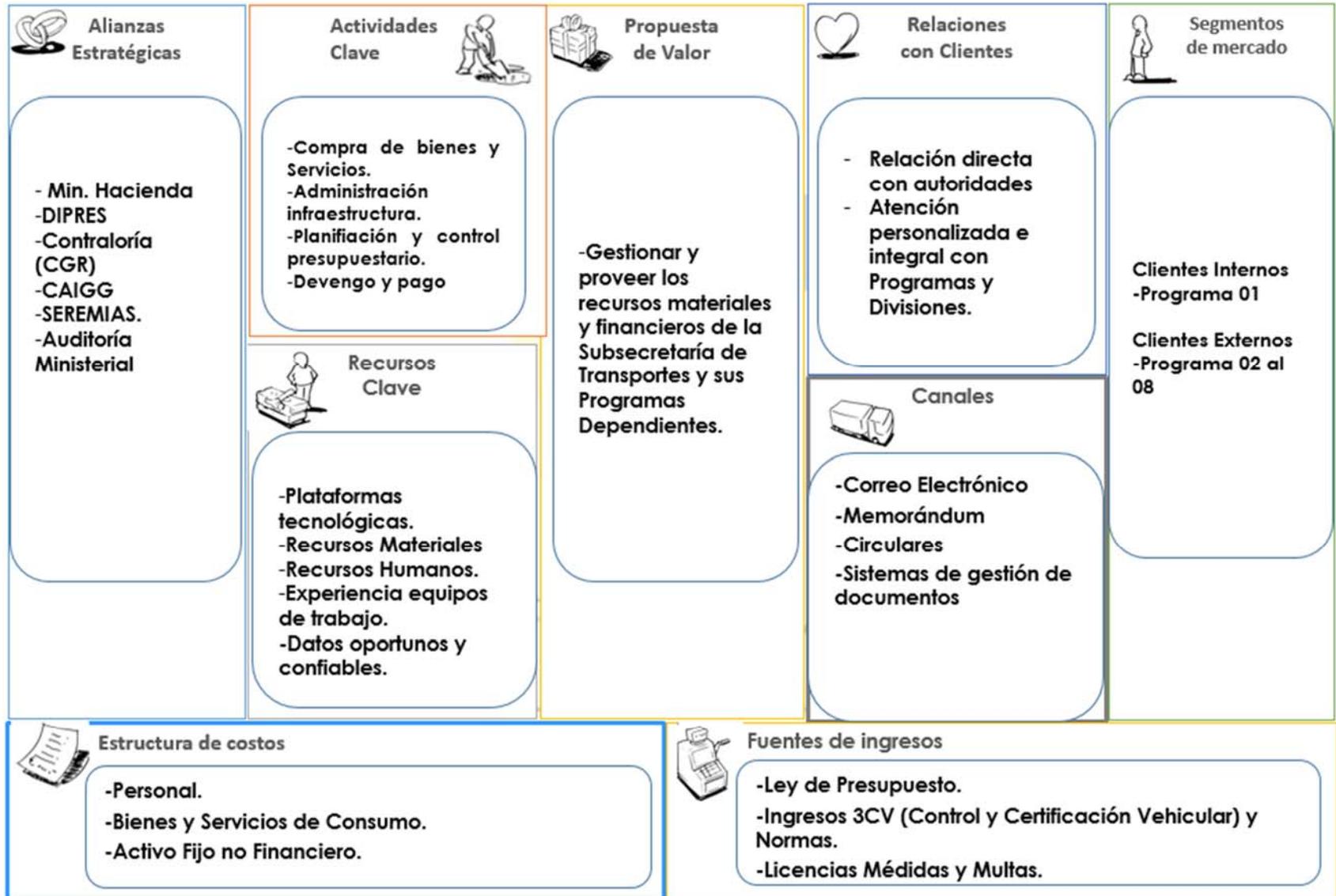
La Ley de Presupuesto es resultado de un proceso de análisis, formulación, consulta y discusión liderado por la DAF en la Subsecretaría de Transportes. Además, durante el

año respectivo es la responsable de solicitar modificaciones y reasignaciones a la Dirección de Presupuestos.

Además, del Presupuesto asignado a la Subsecretaría y sus Programas dependientes, existente Ingresos Propios generados por 3CV (Certificación y Control Vehicular) y Normas. El primero es por la Homologación de Vehicular, la que consiste en el análisis técnico de vehículos motorizados livianos, medianos y motocicletas, que sean prototipos o vehículos de producción de modelos que pretendan comercializarse en el país. Mientras que los Ingresos de Normas se relacionan con la venta de certificados principalmente.

Por último, existen ingresos menores provenientes de la Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas, y por Multas y Sanciones Pecuniarias.

Ilustración 14: Modelo de Negocios División de Administración y Finanzas



Fuente: Elaboración Propia

## 9 MAPA ESTRATEGICO

### 9.1 ANTECEDENTES

De acuerdo a lo establecido en el formulario A1, y lo descrito en los Antecedentes Generales de este estudio la misión, visión y objetivos de la Subsecretaría de Transportes son los siguientes:

#### **MISION:**

“Garantizar el desarrollo de sistemas de transporte accesibles, eficientes, seguros y sustentables, para contribuir a la integración territorial del país, favorecer el desarrollo social y económico y asegurar servicios con altos estándares, que mejoren la calidad de vida de los chilenos y chilenas”:

#### **VISION:**

“Tener sistemas de transporte que garanticen el derecho a la movilidad y permitan el desarrollo integrado e inclusivo de nuestro país.”

Mientras que los objetivos ministeriales y del Servicio son los expuestos a continuación:

#### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL MINISTERIO:**

- Mejorar la Calidad de Servicio en tiempos de viaje, confort, seguridad y cobertura de los Sistemas de Transporte.
- Mejorar los Sistemas de Transporte Público a través de regulación y subsidios, coordinación y fiscalización, y educación e información al usuario.
- Desarrollar la capacidad en los Sistemas Logísticos que el país requiera hacia el futuro maximizando el potencial de desarrollo económico y social del país.
- Gestionar, coordinar y mejorar las relaciones con los diversos grupos de interés para recoger las necesidades y desafíos de cada sector, a fin de considerarlas en el diseño, evaluación y/o implementación de políticas públicas.

#### **OBJETIVOS SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES:**

- Mejorar la Calidad de Servicio en tiempos de viaje, confort, seguridad y cobertura de los Sistemas de Transporte.
- Mejorar los Sistemas de Transporte Público a través de regulación y subsidios, coordinación y fiscalización, y educación e información al usuario.
- Desarrollar la capacidad en los Sistemas Logísticos que el país requiera hacia el futuro maximizando el potencial de desarrollo económico y social del país.
- Gestionar, coordinar y mejorar las relaciones con los diversos grupos de interés para recoger las necesidades y desafíos de cada sector, a fin de considerarlas en el diseño, evaluación y/o implementación de políticas públicas.

## 9.2 LINEAMIENTOS DAF

La División de Administración y Finanzas, a lo largo de los años de manera tímida ha ido caracterizando su modelo de gestión, con pequeños avances dados por las distintas autoridades y procesos de rediseños liderados por la Unidad de Control Gestión o Procesos.

Sin embargo, estos avances no han sido proporcionales al crecimiento que ha experimentado la Subsecretaría, siendo la División muchas veces superada. Por lo que resulta imperante, definir el modelo de gestión y establecer recomendaciones que permitan a la DAF afrontar de mejor manera sus desafíos.

Tras el Modelo de Negocios antes caracterizado, la visión definida para la DAF es **Gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos físicos y financieros, contribuyendo al cumplimiento de las políticas públicas de la Subsecretaría de Transportes y sus Programas dependientes.**

Por tanto, considerando los objetivos del Servicio, lo cual viene dado, sumado al Modelo de Negocios y lo recopilado en las entrevistas y encuestas se plantean dos objetivos estratégicos que soporten lo anterior:

- Gestión oportuna y eficiente de la DAF en su rol de soporte al Servicio.
- Provisión de recursos mejorando la experiencia de los clientes internos de la División.

Ya definido la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos de largo plazo a objetivos de mayor detalle y corto plazo. Los objetivos serán distribuidos en las cuatro perspectivas del BSC: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizajes y Crecimiento.

## 9.3 MAPA ESTRATEGICO

Este mapa permita tener una visión global de la estrategia, estableciendo las relaciones causa-efecto entre los objetivos antes nombrados, dando cumplimiento a la visión y estrategia definida. Tanto Kaplan (1999) como Niven (2003) destacan cómo la misión debe ser el punto de partida del CMI para el Sector Público; las demás perspectivas del modelo deben ser vistas como medios para alcanzar esta misión.

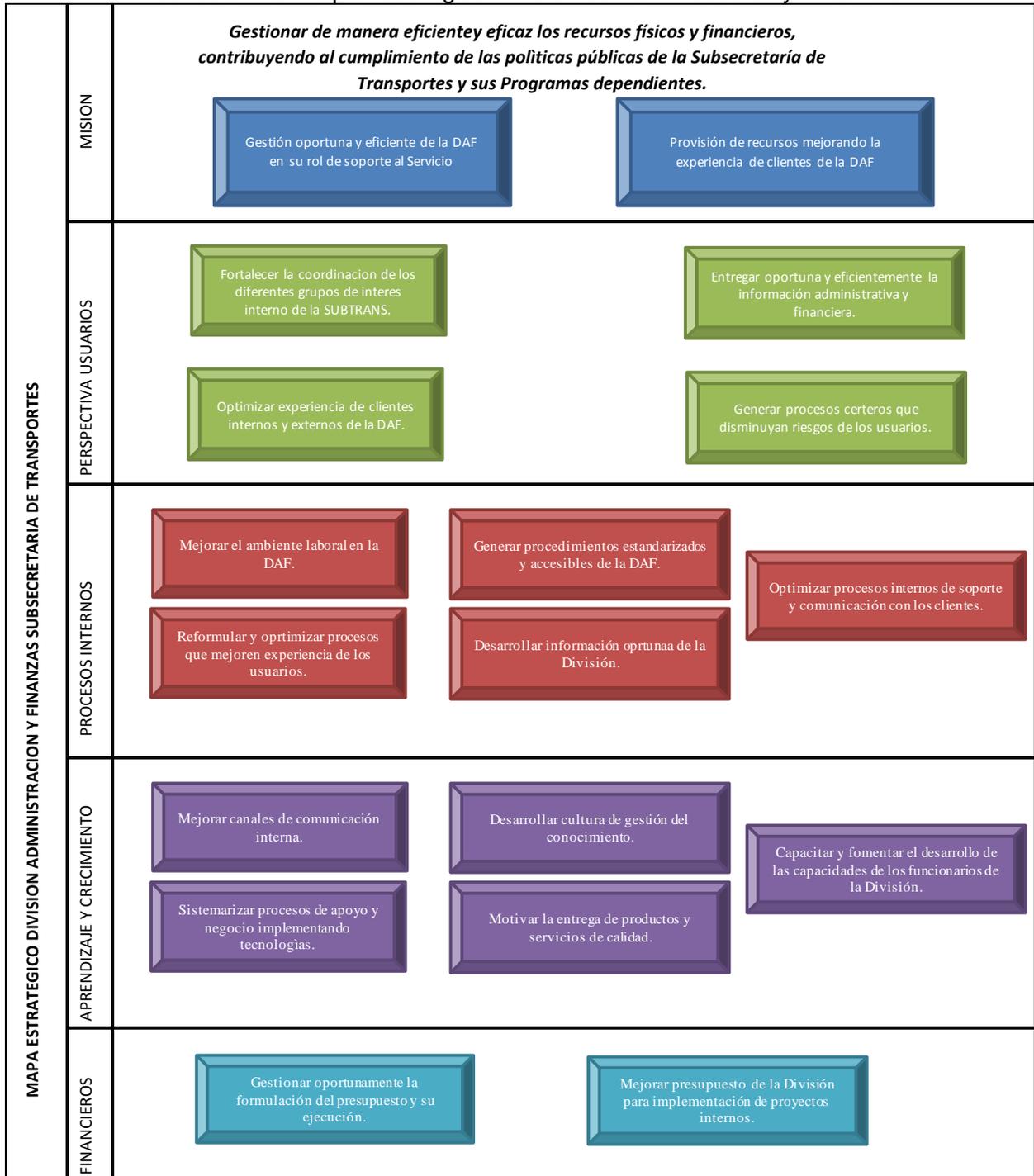
Una vez definidos los objetivos y las estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver cómo cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

Por tanto, en su estructura el mapa estratégico sitúa a la misión en un principio, relacionándola con los objetivos, posicionados en cada una de las perspectivas del modelo. Para el caso de las organizaciones públicas, el éxito por lograr la misión está dado por el enfoque al cliente/usuario, junto con la ejecución de los procesos internos (Kaplan & Norton, 2004).

La perspectiva de los cliente/usuarios, se fija en el primer lugar. Luego, la perspectiva de procesos internos, que caracterizan las actividades claves para responder a las necesidades definidas por los clientes/usuarios. Tras esto, se viene la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estableciéndose aquellos elementos intangibles (capital humano, sistemas de información, investigación y desarrollo, entre otros) que contribuyen a cumplir la misión. Son estos elementos que al ser potenciados ayudan a lograr lo planteado.

Finalmente, la perspectiva financiera, tiene relación con uno de los quehaceres esenciales de la División (administración y control presupuestario), siendo el soporte mismo que puede entregar a las otras perspectivas, en post del cumplimiento de la misión.

Ilustración 15: Mapa Estratégico División de Administración y Finanzas



Fuente: Elaboración Propia

## **Perspectiva de Usuarios/Clientes:**

En esta área del CMI, se considera la propuesta de valor que responda a las necesidades de los clientes objetivos de la DAF. En esta perspectiva los objetivos describen la estrategia de la División, es decir la propuesta de valor y dichos clientes

- Fortalecer la coordinación de los diferentes grupos de interés internos de la SUBTRANS: Es fundamental que la DAF en su rol de área de soporte, busque mejorar la coordinación con sus distintos clientes y grupos de interés. En la actualidad, la desarticulación entre las distintas Divisiones y Programas de la Subsecretaría, en particular de la DAF con sus clientes, es una de las grandes falencias, siendo sumamente relevante su corrección. Por lo que, la División debe liderar los esfuerzos por construir canales de comunicación entre la División y sus clientes, haciéndole cada día mejor.
- Optimizar experiencia de clientes internos y externos de la DAF: La División debe cambiar su paradigma, centrándose en mejorar la satisfacción y experiencia de los usuarios. El rol fundamental de la DAF es prestar soporte y apoyo al resto, con el fin de que estos puedan focalizar sus esfuerzos en sus procesos de negocio y contribuir al cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Subsecretaría. Por lo que, optimizar y eficientar el acceso a la información, es vital para generar procesos y resultados de calidad.
- Entrega oportuna y eficiente de información administrativa y financiera: En su rol de División de soporte de la SUBTRANS, el proveer de información eficiente y oportuna es gravitante para la mejora de la gestión y resultados del Servicio. Dado que la DAF concentra el fin de todos los procesos administrativos y financieros de los Programas y Divisiones, el volumen de información que maneja es alto, no habiendo mecanismos claros que permitan su sistematización y gestión. Una buena administración de estos datos, permitirá lograr el objetivo planteado.
- Generar procesos certeros que disminuyan riesgos de los usuarios: En el objetivo anterior, se mencionó el alto volumen de procesos administrativos y financieros que maneja día a día la División. A esto se suman, una variada y diversa cantidad de procesos propios del quehacer de la DAF. Por lo que, sin duda la administración de ellos es de una complejidad no menor. Sin embargo, en muchos de ellos los clientes desconocen los procedimientos establecidos (si es que los hay), plazos, formatos, entre otros. Por tanto, el documentar y el procedimentar, junto con difundir de manera adecuada, contribuirá, sin duda, a mejorar la calidad de servicio entregada al cliente/usuario.

## Perspectiva Procesos Internos:

En esta perspectiva, se identifican aquellos procesos críticos que se espera que tengan mayor impacto sobre la estrategia y misión de la División. Es decir, el cómo se alcanzará la estrategia.

- Mejorar el ambiente laboral en la DAF: Antes de rediseñar y definir procesos críticos en la División, el orden interno es vital. Todas sus unidades y departamentos, deben trabajar de manera coordinada y mancomunada. Si se quiere fortalecer la coordinación, entre la DAF y sus clientes, primero hay que partir por casa. Por tanto, el ambiente laboral debe ser una preocupación permanente y sistemática, generándose procesos internos y acciones que lo mejoren y resguarden continuamente.
- Reformular y optimizar procesos que mejoren experiencia de los usuarios: La DAF debe plantear el rediseño y optimización de sus procesos, desde la lógica de orientación al cliente, buscando que sean más accesibles y claro. Como ya ha sido descrito, son múltiples los procesos que llévala División, por lo que se hace imperioso implementar tecnología que los simplifique y facilite, mejorando así la experiencia de los clientes/usuarios.
- Generar procedimientos estandarizados y accesibles de la DAF: Minimizar el riesgo e incertidumbre de sus procedimientos, es sin duda un objetivo importante de la DAF en su fin de entregar procesos accesibles, transparentes y certeros. Es fundamental procedimentar y estandarizar los procesos de la División, dada la gran cantidad de información que maneja. Con esto, los clientes/usuarios podrán entenderlos mejor y tener un acceso más transparente a ellos.
- Desarrollar información oportuna de la División: Para entregar información administrativa y financiera de manera oportuna y eficiente, es de suma importancia desarrollar procesos de gestión y reportabilidad de la información que maneja la DAF. En la actualidad, la División funciona desde la reactividad y no desde la proactividad. Es decir, se genera información cuando normalmente es requerida, no existiendo la iniciativa de desarrollarla autónomamente, en post de una mejor gestión. Con lo cual, se cumpla el apoyo institucional que la DAF debe cumplir.
- Optimizar procesos internos de soporte y comunicación con los clientes: Este objetivo viene a reafirmar los antes descritos y los objetivos estratégicos planteados. La DAF debe procurar fortalecer los canales de comunicación con sus clientes, propiciando la entrega de una mejor atención. En la medida que los medios de interacción se sistematicen y optimicen, los procesos internos de soporte tendrán mejores resultados. Mejor comunicación, implica más información, evitándose así duplicidad de trabajos y asimetrías de información.

## **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Esta perspectiva identifica los activos intangibles que son importantes para la estrategia a través del apoyo que deben dar a los procesos.

- Mejorar canales de comunicación interna: Un problema interno recurrente de la División es la falta de coordinación y comunicación dentro de esta, y con sus distintos clientes, provocando esto demora en los procesos, doble realización de trabajos, incumplimiento de procesos, entre otros. Por tanto, fortalecer y optimizar la comunicación, implicará mejorar los tiempos de respuestas, potenciar los equipos y entregar calidad, contribuyendo al cumplimiento de la estrategia de la División.
- Sistematizar procesos de apoyo y negocio implementando tecnologías: en este objetivo, se plantea la necesidad de que la División incorpore tecnologías con el fin de sistematizar y eficientar sus procesos, junto con su automatización y renovación. A partir de esto, se disminuirán los distintos tiempos de procesamientos, pudiéndose administrar y analizar la información de manera más eficiente y diligente. Y facilitando el rol de División de soporte y apoyo, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Desarrollar cultura de gestión del conocimiento: En la actualidad, no existe una gestión del conocimiento al interior de la DAF. Si bien existe mucho “el hacer por hacer”, no hay una administración de esta experiencia de manera de reflejarla en manuales o procedimientos. La generación de valor, debe apuntar a hacerla sustentable y permanente en el tiempo, independiente de las personas que integren la División.
- Motivar la entrega de productos y servicios de calidad: Es fundamental promover una cultura que fije la entrega de un servicio y producto de calidad, como una cuestión prioritaria. Una División que fomente el trabajo en equipo y de colaboración entre sus integrantes y clientes/usuarios, en post de conseguir calidad en sus procesos y resultados, sin duda que cumplirá un mejor rol de soporte para el Servicio.
- Desarrollar y fomentar las habilidades y capacidades de los y las funcionarios de la División: Este aspecto es sumamente importante para conseguir los objetivos ya planteados. En la actualidad, el nivel de profesionalización de la División es bajo, existiendo un importante número de funcionarios y funcionarias que han hecho “carrera” en ella. Por lo que, es fundamental entregar nuevas y mejores capacidades, que permitan el aprendizaje de las competencias necesarias para que la División pueda otorgar un servicio de calidad.

## **Perspectiva Financiera:**

En esta perspectiva, se mezclan dos objetivos. Uno orientado al quehacer propiamente tal de la División y otro más interno, entendiendo que el cumplimiento de ambos permitirá dar sustento a las otras perspectivas y cumplimiento de la misión.

- Gestionar oportunamente la formulación del presupuesto y su ejecución: este objetivo responde a la función principal que cumple la División como soporte de la Subsecretaría de Transportes. Sin la realización y cumplimiento de este, cualquier otro esfuerzo no sería válido, por lo que jamás debe ser descuidado. Es la División quién coordina este asunto a nivel del Servicio.
- Mejorar presupuesto de la División para implementación de proyectos internos: Es vital para el cumplimiento de los objetivos ya descritos, que la DAF cuenta con recursos para por ejemplo, implementar nuevas tecnologías o capacite a su personal. Si bien los recursos son limitados, los esfuerzos deben orientarse en fundamentar la solicitud y realizarla frente a las autoridades. En conjunto a los recursos, se debe implementar la administración correcta de ellos y los proyectos asociados.

## 10 PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ya con el Mapa Estratégico definido, solo corresponde definir los indicadores, metas e iniciativas relacionados a los objetivos ahí determinados. Los primeros miden los objetivos y las metas marcan los hitos dentro del plan. Es importante destacar, que en esta última etapa, la metodología Balance Scorecard convierte la estrategia en un sistema integrado definido a través de las cuatro perspectivas.

Junto a cada indicador y meta, se determinan las actividades claves que permiten la operativización y cumplimiento de lo planteado. Por tanto, se realizará un cuadro para perspectiva, donde para cada objetivo se le asociará un indicador, meta y actividades.

Los cuatro cuadros de indicadores son:

## Perspectiva Clientes

Tabla 7: Tablero de Indicadores Perspectiva Clientes-DAF

Objetivos	Indicador	Meta	Actividades
Fortalecer la coordinación de los diferentes grupos de interés interno de la SUBTRANS	<b>Nivel de cumplimiento de compromisos establecidos trimestralmente con áreas internas de la SUBTRANS</b> <i>(Compromisos cumplidos en trimestre/Total de compromisos año t)</i>	90%	-Definir en marzo de cada año compromisos con clientes/usuarios internos de la División. -Priorizar compromisos presentando propuesta a Auditoría Interna y Gabinete Subsecretaría. -Definir responsables.
Optimizar experiencia de clientes internos y externos de la DAF.	<b>Porcentaje de consultas ingresadas a la División respondidas a tiempo</b> <i>(Consulta respondidas en plazo/Total de consultas ingresadas en año t)</i>	80%	-Establecer casilla de correo de consultas de la División. -Unidad de Gestión definirá plazo para respuesta y responsables. -Medición de tiempos de respuesta.
	<b>Promedio de notas en Encuesta de Satisfacción</b> <i>(Sumatoria de notas /Total de encuestas respondidas en año t)</i>	>5,8	-Construir encuesta para medir satisfacción de clientes/usuarios. -Definir forma de aplicación de encuesta, frecuencia, medición y procesamiento. -Establecer medios para realizar consulta y difundir resultados.
Entregar oportuna y eficientemente la información administrativa y financiera.	<b>Número de Informes de Gestión Mensual (IGM)</b> <i>(Cantidad de informes durante año t)</i>	90%	-Determinar estructura e información relevante de informe. -Definir métricas par informes. -Generar canal para difusión y publicación de informes (intranet o desarrollo propio)
Generar procesos certeros que disminuyan riesgos de los usuarios.	<b>Cumplimiento del plan anual de procedimientos internos DAF</b> <i>(Cantidad de procedimientos realizados/Plan anual de informes año t)</i>	80%	-Determinar procesos críticos internos de la DAF sin documentarse. -Priorizar procedimientos a realizar para el año t. -Generar procedimientos con participación de funcionarios DAF.

Fuente: Elaboración Propia

## Perspectiva Procesos Internos

Tabla 8: Tablero de Indicadores Perspectiva Procesos-DAF

Objetivos	Indicador	Meta	Actividades
Mejorar el ambiente laboral en la DAF.	<b>Cantidad de jornadas de autocuidado dentro la División</b> <i>(Nº de jornadas de autocuidado realizadas en el año t)</i>	4 jornadas (1 por trimestre)	-Planificación de jornadas a realizar. -Definir temáticas y estructura de jornadas. -Generar evaluación post jornadas.
Reformular y optimizar procesos que mejoren experiencia de los usuarios.	<b>Porcentaje de cumplimiento de plan de optimización de procesos</b> <i>(Cantidad de procesos optimizados en año t/Total de procesos planificados en año t)</i>	80%	-Identificar procesos críticos que afecten directamente experiencia de clientes/usuarios. -Priorización procesos para año respectivo. -Fijar plan de optimización de procesos, junto con plazos y responsables.
Generar procedimientos estandarizados y accesibles de la DAF	<b>Porcentaje de cumplimiento de plan procedimientos DAF</b> <i>(Cantidad de procesos optimizados en año t/Total de procesos planificados en año t)</i>	80%	-Identificar procesos críticos que no se encuentren establecidos por un procedimiento. -Priorización de procedimientos en año respectivo. -Fijar plan anual de procedimientos internos, junto con plazos y responsables. -Generar gestión documental de procedimientos (archivo). -Difundir nuevos procedimientos por diversos canales.
Desarrollar información oportuna de la División.	<b>Porcentajes de Informes de Gestión Mensual realizados por Departamentos y Unidades de la DAF en plazo</b> <i>(Cantidad de informes entregados en plazo/Total de informes en año t)</i>	85%	-Determinar estructura e información relevante de informe. -Definir métricas par informes. -Establecer plazo de entrega interna para Departamentos y Unidades. -Unidad de Gestión, consolidará IGM y enviará a Jefatura DAF y Asesor.
Optimizar procesos internos de soporte y comunicación con los clientes.	<b>Cumplimiento del Plan de Atención de Usuarios DAF</b> <i>(Cantidad de compromisos cumplidos en plazo/Total de Compromisos en Plan de Atención de Usuarios en año t)</i>	80%	-Describir y delimitar procesos internos de comunicación con los clientes. -Definir Plan Anual de Usuarios con compromisos internos, en función de procesos descritos. -Generar canales y medios de difusión para mejoras realizadsen atención de usuarios/clientes de la DAF.

Fuente: Elaboración Propia

## Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 9: Tablero de Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento-DAF

Objetivos	Indicador	Meta	Actividades
Mejorar canales de comunicación interna.	<b>Cumplimiento de reuniones de coordinación</b> (Cantidad de reuniones realizadas/Total de reuniones planificadas en el año t )	80%	-Definir reuniones a realizar en el mes: coordinación DAF semanal (jefaturas), coordinación jefaturas con equipos (semanal) y mensualmente toda la División. -Generar canales más directos de información y casos críticos.
Sistematizar procesos de apoyo y negocio implementando tecnologías.	<b>Porcentaje de cumplimiento de plan de sistematización de procesos</b> (Cantidad de procesos sistematizados en año t/Total de procesos planificados en año t)	50%	-Identificar presupuesto disponible para implementar nuevas tecnologías. En caso que no haya, buscar otras formas de implementar TI. -Priorización de procesos para ser sistematizados. -Fijar plan de sistematización de procesos, junto con plazos y responsables.
Desarrollar cultura de gestión del conocimiento.	<b>Cumplimiento de reuniones de gestión del conocimiento</b> (Cantidad de reuniones realizadas/Total de reuniones planificadas en el año t )	6 reuniones (bimensual)	-Definir una comisión dentro de la División, con integrantes de Departamentos y Unidades. -En esta comisión se analizarán los procesos internos de la DAF que necesiten documentarse. Esto tiene que ver con el "como se hace la pega", es decir, lo que no ve el cliente/usuario.
	<b>Manuales de Procesos Internos</b> (Cantidad de manuales realizado en el año t )	4 manuales al menos	-Generar manuales de procesos anteriormente definidos.
Motivar la entrega de servicios y productos de calidad.	<b>Promedio de notas en Encuesta de Satisfacción</b> (Sumatoria de notas /Total de encuestas respondidas en año t)	>5,8	-Construir encuesta para medir satisfacción de clientes/usuarios, en torno a calidad del servicio. -Definir forma de aplicación de encuesta, frecuencia, medición y procesamiento. -Establecer medios para realizar consulta y difundir resultados.
Desarrollar y fomentar las habilidades y capacidades de los y las funcionarios de la División.	<b>Talleres para funcionarios (as) de la DAF</b> (Cantidad talleres realizado en año t)	12	-Realizar levantamiento de necesidades de funcionarios y funcionarias de la DAF. -Analizar perfiles e identificar conocimientos transversales.
	<b>Porcentaje de funcionarios (as) capacitados (as)</b> (Cantidad de funcionarios capacitados en año t/Total de funcionarios de la DAF en año t)	80%	-Generar Plan de capacitaciones y talleres en conocimientos técnicos y habilidades blandas. -Evaluación de talleres.

Fuente: Elaboración Propia

## Perspectiva Financiera

Tabla 10: Tablero de Indicadores Perspectiva Financiera-DAF

Objetivos	Indicador	Meta	Actividades
Gestionar oportunamente la formulación del presupuesto y su ejecución.	<b>Nivel de cumplimiento de las etapas establecidas para la formulación del Presupuesto</b> <i>(Cantidad de hitos realizados en plazo/Total de hitos planificadas en el año t )</i>	85%	-Definir plan de trabajo para Procesos de Formulación Presupuestaria para año t. -En dicho plan definir hitos relevantes y plazos para ellos: envío de información de programas, consolidación y presentación a Subsecretario y envío a Dipres.
	<b>Porcentaje de ejecución presupuestaria del año t</b> <i>(Presupuesto ejecutado en año</i>	95%	-Realizar levantamiento de información de Programas y Divisiones de acuerdo a información del SIGFE.
Mejorar presupuesto de la División para implementación de	<b>Aumento de presupuesto de la DAF</b> <i>((Presupuesto DAF año t/Presupuesto DAF año t-1)-1)*100)</i>	30%	-Identificar presupuesto ejecutado en el año t-1. -Controlar mensualmente el presupuesto real ejecutado en la División.

Fuente Elaboración Propia

# 11 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

## 11.1 RECOMENDACIONES

Tan importante como el diseño de la estrategia es la implementación y ejecución de esta. La puesta en marcha es sumamente relevante para operativizar lo planificado. En este caso, el diseño corresponde a un Cuadro de Mando Integral o *Balance Scorecard*, es decir un modelo de gestión nuevo, que como todo cambio requiere de ciertas consideraciones para su éxito, como participación de los integrantes de la División, entre otros.

A continuación, se describirán aquellos aspectos fundamentales para llevar a cabo una implementación exitosa:

- **LIDERAZGO:** Es vital para llevar a cabo el CMI, movilizar el cambio a través de los líderes. Cuando se hace necesario un cambio transformacional cualquiera que este sea se hace necesario la participación de la máxima autoridad en la jerarquía de la organización, ya que este es un factor clave para el éxito del proyecto. No solamente estos líderes deben predicar con la palabra sino también deben predicar con el ejemplo. Deben ser capaces de internalizar el cambio y comunicarlo a toda la organización.

Es importante destacar, que junto con el liderazgo, existen otras seis características que conforman un grupo básico de competencias que necesitan las jefaturas para movilizar el cambio: patrocinio de las jefaturas líderes, enunciación clara de la fundamentación del cambio, compromiso, clarificación de la visión, misión y estrategia, entendimiento de un nuevo estilo de gestión e identificación del Gerente del Proyecto.

- **OPERATIVIDAD:** Para lograr el éxito en la implementación del *Balance Scorecard* (BSC) se debe lograr poder gestionar la estrategia. Y para poder gestionar la estrategia primero se debe poder describirla o sea, traducirla a un lenguaje que todos entiendan, en términos operacionales. Es de suma importancia que todas y todos la entiendan y comprendan.

Existen varias prácticas aplicadas al proceso de traducir la estrategia en términos operacionales: desarrollo del mapa estratégico, creación del BSC, definición de las metas, identificación y racionalización de iniciativas y asignación de responsabilidades.

- **ALINEACIÓN:** La mayor parte de las organizaciones consisten en múltiples Divisiones, Departamentos o Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y un conjunto de unidades de servicios compartidos. El caso de la DAF no es distinto, ya que está conformada de Departamentos y Unidades. En este caso, las organizaciones deben vincular su BSC de alto nivel, con todos los Departamentos, direcciones de tal manera de crea alineamiento y sinergia en toda la organización.

Esto es importante, ya que la actividad de la organización debe ser algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Como todo cambio en una organización, es fundamental motivar para hacer de la estrategia un trabajo de todos. Se trata de vincular a cada uno de los empleados de la organización con su estrategia. Todos deberían entender la estrategia de la DAF, motivándose para ayudar a alcanzar sus objetivos estratégicos.

El BSC se usa para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados, que estos los entiendan y comprendan. Las organizaciones basadas en la estrategia desean que sus empleados adapten sus actividades diarias con los objetivos estratégicos que desean alcanzar. No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo.

- **PROCESO CONTINUO:** Esta última recomendación, significa que el equipo directivo debe revisar cada año el BSC para actualizarlo de tal manera de poder reflejar las nuevas oportunidades y condiciones competitivas. Las empresas que deseen implantar con éxito un BSC deben introducir un proceso que permita gestionar la estrategia. Este proceso recibe el nombre de “*Doble Bucle*” porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica de un proceso continuo y sin fisuras.

En relación a la gestión estratégica y su puesta en marcha hay tres hechos importantes a considerar: vinculación de la estrategia con el proceso presupuestario, generar reuniones de coordinación para revisar estrategia y el desarrollo de procesos internos para aprender y adaptar las estrategias.

## 11.2 CONCLUSIONES

En este estudio de caso, se plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la División de Administración y Finanzas de la Subsecretaría de Transportes (SUBTRANS), como respuesta a la falta de un modelo de gestión robusto que responda a las necesidades generadas por el Servicio. La SUBTRANS ha tenido un crecimiento inorgánico, por lo que muchos de sus Divisiones o Departamentos de soporte o apoyo, suelen no responder a tiempo a estos cambios. He ahí la importancia de una División de soporte, que cuenta con una planificación estratégica o modelo de gestión *ad-hoc*.

El CMI clarifica a la organización respecto a su visión y estrategia y el cómo traducirlas en acción. Este instrumento de gestión orienta a todas las áreas, acciones y recursos de la organización hacia la estrategia estableciendo meta, objetivos medibles y un sistema de medición de los objetivos.

Para llevar a cabo este diseño de CMI, en primer lugar se realizó un análisis del contexto externo e interno de la organización. A nivel externo es sumamente importante tener claridad del mapa de actores que circundan la DAF. Junto con identificar su quehacer y como distintas variables pueden afectarla. Mientras que a nivel interno, el rol activo de

sus integrantes respecto a la identificación de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es vital para entender mejor a la División. Esta etapa de análisis contextual, es fundamental como antesala al CMI, ya que entender a la DAF en toda su dimensión, aproxima a un mejor diseño y propuesta final.

En segundo lugar, como insumo para el CMI, se caracterizó la DAF por medio de un Modelo de Negocios CANVAS. Este modelo busca analizar la organización como un todo generando una visión global de ella. Su simplicidad a la hora de interpretar, su enfoque sistémico e integral, permiten tener una panorámica de la División, donde el foco se sitúa en la propuesta de valor. Tener claridad de qué, cómo y a quien se genera valor, es un paso gravitante para diseñar el CMI y su estrategia. Como División se debe tener absoluta lucidez respecto a lo que se hace y busca lograr con ello.

Ya en la construcción misma del Cuadro de Mando Integral, una primera inferencia es que el modelo utilizado en el Sector Público con cuatro perspectivas, fijando al Cliente a la cabeza del mapa, es suficiente para generar un buen CMI. Agregar más perspectivas solo viene a complejizar el modelo, perdiendo la simpleza que lo caracteriza. Además, el situar al Cliente como punta de lanza, cobra mucho sentido entendiendo que una organización busca por sobre todo, agregar valor al usuario/cliente.

Junto con ello, la cantidad de objetivos funcionales e indicadores planteados por perspectiva responde a lo necesario para cumplir con la misión. Debe sin duda existir un equilibrio, en cuanto al número y lo que estrictamente necesario. Una mayor cantidad, solo podría complejizar y hacer inentendible el modelo. Todos los objetivos, indicadores e iniciativas deben tener un responsable para su seguimiento o monitorización.

En relación a los objetivos propiamente tal, este autor considera que un cambio de paradigma dentro de la DAF es imperativo. Más allá del *hacer por hacer* el foco de la División debe estar en entregar productos y servicios de calidad, buscando mejorar la experiencia del usuario/cliente. Por tanto, los objetivos van todos orientados en optimizar los procesos internos de la DAF, facilitar la reportabilidad y acceso a la información, buscar la satisfacción, minimizar los errores generando procedimientos y la implementación de tecnologías.

Sin embargo, para lograr todo lo anterior se requiere de funcionarios y funcionarias alineados con la estrategia planteada y las acciones de corto, mediano y largo plazo, que sean altamente participativos y crean en el cambio que se quiere lograr. Junto a ello, resulta vital fortalecer sus habilidades y capacitarlos, de manera que se enfrenten de mejor forma a la realización de los objetivos y misión de la organización.

Este estudio plantea la necesidad de implementar un modelo de gestión como el Cuadro de Mando Integral que permita a la DAF cambiar de su paradigma actual: el ser solo una División de soporte de procesos administrativos y financieros, a transformarse en un actor estratégico dentro de la Subsecretaría respecto a la entrega de información administrativa-financiera valiosa para hacer gestión y tomar decisiones. Una División proactiva y orientada en la satisfacción de los usuarios/clientes, es vital ayuda para la consecución de los objetivos estratégicos del Servicio.

La Subsecretaría de Transportes, requiere de una División de Administración y Finanzas que sea capaz de enfrentar su acelerado crecimiento y este a la altura de un Estado más moderno. Una División que sea capaz de responder a las necesidades propias de su quehacer y de entregar oportunamente información para hacer más y mejor gestión.

## 12 BIBLIOGRAFÍA

Barros, J., & Rodríguez, R. (2004). Una Nueva Visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público. Espala: Revista Iberoamericana de Contabilidad de gestión.

Centro Sistema Públicos (2010). Diseño de un Modelo Organizacional del Consejo para la Transparencia en su Nueva Función de Protección de Datos Personales.

Cortázar J.C (1999). Entre el diseño y la evaluación: El papel crucial de la implementación de los programas sociales, Banco Interamericano de Desarrollo.

Cortázar J.C. (2000) Gestión Pública. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Magíster en Gestión y Políticas Públicas.

Dirección de Presupuesto (2018). Subsecretaría de Transportes. Ficha de Definiciones Estratégicas.

Dirección de Presupuesto (2018). Subsecretaría de Transportes. Ley de Presupuestos 2018.

Doña, K. (2006). Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 – 2003). Santiago: Documentos de Apoyo Docente – N°6.

Duce, M. (2018). La Modernización del Estado. Recuperado el 06 de julio de 2018, del Sitio Web de La Tercera: <https://www.latercera.com/opinion/noticia/la-modernizacion-del-estado/233038/>.

Fahey y Narayanan (1986), "Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica".

Kaplan, Robert S. (1999). "The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations". Balanced Scorecard Report. 15/11/1999. Boston: Harvard Business School Publishing.

Kaplan, Robert S., Y Norton, David P. (1997). "Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard". Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, Robert S., Y Norton, David P. (2002). El Cuadro de mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, Robert S., Y Norton, David P. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona, España: Gestión 2000. Kaplan, Robert S., Y Norton, David P. (1997). "Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard". Barcelona: Gestión 2000.

Kelly G. Y Muers, S. (2002). Creando Valor Público. Un marco analítico para la reforma del servicio público. Londres: Cabinet Office

Holmes, J., Gutierrez, S., & Douglas, K. (2006). Reformando las entidades de gobierno

en el ámbito internacional: ¿Existe cabida para el Cuadro de Mando Integral?.  
International Journal of Public Administration, N° 29, 1125 - 1145

Ministerio de Transportes, (2016). Balance de Gestión Integral. Santiago.

Ministerio de Transportes, (2017). Balance de Gestión Integral. Santiago.

Ministerio de Transportes, (2018). Reseña Institucional. Recuperado el 08 de octubre de 2018, del Sitio Web del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones: <http://www.mtt.gob.cl/resenainstitucional>.

Moore, M. (1998). Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Barcelona: Ediciones Paidós SA.

Niven, Paul R. (2003). "Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies". Mississauga (Canada): John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A. & Pigneur, (2009), Business Model Generation. Nueva Jersey: Hoboken Publication.

Ramírez-Alujas, A. (2001). Modernización de la Gestión Pública el Caso Chileno (1994 - 2000). Estudio de Caso N°58 para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile.

Riquelme Leiva, Matías (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile.

Subsecretaría de Transportes, (2015). Resolución Exenta N°64 "Establece Organización Funcional Interna de la Subsecretaría de Transportes y Deroga Resolución N°155 de 2014".

Subsecretaría de Transportes (2017). Anexo N°2: metas e Indicadores de Gestión Convenio de Desempeño Colectivo Año 2018.

Subsecretaría de Transportes, (2018). Nosotros. Recuperado el 08 de octubre de 2018, del Sitio Web de la Subsecretaría de Transportes: <http://www.subtrans.gob.cl/nosotros/>.

Villagrán, V. (2011). Curso Tópicos de Gestión Pública. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Magíster en Gestión y Políticas Públicas

Waisbluth, M. (2006) La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.

Waisbluth, M. (2008) Sistemas Complejos y Gestión Pública. Santiago, Universidad de

Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Magíster en Gestión y Políticas Públicas.

# ANEXOS

## ANEXO A



### **AUTORIZACION**

Santiago, 27 de noviembre de 2017

El Jefe de la División de Administración y Finanzas de la Subsecretaría de Transportes que suscribe, autoriza la utilización de datos institucionales públicos y la realización de entrevistas necesarias para el desarrollo del Estudio de Caso "Propuesta de Diseño para la Implementación de un Cuadro de Mando Integral en la División de Administración y Finanzas de la Subsecretaría de Transportes" del Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile, el cual será elaborado por el alumno Cristóbal A. Mira Guevara.

Atentamente,



**JUAN MATÍAS SIME ZEGARRA**  
**JEFE DIVISIÓN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**  
**SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES**

## Encuesta Planificación Estratégica DAF

Encuesta para el Estudio de Caso DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES, para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas.

¿Cual de los siguientes instrumentos de gestión usted conoce? \*

- Convenio Desempeño Colectivo (CDC)
- Plan de Mejoramiento de la Gestión (PMG)
- Plan de Tratamiento de Riesgo Crítico (PTRC)
- Ninguna de las Anteriores

En caso de conocer alguno de ellos. ¿Considera que son instrumentos que permitan mejorar la gestión de la División?

- Si
- Tal vez
- No

¿Considera usted que su trabajo incide en la misión y visión de la Subsecretaría?

- Sí
- No

En caso que su respuesta anterior fuera un "No", fundamente esto en 2 líneas.

Long-answer text  
.....

## ANEXO C

### **PAUTA DE ENTREVISTA EVALUACIÓN AÑO 2016-PROPUESTAS 2017**

NOMBRE ENTREVISTADA(O):

CARGO:

NOMBRE ENTREVISTADOR(A):

CARGO:

FECHA ENTREVISTA

#### Introducción:

Este cuestionario tiene como finalidad, realizar una evaluación interna de la gestión de la División de Administración y Finanzas (DAF) de la Subsecretaría de Transportes año 2016, para ello se realizará una ronda de entrevistas con los encargados de las diferentes Unidades con la que cuenta la División y con los Jefes de Departamento. También se levantará información referida a las propuestas que estos mismos puedan realizar para mejorar la gestión para el año 2017 de la División:

La entrevista se divide en 2 etapas:

#### **ETAPA I:**

##### **Evaluación 2016:**

**1) Información propia del Cargo**

**2) Información de la Unidad, del Departamento y División.**

#### **ETAPAI:**

##### **Propuestas 2017:**

**1) Aportes para mejora de procesos internos Unidad/Departamento.**

**2) Aportes para mejora de procesos de la División de Administración y Finanzas.**

#### **ETAPA I:**

##### **Evaluación 2016:**

**1) Información propia del Cargo:**

- a) ¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo?
- b) ¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer?
- c) ¿En el último año, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
- d) ¿Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona?
- e) ¿La misión o propósito de la DAF, me hace sentir que mi trabajo es importante?
- f) ¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

**2) Información de la Unidad y su Departamento:**

- a) ¿La unidad en la que me desempeño cuenta con funciones claramente definidas?

- b) ¿Existen mecanismos claros y transparentes de evaluación de la gestión de la unidad?
- c) ¿Existen y operan instancias de participación de los funcionarios para tomar decisiones en temas relevantes?
- d) ¿La Unidad y Departamento al que pertenezco cuenta con documentación clara y accesible acerca de las normas y procedimientos involucrados en su trabajo?
- e) ¿La Unidad en la cual trabajo facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento (post-títulos, post-grados, capacitaciones, etc.), se capacitó en el último año?
- f) ¿La dotación de recursos materiales, financieros es la adecuada en función de los actuales requerimientos de la unidad/Departamento/ División?
- g) ¿La unidad/Departamento/División cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados de diagnóstico, planificación y evaluación?
- h) ¿Los procesos de decisión de su Unidad/Departamento/ División garantizan que ningún grupo influya inadecuadamente en los resultados de las decisiones?

## **ETAPAI:**

### **Propuestas 2017:**

#### **1) Aportes para mejora de procesos internos Unidad/Departamento:**

- a) ¿Qué procesos de decisión de su Unidad/Departamento, pueden ser mejorados para el año 2017?
- b) ¿Qué factores usted mejoraría de sus labores para realizar una mejor gestión de su Unidad/ Departamento para este año 2017?
- c) ¿Ha visualizado factores externos que afecten el mejor proceder de su Unidad/ Departamento?
- d) ¿Qué le solicitaría a su jefatura para realizar de mejor manera su labor este año 2017?

#### **2) Aportes para mejora de procesos de la División de Administración y Finanzas.**

- a) ¿Conoce los objetivos de la División de Administración y Finanzas de la Subsecretaría de Transportes?
- b) ¿Ha determinado qué procesos de la División mejoraría para realizar de mejor forma su trabajo?
- c) ¿Qué proceso/actividad de la DAF usted potenciaría para contribuir a una mejor imagen de la División a nivel ministerial?
- d) ¿Qué objetos personales se plantea para el 2017, que contribuyan a mejorar la gestión de la DAF este año 2017?

¿Qué cambios le gustaría que hubiera en la DAF? ¿Qué proyecto le gustaría ver desarrollado?

Finalmente, tiene la posibilidad de opinar respecto de factores, procesos u otras actividades que realice en su Unidad/ Departamento/ División que no estén contempladas en las preguntas anteriores:

## ANEXO D

### **FODA DIVISION ADMINISTRACION Y FINANZAS**

En el marco del Estudio de Caso Diseño de Cuadro de Mando Integral en la División de Administración y Finanzas, se busca identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que usted se visualiza para la citada División.

#### 1. FORTALEZAS


#### 2. OPORTUNIDADES


#### 3. DEBILIDADES


#### 4. AMENAZAS


Santiago, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2018