



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

PROPUESTA DE DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIVISIÓN
DE COOPERACIÓN PÚBLICO PRIVADA DE LA SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN
SOCIAL DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA

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

FABIÁN ANDRES ABARCA CORDERO

PROFESOR GUÍA:
LUIS ARANGUIZ CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GABRIELA RUBILAR DONOSO
JULIO HASBÚN MANCILLA

SANTIAGO DE CHILE
2019

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL
GRADO DE:** Magister en Gestión y Políticas Públicas
POR: Fabián Andrés Abarca Cordero
Fecha: 09/04/2019
Profesor Guía: Luis Aranguiz Cabrera

**PROPUESTA DE DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIVISIÓN
DE COOPERACIÓN PÚBLICO PRIVADA DE LA SUBSECRETARÍA DE
EVALUACIÓN SOCIAL DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA**

Junto con la creación del Ministerio de Desarrollo Social el año 2011, se creó la División de Cooperación Público Privada, cuyo propósito es promover y coordinar la participación de la sociedad civil, empresas y académicos en la gestión de estrategias de cooperación que apunten, en particular, a disminuir las brechas de desigualdad a las cuales se ven enfrentadas las familias más vulnerables de nuestro país. Para cumplir este objetivo la División no cuenta con una herramienta de gestión para llevar el control de las acciones y tareas que le demanda su actuar, que le permita generar información relevante para la toma de decisiones y dar a conocer sus resultados.

Una de las herramientas para llevar a cabo la implementación de la estrategia de una organización es el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollada por Kaplan y Norton (1991), creada inicialmente para el ámbito empresarial en respuesta a la gestión por objetivos que se aplicaba en la mayoría de las empresas, donde la perspectiva financiera y la maximización de los recursos es lo más importante. El CMI que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los integrantes de la organización para el cumplimiento de la estrategia de la institución. El cuadro de mando integral ha demostrado ser una herramienta de eficacia probada en nuestro intento de captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas en una empresa, y al mismo tiempo, permitir que las organizaciones puedan poner en marcha sus estrategias diferenciadoras (Niven, 2003). El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicaciones, de información y de formación, y no como un sistema de control (Kaplan, Norton, 2002), ya que, manteniendo el sistema actualizado con la información de la institución, se pueden ir tomando decisiones y reorientar los cursos de acción de acuerdo a las circunstancias.

El presente trabajo plantea proponer el uso de la metodología del CMI para la División de Cooperación Público-Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social, teniendo en consideración que la Institución ya cuenta con un sistema informático denominado CMI, desarrollado en base a la metodología del CMI, pero que no es utilizado con todo su potencial, y a su vez la División carece de una estrategia que permita guiar sus acciones para el logro de sus objetivos estratégicos declarados en la Ficha de Definiciones Estratégicas año 2015-2018 (Formulario A1) de la Dirección de Presupuestos, para lo cual se presentará un modelo de CMI que platee una estrategia que será determinada a través de un análisis FODA aplicado a los profesionales de la División de Cooperación Público-Privada, que servirá de base para generar el CMI compuesto por el Mapa de Procesos más el cuadro de indicadores para posteriormente entregar algunas recomendaciones para su implementación.

Dedicatoria

A mis hijos Martín Alejandro y Magdalena Ignacia que han sido el pilar fundamental para llegar a estas instancias.

Agradecimientos

A Luis, mi profesor guía, mi familia, mis compañeros de trabajo y a todas aquellas personas que de alguna u otro forma me han dedicado algunos minutos de su tiempo para poder desarrollar el presente documento y me han incentivado a concretar este objetivo.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	3
3.	ANTECEDENTES GENERALES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	5
	3.1 Historia e hitos más relevantes del Ministerio de Desarrollo Social	5
	3.1.1 ODEPLAN	5
	3.1.2 MIDEPLAN	6
	3.1.3 MIDESO	8
	3.1.4 Ministerio de Desarrollo Social y Familia	9
4.	MARCO CONCEPTUAL	11
5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13
	5.1 Planificación Estratégica	14
	5.2 Etapas de la Planificación Estratégica	16
	5.3 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	18
	5.3.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	19
	5.3.2 Cuadro de Mando Integral para Instituciones Públicas	21
	5.4 El Modelo Delta	23
6.	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN SOCIAL	27
7.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN DE COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA	33
	7.1 Análisis Institucional	33
	7.1.2 Dimensión Política Legal	33
	7.1.3 Dimensión económica	38
	7.1.4 Dimensión Social	40
	7.1.5 Dimensión Tecnológica	41
	7.2 Análisis FODA	42
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	45
	8.1 Misión, Visión, Valores	45
	8.2 Lineamientos Estratégicos	47
9.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	48
	9.1 Perspectivas Estratégicas para Excelencia en Calidad de Servicio	52
	9.2 Perspectivas Estratégicas para Excelencia en la generación de Información Social de los programas sociales.	53
10.	ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA ESTRATEGIA	57
11.	CONCLUSIONES	59
12.	BIBLIOGRAFÍA	63
13.	ANEXOS	65
	Anexo A: Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2015-2018 (Formulario A1)	65

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	: Tabla de asignación presupuestaria de la División de Cooperación- Público Privada, periodo 2015-2017 (Miles de \$).	39
Tabla N° 2	: Matriz FODA – Análisis Interno de la División de Cooperación Público-Privada	42
Tabla N° 3	: Matriz FODA – Análisis Externo de la División de Cooperación Público-Privada	43
Tabla N° 4	: Tabla de puntuación para aplicación de análisis FODA	44
Tabla N° 5	: Matriz FODA, para comparación de puntajes	44
Tabla N° 6	: Indicadores de Gestión para la Excelencia en la Calidad de Servicio	55
Tabla N° 7	: Indicadores de Gestión para la Generación de Conocimiento y Formación para la Cooperación Público-Privada	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1	: Organigrama del Ministerio de Desarrollo Social	10
Ilustración N° 2	: Matriz de análisis FODA	17
Ilustración N° 3	: Estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral	20
Ilustración N° 4	: Cuadro de Mando Integral para Instituciones Públicas	22
Ilustración N° 5	: Las tres perspectivas de posicionamiento estratégico del modelo Delta	24
Ilustración N° 6	: Perspectivas de posicionamiento estratégico - Mejor Producto	25
Ilustración N° 7	: Perspectivas de posicionamiento estratégico – Solución Integral al Cliente	26
Ilustración N° 8	: Perspectivas de posicionamiento estratégico – Consolidación del Sistema	27
Ilustración N° 9	: Definiciones Estratégicas	28
Ilustración N° 10	: Organigrama División de Cooperación Público-Privada	36
Ilustración N° 11	: Funcionamiento y participantes de las distintas entidades de la Ley de Donaciones con Fines Sociales	38
Ilustración N° 12	: Evolución recaudación Ley de Donaciones Sociales	39
Ilustración N° 13	: Modelo de Cuadro de Mando Integral para instituciones lucrativas	49
Ilustración N° 14	: Cuadro de Mando Integral para Instituciones Públicas	50
Ilustración N° 15	: Mapa estratégico División de Cooperación Público Privado	51

1. INTRODUCCIÓN

Durante los primeros gobiernos de la Concertación, luego del retorno a la democracia en los años 90, se generó la necesidad de realizar reformas a la conformación del Estado, dado que el régimen dictatorial convirtió al Estado Chileno en uno de los más pequeños del mundo. Estas reformas se realizaron de manera pausada, debido a que la recuperación de la democracia conllevó una serie de acuerdos políticos que imposibilitaban cambios fuertes en las diferentes áreas del quehacer nacional, como las económicas, políticas y sociales.

Durante el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994 – 2000), se creó el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, entidad responsable de impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de las distintas instituciones públicas. Adicionalmente, este tuvo la misión de proponer al Presidente de la República las políticas sobre el plan de modernización de la gestión pública, las que debían estar centradas en una planificación estratégica y una administración por objetivos, en todos aquellos servicios públicos interesados en modernizar su gestión, como fueron el Servicio de Impuestos Internos, la Tesorería General de la República, el Fondo Nacional de Salud y el Registro Civil. El proceso de modernización del Reino Unido fue utilizado como ejemplo para este plan, donde no hubo acuerdo ni espacio político para impulsar las reformas más profundas en materia de modernización del Estado. Se inició un proceso de actualización de la gestión pública con indicadores en cada una de las entidades, incorporación de tecnología y mejoramiento de la calidad (Orrego, 2016), según Claudio Orrego, quien por esos años integró el comité de modernización.

Dentro de las variadas iniciativas en diferentes ámbitos, se creó el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), a fin de operar como un instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública que contaban con un cierto estándar predefinido, y que traían aparejado un incentivo monetario que se entrega en base al cumplimiento de metas, que cuentan con indicadores para su control.

Pero la modernización del Estado no solo implicó la instalación de una batería de instrumentos y herramientas de gestión, y de actualización tecnológica, sino también en ciertos casos la reestructuración de las funciones de variados servicios e instituciones de Gobierno. Este fue el caso del Ministerio de Desarrollo Social (MDS). Este Ministerio, durante el mandato del primer periodo presidencial de Sebastián Piñera (2010-2014), reformuló el hasta entonces Ministerio de Planificación, para crear una nueva institucionalidad, situándola como el eje de la política social, fortaleciendo sus funciones. Lo anterior con el fin de superar la pobreza extrema, que frente a lo complejo de las demandas sociales y lo relevante que se tornan en el actuar de las decisiones del Estado, se hace imperioso avanzar con una agenda social, que integre y coordine los diversos sectores de manera de dar respuesta a las urgencias sociales. El año 2011, se promulga la ley N°20.530 que en su artículo 1° indica “Créase el Ministerio de Desarrollo Social como la Secretaría de Estado encargada de colaborar con el Presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes, y programas en materia de equidad y/o desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e

integración social y la participación con igualdad de oportunidades en la vida nacional”, y esta institución ejerce sus funciones a través de sus dos Subsecretarías (Subsecretaría de Evaluación Social y Subsecretaría de Servicios Sociales) y sus servicios relacionados como el Instituto Nacional de Juventud (INJUV), el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), la Comisión Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI) y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).

Para llevar a cabo su misión, el Ministerio de Desarrollo Social, establece definiciones estratégicas que son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del actuar de una organización y se obtienen a partir de un proceso de planificación estratégica o de un proceso de diagnóstico, reflexión, análisis y toma de decisiones que se enmarcan en las orientaciones gubernamentales y ministeriales, las cuales son publicadas en la Dirección de Presupuestos (DIPRES), las que se mantienen o modifican cada cuatro años de acuerdo a las orientaciones programáticas de cada gobierno.

Estas definiciones declaradas, generan objetivos estratégicos los que requieren de sistemas de control y seguimiento vinculados a indicadores de gestión orientados a la ejecución de la estrategia definida. En este sentido, el Ministerio de Desarrollo Social cuenta con una herramienta tecnológica denominada CMI, que es un sistema informático de Control de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, pero no es una herramienta que permita medir avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en tanto estos no poseen un alineamiento con la estrategia, ya que solo se utiliza para llevar el control del cuadro de indicadores gestión para un año dado. Por tanto, el presente trabajo pretende proponer un Cuadro de Mando Integral con un diseño de un mapa estratégico y un sistema de indicadores pertinentes que permita el seguimiento y concreción de los objetivos estratégicos institucionales alineados con la misión del Ministerio y así proponer un uso más integral al sistema adquirido que permita visualizar el avance en el cumplimiento de los objetivos trazados, el logro de los objetivos propuestos por la División de Cooperación Público-Privada y su concordancia con los lineamientos estratégicos establecidos por el Ministerio de Desarrollo Social. Cabe agregar, que como el Ministerio cuenta con una misión muy amplia como para generar un Cuadro de Mando Integral a nivel Ministerial, se propondrá uno focalizado para la División de Cooperación Público-Privada perteneciente a la Subsecretaría de Evaluación Social, teniendo en cuenta, que presupuestariamente (Anexo A), es la División que tiene asignado anualmente el mayor porcentaje de recursos entre el periodo 2015-2018, foco de este estudio.

A la luz de lo indicado en los párrafos anteriores, nuestra pregunta de investigación espera dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Se puede alinear la misión del Ministerio con la estrategia definida para la Subsecretaría de Evaluación Social?

Para desarrollar este estudio, se iniciará revisando documentación tanto de la División de Cooperación Público-Privada dependiente de la Subsecretaría de Evaluación Social, conocer sus principales funciones y determinar la importancia de su quehacer dentro de la estrategia institucional, se consultará literatura especializada de los principales autores de la herramienta del cuadro de mando integral para desarrollar una línea de trabajo

aplicada a instituciones públicas y posteriormente se diseñará un marco conceptual del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control y seguimiento de la estrategia que se proponga.

Con la revisión de antecedentes, documentación, reuniones y entrevistas con los profesionales de la División de Cooperación Público-Privada, se aplicará un análisis FODA¹ para determinar situación actual, con información que permita proponer una estrategia para el logro de sus objetivos y concreción de la misión institucional.

Se elaborará un Cuadro de Mando Integral que integre un mapa estratégico y un cuadro de indicadores para cada objetivo estratégico propuesto que permita medir y llevar el control y seguimiento del cumplimiento de dichos objetivos, y finalmente proponer una estrategia de implementación del Cuadro de Mando Integral y las recomendaciones respectivas.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo general de esta tesis es proponer un diseño de un Cuadro de Mando Integral para la División de Cooperación Público-Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social del Ministerio de Desarrollo Social, que se alinee con los objetivos relevantes del Ministerio y con los objetivos estratégicos de la Subsecretaría. Teniendo en cuenta que la Subsecretaría de Evaluación Social posee seis divisiones (División de Evaluación Social e Inversiones, División de Observatorio Social, División de Políticas Sociales, División de Administración y Finanzas, División de Cooperación Público Privada y División de Información Social), las cuales tienen funciones diferenciadas que generan productos y servicios enfocados a diferentes públicos objetivos, es que para efectos de esta tesis, el diseño del cuadro de mando integral tendrá como alcance a la División de Cooperación Público-Privada, ya que de acuerdo al formulario A1 de las Definiciones Estratégicas año 2015-2018 (Anexo A), disponible en DIPRES, es la que reviste mayor importancia con cerca del 25,95% del presupuesto para el año 2017 para el total de la Subsecretaría de Evaluación Social.

Los objetivos específicos para este estudio son los siguientes:

- Revisar y analizar la misión y visión de la Subsecretaría de Evaluación Social, en especial en lo referente a División de Cooperación Público-Privado, y elaborar una propuesta de misión para esta última, ya que actualmente no cuenta con una.

¹ FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una organización, proyecto o persona analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Oportunidades y Amenazas) en una matriz cuadrada para determinar sus ventajas competitivas para emplear la estrategia más conveniente.

- Realizar un análisis crítico de los indicadores y objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Evaluación Social.
- Alinear los objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Evaluación Social, en especial, los vinculados con la División de Cooperación Público-Privada, con la misión y visión del Ministerio de Desarrollo Social.
- Generar un mapa estratégico con la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la División de Cooperación Público-Privada.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión, de acuerdo con el mapa estratégico propuesto.
- Proponer una estrategia para la División de Cooperación Público Privada.
- Definir las recomendaciones y factores críticos para la implementación de la estrategia del Cuadro de Mando Integral para la División de Cooperación Público-Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social.

La metodología de desarrollo de esta tesis considerará los siguientes pasos:

- a. Se realizará una definición del contexto bajo el cual se realizará el estudio. Se revisarán los antecedentes del Ministerio de Desarrollo Social y de la Subsecretaría de Evaluación Social, en especial, de la División de Cooperación Público-Privada, disponibles en su página web y la información publicada en la página web de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), en los formularios A1² para el Ministerio de Desarrollo Social, además de información interna y de la unidad de Control de Gestión del Ministerio de Desarrollo Social.
- b. Definición del concepto de Cuadro de Mando Integral. Se estudiará en concepto del Cuadro de Mando Integral en base a los autores Norton y Kaplan (2002) y las aportaciones a la metodología que ha realizado Paul Niven (2003) para ser aplicado a instituciones públicas, y los aportes del Modelo Delta desarrollado por Arnoldo Hax (2015), para centrar la estrategia en el cliente, para generar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la División de Cooperación Público-Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social.
- c. Análisis estratégico de la Subsecretaría de Evaluación Social, de acuerdo con su misión y objetivos estratégicos vinculados a la División de Cooperación Público-Privada, mediante entrevista a los actores relevantes de la División y la información disponible del Departamento de Control de Gestión del Ministerio de Desarrollo Social, para luego hacer un estudio con la metodología PEST³ y posteriormente un análisis interno y externo a través de una matriz FODA.

² El formulario A1 o Ficha de Definiciones Estratégicas, es una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual, que cada institución declara para un periodo determinado.

³ PEST, es una metodología que se encarga de investigar e identificar los factores generales (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) que afectan a una organización o institución para establecer una estrategia adecuada y eficaz. El análisis PEST, fue publicado el año 1968 en un ensayo de marketing titulado "Análisis macro-ambiental en gestión

- d. Direccionamiento estratégico, en virtud de la información interna y externa del análisis FODA, se realizará la definición de los objetivos estratégicos y metas en torno a las experiencias de los equipos de trabajo y usuarios, para enfocar la estrategia con los dispuesto en el modelo Delta, teniendo en cuenta que la División de Cooperación Público-Privada, forma parte de un servicio público, por tanto, sus intereses y gestiones deben enfocarse a los beneficiarios, y si bien, mantiene una variedad de clientes que van desde las empresas, corporaciones, fundaciones y asociaciones de la sociedad civil, se propondrá una estrategia personalizada y con valor agregado.
- e. Formulación del Mapa Estratégico e Indicadores. Con la estrategia enfocada en el cliente⁴ de acuerdo con el modelo Delta, se generará el Cuadro de Mando Integral, donde se definan los productos, procesos y sistemas vinculantes, junto con los indicadores correspondientes para llevar un control y seguimiento de los proyectos.
- f. Consideraciones para la formulación de la estrategia y conclusiones. El estudio finalizara con algunas recomendaciones y consideraciones para lograr una implementación exitosa de la estrategia enfocada al usuario, para la División de Cooperación Público-Privada.

3. ANTECEDENTES GENERALES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

3.1. Historia e hitos más relevantes del Ministerio de Desarrollo Social

La historia del Ministerio de Desarrollo Social⁵, se puede resumir en tres hitos relevantes, sus inicios como ODEPLAN (1967), la creación del Ministerio de Planificación y Cooperación (año) y, finalmente, la conformación del Ministerio de Desarrollo Social (2010), el que por hoy en día se convertirá en el Ministerio de Desarrollo Social y Familia⁶.

3.1.1: ODEPLAN

Sus orígenes se remontan a la década de los sesenta, en plena época de la aplicación de la reforma agraria y marcada por las primeras protestas universitarias, es en el gobierno del presidente Eduardo Frei Montalva (1964 -1970), cuando surge la necesidad de contar con un organismo técnico dedicado a la planificación del desarrollo a nivel nacional. Se crea la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN) como servicio público independiente, en virtud de la Ley N°16.635, que durante los dos primeros años funciona sin reconocimiento jurídico y con dependencia directa de la Presidencia de la República.

estratégica”, realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan, quienes fueron los precursores de un nuevo método de análisis empresarial conocido como PEST. (EAE Business School, 2017).

⁴ Para efectos de trabajo se usará el concepto cliente para los usuarios y beneficiarios de los servicios que provee la División de Cooperación Público-Privada, ya que como el concepto del CMI y del modelo Delta provienen del mundo empresarial, al aplicarse en el ámbito público no busca maximizar los recursos sino un beneficio social.

⁵ Tomada de la presentación del aniversario de los 50 años del Ministerio de Desarrollo Social, octubre de 2017 y de la información disponible en su sitio web www.desarrollosocial.cl.

⁶ Ley N° 21.150 del 16 de abril de 2019 que modifica la Ley N 20.530 y crea el Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

En 1967, esta nueva entidad adquiere calidad de servicio público descentralizado y cuenta con patrimonio propio. Se crean las Oficinas Regionales de Planificación (ORPLANES), que posteriormente pasan a denominarse Secretarías Regionales de Planificación y Coordinación (SERPLAC), que servirán de organismo asesor y de Secretaría Técnica del Intendente Regional y del Consejo Regional de Desarrollo.

En 1968 ODEPLAN se articula como un importante centro de pensamiento estratégico del Estado.

En 1971 ODEPLAN asume el liderazgo del Sistema Nacional de Planificación, cuyo objetivo era dirigir y coordinar el ambicioso programa de reformas económicas y sociales del Gobierno del Presidente Salvador Allende.

En 1974 se crea el primer programa de pensiones no contributivas (PASIS), para aquellas personas que no podían acceder a las prestaciones normales del sistema previsional.

En 1975 se da a conocer el documento “Mapa de la Extrema Pobreza en Chile” y se crea el Sistema Nacional de Inversiones, que norma y rige el proceso de inversión pública de Chile. Reúne las metodologías, normas y procedimientos que orientan la formulación, ejecución y evaluación de las Iniciativas Inversión (IDI) que postulan a fondos públicos.

En 1979 se crea la creación de las Secretarías Regionales de Planificación (SERPLAC) como órganos asesores del Intendente y del Consejo Regional de Desarrollo. Surge la primera versión de la Ficha CAS, instrumento de focalización para los programas sociales que administraban los Comités de Asistencia Social de cada comuna.

En 1984 comienza a funcionar el Banco Integrado de Proyectos (BIP), plataforma que reúne la información necesaria para evaluar las iniciativas de inversión y facilitar su seguimiento.

En 1987 se aplica por primera vez la Encuesta Casen, destinada a evaluar la situación socioeconómica del país y sus regiones, así como el impacto de los programas sociales.

3.1.2 MIDEPLAN

Un segundo hito relevante de la historia del Ministerio de Desarrollo Social, fue en el año 1990, marcado por el retorno a la democracia y en respuesta a las reformas de conformación del Estado⁷, la Oficina de Planificación Nacional se transforma en el Ministerio de Planificación y Cooperación, mediante Decreto de Ley N° 18.899 del 19 de julio de 1990, a quien se le asigna la misión de colaborar con el Presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas que desarrollo nacional, proponer las metas de inversión pública y evaluar los proyectos de inversión financiados por el Estado, y coordinar las diferentes iniciativas del sector público dirigidas a erradicar la pobreza.

⁷ Entre las principales reformas se pueden mencionar los tratados de libre comercio; un nuevo sistema de concesiones de obras públicas; la reforma procesal penal; un sistema de Alta Dirección Pública; mejoras en la gestión de las principales empresas públicas; un sistema Web de compras públicas, mejoras en gobierno electrónico y en gestión macroeconómica; modernización de la recaudación tributaria, creación de nuevas instituciones, etc. Para mayor abundamiento revisar Waissbluth, “La Reforma del Estado en Chile 1990-2005 De la Confrontación al Consenso, 2006.

Con el objetivo de dirigir la acción pública hacia los territorios y sectores más necesitados de Chile, a mediados de los 90, MIDEPLAN asume la responsabilidad en el diseño e implementación de un Programa Nacional de Superación de la Pobreza, cuyos ejes centrales eran la integralidad, la descentralización y la participación.

En ese año también se crea el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), institución encargada de liderar estrategias de superación de la pobreza y vulnerabilidad de personas, familias y comunidades, contribuyendo a disminuir las desigualdades de manera innovadora y participativa.

En 1992 se crea la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), encargada de promover, coordinar y ejecutar la acción del Estado en favor del desarrollo integral de las personas y comunidades indígenas, especialmente en lo económico, social y cultural y de impulsar su participación en la vida nacional, a través de la coordinación intersectorial, el financiamiento de iniciativas de inversión y la prestación de servicios a usuarios y usuarias.

En el año 1993 se crea el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), que es la institución encargada de aumentar la participación en la sociedad y contribuir a que los jóvenes tengan capacidad de propuesta, poder de decisión y responsabilidad, contribuyendo a generar políticas públicas útiles en materias de juventud, que contribuyan con capacidad de juicio en la materia, instalando en el debate público temas de juventud, a través del estudio de la realidad juvenil y la coordinación con agentes públicos y privados relacionados con la materia.

En 1994 se crean los Planes Regionales de la Infancia y la Adolescencia, coordinados por las SERPLAC.

En 1995 se crea el Fondo Nacional de la Discapacidad (FONADIS), para contribuir a la integración social y a la equiparación de oportunidades de las personas con discapacidad, mediante la administración eficiente de los recursos financieros que se ponen a su disposición.

En 1996 MIDEPLAN asume la responsabilidad del diseño e implementación de un Programa Nacional de Superación de la Pobreza, cuyos ejes centrales son la integralidad, la descentralización y la participación.

En el año 2001, se realiza la primera encuesta Panel para conocer la evolución de la pobreza durante el período 1996-2001.

En 2002 creación del Sistema Chile Solidario, que entrega apoyo integral a las personas y familias en situación de extrema pobreza como un esfuerzo por optimizar las políticas públicas en beneficio de los más necesitados del país.

En 2005 MIDEPLAN asume la responsabilidad de crear, coordinar, difundir y promover en todo el país el Sistema de Protección Social, que cambia radicalmente el enfoque de las políticas sociales, dejando atrás una visión asistencialista y reemplazándola por un enfoque de derechos. Esta nueva institucionalidad garantiza a los chilenos y chilenas más vulnerables el derecho a contar con una red de prestaciones sociales en las áreas de salud, educación vivienda, trabajo, cultura y previsión.

En este contexto, Chile Solidario amplía su cobertura hacia otros grupos: personas en situación de calle, familias con adultos privados de libertad, adultos mayores que viven solos y otras situaciones que provocaban un estado de vulnerabilidad. Siguiendo esta línea de acción, en 2006, el Gobierno anuncia la creación del Sistema de Protección Integral a la Infancia Chile Crece Contigo, dirigido a todos los niños y niñas del país y sus familias, desde la gestación hasta que cumplan los 4 años, a través de acciones y servicios de carácter universal, así como focalizando apoyos especiales a aquellos que presentan alguna vulnerabilidad mayor.

Por otro lado, se amplían las facultades y roles de MIDEPLAN de manera progresiva a fin de realizar evaluación de políticas y programas públicos, en un trabajo coordinado con los ministerios de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia, se consolida el área de estudios prospectivos en lo económico-social. Asimismo, se inicia un trabajo para potenciar el Sistema Nacional de Inversiones a fin de abarcar no sólo la evaluación previa de los proyectos que optan al financiamiento público, sino que también la evaluación posterior y el seguimiento de todos aquellos proyectos a los cuales el Estado asigna recursos.

En el año 2007 comienza a funcionar la Ficha de Protección Social, que es un instrumento que permite identificar a personas y familias vulnerables o que viven en situación de pobreza, para que puedan acceder a los beneficios que el Estado tiene para ellas.

En el año 2008, se genera el Diseño y puesta en marcha del Sistema Integrado de Información Social (SIIS), que es la plataforma tecnológica computacional e interoperable a nivel nacional que registra, almacena y procesa información lógica de los atributos sociales, civiles y socioeconómicos de la población prioritaria de atención por parte del Estado, garantizando el acceso a un conjunto de prestaciones y beneficios sociales, y que a su vez, aborda las limitaciones de comunicación entre los diferentes sistemas de información administrados por distintos organismos públicos.

En 2009 se promulga la Ley N° 20.379 que crea el Sistema Intersectorial de Protección Social, e institucionaliza el Subsistema de Protección Integral a la Infancia Chile Crece Contigo.

En el año 2010 la consolidación de los programas Puente, Vínculos, Calle, Chile Crece Contigo y Abriendo Caminos.

3.1.3 MIDESO

El tercer hito relevante en la historia del Ministerio ocurre en octubre de 2011, cuando el MIDEPLAN pasa a ser Ministerio de Desarrollo Social, ampliando sus facultades y posicionándose como el ente coordinador de todas las políticas sociales de nuestro país, articulando iniciativas interministeriales y fiscalizando su funcionamiento. La creación de dos nuevas Subsecretarías es una de las grandes innovaciones de esta nueva cartera. La Subsecretaría de Servicios Sociales es la encargada de articular las acciones de todos los servicios relacionados: SENAMA, CONADI, FOSIS, INJUV y SENADIS, pero también de coordinar con los otros ministerios todo el Sistema de Protección Social.

La Subsecretaría de Evaluación Social que es responsable del análisis y evaluación técnico-económica de las iniciativas de inversión pública, la evaluación y seguimiento de los programas sociales, adicionalmente realiza el análisis de la realidad social de modo de detectar las necesidades de la población y entrega información para identificar los grupos vulnerables y mejorar la identificación de los usuarios de los distintos beneficios sociales que entrega el Estado.

Desde al año 2011 el Ministerio de Desarrollo Social inicia una nueva etapa, con un gran énfasis en el combate a la pobreza y la desigualdad, además de las necesidades de los más vulnerables de la sociedad. Entra en funcionamiento el Ingreso Ético Familiar, que es un beneficio que se otorga como apoyo directo a las personas y familias de menores ingresos, para favorecer a las personas más vulnerables con el objetivo de superar la pobreza extrema.

En el año 2014 se crea el Aporte Familiar Permanente es una cantidad de dinero (bono), reajutable el 1 de marzo de cada año, que se entrega a las familias de menores ingresos.

En el año 2015 se publican los resultados de la medición actualizada de pobreza por ingresos y se introduce una nueva metodología de medición de pobreza multidimensional.

En el año 2016 comienza a funcionar el Registro Social de Hogares, sistema que reemplazó a la Ficha de Protección Social, cuya información permite apoyar la selección y postulación de las personas a diversos beneficios sociales otorgados por el Estado.

Ese mismo año se realiza la reformulación del Subsistema de Seguridades y Oportunidades, reforzando el enfoque de derechos y utilizando una matriz de bienestar más sofisticada y de carácter multidimensional.

El Ministerio de Desarrollo Social asume la Secretaría Técnica del “Consejo Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. En tal calidad, jugará un rol clave en la elaboración del “Informe de Diagnóstico Inicial sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, presentado en septiembre de 2017 ante Naciones Unidas.

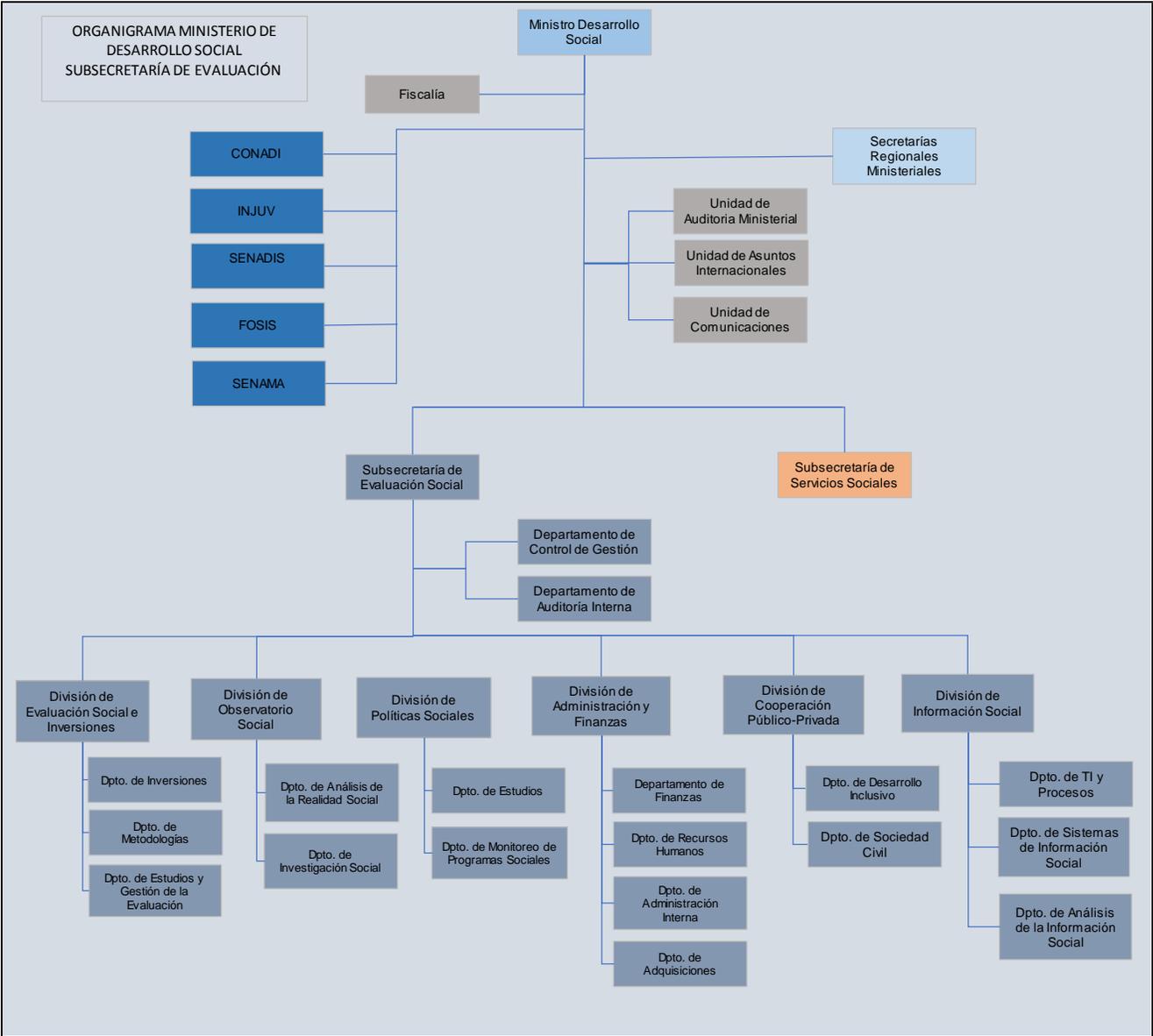
3.1.4 Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

El cuarto y más actualizado hito en la historia del Ministerio ocurre en julio de 2018, cuando se firma el proyecto de ley que modifica al Ministerio de Desarrollo Social que pasa a llamarse Ministerio Desarrollo Social y Familia, con el objetivo de reorientar las políticas sociales hacia la familia como eje central de apoyo de las personas, cambio relevante en la coordinación de las políticas, planes y programas Sociales del Estado, ya que incorpora el enfoque familiar en la función que cumple el Ministerio, con el objetivo de trabajar para y con las familias en el apoyo de los principales problemas de sus integrantes. Este enfoque consiste en comprender a los individuos no de forma aislada, sino en el contexto de su entorno, para dar respuesta a sus necesidades se debe mirar la situación de su familia.

Además, se incorpora a la clase media y sus vulnerabilidades en el centro de la política social de Gobierno, lo que permitirá apoyarlas con medidas concretas – como por ejemplo

la Clase Media Protegida – donde se reconoce a las personas y familias que han progresado gracias a sus méritos y esfuerzo, para que puedan verse enfrentadas a contingencias que las puedan llevar o retroceder a una situación de vulnerabilidad.

Ilustración N° 1 Organigrama del Ministerio de Desarrollo Social.



Fuente: Elaboración propia a partir a la información disponible en el sitio web del Ministerio de Desarrollo Social www.desarrollosocial.cl

4. MARCO CONCEPTUAL

Desde la década de los 90, y con retorno de la democracia, todos los gobiernos han realizado importantes esfuerzos por modernizar el Estado chileno, en respuesta de las demandas ciudadanas y a la crisis del sector público de la época. A los aspectos económicos de la reforma se agregaron las dimensiones política y social. La primera se entendió que un Estado moderno debía ser profundamente democrático, para lo cual se articuló una agenda de reformas tendientes a lograr dicho objetivo, como la democratización municipal y la reforma judicial. En el ámbito de la reforma social se generaron cambios que apuntaron al fortalecimiento y mejoramiento de las políticas sociales como educación, salud, vivienda y subsidios sociales; y la generación de nuevas políticas y su correspondiente institucionalidad. Así y todo, no fue sino hasta 1994 que el tema de la gestión pública se incorporó a la agenda de Modernización del Estado (Ramírez, 2001).

Con la creación del Comité Interministerial de la Modernización de la Gestión Pública en 1994, se dio impulso al ámbito de la gestión, donde se entendió que la gestión pública era el instrumento clave para llevar a cabo en forma satisfactoria las múltiples demandas que el país empezaba a exigirle al Estado. De acuerdo con lo anterior, para los servicios públicos esto se tradujo en un conjunto de desafíos para optimizar el uso de los recursos financieros, aumentar tanto la cobertura como la calidad de los servicios prestados, incorporar personal calificado y nuevas tecnologías de la información entre otras (Ramírez, 2001).

En este sentido, la Dirección de Presupuestos dio pasos significativos para el establecimiento de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central, que ha cumplido con el desafío de realizar y mantener un gasto público de calidad. El Sistema ha permitido contar con información de desempeño de las instituciones públicas para apoyar la toma de decisiones durante las distintas etapas del proceso presupuestario, incorporando el concepto de “presupuesto por resultados”, permitiendo mejorar la eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos al conocer donde se requieren realizar ajustes que permitan mejorar la gestión pública y, por lo tanto, llegar de mejor manera a los ciudadanos con las distintas políticas y programas (Arenas, Berner: 2010).

Con este sistema, escalonadamente se fueron desarrollando acciones hacia la mejora de la capacidad del estado para ejecutar programas y políticas eficaces; en 1993, se incorporaron los indicadores de desempeño con un plan piloto a 5 servicios públicos (para esto se desarrolló un proceso de planificación estratégica en cada servicio con el apoyo de empresas consultoras), con la intención de construir proyectos de modernización a nivel institucional que permitieran generar información de desempeño, mejorar la calidad de ejecución del gasto y transparencia en los resultados. En 1994 se aumentó a 26 el número de instituciones y para el año 1997 se incrementó a 67 servicios públicos.

En 1997, se incorpora la evaluación de programas gubernamentales del área social, de fomento productivo y de desarrollo institucional, además ese mismo año se obliga a las instituciones públicas que presenten anualmente balances de gestión financiera y de gestión (los que más tarde se denominaron Balances de Gestión Integral). Además, se

inició la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), que contemplo 20 programas públicos como fase piloto.

La evaluación de programas permitió el juicio evaluativo de profesionales externos al sector público y generar una mirada integral de los programas públicos, dado que la evaluación no sólo se centra en los resultados de los programas, sino que también incorpora el análisis del diseño, organización y gestión, la sostenibilidad del programa y la justificación de su continuidad (Arenas, Berner, 2010).

En 1998, en un acuerdo entre el Ministerio de Hacienda y la ANEF, se dio inicio a la implementación de un mecanismo de incentivo institucional de remuneraciones, en el cual se asocia el cumplimiento de los objetivos de gestión a un bono de remuneraciones para los funcionarios de una institución, para lo cual se introducen más decididamente en el quehacer público los conceptos de gestión estratégica por resultados y de medición, a través de indicadores del grado de eficiencia y eficacia en la gestión, teniendo como mecanismo principal los programas de mejoramiento de la Gestión o PMG, que son un instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública para un cierto estándar predefinido. El cumplimiento de etapas de desarrollo está asociado a un incentivo monetario a los funcionarios. Se ejecuta a través de los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los programas de mejoramiento de la gestión (PMG) de los servicios, así todo, los PMG tuvieron diferentes funciones durante su implementación, según lo señala el documento denominado Programas de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución y Desafío Futuros 2011-2014, de la Dirección de Presupuestos (2014), se observan diferentes períodos de implementación que proponen una lógica incrementalista en su desarrollo:

a. período 1998-2000. Durante esos primeros años, el PMG funcionaba a través de objetivos de gestión medidos por medio de indicadores. Sin embargo, un alto porcentaje de éstos se refería a actividades rutinarias de las instituciones públicas, recogido en indicadores de procesos que medían solamente la realización de actividades y la presencia de insumos, sin medir las prestaciones a los ciudadanos o los productos que recibían usuarios o beneficiarios.

b. período 2000-2006. Debido al diagnóstico anterior, se rediseñó el PMG en el año 2000. Los compromisos y metas de gestión se definieron a partir de un “Programa Marco” de aplicación general en todo el sector público, que consistió en definición de objetivos y metas en un conjunto de sistemas de gestión, en áreas declaradas como prioritarias. Estos sistemas se aplicaron de modo uniforme y común a todas las instituciones del sector público.

Aquellas instituciones públicas con conocimiento especializado en dichos sistemas, conocidas como “Red de Expertos”, estuvieron a cargo de la validación técnica de los objetivos propuestos para el respectivo sistema, es decir la aprobación de indicadores y metas, fueron, además, encargadas de proporcionar asistencia técnica a las instituciones públicas, y participaron en la verificación de los resultados.

Así, por ejemplo, en el año 2001 el PMG consideró la implementación de 10 sistemas de mejoramiento, agrupados en cuatro áreas de gestión. Esos 10 sistemas fueron: Capacitación, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, Evaluación de Desempeño, Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), Simplificación de Trámites, Planificación/Control de Gestión, Auditoría Interna, Compromisos de Desconcentración 2000-2002 y Compromisos Adicionales, Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público y Administración Financiero-Contable.

c. período 2006-2010. Durante este período el PMG experimentó importantes cambios. Por un lado, aumentó el tamaño del incentivo, en términos de porcentaje de las remuneraciones y, por otro, se incorporaron nuevos elementos en el diseño del instrumento. En efecto, con la Ley N°20.212 (modifica las leyes N° 19.553, N° 19.882, y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño de funcionarios públicos) de 2007 el porcentaje de incremento para el tramo superior de cumplimiento aumentó desde un 3% en 2003 hasta un 7,6% en 2010.

d. período 2011-2014. Durante este periodo, se vuelve a rediseñar el PMG, tomando algunas de las recomendaciones de la evaluación de Impacto del PMG realizada por el Banco Mundial realizada el año 2007, reforzando el pago del incentivo ligado a la calidad de servicio a los usuarios (planificación y control de gestión, atención de usuarios y gestión de la calidad) e incorporando criterios de flexibilidad para los gerentes públicos, al permitir elegir su incorporación al sistema de gestión de la calidad (ISO).

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Toda aplicación de metodologías que sirvan para llevar el control y la gestión de los servicios públicos requiere de estrategias o cursos de acción para llevarlas a cabo.

El término estrategia, derivado del vocablo griego *strategos*, que significa “General, que conduce un ejército”, tiene muchos usos. La estrategia se entiende como el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable. Es una mezcla de objetivos y políticas principales que se traduce en una acción específica y que requiere del desarrollo de recursos.

La estrategia es un concepto que viene de ámbito militar. El primer autor en hablar sobre asuntos de estrategia militar es Sun Tzu, un general y filósofo chino, quién hace 2,500 años, escribió el “Arte de la Guerra”, el cual habla de la preparación de planes, la guerra efectiva, la variación de tácticas, el ejército en marcha, la organización del ejército, los puntos débiles y fuertes del enemigo, etc. Sun Tzu decía: “El orden y el desorden dependen de la organización, mientras que el valor y la cobardía, de las circunstancias, y la fuerza y la debilidad de la disposición” (Sun Tzu, 2003:35).

La estrategia en el ámbito de la administración es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de la institución, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirla, por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. La estrategia comprende el

propósito general de una organización, en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos (personas, dineros esfuerzos, etc.). En este sentido, se convierte en un marco conceptual fundamental que le permite a una institución permanecer en el tiempo y adaptarse a un medio altamente cambiante.

Alfred Chandler, en 1962, en su libro “Strategy and Structure”, define la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. Otro autor, Kenneth Andrews, colega de Chadlers en Harvard indicó que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será. El estratega debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que enfoca esta actividad (Mintzberg, Brian, Voyer, 1997, 2).

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores/gerentes en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen.

La esencia de las políticas es la discrecionalidad, por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encausarán los recursos humanos, materiales o financieros a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos (Alvarenga, Sánchez, Sánchez, 2004, 67).

Las estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores y gerentes públicos en las orientaciones de las decisiones operativas, por tanto, cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consiente y eficaz será la estructura de los planes de una organización. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y competencias organizacionales en una proposición única y viable para anticiparse a los cambios de los entornos y a las contingencias enfrente de sus competidores.

5.1 Planificación Estratégica

En el campo organizacional, sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentre. Para Peter Drucker, la Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Madrigal, Madrigal, Guerrero, 2018,142).

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr una mayor eficiencia, eficacia, calidad de los bienes y servicios que proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (Armijo, 2009, 5).

Nos referimos a planificación estratégica aludiendo a un proceso que apunta a la definición de la estrategia de una organización, junto con la definición de responsabilidades para la implementación de la misma.

La planificación estratégica precisa de una reflexión profunda entre los miembros de una organización, que busca identificar lo que la organización actualmente es, con sus fortalezas y deficiencias, y lo que quiere ser en el futuro, definiendo para ello un conjunto de objetivos y metas, y sus estrategias correspondientes, en el marco de un medio externo altamente cambiante en el cual se generan oportunidades y amenazas.

Sin embargo, este proceso no culmina en la formulación de objetivos y metas, sino que debe plasmarse en un grupo de planes o programas con sus respectivos proyectos los cuales requieren ser permanentemente evaluados en función de las metas predefinidas, para así ir rectificando o redireccionando esfuerzos de toda la organización.

En otras palabras, la planificación estratégica permite agregar claridad al quehacer de una institución, estableciendo una carta de navegación, con un rumbo claro y en un período acotado de tiempo.

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica (Dirección de Presupuestos, 1996):

- Enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización (enfatisa el análisis de las condiciones del entorno en que se encuentra).
- Diseñar un proceso de planificación que sea realista, para lo cual será preciso evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; evaluar la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; evaluar los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc. (enfatar el análisis de las características internas).

5.2 Etapas de la Planificación Estratégica

Según indica el documento denominado Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. Serie Guía Metodológica de la Dirección de Presupuestos (1996), en todo proceso de planificación estratégica es posible identificar las siguientes etapas:

a) Análisis externo. Se refiere a la identificación de los factores externos, más allá de la organización, que condicionan el actuar y su desempeño, tanto en aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). El análisis de ese contexto se orienta y ordena principalmente hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que ni las unas ni las otras son estáticas ni definitivas. Las oportunidades no son permanentes, ni en el tiempo ni para cada servicio y se podría afirmar que las amenazas son tales sólo hasta que son identificadas, ya que, desde ese mismo momento, bien manejadas, pueden transformarse en excelentes oportunidades para la acción.

b) Análisis Interno. El análisis interno es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. Este análisis comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación formales e informales, su capacidad financiera, etc. Es preciso ser cuidadoso en la realización de este escrutinio interno, ya que, si sus propósitos no son bien explicitados, puede ser vivido por los miembros de la organización como una forma de control. Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados y, por lo tanto, una mayor satisfacción en el trabajo.

c) Definir la misión de la Institución. Una segunda etapa de la planificación estratégica es la identificación de los propósitos, fines y límites del servicio, que se expresan en la misión, esto es, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción. Por otra parte, la definición de la misión de un servicio, en la medida en que se construya en un clima organizacional adecuado, debiera tener un efecto cohesionador en el conjunto de sus funcionarios, puesto que clarifica un norte común con el que todos pueden sentirse comprometidos.

d) Determinar los objetivos estratégicos de la institución o servicio. Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo. Una vez iniciado el proceso de definición de la misión y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis. Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado

panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos, utilizando la llamada Matriz de Análisis FODA (ver ilustración N°2).

Ilustración N°2: Matriz de análisis FODA

	Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Oportunidades	Desafío	Limitaciones

Fuente: elaboración propia.

La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

e) Determinar las metas y proyectos. Hay de dos tipos, las Metas de Producción que son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios y las Metas de Gestión que hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos.

Las metas de producción contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad y se refieren generalmente a las preguntas ¿qué? y ¿cuánto?. A diferencia de los objetivos, se proyectan a plazos más cortos, por lo general un año. No son necesariamente de tipo cuantitativo; pueden también ser cualitativas, como, por ejemplo, cuando hacen referencia a acciones no cuantificables, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores, o cuando responden a objetivos de tipo normativo, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la institución.

Las metas de gestión tienen una característica fundamental y es que hacen referencia al "cómo", esto es, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto. De lo anterior se desprende que una meta de gestión:

- Debe contener el propósito de mejorar los procesos institucionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.
- Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa básicamente de la acción interna de la organización y no de las decisiones de otros servicios públicos o de factores exógenos, como el nivel de actividad económica; las decisiones que tomen agentes privados, los cambios bruscos en la demanda por prestaciones, etc.

Los proyectos son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.

La ejecución de un proyecto no sólo está determinada por la comunión de recursos en post de un objetivo, sino que está condicionada principalmente por la capacidad de ejecución de las personas involucradas en el proyecto.

En los proyectos, en tanto mayor sea el énfasis que se ponga en cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o de prácticas de trabajo, se hace más perentoria la existencia de un liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.

El éxito de un proyecto radica tanto en el adecuado análisis previo de las variables críticas como en la capacidad de ejecución del mismo.

f) Evaluación y seguimiento. Esta etapa está asociada a la implementación de herramientas de gestión que permitan ir evaluando el desarrollo de los proyectos de un plan estratégico, en términos del cumplimiento de hitos, así como del logro de los objetivos que justificaron su realización. El objetivo de hacer seguimiento a los proyectos de un plan estratégico radica en que estos procedimientos aportarán con información que señalará qué tan bien se están alcanzando las metas señaladas en la etapa de formulación del proceso y cómo se pueden corregir acciones frente a dificultades o desviaciones que aparezcan en el camino.

En todo proceso de planificación estratégica existen ciertos elementos y definiciones que deben estar presentes para asegurar un mínimo de coherencia y consistencia, como son el análisis interno y externo, la definición de la misión, la definición de los objetivos estratégicos y los planes de acción a seguir, con sus respectivas métricas de control y dependerá de cada realidad y análisis la incorporación de otros.

5.3 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión diseñado por Robert Kaplan y David Norton (1992), que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los integrantes de la organización con la estrategia de la institución. Este concepto proviene del mundo empresarial, en respuesta a la gestión por objetivos, que se aplicaba en la mayoría de las empresas, donde la perspectiva financiera y la maximización de los recursos eran los más importante.

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan, Norton, 2002).

Se puede describir al Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el Cuadro de Mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (Niven, 2003).

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la institución. No solo para clarificar y comunicar la estrategia, sino para gestionarla. Traduce la estrategia y misión de una entidad en un abanico de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas.

5.3.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

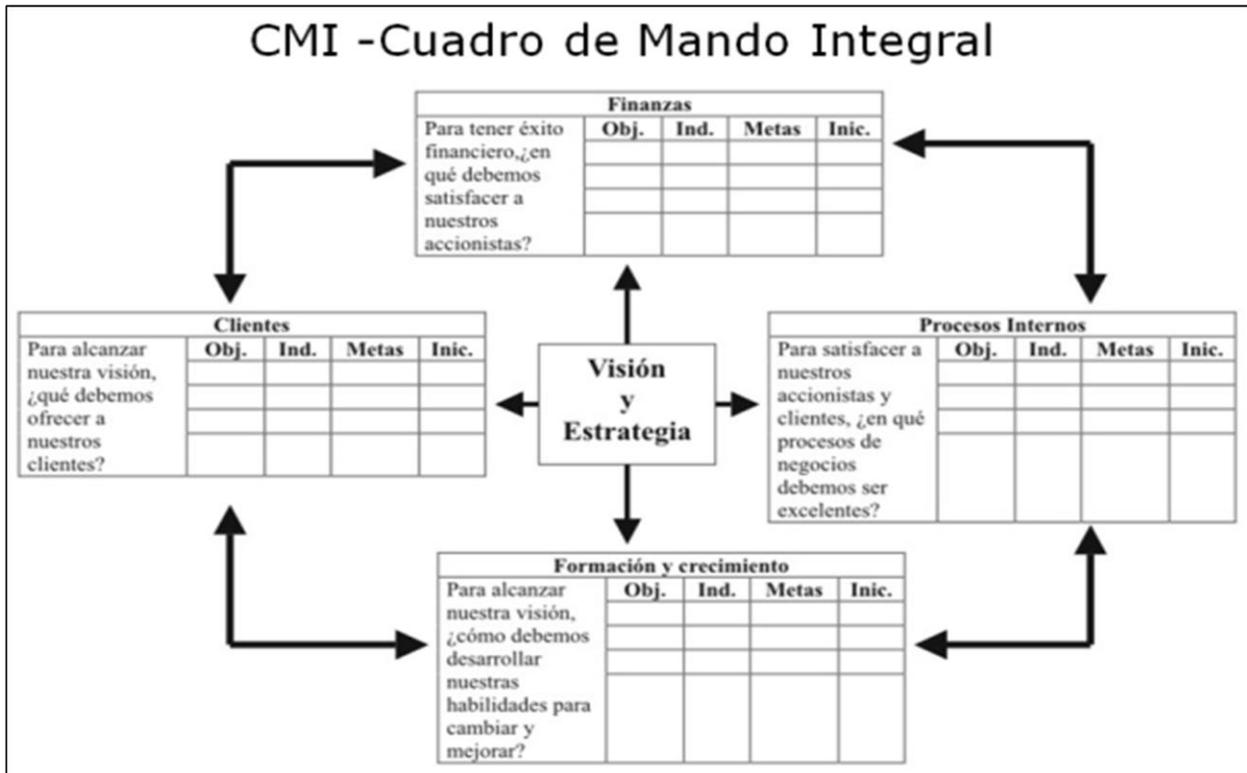
Las cuatro perspectivas que componen normalmente un CMI y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida posteriormente son las siguientes (Kaplan, Norton, 2002):

- a) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor (las personas y la tecnología). Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.
- b) Perspectiva de procesos internos. Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.
- c) Perspectiva del cliente. La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación con su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.
- d) Perspectiva financiera. Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de

generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

Una representación gráfica de esta metodología puede ser vista según el siguiente esquema que muestra la figura N°3:

Ilustración N°3: Estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Kaplan y Norton "Cuadro de Mando Integral", 2002.

El cuadro de mando integral transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas de acción. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los gestores sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la institución desea, y los inductores de esos resultados, los gestores esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la institución hacia la consecución de objetivos a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicaciones, de información y de formación, y no como un sistema de control (Kaplan, Norton, 2002).

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la cantidad de indicadores de un cuadro de mando integral aparentemente puede confundir, los cuadros de mando elaborados adecuadamente

contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

5.3.2 Cuadro de Mando Integral para instituciones públicas.

Si bien la metodología del Cuadro de Mando Integral está orientada hacia las áreas empresariales o privadas, donde la finalidad es la maximización de los recursos o las ganancias, también puede ser aplicado a instituciones públicas o de gobierno, donde el fin último es el beneficio a largo plazo para la sociedad, llevando a cabo la ejecución de su misión.

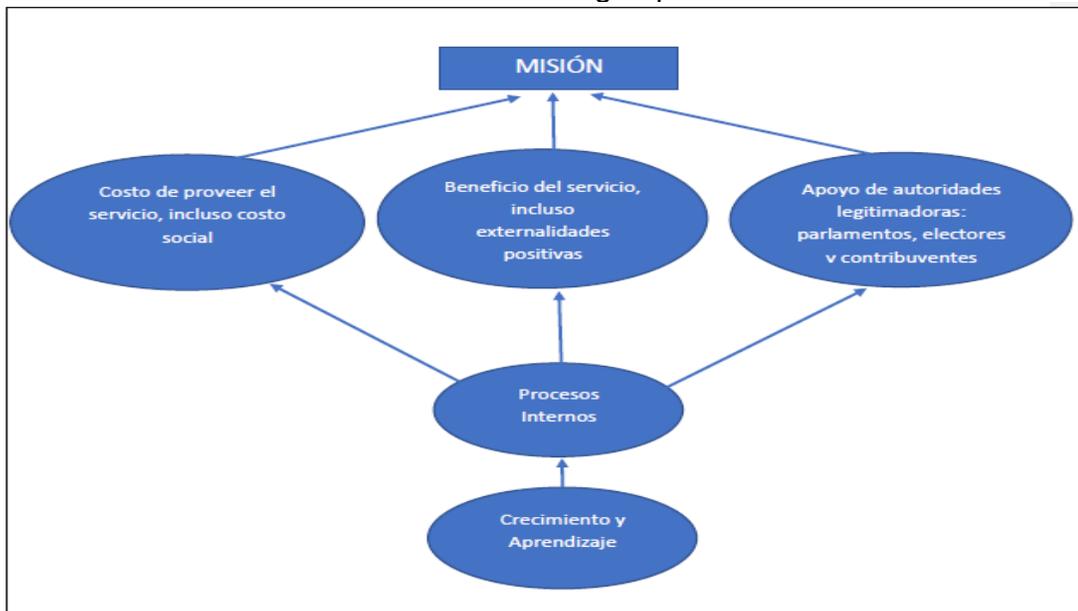
Para las instituciones públicas, la satisfacción de los clientes es el fin último que debe reflejar el éxito de estas entidades, y probablemente sea también, al menos en parte, el proveedor de los fondos (impuestos, donaciones). Debería estar claro a estas alturas que por “cliente” entendemos a quien ocupa el centro de atención de la organización, a quien es nuestro deber servir tan efectivamente como sea posible. El cliente aquí no es quien paga la cuenta, sino el que recibe la resultante de la actividad que genera la organización (Hax, 2015).

Un Cuadro de Mando Integral puede proporcionar además un enfoque sustancial, motivación y responsabilidad en organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro. En estas organizaciones, el cuadro de mando proporciona la razón principal de su existencia (servir a los beneficiarios y votantes, y no únicamente manteniendo el gasto dentro de los límites presupuestarios), y comunicar a los votantes o partidarios externos y a los empleados internos los resultados y los inductores de la actuación por medio de los cuales la organización conseguirá alcanzar su misión y objetivos estratégicos (Kaplan, Norton, 2002).

Kaplan y Norton propusieron adaptaciones al modelo original para tener en cuenta las particularidades del sector público. Su modelo puede ser representado por el esquema presentado en la figura N°4.

La lógica del modelo parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como un paso necesario para la mejora continua 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 costos y mayor calidad de servicio para los usuarios, atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la autorización del presupuesto del año siguiente.

Ilustración N°4: Cuadro de Mando Integral para Instituciones Públicas.



Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, 2002.

En todo caso, las posibilidades de modificación del modelo inicial del CMI son variadas, especialmente cuando pensamos en la diversidad instituciones públicas existentes. Es evidente que, tratándose de un modelo general, la aplicación del CMI a las diversas organizaciones debería conllevar adaptaciones mucho más conceptuales que estructurales. Sin embargo, algunas organizaciones del sector público pueden percibir que las dimensiones originalmente diseñadas para el CMI se quedarían lejos de sus planteamientos y de sus indicadores concretos. Por ello se elaboran CMI que contemplan dimensiones mucho más específicas y próximas a su realidad.

El cuadro de Mando Integral tiene buenas aplicaciones en el sector público, básicamente por las siguientes razones (Deinsa Global, 2019):

Enfoque en perspectivas no financieras. El propósito principal de las organizaciones del Sector Público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público. El éxito de las entidades públicas debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el Cuadro de Mando Integral a través de sus perspectivas del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores.

Reciente énfasis en el Sector Público en la medición del desempeño. es recomendable aplicar el Cuadro de Mando Integral por las siguientes razones:

- Se centra en indicadores de gran impacto.
- Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar.

- Es equilibrado.
- Pone más énfasis en la prevención que en la detección.
- Está orientado hacia el cliente.
- Es interdepartamental.
- Delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras.
- Proporciona un método para comparar la calidad del servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase.
- Porque es un Sistema de Control Estratégico que ayuda a entender e implementar la estrategia.

Reducción de presupuestos. Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, no puede ser ignorada. Las organizaciones públicas deben administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, y por lo tanto deben marcarse objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumentos en otras, también objetivos de ingresos. Las organizaciones gubernamentales están haciendo hoy en día esfuerzo para reducir sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y reducir sus costos. Esto ha llevado a que estas instituciones utilicen técnicas de gestión más avanzadas, como el Cuadro de Mando Integral.

Auge por la eficiencia. Hoy más que nunca las organizaciones gubernamentales necesitan identificar como pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible. Deberían empezar a establecer las actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas o eliminadas sin detrimento de la calidad.

5.4 El Modelo Delta

El Modelo Delta, es un nuevo enfoque innovador de la estrategia creado por Arnoldo Hax, que ayuda a formular, articular e implementar maneras más eficientes de alcanzar resultados financieros superiores, sustentables y una rentabilidad de largo plazo, entregando una perspectiva completamente diferente a la de los enfoques estratégicos utilizados en la mayoría de los ejecutivos. El autor plantea en que hay que cambiar la forma de enfrentar el negocio, con una estrategia centrada en el cliente, diseñada en generar relaciones a largo plazo a través de la confianza. Para generar estas relaciones, se requiere de un alto conocimiento del cliente, que permita generar una propuesta de valor de acuerdo a sus necesidades.

Abarca un conjunto único de marcos referenciales y metodológicos que surgieron a partir de nuestra convicción en que los cambios experimentados en el mundo de los negocios eran de tal magnitud, que las estructuras de gestión existentes habían quedado ya fuera inválidas o incompletas. Además, la aparición de internet, con su previamente inimaginable potencial de comunicación, y las increíbles tecnologías que rodean el e-business y el e-commerce, estaban habilitando enfoques de negocios completamente diferentes a aquellos que hasta entonces habían sido posibles (Hax, 2015).

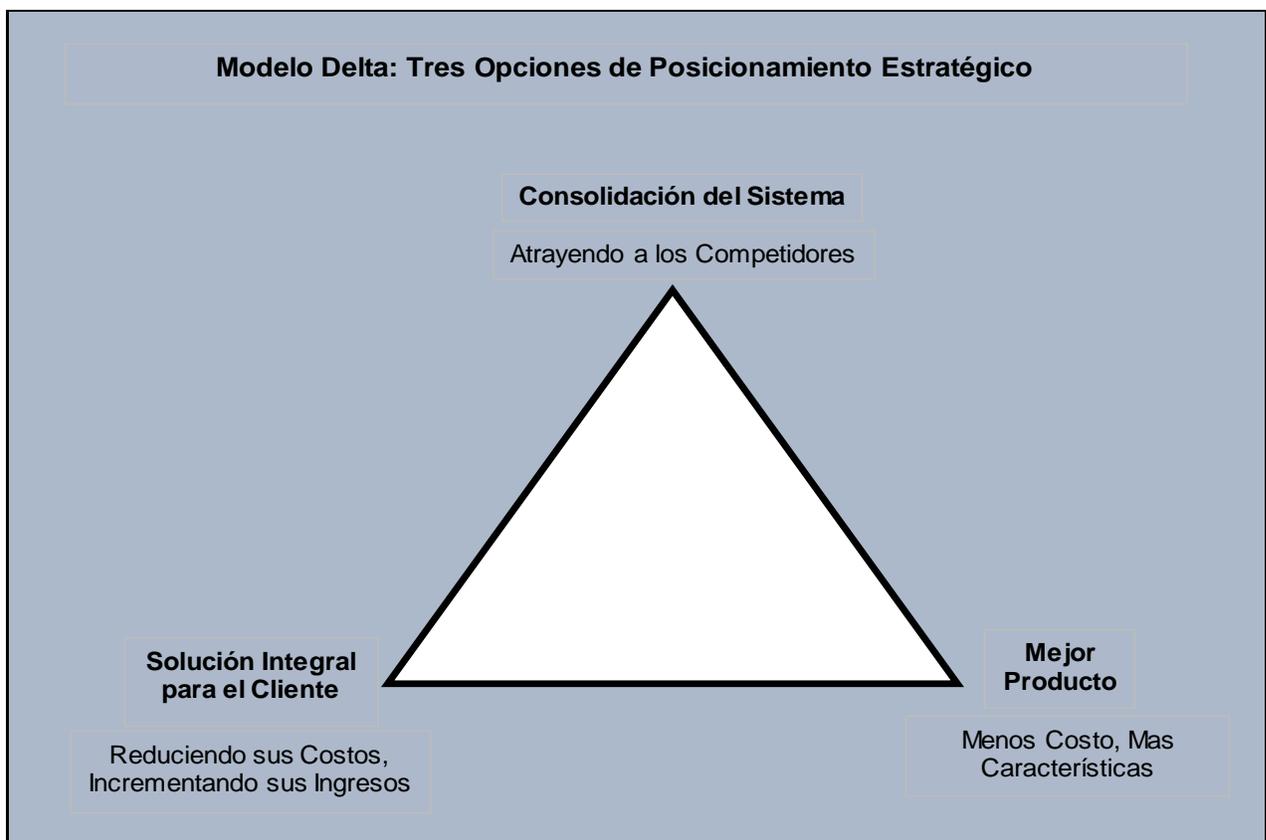
El objetivo estratégico fundamental de este modelo es obtener la vinculación efectiva con el cliente, esto es, atraer, satisfacer y retener al cliente, para ello, el modelo ofrece tres perspectivas para alcanzar dicho objetivo, para lo cual, el modelo se presenta de manera

dinámica, dependiendo de las características de cada cliente, se puede orientar la estrategia, no como un estándar, sino tratando a cada cliente en particular.

Las tres perspectivas u opciones de posicionamiento estratégico se pueden representar en el siguiente esquema (Hax, 2015).

La primera perspectiva es la del Mejor Producto, y está vinculado a captar clientes por la conveniencia del mejor precio que se ofrece, o ya sea que el producto ofrecido tenga características especiales que lo hagan diferenciarse de la competencia, ya sea por prestigio, marca o calidad, optando el cliente por dicho producto o servicio. Se refiere a no ofrecer productos estandarizados y despersonalizados, se deben ofrecer soluciones y servicios que vinculen el valor del cliente, para lo cual, no es relevante la capacidad de desarrollar nuevos productos para innovar, sino el desarrollo conjunto con los clientes.

Ilustración N° 5: Las tres perspectivas de posicionamiento estratégico del modelo Delta.

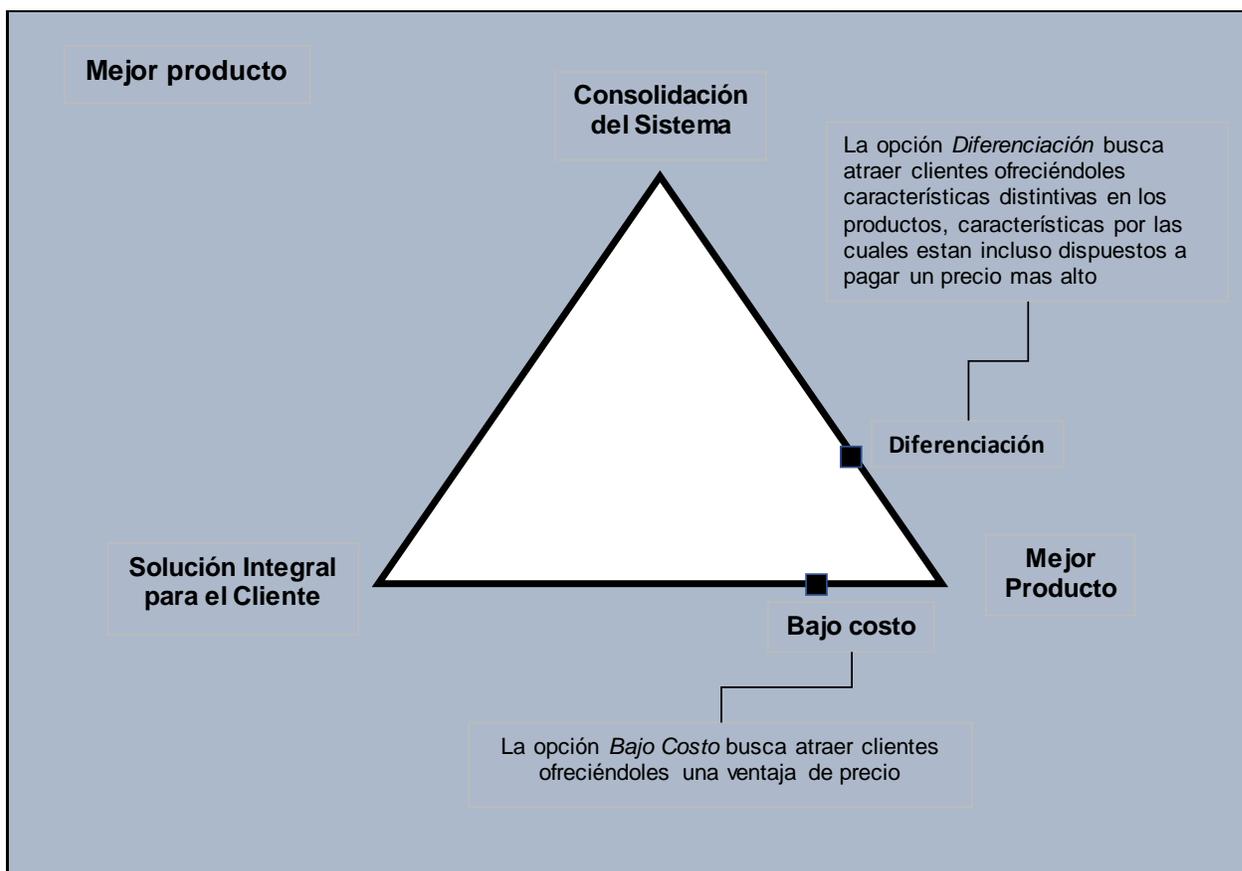


Fuente: Desde "El Modelo Delta: Reinventando la Estrategia de tu Negocio", Arnoldo Hax, 2015.

La segunda perspectiva es la Solución Integral con el Cliente, donde el cliente se siente atraído por que se le está ofreciendo algo más que el producto en sí, lo que implica transferir conocimiento y servicios que abarcan las necesidades apremiantes que tiene. En este sentido, se va más allá que la propia cadena de valor, vinculándose al cliente, buscando competencias para mejorar la operación del cliente, esto exige un mayor conocimiento del cliente y la generación de confianza mutua para agregarla a la cadena

de valor. Como resultado de esta estrategia surge una propuesta ajustada al cliente para reducir costos, mejorar sus ingresos y utilidades, haciendo que la relación entre la entidad y el cliente perduren en el tiempo, beneficiando a ambas partes. Esta relación le da valor agregado a la propuesta que la entidad le hace al cliente por su carácter único, lo que motiva a los clientes a hacer una gran inversión y fomentar la fidelidad con la organización.

Ilustración N° 6: Perspectivas de posicionamiento estratégico - Mejor Producto.



Fuente: Desde “El Modelo Delta: Reinventando la Estrategia de tu Negocio”, Arnoldo Hax, 2015.

La solución total del cliente requiere de tres tipos de acciones que se deben ejecutar de manera simultánea:

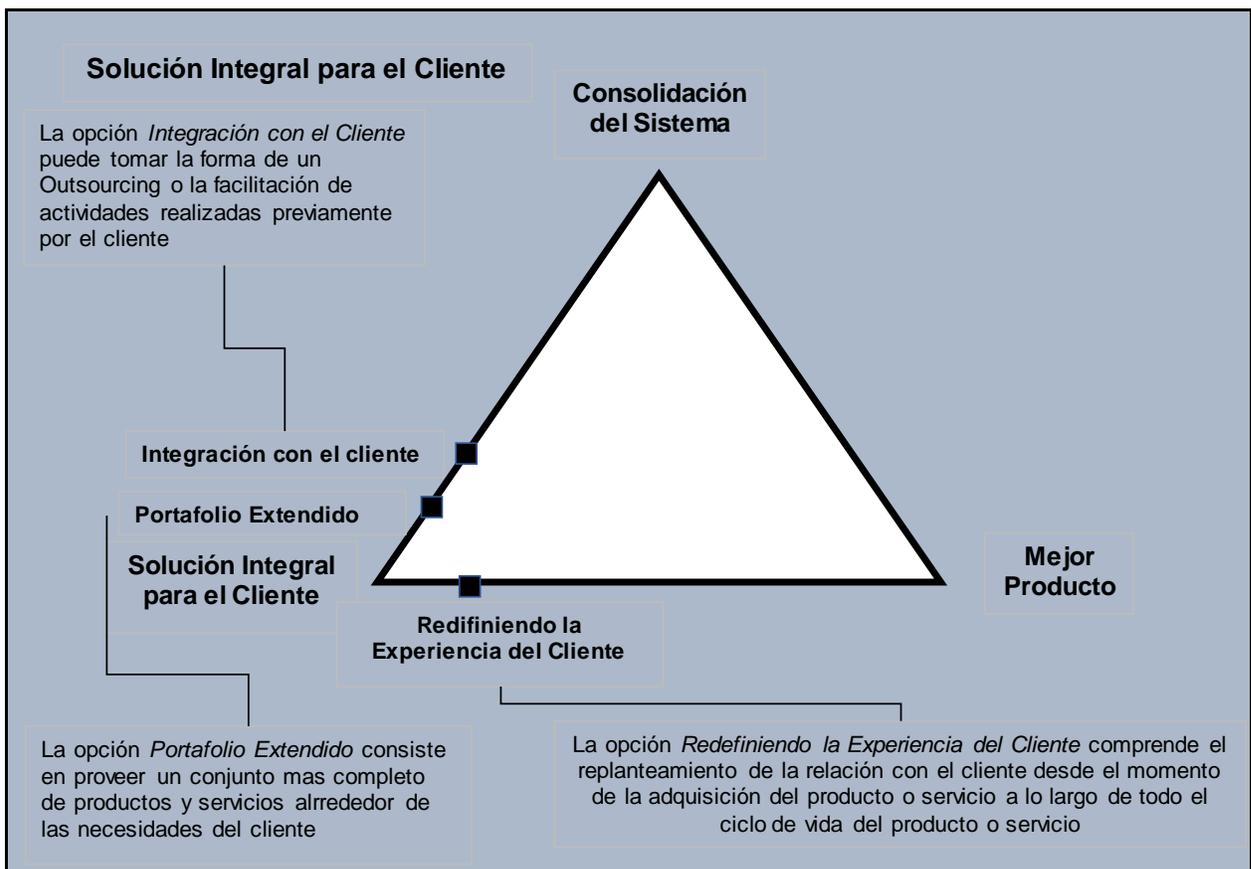
Redefiniendo la experiencia del cliente: Consiste en captar al cliente desde el inicio de la adquisición hasta el final de la vida del producto, marcando la diferencia con la competencia, valorando la experiencia del cliente para que llene todas sus expectativas, lo que implica mucha creatividad, diálogo y acciones que permitan que la oferta se ajuste a los intereses del cliente, acciones que hacen única la relación entre la organización y el cliente.

Integración del Cliente: La intención no es solo entregarle el producto al cliente, sino también la experiencia, el conocimiento y capacidades que permitan gestionar de mejor

manera su negocio. Si la organización logra incorporar esta acción a la oferta, la relación con el cliente se afianzará aún más.

Portafolio Extendido: Se refiere el ofrecimiento de la organización por entregar un set completo de productos y servicios al cliente, que satisfagan sus necesidades. Para ello, se debe lograr que los complementos de la oferta se transformen en elementos fundamentales para la permanencia de la organización en el tiempo.

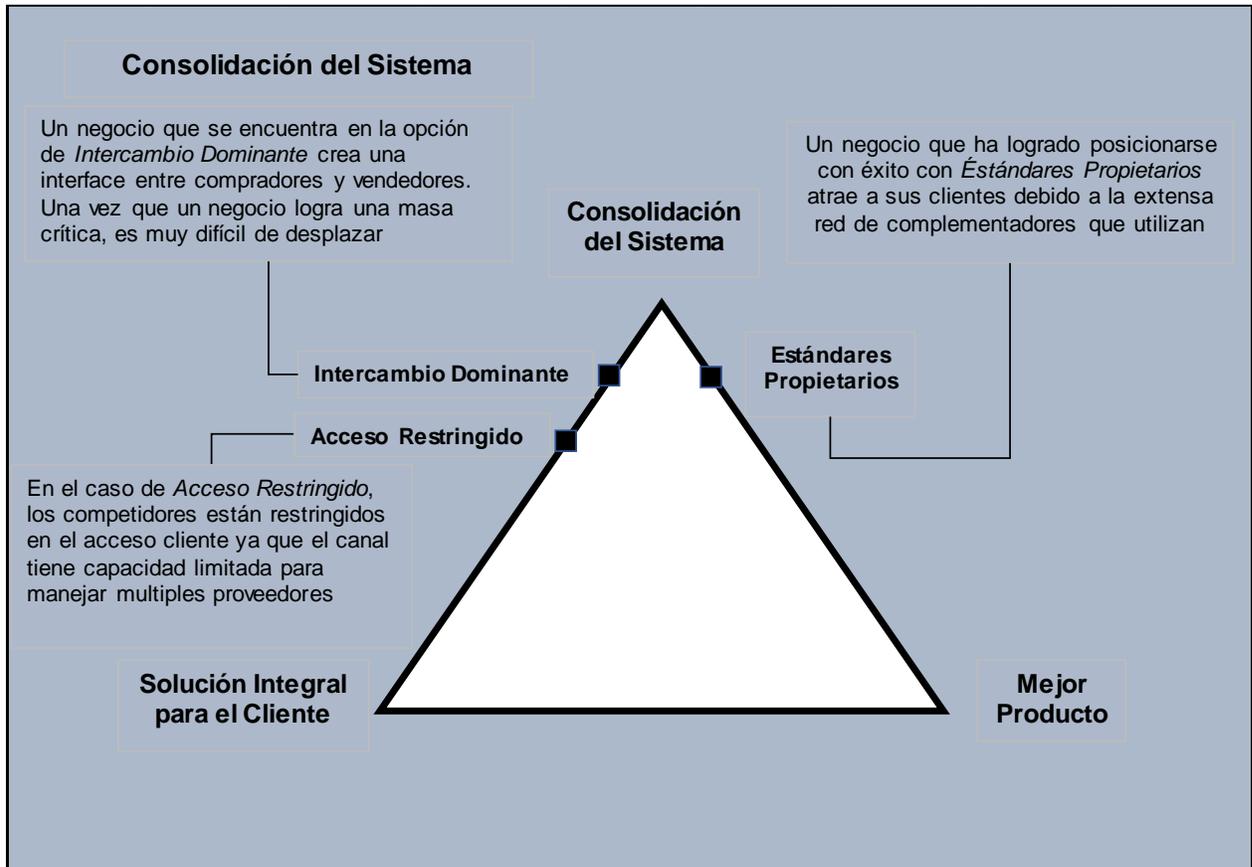
Ilustración N° 7: Perspectivas de posicionamiento estratégico – Solución Integral al Cliente.



Fuente: Desde “El Modelo Delta: Reinventando la Estrategia de tu Negocio”, Arnoldo Hax, 2015.

La tercera opción es la Consolidación del Sistema: Tiene referencia a alcanzar una consolidación y dominio del mercado que entrega un liderazgo incontestable por la competencia. que hace que el cliente no tenga otras opciones o alternativas mejores que las ofrecidas por la organización.

Ilustración N° 8: Perspectivas de posicionamiento estratégico – Consolidación del Sistema.



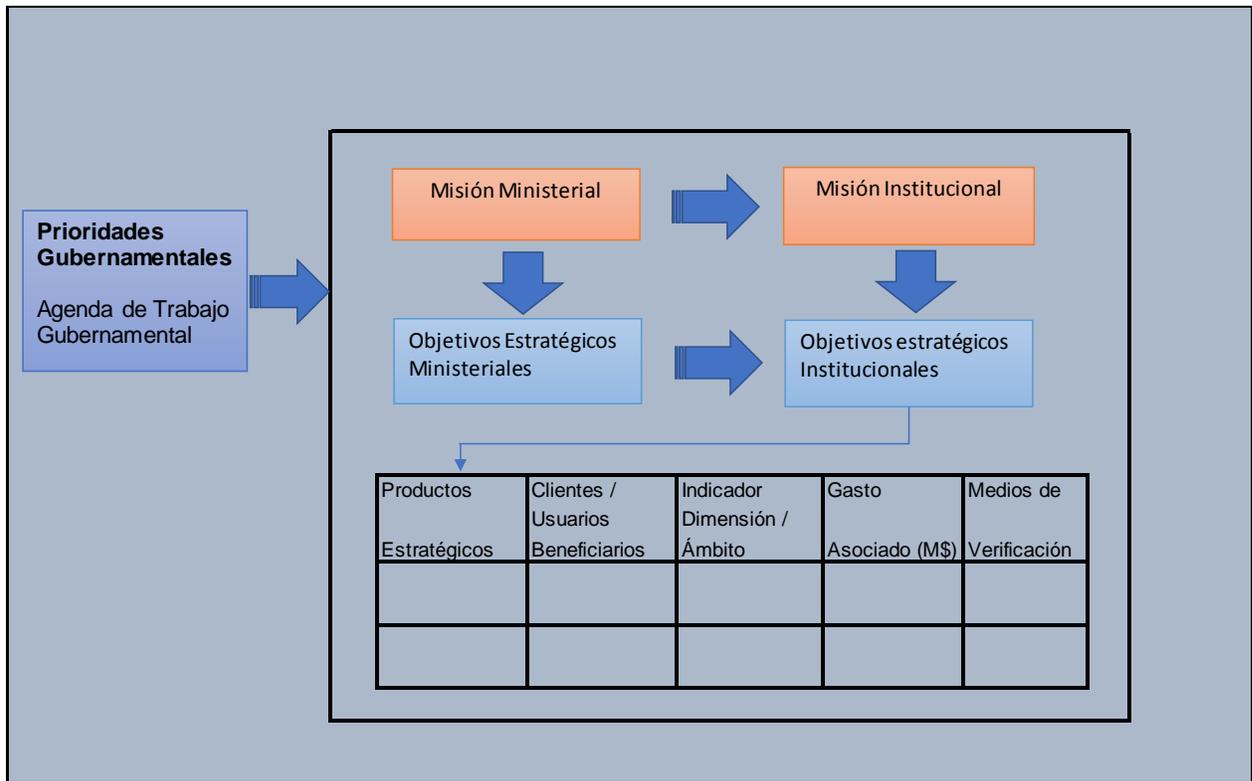
Fuente: Desde “El Modelo Delta: Reinventando la Estrategia de tu Negocio”, Arnoldo Hax, 2015.

6. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN SOCIAL

La Dirección de Presupuestos indica que las definiciones estratégicas son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de planificación estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual (Dirección de Presupuestos, 2015, 202).

La información de las definiciones estratégicas se enmarca en las orientaciones gubernamentales y ministeriales, como se presenta en el siguiente cuadro:

Ilustración N° 9: Definiciones Estratégicas.



Fuente: Sitio web de la Dirección de Presupuesto.

La información corresponde a la misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos (bienes y/o servicios) y usuarios, beneficiarios o clientes. Su incorporación tiene por objeto apoyar los procesos de planificación y control de las instituciones y a partir de esto orientar la gestión institucional hacia los resultados y contribuir a la discusión del presupuesto de cada institución con orientación a resultados.

La misión, es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado, estas deben estar alineadas con las del Ministerio del cual dependen y a su vez tener sentido con las prioridades gubernamentales (programa de gobierno. Por esta razón la misión debe ser comprehensiva en cuanto a identificar claramente los productos relevantes y los clientes/usuarios/beneficiarios a los cuales se orientan a dichas acciones.

La misión institucional definida por la institución responde las tres preguntas claves: ¿qué hace el Servicio, ¿cuál es su razón de ser? ¿cómo lo hace, a través de que mecanismo? y ¿para quién dirige su quehacer?.

Objetivos Estratégicos. En el contexto de la administración pública, los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo.

Los objetivos estratégicos deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser consistentes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o por su impacto hacia sus clientes, usuarios o beneficiarios (mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio, entre otros).
- Ser especificados en efectos o impactos deseados, susceptibles de revisar y evaluar.
- Ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos.
- Ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.
- Ser posibles de traducir en objetivos específicos.

Productos Estratégicos (Bienes y/o Servicios). Se han definido tres niveles de desagregación para los bienes o servicios: Productos estratégicos (bienes o servicios), Sub-productos y Productos Específicos.

- Los Productos Estratégicos (Bienes y/o servicios) corresponden a una definición agregada de los bienes y servicios que la institución ofrece como respuestas a las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios. Los productos estratégicos (bienes o servicios) se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o por subcontratación.
- Los Subproductos se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte del producto estratégico (bien o servicio) y que se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos que involucra, por el impacto en los beneficiarios, por que involucra procesos importantes, etc.
- Los Productos Específicos se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte de un subproducto y que se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos que involucra, por el impacto en los beneficiarios, por que involucra procesos importantes, etc.

Cliente/Beneficiarios/Usuarios. La institución deberá identificar para los productos relevantes que genera o se generan bajo su responsabilidad, los clientes, usuarios o beneficiarios que los reciben o utilizan.

Para los efectos de este estudio, se debe mencionar en primera instancia la misión del Ministerio de Desarrollo Social declarada en la web Institucional, que es *“Contribuir en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e integración social. Asimismo, deberá velar por la coordinación, consistencia y coherencia de las políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, a nivel nacional y regional y evaluar los estudios de preinversión de los proyectos de inversión que solicitan financiamiento del Estado para determinar su rentabilidad social de manera que respondan a las estrategias y políticas de crecimiento y desarrollo económico y social que se determinen para el país”* (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2019).

Hay que recordar que el Ministerio de Desarrollo Social tiene dos líneas de negocio bien definidas, tareas que son realizadas a través de sus subsecretarías. La Subsecretaría de Servicios Sociales encargada de articular las acciones de todos los servicios

relacionados, pero también de coordinar con los otros ministerios todo el sistema de protección social y la Subsecretaría de Evaluación Social que es responsable del análisis y evaluación técnica económica de las iniciativas de inversión pública, la evaluación y seguimiento de los programas sociales, adicionalmente realiza el análisis de la realidad social de modo de detectar las necesidades de la población y entrega información para identificar los grupos vulnerables y mejorar la identificación de los usuarios de los distintos beneficios sociales que entrega el Estado, que para efectos del presente estudio, es la que será analizada, mencionándose su misión, sus objetivos estratégicos, sus productos estratégicos y sus cliente/beneficiarios/usuarios.

La Subsecretaría de Evaluación Social tiene como misión declarada en el formulario A1 Ficha de Definiciones Estratégicas año 2015-2018 (Anexo A) disponible en la web institucional de la Dirección de Presupuestos, el *“Contribuir a un desarrollo social inclusivo, garantizando umbrales mínimos, ampliando oportunidades y mejorando el dominio de las personas y comunidades sobre sus propios proyectos de desarrollo, a través del diseño, evaluación y coordinación de políticas, planes, programas sociales y proyectos de inversión, orientados a la reducción de la pobreza, vulnerabilidad, discriminación y desigualdad”*.

Los objetivos relevantes del Ministerio definidos en la Ficha de Definiciones Estratégicas año 2015-2018 ó formulario A1, son los siguientes:

1. Proveer una red de protección social a personas, familias y territorios vulnerables, que les permita ampliar sus oportunidades, promoviendo la autonomía en el logro de sus proyectos de desarrollo.
2. Diseñar y perfeccionar los instrumentos y metodologías de medición de la pobreza y la vulnerabilidad social.
3. Fortalecer la institucionalidad de los distintos servicios que conforman el Ministerio de Desarrollo Social, garantizando la coordinación intersectorial para la intervención en personas, familias y territorios vulnerables.
4. Perfeccionar la coordinación, el diseño y evaluación de políticas sociales y proyectos de inversión, de modo potenciar las complementariedades entre las distintas acciones que contribuyen al desarrollo social y velar por la eficiencia y eficacia en la ejecución de las mismas.
5. Analizar de manera periódica la realidad social nacional y regional de modo de detectar las necesidades sociales de la población.
6. Fortalecer el Sistema Intersectorial de Protección Social de modo que el Estado, además de brindar asistencia otorgue herramientas efectivas que permitan a las familias en situación de vulnerabilidad, mejorar sus condiciones de vida.
7. Diseñar e implementar un Sistema de apoyo a la selección de usuarios de prestaciones sociales, basado en un mecanismo de exclusión de personas de mayores ingresos.
8. Ampliar y fortalecer el Sistema de Protección Integral a la Infancia.
9. Promover y generar más y mejores espacios de participación política, social y cultural para los pueblos indígenas, con el propósito de garantizar su desarrollo con pertinencia cultural.

10. Promover el desarrollo y la inclusión de los jóvenes a través de la participación ciudadana y el desarrollo de sus capacidades en las áreas cultural, laboral y de acceso a beneficios.
11. Promover la inserción en la sociedad de las personas en situación de discapacidad, a través de la implementación de políticas de educación, fortalecimiento laboral y salud, que permitan el desarrollo e inclusión social.
12. Promover el reconocimiento de los derechos del Adulto Mayor, fomentando su inclusión social a través de políticas que se orienten al envejecimiento activo.
13. Apoyar las iniciativas locales de innovación social, a través del fortalecimiento de capacidades con el fin de contribuir a disminuir las desigualdades de personas, familias y comunidades, de manera innovadora y participativa.
14. Diseñar e Implementar el Subsistema Nacional de Apoyos y Cuidados, dirigido tanto a adultos mayores y personas en situación de discapacidad con dependencia, así como también a sus cuidadores o cuidadoras.

Teniendo en cuenta que el Ministerio de Desarrollo Social tiene dos áreas de negocio bien marcadas, que son representadas por cada Subsecretaría, para el presente estudio, solo se tomará para el análisis los productos estratégicos de la Subsecretaría de Evaluación Social y que se vinculan con los Objetivos Estratégicos del Ministerio.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Subsecretaría de Evaluación Social, definidos en el formulario A1 para el año 2017 son los siguientes (Anexo A):

1. Analizar, publicar y difundir información de caracterización de la realidad social nacional y territorial, a través de la recolección y procesamiento de información que permita detectar las necesidades, demandas y brechas sociales actuales y futuras de la población (se vincula con los objetivos estratégicos N° 2, 3 y 5 del Ministerio).
2. Contar con mediciones de la pobreza actualizadas y adecuadas para la toma de decisiones de diseño de políticas públicas, asegurando la replicabilidad y transparencia del proceso; y contribuyendo a reforzar la confianza en los instrumentos de medición (se vincula con los objetivos estratégicos N° 2, 5 y 7 del Ministerio).
3. Fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación de programas sociales, a través del seguimiento periódico del desempeño de los programas sociales y de la realización de evaluaciones a todos aquellos programas sociales nuevos o que se reformulan de manera significativa, con el objeto de colaborar con el seguimiento de la gestión, implementación y coordinación de programas sociales que están siendo ejecutados, mediante la evaluación de su eficiencia y eficacia (se vincula con los objetivos estratégicos N° 3, 4 y 5 del Ministerio).
4. Fortalecer el Sistema Nacional de Inversiones como ente que norma y rige el proceso de inversión pública y orienta la formulación, ejecución y evaluación de iniciativas de inversión que postulan a fondos públicos; actualizar metodologías de evaluación, que incorporen los desafíos actuales de la inversión pública e institucionalizar la evaluación de ex post, como herramienta de retroalimentación para el mejoramiento continuo del proceso de inversión (se vincula con los objetivos estratégicos N° 4 y 5 del Ministerio).

5. Diseñar, desarrollar e implementar un Sistema de Apoyo a la Selección de Usuarios de Prestaciones Sociales, basado principalmente en la exclusión de personas de altos ingresos, que apoye la coordinación de la oferta programática y la identificación de la población objetivo de cada programa (se vincula con los objetivos estratégicos N° 2, 3, 5 y 7 del Ministerio).
6. Diseñar e implementar un Sistema Integrado de Información Social, con desagregación territorial, que coordine, gestione y actualice periódicamente la información disponible en instituciones públicas del ámbito social, y permita caracterizar a las personas, las familias y las condiciones del entorno donde se desenvuelven (se vincula con los objetivos estratégicos N° 2, 3, 4, 5 y 7 del Ministerio).
7. Promover la cooperación público-privada en la intervención dirigida a personas en situación de pobreza y vulnerabilidad social, con el propósito de estudiar y diseñar iniciativas innovadoras de desarrollo social con participación ciudadana (se vincula con los objetivos estratégicos N° 3, 10, 11, 12 y 13 del Ministerio).

Los productos estratégicos (bienes o servicios) de la Subsecretaría de Evaluación Social son:

1. Sistema Nacional de Inversiones: Conjunto de normas y procedimientos que rigen el proceso de inversión pública, orientando la formulación, ejecución y evaluación de iniciativas de inversión; entregando instrumental metodológico actualizado y retroalimentando los procesos de inversión a través de la evaluación ex post.
2. Sistema de Seguimiento y Evaluación de Políticas Programas Sociales: Conjunto de procesos e instrumentos tendientes a realizar la sistematización, seguimiento, análisis y/o evaluación de las políticas y programas sociales, generando un sistema de información que apoye la toma de decisiones.
3. Sistema de Estudios y Análisis de la Realidad Social: Observatorio de la evolución de la realidad social, a distinto nivel de agregación territorial, que incorpora el análisis del comportamiento de indicadores demográficos, de ingresos, pobreza, trabajo, educación, salud, vivienda, entorno, así como de la situación de grupos de la población específicos, entre ellos, infancia y adolescencia, adultos mayores, personas con condición de discapacidad, pueblos indígenas y migrantes. Encuesta Casen y otros estudios de recolección de datos y análisis de la realidad social. Medición de la pobreza por ingresos y multidimensional.
4. Sistemas de Información Social: Generación de un sistema de información social con desagregación territorial y Sistema de Apoyo a la Selección de Usuarios de Prestaciones Sociales.
5. Sistema de Cooperación Público-Privada: Secretaría técnica ley de donaciones sociales (N°19.885). Financiamiento y seguimiento de iniciativas innovadoras para la superación de la pobreza y vulnerabilidad a través de Fondo de iniciativa de Superación de la Pobreza, prácticas generadoras de participación ciudadana y diálogo social para recrear la política social con apoyo de la sociedad civil, fortalecimiento de vínculos y generación de alianzas estratégicas con empresas y universidades para la promoción y sistematización de prácticas de desarrollo inclusivo.

Los clientes de sus productos estratégicos declarados en la Ficha de Definiciones Estratégicas año 2015-2018 son:

1. La presidencia de la República.
2. Ministerio y Servicios Públicos.
3. Intendencias.
4. Gobiernos Regionales.
5. Gobernaciones.
6. Municipalidades.
7. Personas en vulnerabilidad.
8. Personas en situación de pobreza.
9. Universidades, Centros de Estudios Superiores e Investigación, Académicos, Investigadores y Estudiantes.
10. Congreso Nacional.
11. Poder Judicial.
12. Organismos Internacionales de Naciones Unidas: CEPAL, OIT, UNICEF, OMS y otros como OECD.
13. La Sociedad Civil: Organizaciones de Interés Público según ley N° 20.500, Corporaciones y Fundaciones sin fines de lucro presentes en el registro de la ley de donaciones sociales.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN DE COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

A continuación, y luego de la declaración de la misión, productos del Ministerio y la Subsecretaría de Evaluación Social, así como los productos estratégicos de ésta última, se desarrollará un ejercicio de análisis de la situacional de la División de Cooperación Público-Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social.

7.1. Análisis situacional

Para iniciar el análisis de la División de Cooperación Público-Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social, lo primero que hay que contextualizar el entorno donde opera y se sitúa la organización, para lo cual se utilizará la metodología PEST, que está compuesta de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (como lo indican sus siglas), los cuales pueden afectar las actividades y el desempeño del negocio o unidad, en este caso, de la División de Cooperación Público-Privada.

7.1.2 Dimensión Política y legal

A través de esta dimensión se identifica el contexto legal y normativo en el cual nace y se desarrolla la División de Cooperación Público-Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social.

La ley N° 20.530 del 13-10-2011, crea el Ministerio de Desarrollo Social, como la Secretaría de Estado encargada de colaborar con el Presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes, y programas en materia de equidad y/o desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e integración social y la participación con igualdad de oportunidades en la vida nacional.

Corresponderá también a este Ministerio evaluar las iniciativas de inversión que solicitan financiamiento del Estado, para determinar su rentabilidad social, velando por la eficacia y eficiencia del uso de los fondos públicos, de manera que respondan a las estrategias y políticas de crecimiento y desarrollo económico y social que se determinen para el país.

Asimismo, el Ministerio de Desarrollo Social velará por la participación de la sociedad civil en las materias de su competencia, en especial, aquellas dirigidas a personas o grupos vulnerables. El Ministerio de Desarrollo Social procurará mantener información a disposición de la sociedad respecto al acceso y mantención de los programas sociales a que se refiere esta ley.

En dicha ley, en su artículo N°4, se indica la organización interna del ministerio, la cual quedará conformada por la Subsecretaría de Evaluación Social, la Subsecretaría de Servicios Sociales y las Subsecretarías Regionales Ministeriales.

La Subsecretaría de Evaluación Social tiene como función específica el diseño, la coordinación y la evaluación de las políticas sociales del Gobierno, de modo de contribuir a mejorar la focalización del gasto social a través de la evaluación permanente de los programas que implementa el Estado.

Además, trabaja en el análisis de la realidad social por medio de encuestas y caracterización social, de manera de detectar las necesidades que tiene nuestro país, y así contribuir a sentar bases para la construcción de políticas públicas.

Con el objetivo de fomentar la inclusión social de los grupos más vulnerables, esta Subsecretaría también toma por misión promover la participación de la sociedad civil y el sector privado en la generación de alianzas que favorezcan el desarrollo social del país.

Finalmente, la evaluación social de proyectos de inversión pública es otro eje de trabajo de esta Subsecretaría, con el objetivo de velar por una asignación eficiente de recursos, transparentar procesos, apoyar la toma de decisiones en materia de inversión y contribuir al bienestar de la comunidad.

La Subsecretaría de Evaluación Social cuenta con seis Divisiones, más Fiscalía y Gabinete:

1. División de Evaluación Social e Inversiones. La División de Evaluación Social de Inversiones tendrá a su cargo la evaluación técnica y económica para determinar la rentabilidad social de las iniciativas de inversión que solicitan financiamiento del Estado.

2. División de Observatorio Social. La División Observatorio Social tendrá a su cargo el análisis de la realidad social nacional y regional, de modo de detectar las necesidades

sociales de la población para el oportuno diseño de políticas sociales. Corresponderá también a esta División la sistematización y análisis de registros de datos, información y estadísticas que describan la realidad social del país, y el estudio y propuesta de las metodologías para la recolección y procesamiento de información para la entrega de encuestas sociales, así como de otros indicadores en materias de competencia del Ministerio.

3. División de Políticas Sociales. La División de Políticas Sociales tendrá a su cargo el análisis y diseño de políticas, planes y programas sociales de competencia del Ministerio, de acuerdo a lo establecido en la ley N° 20.530; la elaboración de los informes de recomendación de programas sociales nuevos o que planteen reformularse significativamente, que sean propuestos por los Ministerios o por los servicios públicos; la elaboración del Informe de Política Social; colaborar en el seguimiento de la gestión e implementación de los programas sociales, así como el análisis de las evaluaciones, de procesos o impacto que se hagan a programas y sistemas y subsistemas administrados por el Ministerio de Desarrollo Social. Además, será la encargada de la capacitación de los formuladores de programas sociales en materia de preparación, presentación y evaluación de estos.

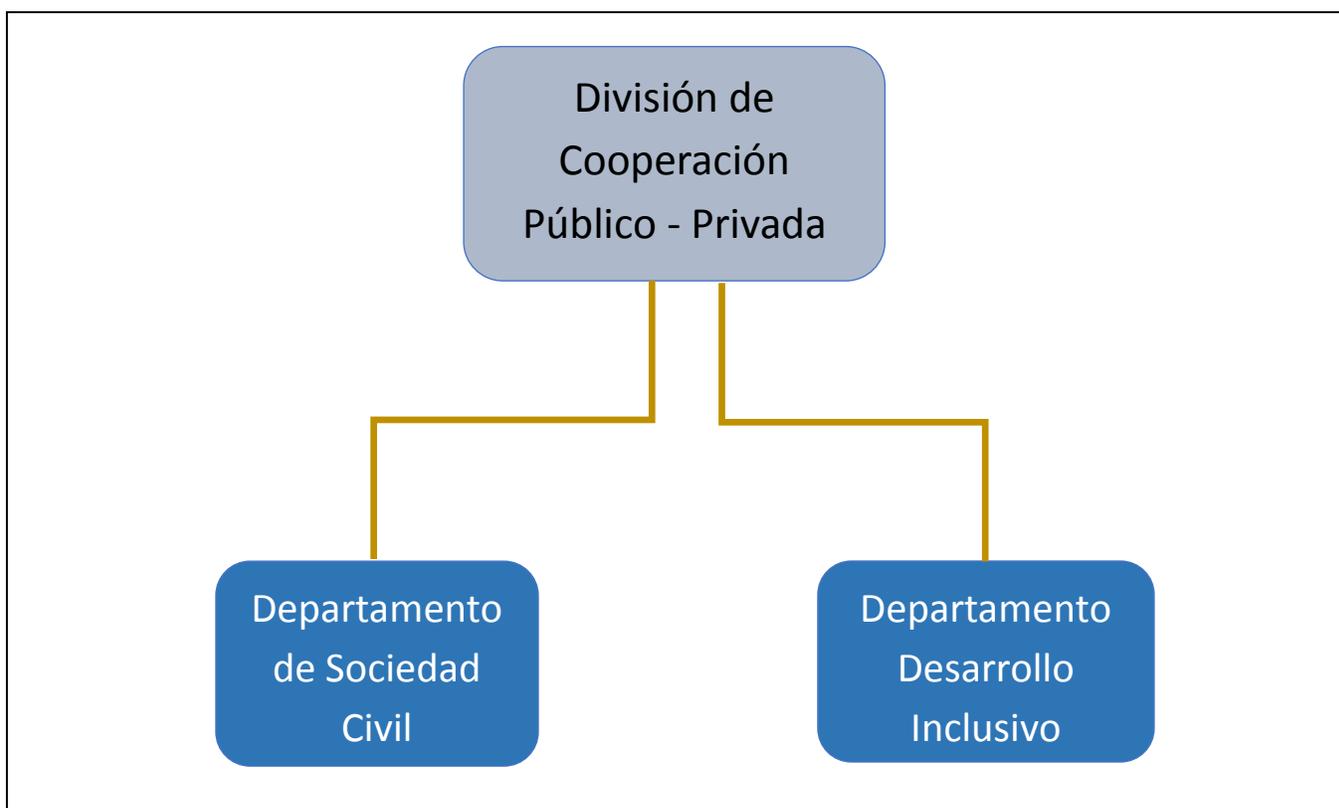
4. División de Administración y Finanzas. La División de Administración y Finanzas estará a cargo de la elaboración, administración, ejecución, seguimiento y control del presupuesto de la Subsecretaría de Evaluación Social, la administración financiera contable, en particular, procesos y control de pagos, transferencias de recursos; la administración de recursos físicos, en particular, abastecimiento y compras públicas. Asimismo, deberá gestionar administrativamente los recursos humanos, en particular en materias de reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, higiene y seguridad, bienestar, registro de dotación, ciclo de vida del funcionario(a), y procesos asociados al pago de remuneraciones. Lo anterior, sin perjuicio de las funciones que ejerza y los servicios que facilite la Subsecretaría de Servicios Sociales. Esta División será también la encargada de la Gestión Presupuestaria, esto es, la preparación y administración del presupuesto de la Subsecretaría de Evaluación Social, efectuando el seguimiento de su ejecución, así como de la preparación de los informes relativos a las materias de su competencia.

5. División de Información Social. La División de Información Social tendrá a su cargo la planificación y el soporte tecnológico del Ministerio y el desarrollo, administración, custodia y tratamiento de los sistemas de información y bases de datos de éste, incluidos el Banco Integrado de Proyectos de Inversión, el Banco Integrado de Programas Sociales y el Registro de Información Social, velando por la calidad, seguridad, confidencialidad y consistencia de la información que contengan.

6. División de Cooperación Público-Privada. La División de Cooperación Público-Privada tendrá a su cargo el estudio y diseño de programas sociales que tengan por objeto velar por la participación de la sociedad civil en las materias de la competencia del Ministerio referidas, especialmente, a personas o grupos de personas vulnerables. Además, estará encargada de las funciones establecidas en el inciso final del artículo 4° de la ley N° 19.885. Esta División estará conformada por:

- a. El Departamento de Desarrollo Inclusivo, encargado del estudio y diseño de programas sociales que tengan por objeto velar por la participación de la sociedad civil en la realización de acciones que hagan posible el acceso equitativo, inclusivo, integral y sustentable, especialmente de personas y grupos de personas vulnerables, a productos, servicios y beneficios no estatales.
- b. El Departamento de Sociedad Civil, encargado del estudio y diseño de programas sociales que incentiven o faciliten el vínculo entre los actores de la sociedad civil para la ejecución de servicios y prestaciones públicas o con financiamiento público, destinados a favorecer especialmente a personas o grupos de personas vulnerables. Además, le corresponderá ejercer las labores encomendadas por la ley N° 19.885 al Ministerio de Desarrollo Social.

Ilustración N° 10: Organigrama División de Cooperación Público-Privada.



Organigrama División Público-Privada, elaboración propia.

El Ministerio de Desarrollo Social, a través de la División de Cooperación Público - Privada, gestiona la Ley N° 19.885 (Ley de Donaciones Sociales), que norma el buen uso de las donaciones de personas jurídicas que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos.

Esta Ley otorga beneficios tributarios a las empresas o personas naturales que donan dinero para financiar proyectos dirigidos a personas en situación de pobreza y/o de discapacidad, así como de prevención y rehabilitación de alcohol y/o drogas.

La Ley regula las donaciones que reciben las iniciativas del Banco de Proyectos, presentadas por instituciones pertenecientes al Registro de Donatarios. Además, regula la operación del Fondo Mixto de Apoyo Social que asigna recursos vía concurso público a proyectos ejecutados o por ejecutar.

La División de Cooperación Público-Privada, para el desarrollo de sus funciones, cuenta con los siguientes recursos:

Registro de donatarios: es un registro de instituciones que han sido previamente aprobadas por el Ministerio y por un Consejo, cuya misión es trabajar a favor de personas vulnerables. Solo las instituciones que integran este registro pueden presentar iniciativas al Banco de Proyectos para obtener donaciones acogidas a la Ley sobre Donaciones Sociales.

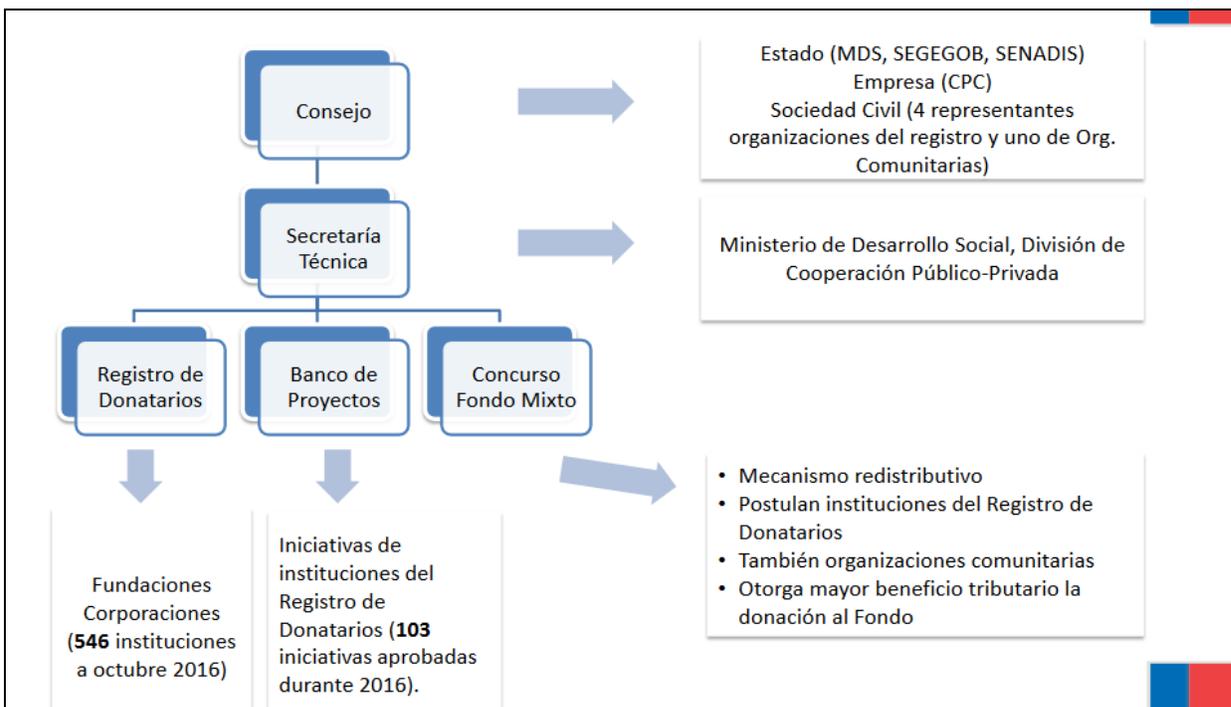
Banco Integrado de Proyectos: Es un conjunto de proyectos presentados por instituciones pertenecientes al Registro de Fundaciones, que contribuyen a superar problemas sociales derivados de la pobreza, la discapacidad, o del consumo problemático de alcohol o drogas. Las iniciativas de proyectos que forman parte del Banco de Proyectos deben ser pre-evaluadas técnicamente por profesionales de la Secretaría Técnica del Ministerio de Desarrollo Social y luego aprobados por un Consejo.

Fondo Mixto: Es un fondo creado por la Ley sobre Donaciones con Fines Sociales para apoyar iniciativas que gestionen organizaciones de sociedad civil y que beneficien directamente a personas en situación de pobreza y/o a personas con discapacidad. Los recursos del fondo provienen de donaciones de personas jurídicas y naturales. Los recursos del Fondo deben ser distribuidos mediante concursos públicos. En estos concursos pueden participar las fundaciones y corporaciones sin fines de lucro que formen parte del Registro de Ministerio de Desarrollo Social y las organizaciones comunitarias funcionales o territoriales regidas por la Ley N° 19.418 sobre Juntas de Vecinos.

Consejo de Donaciones Sociales: El Consejo es la entidad encargada de aprobar o rechazar el ingreso de organizaciones civiles y sus proyectos al Registro de Fundaciones y al Banco de Proyectos, considerando las evaluaciones técnicas que elabora la Secretaría técnica del Ministerio de Desarrollo Social. Además, el Consejo también aprueba las bases para los concursos públicos de proyectos sociales en los cuales se aportan los recursos del Fondo Mixto.

El Consejo está compuesto por autoridades políticas, económicas y personalidades del sector privado con destacada trayectoria y experiencia en el desarrollo de proyectos a favor de personas de escasos recursos o con discapacidad. Sus miembros no reciben remuneración o dieta de ninguna especie por su participación en el mismo.

Ilustración N° 11: Funcionamiento y participantes de las distintas entidades de la Ley de Donaciones con Fines Sociales.



Fuente: Presentación Subsecretaría de Evaluación Social en Seminario Remando Juntos, 11 de noviembre de 2016.

La función de vincular el ámbito públicos con el privado tiene un componente político muy estratégico al interior de la división en cuanto a la conformación de sus autoridades, ya que la asignación de quien la dirige no basta con tener conocimientos técnicos y profesionales, sino que debe tener habilidades para relacionarse con el mundo empresarial para fomentar la donación, una habilidad comunicacional para difundir las principales políticas y dar a conocer los avances de la división en materia social y además lograr un consenso con todos los sectores políticos, para llevar a cabo el mandato que la da el Ministerio.

7.1.3. Dimensión Económica

El financiamiento de la División de Cooperación Público-Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social proviene de la Ley de Presupuestos, que anualmente otorga recursos para al Ministerio y cada una de sus partidas para financiar las iniciativas que fueron aprobadas por el congreso nacional para cada año calendario.

A continuación, se presenta el presupuesto asignado a la División de Cooperación Público-Privada para los años 2015, 2016 y 2017, el cual se ha ido incrementando con los años.

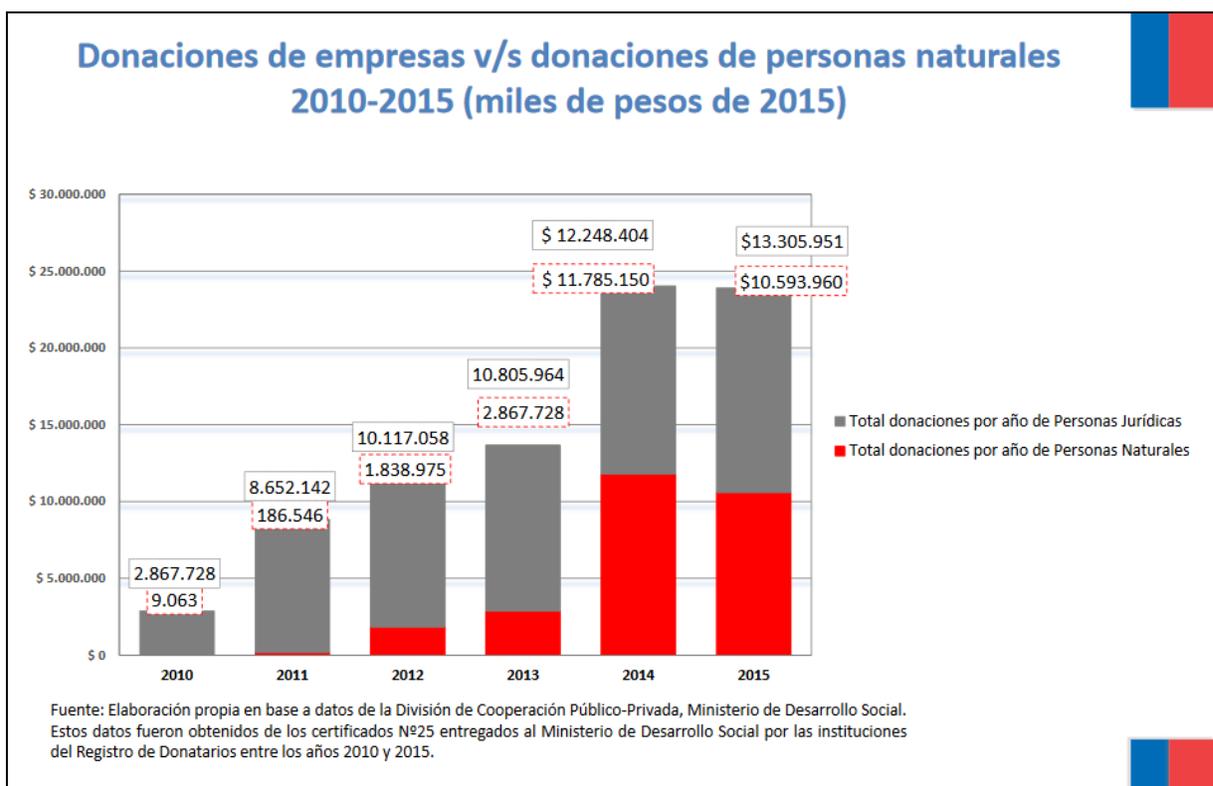
Tabla N°1: Tabla de asignación presupuestaria de la División de Cooperación-Público Privada, periodo 2015-2017 (Miles de \$).

	2015	2016	2017
División de Cooperación Público-Privada	4.757.047	5.100.492	5.278.473

Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible en los formularios A1 del sitio web de la Dirección de Presupuesto.

Otra fuente importante de financiamiento de la División de Cooperación Público-Privada, proviene del fondo de la Ley de Donaciones Sociales. En el siguiente cuadro, se presenta la evolución de las donaciones de los años 2010 al 2015, con los aportes de personas naturales y jurídicas, para tener un marco de referencia de los montos disponibles para la ejecución de proyectos sociales.

Ilustración N°12: Evolución recaudación Ley de Donaciones Sociales.



Fuente: Presentación Subsecretaria de Evaluación Social en Seminario Remando Juntos, 11 de noviembre de 2016.

Si bien la División de Cooperación Público-Privada opera con presupuesto propio, se puede notar que el fuerte del financiamiento proviene de las donaciones realizadas por las personas, tanto naturales o jurídicas, que si tomamos como referencia el año 2015, por la Ley de Presupuesto le fueron asignados \$4.757.047 (en Miles de \$) y por la Ley de Donaciones percibió cerca de \$23.899.911 (en Miles de \$), lo que equivale a cerca del

83 % del total de presupuesto, lo que repercute en la periodicidad de los llamados a concurso para participar de los fondos y del número de adjudicatarios por cada llamado.

7.1.4. Dimensión Social

El artículo N° 16 del decreto N°15 que Aprueba el Reglamento que crea el Ministerio de Desarrollo Social, indica que la División de Cooperación Público-Privada tendrá a su cargo el estudio y diseño de programas sociales que tengan por objeto velar por la participación de la sociedad civil en las materias referidas especialmente a personas vulnerables. En este sentido debe contribuir al desarrollo social inclusivo, orientados a la reducción de la pobreza, vulnerabilidad, discriminación y desigualdad.

Dentro de las actividades que desarrolla la División de Cooperación Público-Privada para llevar a cabo este mandato se encuentran la generación de llamados a concurso para que las organizaciones de la sociedad civil, que buscan relevar acciones sociales innovadoras que abran espacios para la generación de conocimiento, sistematización, reflexión, diálogo y la ampliación de las buenas prácticas en temas de pobreza y vulnerabilidad social (financia proyectos de acciones sociales que generen innovación Social, cuyos beneficiarios sean personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social y proyectos que analicen y sistematicen experiencias innovadoras para el desarrollo social, que hayan sido implementadas y que puedan entregar insumos para la política social).

Además, fomenta acciones de participación a través de:

- a. Consejo de la Sociedad Civil: Son un mecanismo de participación ciudadana cuyos integrantes representan a organizaciones de la sociedad civil relacionados al quehacer de la institución. Su función es acompañar a la máxima autoridad de cada Ministerio o servicio público en los procesos de toma de decisiones en políticas públicas. Son de carácter consultivo (no vinculantes), autónomos y están conformados por representantes de la sociedad civil cuya labor esté relacionada con los temas de competencia del órgano de la administración pública. Además, es necesario que su composición tenga presente los criterios de: diversidad, pluralidad y representatividad.
- b. Cuentas Públicas participativas: Son espacios consultivos de diálogo abierto entre las autoridades del Ministerio de Desarrollo Social y representantes de la sociedad civil organizada y la ciudadanía en general, que obligan a la autoridad a tender cuenta anual de su gestión y a la ciudadanía ejercer control social sobre la administración pública. Tanto el Ministerio de Desarrollo Social, como sus Secretarías Regionales Ministeriales, realizarán anualmente una Cuenta Pública Participativa, con el objeto de informar a la ciudadanía sobre la gestión realizada y contestar opiniones, comentarios, inquietudes y sugerencias sobre la misma, promoviendo el control de la ciudadanía y la corresponsabilidad.
- c. Consulta ciudadana: El Ministerio podrá consultar aquellas materias de interés ciudadano en que se requiera conocer la opinión de las personas, procurando siempre mantener los criterios de representatividad, diversidad y pluralismo. El objeto de este mecanismo apunta a que la ciudadanía pueda emitir opiniones y formular propuestas

sobre políticas públicas específicas del Ministerio, incrementando la legitimidad de las mismas a través del diálogo y construcción conjunta entre el estado y la sociedad civil.

Estas son las principales acciones que genera la División de Cooperación Público-Privada en el ámbito social, que no solo busca la participación de la sociedad civil, sino que la hace vincularse con las políticas que apuntan a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social.

7.1.5. Dimensión Tecnológica

Debido a la cantidad de recursos que son destinados a las labores sociales a través de la Ley de Donaciones Sociales y los fondos concursables que gestiona y administra la División de Cooperación Público-Privada, esto implica tener un soporte informático importante, para hacer las presentaciones y rendiciones en línea, lo que va de la mano con la digitalización del Estado y empoderamiento de la sociedad civil para hacer el seguimiento de los recursos públicos.

Actualmente, la División de Cooperación Público-Privada, dispone a través de sitio web <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl>, vinculada desde la web del Ministerio de Desarrollo Social, toda la información disponible de la Ley de Donaciones Sociales, Fondos Concurables, Desarrollo Inclusivo y Participación Ciudadana, para que se inscriban las organizaciones, corporaciones, funciones e instituciones que puedan acceder a los fondos o puedan ser donantes. Además, cuenta con un banner para usuarios, donde pueden realizar la rendición de cuentas y gastos de los proyectos adjudicados, un repositorio de guías audiovisuales, apartado de boletines y noticias referentes a la División.

El soporte de la plataforma no la realiza la División Público-Privada, ya que si bien esta actúa como contraparte de negocio, dando las instrucciones de mejoras correctivas y evolutivas y requerir la mantención permanente, es la División de Información Social la que lleva la administración de la plataforma con los estándares de seguridad al nivel de las demás plataformas que administra, teniendo en cuenta que el Ministerio cuenta con su propio Data Center, donde que gestionan y almacena la información social de toda la ciudadanía, por lo cual, periódicamente se hacen acciones de control que eviten intrusiones, como por ejemplo Ethical Hacking (hacking ético), donde se simulan ciberataques a las plataformas para detectar vulnerabilidades.

La plataforma en sí además de contener toda la información de la División de Cooperación Público-Privada, de las acciones que realiza y la documentación técnica que genera, también permite realizar los llamados a concursos de los fondos concursables, permitiendo a los usuarios autorizados generar sus propuestas (presentar sus postulaciones), ver las evaluaciones y adjudicaciones para posteriormente iniciar la ejecución de las actividades de cada proyecto, información en línea y transparente, que permite llevar el control cuidado de los recursos asignados a cada institución.

También dispone de plataformas para las redes sociales de Facebook y Twitter que permitan tener informada a la ciudadanía y lograr una mayor cobertura de las principales acciones que lleva a cabo la División de Cooperación Público-Privada.

7.2. Análisis FODA

Luego de haber realizado un análisis situacional de la División de Cooperación Público-Privada a través de la Herramienta PEST, es conveniente contar con un diagnóstico interno y externo de organización, para lo cual se utilizará la aplicación de la herramienta de análisis FODA, el cual puede entregar un adecuado panorama de las debilidades y fortalezas (interno) y oportunidades y amenazas (externo) que presenta el entorno de la División de Cooperación Público Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social, realizado por el equipo de trabajo al interior del Ministerio. En relación con esta metodología, la División de Cooperación Público-Privada no contaba con una aplicación de este formato, de acuerdo a lo indicado por los profesionales de los diferentes departamentos que componen la División. Producto de la inexistencia de una matriz FODA, se realizaron reuniones periódicas con los profesionales de la División, en un trabajo conjunto se abordaron las diferentes perspectivas del trabajo interno y su relación con los usuario y beneficiarios, los problemas más comunes o recurrentes y las posibilidades de mejoras, trabajo de cual se propuso la siguiente matriz que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla N°2: Matriz FODA – Análisis Interno de la División de Cooperación Público-Privada.

	Factores Internos
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente y estabilidad laboral al interior de la División de Cooperación Público-Privada • Profesionales motivados, capacitados y con vocación de servicio • Buena calidad de los servicios prestados transparentes • Alto nivel de ejecución presupuestaria y aumento permanente en inyección de recursos • Alto apoyo y respaldo político e institucional
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento al interior del Ministerio de las funciones que realiza la División • Equipo de trabajo reducido y con alta demanda de servicios • Demora en procesos de revisión de las rendiciones • Procesos de asignación de recursos con una alta burocratización • Alta rotación de las jefaturas de los departamentos

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla de la metodología FODA aplicado a la División de Cooperación Público-Privado se muestran el análisis de los factores externos:

Tabla N°3: Matriz FODA – Análisis Externo de la División de Cooperación Público-Privada.

	Factores Externos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran demanda de los servicios por parte de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil • Alta coordinación entre las instituciones públicas vinculadas a los procesos y servicios • Dispone de un mecanismo Redistributivo –el Fondo Mixto de Apoyo Social- que democratiza el acceso a recursos para organizaciones más pequeñas • Potencial uso de la sociedad civil en el uso y ejecución de recursos públicos • Importante participación en la ejecución de los Objetivos de la agenda 2030, que validan a la División de Cooperación Público-Privada
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de difusión de los productos y servicios que se ofrecen a la sociedad civil • Falta de capacitación a los usuarios de los registro y postulantes de los recursos disponibles en la ley de donaciones • Cambios de gobierno que impiden la proyección a largo plazo de los productos estratégicos • Falta de Profesionales para hacer un seguimiento y acompañamiento más acabado de los proyectos • Donaciones de privados muy supeditados al estado de los niveles económicos del momento

Fuente: Elaboración propia

Finalizada la etapa de elaboración de la matriz FODA y consensuada con los equipos profesionales en una reunión sostenida con representantes de ambos departamento de la División de Cooperación Público-Privada, se realizó un ejercicio de valoración de la matriz, para de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, de acuerdo a la siguiente tabla, a profesionales de cada uno de los Departamentos, para poder tener una visión más general de la percepción de ellos tienen en cada uno de los aspectos de los

factores internos y externos a través de una tabla de valoración, de 1 a 5, donde 1 es Sin Importancia y 5 es Muy Importante, que se detalla a continuación.

Tabla N°4: Tabla de puntuación para aplicación de análisis FODA.

Puntuación	Detalle
5	Muy Importante
4	Importante
3	Moderadamente Importante
2	De poca Importancia
1	Sin Importancia

Fuente: elaboración propia.

El ejercicio de valoración se realizó mediante el envío de la matriz de manera digital a los profesionales de la División de Cooperación Público-Privada, quienes respondieron por la misma vía. Con las respuestas de las valoraciones realizadas por los profesionales, se realizó un ejercicio de comparación de los puntajes obtenidos en los cuatro cuadrantes de la matriz para ver la relación entre Fortalezas-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas, Debilidades-Oportunidades, Debilidades-Amenazas, con el objeto de definir la propuesta de la o las estrategias a seguir de acuerdo con la importancia y valoración que los propios profesionales tienen de su División.

El resultado de la comparación para generar una propuesta de estrategia con las valoraciones de los profesionales se muestra en el Anexo B denominado “Matriz FODA División de Cooperación Público Privada”, donde se cargan los puntajes promedios por cada aspecto de los factores internos y externos definidos en la matriz, para determinar cuáles son los de mayor importancia, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla N°5: Matriz FODA, para comparación de puntajes

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Cuadrante N°1: (FO) Maxi-Maxi o Potencialidades.</p> <p>Es la estrategia más exitosa, que de genera de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades que estén a disposición</p>	<p>Cuadrante N°2: (FA) Maxi Mini o Riesgos</p> <p>Se basa en las Fortalezas de la organización para afrontar las amenazas</p>

Debilidades	Cuadrante N°3: (DO) Mini Maxi o Desafíos Intenta minimizar las debilidades para maximizar oportunidades	Cuadrante N°4: (DA) Mini Mini o Limitaciones Pone al descubierto una serie de advertencias, pues se trata de minimizar tanto las debilidades y amenazas
-------------	--	--

Fuente: Adaptado de Koontz Harol, Weihrich Heinz. Administración, una Perspectiva Global.

Las mejores valoraciones se presentaron en el cuadrante Maxi Maxi de Potencialidades con cuatro comparaciones de Fortalezas – Oportunidades con un puntaje promedio de 5 puntos:

- a. Profesionales motivados, capacitados y con vocación de servicio (F) - Existe una gran demanda de los servicios por parte de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil (O).
- b. Profesionales motivados, capacitados y con vocación de servicio (F) - Alta coordinación entre las instituciones públicas vinculadas a los procesos y servicios (O).
- c. Alto apoyo y respaldo político e institucional (F) - Existe una gran demanda de los servicios por parte de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil (O).
- d. Alto apoyo y respaldo político e institucional (F) - Alta coordinación entre las instituciones públicas vinculadas a los procesos y servicios (O).

También hay que hacer notar que el cuadrante Mini Maxi o Desafíos existen dos comparaciones de Debilidades – Oportunidades con puntajes igual a 5, a los cuales hay que tener en cuenta al momento de desarrollar una propuesta de estrategia:

- a. Demora en procesos de revisión de las rendiciones (D) - Existe una gran demanda de los servicios por parte de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil (O).
- b. Demora en procesos de revisión de las rendiciones (D) - Alta coordinación entre las instituciones públicas vinculadas a los procesos y servicios (O).

Las potencialidades están marcadas por capacidad profesional de sus integrantes y por la robustez de la organización lo que permite una gran demanda de los servicios que provee la División y por sobre todo la capacidad que ha tenido en el fomento y participación de las organizaciones de la sociedad civil, tanto en ejecución y participación de proyectos que se alinean con las dimensiones Político Legal y social del análisis situacional generado con la metodología PEST.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1. Visión, Misión y Valores

Con la metodología PEST y el análisis de la matriz FODA aplicada a la División de Cooperación Público-Privada, se tiene una valiosa información de los elementos

centrales que se vinculan con la División, además, ya se mencionó la misión del Ministerio de Desarrollo Social y de la Subsecretaría de Evaluación Social.

La División de Cooperación Público-Privada ya cuenta con una misión, que es “contribuir a un desarrollo social inclusivo, garantizando umbrales mínimos, ampliando oportunidades y mejorando el dominio de las personas y comunidades sobre sus propios proyectos de desarrollo, a través del diseño, evaluación y coordinación de políticas, planes, programas sociales y proyectos de inversión, orientados a la reducción de la pobreza, vulnerabilidad, discriminación y desigualdad” (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2019).

Dada la misión de la División de Cooperación Público-Privada, se requiere una declaración hacia donde queremos llegar en futuro, lo que supone, una definición de visión, teniendo en cuenta que la visión significa la transición crítica de la misión firme y valores fundamentales al brioso y dinámico mundo de la estrategia (Niven, 2003). La visión proporciona una imagen escrita de los que la institución quiere ser, con una mirada a 5, 10 o quince años. Esta declaración no debe ser abstracta, sino que debe dar una imagen lo más concreta posible del estado de lo que se quiere llegar, así como proporcionar la base para formular estrategias y objetivos, por tanto, se puede considerar como visión el promover y coordinar la participación de la sociedad civil que apunten a disminuir las brechas de desigualdad de los sectores más vulnerables de nuestro país, para de mejorar la calidad de vida de las personas y comunidades en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social.

Los valores son todas aquellas cualidades, principios y virtudes que caracterizan a una persona u organización, que habitualmente son positivos o de gran importancia, de los cuales podemos destacar los siguientes que caracterizan a la División de Cooperación Público-Privada:

- Compromiso institucional, de acuerdo al mandato que la propia ley le otorga, la División de Cooperación Público-Privada, ha generado aumentar la periodicidad de los llamados a concurso de los proyectos de fondos concursables, creciendo el número de proyectos adjudicados así como el número de instituciones participantes, así también, ha incrementado el monto de las donaciones provenientes de las personas naturales o jurídicas, ha generado instancias de diálogos como las cuentas públicas participativas y ha asumido la gestión de la Agenda 2030 de Objetivos para el Desarrollo Sostenible⁸.
- Excelencia, en el trabajo y prestaciones realizadas, tanto de vinculación con la sociedad civil, como en la generación de información proveniente de los proyectos que gestiona a través de los fondos concursables.
- Transparencia, es un punto primordial en el quehacer de la división, puesto que no solo se gestionan recursos del estado, sino que también aquellos provenientes de la sociedad civil a través de la Ley de Donaciones Sociales,

⁸ En septiembre de año 2015, Chile como parte de 193 países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU), suscribió y comprometió así el cumplimiento de un nuevo programa de desarrollo sostenible. Este programa, conocido como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que además tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad.

donde que la ayuda de la plataforma informática, los usuarios pueden obtener información clara y precisa de cada acción generada por la División, además de las acciones que puedan cursarse a través de la Ley de transparencia.

- Calidad de servicio en los procesos habituales que se gestionan al interior de la División de Cooperación Público-Privada, mejorando los plazos de evaluación de los proyectos que se presentan, de la adjudicación y las rendiciones de los mismos, entregando un feedback de manera oportuna y transparente.
- Profesionalismo que caracteriza a los profesionales de la División de Cooperación Público-Privada, que se nota en la cercanía con sus contrapartes, su vocación de servicio y trabajo colaborativo, que les hace prestar un servicio de atención al cliente de gran calidad, además del dominio de los temas que cada uno de ellos posee hace que la valoración individual y como equipo de trabajo sea de las mejores al interior de la Subsecretaría de Evaluación Social.
- Probidad que caracteriza el actuar en la función pública de cada uno de sus integrantes y en los procesos y acciones que realizan.

Teniendo la misión, visión y valores de la División de Cooperación Público-Privada de la Subsecretaría de Evaluación Social, corresponde la construcción de los lineamientos estratégicos, para dar pie a la elaboración del Cuadro de Mando Integral, que, para este caso, se vinculará a la estrategia del Modelo Delta de Arnoldo Hax ya mencionada, para enfocar los productos y servicios al o los clientes.

8.2 Lineamientos Estratégicos

Como se mencionó anteriormente, el Ministerio de Desarrollo Social tiene definidos 14 objetivos estratégicos de acuerdo al formulario A1 de Definiciones Estratégicas para el periodo 2015-2018⁹, de esos objetivos del Ministerio, la Subsecretaría de Evaluación Social, declara en el mismo formulario, siete objetivos estratégicos que se vinculan con uno o más objetivos estratégicos del Ministerio, que también se mencionaron en el punto 3.2 del presente documento.

Para el caso de la División de Cooperación Público-Privada, existen dos productos estratégicos vinculados a los Objetivos Estratégicos de la Subsecretaría de Evaluación Social, definidos en el modelo lógico, cada uno relacionado con uno de sus departamentos.

- Departamento de Sociedad Civil: *Sistemas de Información y Apoyo Social*. Generación y administración de información social y financiamiento de iniciativas para la superación de la pobreza.
- Departamento de Desarrollo Inclusivo: *Sistema de Estudios, Análisis de la Realidad Social y de Políticas y Programas Sociales*. Instrumentos de sistematización, seguimiento, análisis e información pública de las políticas y programas sociales del Estado, así como, observatorio social del comportamiento de la población en

⁹ Disponible en el sitio web de la Dirección de Presupuestos.

materias de ingreso, trabajo, educación, salud, vivienda, psicosocial, participación y capital social.

Estos dos productos definidos en el modelo lógico junto con el resultado de la aplicación del análisis FODA, apuntan a dos materias bien marcadas que tienen que ver con la importancia que tiene para la División Público-Privada, el entregar una excelencia en la calidad de servicio a través de los procesos de los fondos concursables, para la asignación, seguimiento y rendición de los recursos provenientes de la ley de donaciones como a la vez de la generación de conocimiento y formación para la cooperación Público-Privada en instrumentos y herramientas para el desarrollo de relaciones exitosas, por tanto, se proponen dos estrategias a seguir para la generación del cuadro de mando integral:

1. Excelencia en la Calidad del Servicio.
2. Excelencia en la generación de conocimiento y formación de Información Social de los Programas Sociales.

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral que lo componen el Mapa Estratégico propuesto para la División de Cooperación Público-Privada, en base a las dos estrategias de negocios definidas y el cuadro de indicadores de gestión.

9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

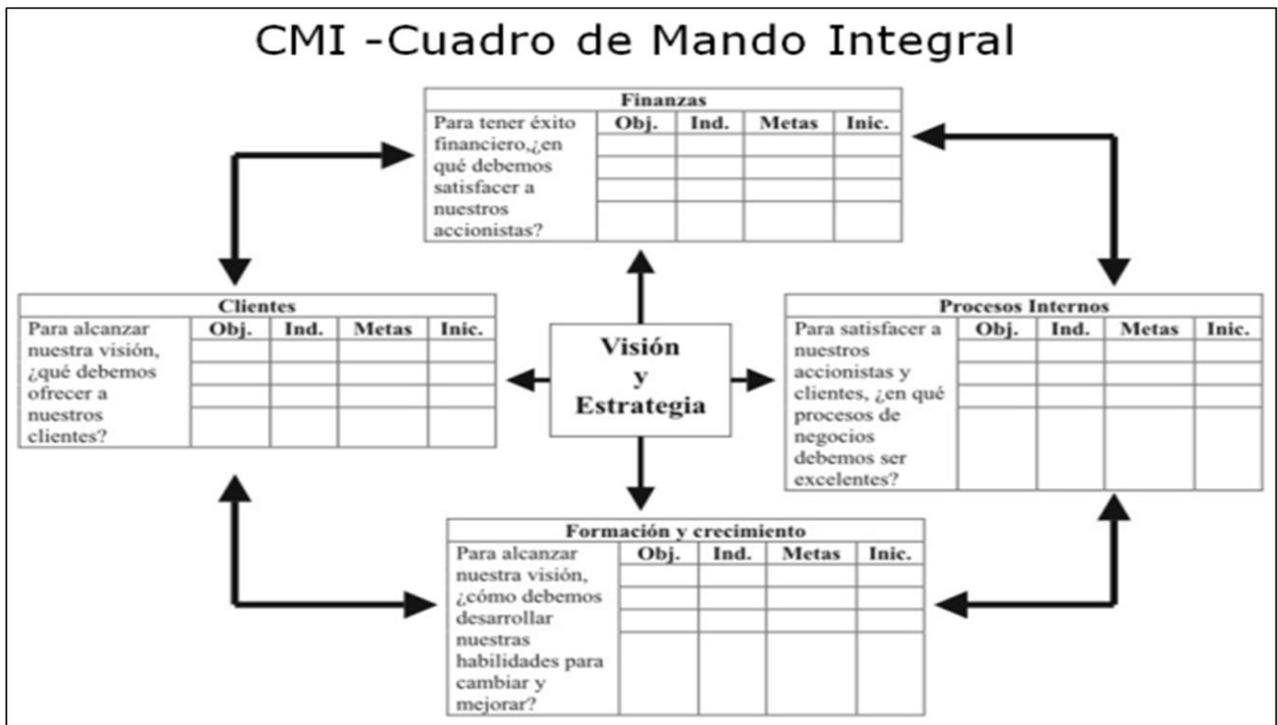
Con la definición de las dos estrategias se procederá a generar un Cuadro de Mando Integral siguiendo la metodología de Kaplan y Norton, pero aplicado a una institución no lucrativa, pero incorporando el modelo Delta (Hax, 2015), enfocando la estrategia hacia el cliente (en este caso el cliente es el usuario o beneficiario de los servicios de la División de Cooperación Público-Privada), para configurar el estratégico y posteriormente la tabla con los indicadores para cada proceso propuesto.

El modelo original de Kaplan y Norton cuenta con cuatro perspectivas para llevar a cabo la implementación de la estrategia:

- a. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- b. Perspectiva de Procesos Internos.
- c. Perspectiva del Cliente.
- d. Perspectiva Financiera.

Originalmente, al ser una herramienta creada en para el ámbito empresarial, sitúa la perspectiva financiera en cima del cuadro como la indica la figura N°14, para lograr el fin último que es la maximización de las ganancias, pero para el caso de instituciones no lucrativas como es el caso de la División de Cooperación Público-Privada, se genera una modificación al orden de las perspectivas, ya que la razón de ser de las instituciones públicas es la satisfacción del cliente o beneficiarios y en servir sus necesidades.

Ilustración N°13: Modelo de Cuadro de Mando Integral para instituciones lucrativas.



Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral (2002).

La modificación al cuadro original propuesto por Kaplan y Norton, para instituciones no lucrativas propone dejar a la perspectiva del cliente en la cúspide de la pirámide, bajando la perspectiva financiera al nivel del de Procesos Internos como lo propuso Paul Niven (Niven, 2003), tal cual lo muestra la figura N°15, pero para efectos de la propuesta del Cuadro de Mando Integral para la División de Cooperación Público-Privada, la perspectiva del cliente se llamará Partes Interesadas, ya que si bien el beneficiario final son las personas más vulnerables y en situación de pobreza en los cuales están enfocados los proyectos, el cliente en si para las dos estrategias que se generaron apuntan a los usuarios del sistema, es decir, a todas las organizaciones sociales e instituciones que participan de los proyectos para la generación e información social y para aquellos destinados a la ejecución de proyectos sociales.

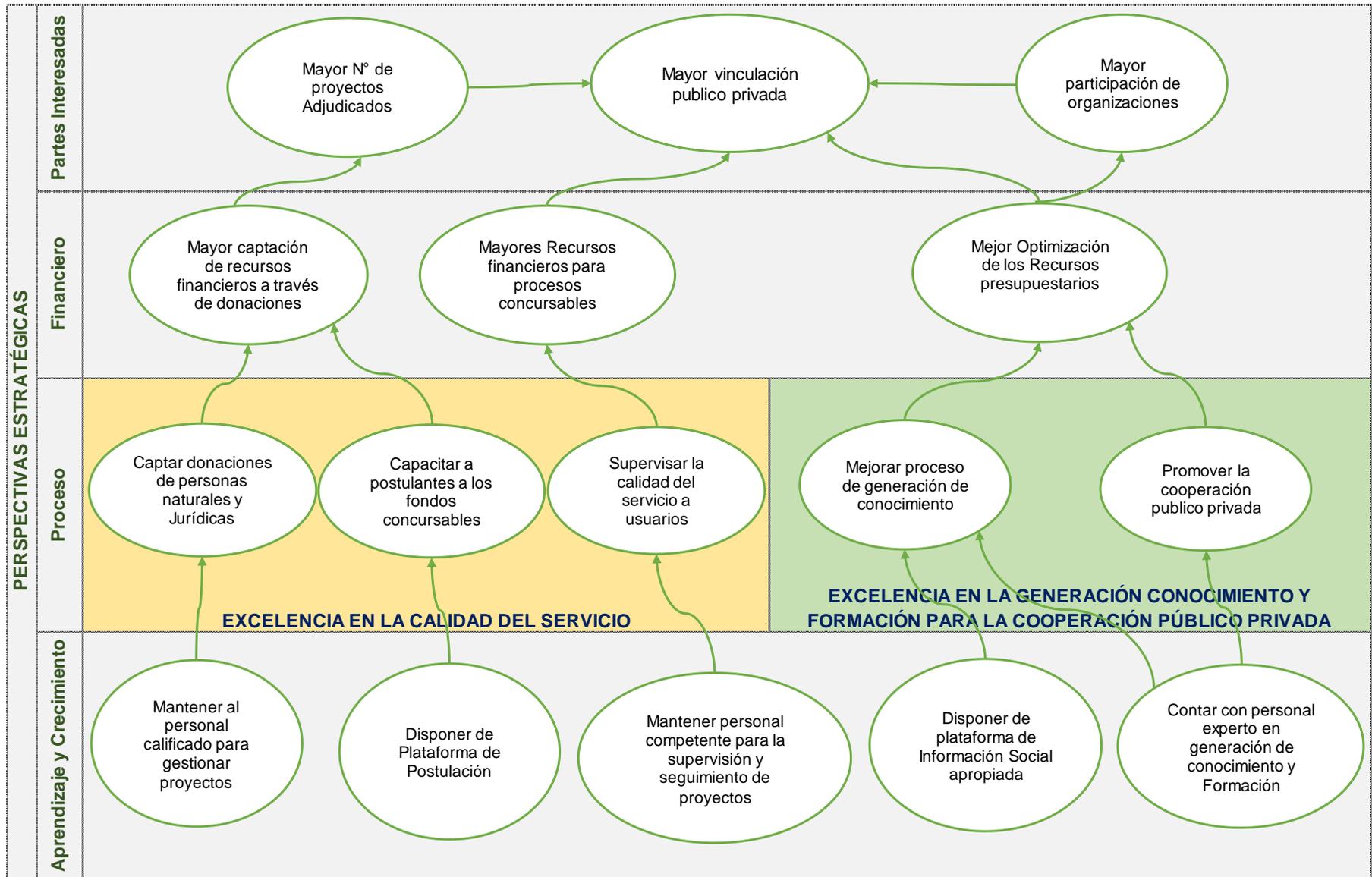
Si bien existe un beneficio final a las personas más vulnerables, el sistema en sí está diseñado para vincular a la sociedad civil en la participación de proyectos inclusivos y de carácter social, que si bien no es permanente, si generan instancias de cambios en las comunidades donde son desarrollados los proyectos, pero también generan información y estudios relevantes que en algunos casos no tienen antecedentes previos, permitiendo sentar las bases para futuros programas y políticas públicas, teniendo presente que dichas acciones son realizadas por organizaciones sociales que postulan a los recursos que es dispone la División de Cooperación Público-Privada, dejando en la cúspide de la pirámide a las partes interesadas, es decir, los ejecutores o usuarios del sistema y todas aquellas instituciones que de una u otra forma utilizar los recursos e información social.

Ilustración N° 14: Cuadro de Mando Integral para Instituciones Públicas



Fuente: Paul Niven, El Cuadro de Mando Integral paso a paso, 2003.

Figura N° 15: Mapa estratégico División de Cooperación Público Privado.



Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral (2002).

9.1 Perspectivas Estratégicas para Excelencia en Calidad de Servicio

Aprendizaje y Crecimiento

Mantener personal calificado para gestionar proyectos: Para el desarrollo de la estrategia vinculada a la excelencia en la calidad del servicio, es de suma importancia contar con profesionales calificados y con habilidades en gestión y seguimiento de proyectos, con competencias en el uso de la plataforma postulación y enfocados en los clientes-usuarios que postulan a los llamados a concurso que genera la institución, para facilitar la información, realizar capacitaciones y asesorar tanto a los clientes internos como externos en cada proceso.

Disponer de plataforma de postulación: Uno de los puntos más importantes en esta perspectiva es la de contar con una plataforma informática disponible, de fácil acceso y operación, que cuente con estándares de calidad y seguridad de la información que permita a los usuarios internos realizar los llamados a concursos, aperturas y adjudicaciones de manera clara y transparente y a la vez a los usuarios externos generar sus propuestas, revisar los estados de los procesos en los que participa y revisar periódicamente los llamados a procesos en los cuales se interese participar.

Mantener personal competente para la supervisión y seguimiento de proyectos: Una parte importante de esta estrategia parte con contar con profesionales calificados para realizar las supervisiones y seguimiento a los proyectos, para llevar el control de las actividades y etapas de cada proceso con el fin de asegurar cumplimiento de cada objetivo propuesto, generando un acompañamiento a los adjudicados y cerrando los ciclos de cada uno de los procesos.

Proceso

Captar donaciones de personas naturales y jurídicas: Generar procesos y actividades que fomenten la captación de recursos provenientes de la sociedad civil, tanto de personas naturales como jurídicas, lo que permitirá aumentar los recursos disponibles para la generación de llamados a concursos con mayor periodicidad y a la vez que permitan financiar una cantidad mayor de proyectos.

Capacitar a postulantes a los fondos concursables: Generar procesos e instancias de capacitación para los postulantes a los fondos concursables reviste gran importancia debido a la diversidad de instituciones y organizaciones que participan de los llamados a concursos, para asegurar que tanto las grandes instituciones como las organizaciones sociales y comunitarias de menor tamaño cuenten con las mismas competencias y aseguren la libre concurrencia a los llamados e igualdad de oportunidades.

Supervisar la calidad del servicio a usuarios: Se requiere generar procesos de supervisión de la calidad del servicio en base a encuestas o evaluaciones tanto de los clientes internos y externos que permitan tener una retroalimentación del proceso completo, que den instancias de mejoras para las diferentes etapas en las cuales se puedan generar mejoras tanto operativas como de información.

Financiero

Mayor captación de recursos financieros a través de donaciones: La captación de donaciones es fundamental para que la generación de llamados a concursos se realice de manera periódica, ya que si bien parte de los fondos de los concursos contienen un componente mixto (una parte financiada por el Estado), es menester fomentar las donaciones de la sociedad civil, para vincular los recursos a proyectos o materias de sus intereses y a la vez de obtener un beneficio tributario que le sirva de incentivo, así como de generar nuevas instancias para realizar donaciones.

Mayores recursos financieros para procesos concursables: La excelencia en la calidad del servicio fomentará el aumento de las donaciones y captación de recursos que permitirán financiar más proyectos, haciendo del sistema una instancia para poder canalizar la ayuda social de la sociedad civil en proyectos concretos que busquen la inclusión y superar la vulnerabilidad social.

Partes Interesadas

Mayor número de proyectos adjudicados: La excelencia a la calidad del servicio apunta al aumento en el número de proyectos adjudicados, ya que los recursos son limitados y el número de postulaciones a los fondos disponibles ha ido creciendo de manera exponencial, por tanto, se apunta al aumento de las donaciones pero a la vez que el proceso en su totalidad cuente con una buena aprobación tanto de los postulantes, instituciones y organizaciones, como de parte del mundo público, validando esta instancia como un mecanismo real para vincular a la sociedad civil con el mundo público en proyectos de connotación social que mejoren la calidad de vida de la población más vulnerable.

Mayor vinculación público privada: es menester de esta política pública lograr la mayor vinculación de la sociedad civil en proyectos que apunten a mejorar la calidad de vida de las personas o grupos más vulnerables, dando instancias a que el mundo privado se vincule y destine sus recursos en áreas de interés social, o focalizado la ayuda en un grupo determinado, en un área o localización específica y además obtener un beneficio tributario, además de la responsabilidad social de su entidad.

9.2 Perspectivas Estratégicas para Excelencia en la generación de Información Social de los programas sociales.

Aprendizaje y crecimiento

Disponer de una plataforma de Información Social apropiada: la estrategia apunta a la generación de excelencia de información social relevante para la sociedad en general, que esté disponible y que permita el acceso a la población, para los fines que estimen pertinentes, como estudios, análisis, trabajos, presentaciones o materias de estudios, por lo cual, contar con una plataforma actualizada y accesible se torna fundamental para esta institución, que le permita cargar la información de sus proyectos o áreas de trabajo, bases de datos, o documentos de interés.

Contar con personal experto en la generación de conocimiento y formación: contar con profesionales calificados y expertos en las áreas de análisis de la información social es fundamental para mantener una base de información actualizada, en temas atinentes y que tomen los datos de los diferentes proyectos ejecutados para disponer la información que permita su uso para la toma de decisiones y generación de políticas públicas. Además, deberán contar con expertise en la formación de las organizaciones de la sociedad civil para lograr y capacitar en la cooperación público-privada a través de diferentes herramientas e instrumentos.

Proceso

Mejorar el proceso de generación de conocimiento: Generar procesos que permitan tabular y canalizar la información relevante en las áreas o temas más atinentes para ponerlos a disposición de la sociedad o población en general, a través de la retroalimentación que los mismos proyectos generan en materias que se tornan relevantes para la generación de planes, acciones y políticas públicas.

Promover la cooperación Público-Privada: Generar procesos para la formación y capacitación de las entidades que componen la sociedad civil con el fin de ir incorporando los conceptos de vulnerabilidad social en los procesos, proyectos y funcionamiento de cada entidad, de manera tal de apuntar a la vinculación de la sociedad civil en materias que apunten a la mejora de la calidad de vida de las personas más vulnerables o para la generación de políticas públicas.

Financiero

Mejor optimización de los recursos presupuestarios: los recursos son limitados, por lo cual, la creación de instancias de generación de información social relevante en base a estudios, tesis o proyectos es fundamental para esta estrategia, ya que permite el buen uso de los recursos públicos que dará pie a la canalización de planes y programas con un buen impacto social.

Partes Interesadas

Mayor participación de organizaciones: Apunta a disponer de una información social de calidad, para el uso de la población en general, que fomente su uso para la presentación de proyectos en temas relevantes y actualizados, ampliando el número de beneficiarios, que en este caso no es la población que es intervenida, sino más bien a las instituciones y organizaciones sociales partícipes de los proyectos con recursos de los fondos concursables generando instancias de conciencia social.

Mayor vinculación público-privada: es la razón fundamental de la División de Cooperación Público-Privada para dar cumplimiento a su misión, que incorpore con sus herramientas y acciones, planes y acciones que apoyen y fomenten avanzar en una sociedad más equitativa y mejor informada, con información actualizada que permita la generación de políticas públicas para los sectores más vulnerables de la sociedad.

A continuación, se presenta el cuadro de indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos propuesto, separado por cada estrategia:

Tabla N° 6: Indicadores de Gestión para la Excelencia en la Calidad de Servicio.

Indicadores de gestión para la Excelencia en la calidad del servicio							
N°	Objetivo Estratégico	Aclaración	Variable	Formula	Periodicidad	Meta	Iniciativas
1	Mantener al personal apto para gestionar proyectos	Que el personal de gestión de proyectos cuenta con la competencia necesaria para realizar su labor	Competencia	Nivel de Competencia de gestión de proyectos = (Suma de Personas Competentes / Total de Personas) x 100	Anual	90%	Rediseñar manual de perfil de cargos. Generar iniciativas de capacitación en torno a las competencias del cargo.
2	Disponer de plataforma de postulación	Que la plataforma de postulación este disponible para todos los usuarios	Disponibilidad	Nivel de disponibilidad de la plataforma = (Total de accesos a la plataforma / Total de reportes de indisponibilidad) x 100	Anual	95%	Generar informes de mantención de plataforma informática mensual y anual
3	Mantener personal competente para la supervisión y seguimiento de proyectos	Que el personal de supervisión y seguimiento de proyectos tenga las competencias necesarias	competencia	Nivel de Competencia de supervisión y seguimiento = (Suma de Personas Competentes / Total de Personas) x 100	Anual	90%	Rediseñar manual de perfil de cargos. Generar iniciativas de capacitación en torno a las competencias del cargo.
4	Captar donaciones de personas naturales y jurídicas	Que la captación de donaciones se haga por los mecanismos habilitados	Captación	Aumento de Donaciones = (Total de donaciones en año t/Total de donaciones año anterior)*100	Anual	10%	Generar iniciativas de difusión regionales y locales. Participación en conferencias, ferias, talleres, etc., promoviendo las iniciativas de donaciones
5	Capacitar a postulantes a los fondos concursables	Que los postulantes sean capacitados de acuerdo al programa aprobado	Contenidos abordados	Calidad de la Capacitación = (Cantidad de capacitaciones de cumplen con el programa / Total de capacitaciones ejecutadas) x 100	Anual	90%	Generar plan de capacitación a nivel regional y local. Generar iniciativas de capacitación por medio e comunicación y redes sociales
6	Supervisar la calidad del servicio	Que las supervisiones aborden todos los puntos necesarios de chequear	Cumplimiento de puntos de chequeo	Calidad de la Supervisión = (Cantidad de Supervisiones que abordan todos los puntos a chequear / Total de supervisiones programadas) x 100	Anual	90%	Rediseñar manual de procedimiento de supervisión. Elaborar informes de gestión de cumplimiento de puntos de supervisión. Generar iniciativas de supervisión y mecanismos de control permanentes
7	Mayor captación de donaciones	Que la cantidad de donaciones aumente respecto del periodo anterior	recursos	Cantidad de Donaciones = (Cantidad de donaciones año T /Cantidad de donaciones año anterior) x 100	Anual	10%	Reporte anual de donaciones desagregado.
8	Mayores recursos para procesos concursables	Que el monto de las donaciones aumente respecto del periodo anterior	recursos	Monto de Donaciones = (Monto de donaciones año T /Monto de donaciones año anterior) x 100	Anual	10%	Reporte anual de donaciones desagregado.
9	Mayor número de proyectos adjudicados	Que el número de proyecto adjudicados aumente con respecto al proceso de postulación anterior	participación	Proyectos adjudicados = (numero de proyectos adjudicados año T /numero de proyectos adjudicados año anterior) x 100	Anual	15%	Informe de Numero de proyectos presentados en los llamados a concurso.
10	Mayor vinculación publico privada	Que las acciones de vinculación público privada aumente respecto del año anterior	participación	Acciones de vinculación público privada = (Número de acciones de vinculación público privada año t / Número de acciones de vinculación público privada año anterior)	Anual	10%	Informe anual de gestión. Realización de cuentas públicas participativas

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral (2002).

Tabla N° 7: Indicadores de Gestión para la Generación de Conocimiento y Formación para la Cooperación Público-Privada.

Indicadores de gestión para la Excelencia en la Generación de Conocimiento y Formación para la Cooperación Público Privada							
N°	Objetivo Estratégico	Aclaración	Variable	Formula	Periodicidad	Meta	Iniciativas
1	Disponer de una plataforma de información apropiada	Contar con una plataforma de información apropiada que cuente con los datos requeridos	Datos requeridos	$\text{Nivel de datos requeridos} = (\text{Total de Datos requeridos} / \text{Total de datos consultados}) \times 100$	Anual	90%	Generar informes de mantención de plataforma informática mensual y anual
2	Contar con personal experto en la generación de Información Social	Que el personal que genere la información social cuente con las competencias	Competencia	$\text{Nivel de Competencia} = (\text{Total de personas competentes} / \text{Total de personas}) \times 100$	Anual	95%	Rediseñar manual de perfil de cargos. Generar iniciativas de capacitación en torno a las competencias del cargo.
3	Mejorar el proceso de generación de conocimiento	Que el proceso de generación de conocimiento se realice según el estándar definido	Eficiencia	$\text{Eficiencia en proceso de levantamiento de información} = (\text{Total de información levantada que cumple con el estándar} / \text{Total información levantada}) \times 100$	Anual	90%	Rediseñar el proceso de levantamiento de información de procesos concursables. Generar un repositorio de información por área de trabajo Generar un levantamiento de estudios y consultoría en temas atingentes
4	Promover la Cooperación Público Privada	Que el proceso de promoción de la cooperación público privada se realice de manera constante y periódica	Difusión	$\text{Difusión de la cooperación público privada} = (\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$	Anual	90%	Generar iniciativas de difusión y formación regionales y locales. Participación en conferencias, ferias, talleres, etc., promoviendo la participación de entidades privadas y sociedad civil
5	Mejor optimización de los recursos públicos	Que los recursos asignados sean destinados para las actividades programadas	Recursos	$\text{Nivel de utilización de los recursos} = (\text{Total de recursos asignados} / \text{Total recursos ejecutados}) \times 100$	Anual	98%	Reporte SIGFE por ítem presupuestario y centro de costo.
6	Mayor participación de organizaciones	Que el número de organizaciones que acceden a la información social aumente en cuanto a la participación de los concursos de los Fondos concursables	Número de participantes	$\text{Nivel de participación} = (\text{Número de Instituciones participantes en último concurso} / \text{Total de instituciones participantes concurso anterior}) \times 100$	Anual	10%	Gestionar el ingreso de organizaciones al registro de donatarios. Difundir información de los beneficios tributario. Fomentar la participación de más organizaciones sociales y comunitarias.
7	Mayor vinculación público privada	Que las acciones de vinculación público privada aumente respecto del año anterior	participación	$\text{Acciones de vinculación público privada} = (\text{Número de acciones de vinculación público privada año } t / \text{Número de acciones de vinculación público privada año anterior})$	Anual	10%	Informe anual de gestión. Realización de cuentas públicas participativas

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral (2002).

10. ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA ESTRATEGIA

Los procesos de planificación estratégica tienen varios componentes que definir antes de la implementación, ya que por muy bien que se encuentre diseñado o definido un Cuadro de Mando Integral, se debe contar con el apoyo y la voluntad de los profesionales, habitualmente renuentes al cambio, jefaturas y autoridades del Ministerio y de la División de Cooperación Público-Privada, para poder aplicar a la gestión diaria una herramienta que permita llevar y orientar su funcionamiento en post del cumplimiento de la misión.

Actualmente no se cuenta con una herramienta de control de gestión propiamente tal para este fin, ya que solo existen indicadores de gestión relacionados al Programa de Mejoramiento a la Gestión (PMG), y en ello se abocan los esfuerzos de la División para ir reportando los avances a medida que transcurre el año, produciéndose un incentivo perverso, en el sentido que solo se apunta a cumplir el indicador/meta más que avanzar en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos definidos. En este sentido, reviste gran importancia la voluntad política de las autoridades que dirigen el Ministerio, la Subsecretaría de Evaluación y la División de Cooperación Público-Privada, ya que los objetivos estratégicos que define el servicio se espera que se cumplan en el mediano plazo, pero falta esa mirada de largo plazo de lo que se quiere alcanzar (declarado en la visión y misión), y mientras no se cuente con una herramienta propiamente tal, los controles solo irán en la línea de trabajo del mensaje que difunda el gobierno de turno.

Ahora bien, cabe mencionar que la División de Cooperación Público-Privada tiene la gran oportunidad de incorporar metodologías y herramientas con una mirada a largo plazo al ser partícipe de la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la cual, la sociedad civil, el sector privado, el gobierno, el mundo académico y organismos internacionales están desafiados para su consecución. En especial el Ministerio de Desarrollo Social que, dentro de sus objetivos estratégicos, tiene la promoción de la cooperación público-privada en la intervención dirigida a personas en situación de pobreza y vulnerabilidad, para lo cual, la definición de una estrategia a seguir se torna fundamental.

Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere un esfuerzo conjunto tanto de las autoridades como de los profesionales que componen y gestionan la División, mediante la realización de las siguientes acciones:

- **Chequear la Visión, Misión y los Objetivos Estratégicos** de la División de Cooperación Público-Privada y adecuarlos a la estrategia propuesta que mejor contribuya a los objetivos a nivel ministerial.
- **Desarrollar un plan de difusión y comunicación del Cuadro de Mando Integral.** Dar a conocer los profesionales de la división un plan de difusión del cuadro de mando que integre la misión, visión, objetivos estratégicos y metas tanto del Ministerio, de la Subsecretaría y la División de Cooperación Público-Privada, así como también la o las estrategias que se adoptarán para la consecución de los objetivos estratégicos.
- **Vincular la o las estrategias de la División de Cooperación Público-Privada con las del Ministerio.** Es importante que la vinculación de la o las estrategias estén alineadas con el resto de los instrumentos de gestión que se utilizan

normalmente, para los componentes del PMG, indicadores de desempeño colectivo y los declarados anualmente a la Dirección de Presupuestos.

- **Articular a los equipos profesionales.** La articulación de los equipos profesionales es relevante para llevar a cabo la o las estrategias que se implementen, siempre pensando en el cliente, pero no perdiendo de vista la misión de la División, capacitando continuamente y adoptando las mejoras continuas que correspondan a los procesos que cada uno realiza para que se estén alineados con la estrategia, sobre todo teniendo presente que hay procesos que se generan en otras divisiones de la Subsecretaría de Evaluación Social, como por ejemplo, la División de Información Social, da soporte a la plataforma informática, la División de Administración y Finanzas tiene a cargo las rendiciones contables de los proyectos adjudicados.
- **Planificación de las tareas y procesos.** El proceso de planificación de las tareas y procesos es un hito fundamental en la implementación de la o las estrategias, ya que permite el desarrollo de los objetivos estratégicos de cada perspectiva, de manera de programar las capacitaciones, talleres, presentaciones, llamados a concursos, acciones de difusión, etc., de manera oportuna, eficiente, clara y transparente. La gestión de procesos se basa en la madurez que va adquiriendo una organización en el ámbito de los procesos mediante la experiencia y aprendizaje efectivo, por tanto, se debe contar con una buena definición de los procesos, que estén en conocimiento de todos y se puedan generar las reingenierías correspondientes.
- **Generación de instrumentos e indicadores de logro de productos.** Posterior a la planificación de las tareas y actividades, se deben definir los instrumentos y documentos que sirvan como medios para llevar el control periódico de las acciones para llevar la gestión de la división enfocada a la concreción de la o las estrategias, ya que si bien, el cuadro de mando integral es una herramienta que sirve de guía para llevar a cabo las estrategias, también existe una responsabilidad de la institución con los instrumentos e información que debe reportar periódicamente.
- **Control de los resultados.** Fortalecer los procesos de control interno y la adecuada periodicidad del control de la aplicación de las acciones y tareas relevantes que ayudarán a la implementación de la o las estrategias de manera periódica que permita tomar acciones de manera oportuna y dar las alertas pertinentes para la concreción de los resultados, a la vez, que permitan también llevar el control de la gestión de la división para los indicadores de gestión y de desempeño declarados en la Dirección de Presupuesto.
- **Mejora continua de los procesos.** Tener la flexibilidad necesaria para generar acciones de cambios en las tareas o procesos que permitan llevar a cabo la implementación de la o las estrategias, desarrollando nuevos instrumentos o sistemas para mejorar la gestión de la división.
- **Difundir los resultados.** Es importante difundir los resultados obtenidos vinculando a las autoridades y los profesionales partícipes de los procesos, incentivando a través del reconocimiento de la gestión realizada (incentivos diferentes a los del desempeño colectivo y PMG que se asocian a incentivos remuneracionales), además de mostrar a la sociedad civil los avances en las materias de inclusión y vulnerabilidad.

Todas estas consideraciones buscan convertir el Cuadro de Mando Integral en una herramienta de implementación de la o las estrategias definidas que actúa como un facilitador de avance en la hoja de ruta trazada que va en beneficio de la organización y de sus miembros y que permita extenderse al resto de las Divisiones y departamentos de la Subsecretaría de Evaluación Social, teniendo en cuenta que se pueden generar tantos cuadros de mando como departamentos o unidades existan, lo importante es utilizar esta herramienta para la concreción de la misión institucional definida, para generar planes de trabajo, informes, reportes e información robustecida con una plataforma informática adecuada y un sistema de control (que como se indicó anteriormente, se cuenta con el programa informático, pero no se utiliza como la metodología del Cuadro de Mando Integral, sino solo se carga el cuadro de indicadores declarados en la Dirección de Presupuestos), que permitan fortalecer esta política pública y vincular la cooperación público-privada.

11. CONCLUSIONES

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión enfocada a llevar a cabo la estrategia definida. Si bien nació en el ámbito empresarial para la toma de decisiones y resultados a corto plazo, en la cual ha tenido un crecimiento y aplicación exponencial, no ha sido indiferente en su aplicación en instituciones públicas o sin fines de lucro, por tratarse de un método sencillo de representar cómo desarrollar una estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos definidos, ya que visibiliza los resultados que se quieren lograr a través de un cuadro de control que permite tanto la supervisión como la medición de los resultados.

En la mayoría de los servicios públicos de Chile, herramientas de planificación estratégica se han ido incorporando de manera paulatina (Dirección de Compras Públicas, Carabineros de Chile), como es el caso del Cuadro de Mando Integral, debido a varios motivos:

1. La administración de turno. En Chile, debido al régimen presidencial, cada 4 años se tiene una nueva administración, la cual viene con su programa de gobierno que dicta los lineamientos generales de cómo se va a desarrollar la política pública, que, para el caso del Ministerio de Desarrollo Social, corresponde a la superación de la pobreza y el apoyo a los sectores más vulnerables de la población. Es así como herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral son tomadas de poca importancia, ya que las autoridades buscan resultados a corto plazo de los objetivos propuestos para cada repartición, generando y llevando el control solo de los indicadores que revisten importancia para los funcionarios públicos como los PMG y los Convenios de Desempeño Colectivo, por ejemplo, perdiendo el foco de la política pública y solo trabajando para cumplir con la meta impuesta por el indicador. Por tanto, es de suma importancia lograr el compromiso de las autoridades y de los equipos profesionales de trabajo para aplicar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta guía que permita concretar la estrategia y cumplir la misión declarada de la institución que es promover la participación de la sociedad civil y el sector privado en la generación de alianzas que favorezcan el desarrollo social del país. Si bien la División de Cooperación Público-Privada legalmente se encuentra bien conformada, de acuerdo al análisis PEST realizado,

si existe un componente político no menor, debido a la importancia que radica el manejo de vincular a los sectores de la sociedad en hacerlos partícipes de la política social y asumir un trabajo conjunto en apoyo de aquellos sectores o grupos de la sociedad más vulnerables generando líneas de acción directa con las organizaciones comunitarias más cercanas a estos grupos (Centros de Madres, Juntas de Vecinos, etc.), que atacan problemas puntuales en la conformación de sus proyectos así como también fomentar la participación de otras organizaciones, que apuntan a generar valor público a través de estudios de investigación en temas donde habitualmente se cuenta con información actualizada o de plano, no se cuenta con información, que se puede utilizar de insumo en la propuesta de políticas públicas.

2. Planificación a corto plazo. Siguiendo con lo indicado en el punto anterior, en administración pública pocas veces se trabaja con objetivos a largo plazo (más de 4 años) que es lo ideal para lograr la visión de una organización, salvo proyecto de inversión e infraestructura, ya que si bien, la mayoría de las políticas públicas se encuentran contenidas en la ley y de ahí la obligación de llevarlas a cabo por mandato, pero cada administración se plantean estrategias diferentes para conseguir esos objetivos, lo que hace que muchas veces la política se estanque por comoditizar el servicio prestado, no generando un valor agregado o desarrollo evolutivo de dicha política, por eso, para políticas de esta índole, se debe contar con el apoyo de todos los sectores políticos, donde el matiz para lograr los objetivos sea solo dando énfasis a temas forma, no perdiendo el fondo y mucho menos la misión de la institución.
3. Inexistencia de estrategia. La mayoría de los Servicios Públicos en Chile no cuenta con una estrategia definida para llevar a cabo su misión, ya que el general trabaja solo para el cumplimiento de las definiciones estratégicas declaradas en el Formulario A1 declarado en la DIPRES, indicadores construidos bajo una lógica de *gaming* y que en pocas ocasiones tienen como foco aportar valor público (valoración del usuario/beneficiario final) respecto del accionar de la institución pública, donde estas son representadas por indicadores de gestión de fácil cumplimiento y que no se asocian a un proceso propiamente, proceso que busque la satisfacción del cliente final.
4. Escasez de profesionales y compromiso institucional con la estrategia. En la mayoría de los servicios públicos se destinan nuevos proyectos a profesionales que cumplen otras funciones y no tienen dedicación exclusiva a aplicar una herramienta como el Cuadro de Mando Integral y difícilmente se pueda contratar a un profesional especializado en el tema para llevar a cabo el proyecto, quedando la opción de externalizar el servicio, pero esta herramienta esta creada para mantenerse en el tiempo y que no sea aplicada solo en un periodo, de hecho, en el ámbito privado es muy adaptable y cambiante, que quiere decir esto, que si la estrategia no está cumpliendo el objetivo, el Cuadro de Mando Integral puede modificarse y buscar otro curso de acción para la concreción de estrategia, por tanto, en las instituciones públicas, como es el caso de la División de Cooperación Público-Privada es ideal que sea manejado por profesionales que se mantengan en el tiempo y puedan generar cambio en los procesos y proponer nuevos cursos de acción.

De las limitantes anteriores se puede concluir que para una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral propuesto para la División de Cooperación Público-Privada,

es importante difundir la estrategia a toda la organización y lograr el compromiso de las autoridades y profesionales que llevarán a cabo su implementación, definiendo los roles y funciones individuales y de los equipos comprometidos. En este caso, las estrategias del Cuadro de Mando Integral propuesto para la División de Cooperación Público-Privada están enfocadas al cliente-usuario (organizaciones sociales, universidades, fundaciones, etc.) y no al beneficiario (personas en situación de vulnerabilidad, pobreza o con necesidades de inclusión social) de los planes y programas, entendiendo que, por un lado, se busca la Excelencia en la Calidad del Servicio, lo que conlleva acciones para alcanzar una mayor captación de recursos provenientes de las donaciones realizadas por personas naturales y jurídicas, mejorar los procesos de los concursos, acortar los plazos de tramitación de los documentos necesarios para adjudicar los concursos y posterior firma y tramitación de los convenios y la supervisión y seguimiento de los proyectos por otro lado; y en el caso de la propuesta de la estrategia en la Excelencia en la Generación de Conocimiento y Formación para la Cooperación Público Privada, busca cautivar a la sociedad civil para hacerla partícipe de los procesos de inclusión social, para aumentar la oferta de participantes de los proyectos de los fondos concursables y a la vez generar valor agregado con la información que proveen estas para el desarrollo de políticas públicas como por ejemplo el Subsidio al empleo Joven de SENCE, los sellos de Discapacidad de SENADIS, de Mujer y equidad de género, así como en compras públicas la incorporación de criterios de evaluación inclusivos en las licitaciones realizadas por el Estado. Todos estos avances son formas de incorporar a la sociedad civil con las labores realizadas por el Estado, pero queda mucho por hacer y avanzar, teniendo en cuenta que las personas más vulnerables también necesitan del apoyo constante de la sociedad y la sociedad debe hacerse responsable de incluir en su actuar a toda la población, grupos o personas.

La División de Cooperación Público-Privada tiene una gran ventaja para adoptar la propuesta de la o las estrategias incluidas en el Cuadro de Mando Integral y tiene que ver con que ya cuenta con un sistema informático denominado CMI, que es una plataforma con la metodología del Cuadro de Mando Integral propiamente tal, que actualmente solo se utiliza para cargar y llevar el control de los indicadores de gestión asociados a los instrumentos de gestión (PMG y Convenio de Desempeño Colectivo) de la Subsecretaría de Evaluación Social, por tanto para sacar provecho de esta herramienta informática se puede adaptar no solo para llevar, controlar y mantener los indicadores que debe reportar anualmente, sino también para cargar el cuadro de mando para la División de Cooperación Público-Privada y tomarlo como un modelo piloto de gestión, ya que a nivel de Subsecretaría, no se cuenta con una herramienta de ese tipo, solo plataformas informáticas para cada uno de sus programas donde se reportan sus procesos y generan su información, que de tener éxito se podría replicar para el resto de las Divisiones de la Subsecretaría de Evaluación Social y por qué no, del Ministerio de Desarrollo Social.

Cabe agregar, que en el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto para la División de Cooperación Público-Privada se debe sensibilizar a los equipos profesionales, incluyéndolos en la toma de decisiones, asignándoles funciones y responsabilidades generando jornadas de inducción y conocimiento de la herramienta, ya que en términos generales, se continua realizando la misma labor, ya sea en las áreas de capacitación, difusión, apoyo, financiera y administración, pero realizando el trabajo para el cumplimiento de la estrategia propuesta, rediseñando o desarrollando nuevos

procesos, para reportar periódicamente de los avances generando información para el análisis y retroalimentación del sistema. Es importante tener presente que para tal caso se debe contar con profesionales que solo desarrollen funciones de control y seguimiento de los procesos, ya que actualmente la División de Cooperación Público-Privada no cuenta con un o una profesional de dedicación exclusiva para las áreas de gestión, sino que hay una duplicidad de funciones donde en algunos casos puede ser del todo cuestionable, con resultados auto-informados, ya que la persona a la cual se reporta la información sea la misma que la emita (no se está refiriendo a los profesional de control de gestión que tiene la Subsecretaría de Evaluación que controlan los procesos de todos sus programas, sino más bien al funcionario a cargo de reportar la información al interior de la División Público-Privada).

Hay que tener presente que el Cuadro de Mando Integral es solo una herramienta que puede ayudar a la concreción de la estrategia y como tal si no es bien utilizado o se le resta importancia puede que el objetivo final no se logre, ya que por sí solo no logrará el objetivo, por tanto, se requiere de personal calificado que maneje la herramienta, que pueda dar nociones y directrices para una buena implementación.

El análisis del FODA que se realizó y que permitió elaborar una propuesta de estrategia o estrategias, también nos dio a conocer falencias de la División de Cooperación Público Privada, y que cuentan con una alta valoración, que se traduce principalmente en lo reducido que es el equipo de trabajo y la alta demanda de servicios, que como se indicó anteriormente, el aumento de las donaciones hace que el número de proyectos adjudicado por llamado a concurso aumente, es decir, aumenta el número de convenios y entidades ejecutoras, pero el número de profesionales de la División se mantiene, lo que hace que la calidad del servicio pueda verse afectada, por atraso en las evaluaciones, en las adjudicaciones, en las revisiones de las rendiciones de los proyectos, seguimiento y cierre, afectando las actividades de capacitación y difusión, lo que ha generado externalizar los servicios a otras unidades de la Subsecretaría, como fue el caso del último llamado a concurso, que se requirió de apoyo en la evaluación de los proyectos, lo que puede repercutir en el resultado final si no se cuenta con una buen control en esa etapa.

Finalmente, se debe tomar en consideración que esta herramienta de gestión es utilizada para tener resultados en el corto o mediano plazo, pero la División de Cooperación Público-Privada tiene la ventaja que dentro de sus objetivos estratégicos esta la promoción de la cooperación público-privada en la intervención dirigida a personas en situación de pobreza y vulnerabilidad y el Ministerio al ser la Secretaría Técnica del Consejo Nacional para la implementación de la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible, le permite tener una visión a largo plazo (15 años desde la suscripción del acuerdo el año 2015), por tanto puede generar una estrategia que exceda de los ejercicios presupuestarios o de los regímenes de gobiernos, para alcanzar el cumplimiento de su misión y alcanzar lo propuesta en su visión.

12. BIBLIOGRAFÍA

Alvarenga, Carmen; María Sánchez; Miriam Sánchez (2004). Trabajo de Graduación de Tesis “Diseño de un Modelo de Administración de Ventas Estratégico, que Contribuya a Mejorar la Negociación en las Cuentas Clave de la Empresa del Sector Comercio en el Municipio de San Salvador”, Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, el Salvador.

Arenas, A.; Berner, H. (2010). “Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central”. División de Control de Gestión. Dirección de Presupuestos, Santiago Chile.

Armijo, Marianela (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL.

Bravo, Juan (2017). Gestión de Procesos. Integrar en el Hacer. Santiago Chile.

Deinsa Global (2019). Módulo Cuadro de Mando Integral. Disponible en: http://www.deinsa.com/cmi/module_9.htm.

Dirección de Presupuestos, 2015. Instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público año 2015. Santiago de Chile.

Dirección de Presupuestos, 1996. Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. Serie Guía Metodológica. Santiago Chile.

Dirección de Presupuestos, 2014. Programas de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución y Desafío Futuros 2011-2014. Santiago de Chile.

Gobierno de Chile. Dirección de Presupuestos (2014). Programas de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución 2011-2014 y desafíos futuros. Santiago Chile.

Gobierno de Chile. Ministerio de Desarrollo Social (2013). Decreto N°15 del 11/07/2013. Aprueba reglamento del artículo 4° de la ley N° 20.530 que crea el Ministerio de Desarrollo Social. Santiago de Chile.

Gobierno de Chile (2011). Ley 20.530 del 13/10/2011. Crea el Ministerio de Desarrollo Social y modifica cuerpos legales que indica. Santiago Chile.

Gobierno de Chile. Dirección de Presupuesto (2017). Ficha de Definiciones Estratégicas año 2015-2018 (Formulario A1). Santiago de Chile.

Hax, Arnoldo (2015). El Modelo Delta, Reinventando la Estrategia de tu Negocio. Santiago Chile.

Kaplan Robert, Norton David (2002). Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*). Barcelona España.

Madrigal Flor, Madrigal Salvador, Guerrero Cuauhtémoc (2015). Planeación Estratégica y Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas, (PYMES), Herramienta Básica para su Permanencia y Consolidación. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

Mintzberg, Henry, Brian James, Voyer Jhon (1997). El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. México.

Niven, Paul (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Maximizar la Gestión y Mantener los Resultados. Barcelona España.

Orrego, Claudio (2007). Institucionalidad para el Desarrollo: Los nuevos Desafíos. Modernización del Estado y Gestión Local. Expansiva - Centro de Estudios Públicos. Santiago de Chile.

Ramírez, Álvaro (2001). Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y construcción de Capital Social. Caso Chile (1994-2001). Departamento de Ingeniería Industrial. Santiago de Chile.

Sun Tzu (2003). El Arte de la Guerra. Alba Editores, Santiago de Chile.

Waissbluth, Mario, 2006. La Reforma del Estado en Chile 1990-2005 De la Confrontación al Consenso, Departamento de Ingeniería Industrial. Santiago de Chile.

Anexo A: Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2015-2018 (Formulario A1)

MINISTERIO	MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	PARTIDA	21
SERVICIO	SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN SOCIAL	CAPÍTULO	09

Ley orgánica o Decreto que la rige

Ley N°20.530, Ley N° 19.949, Ley N° 20.379, Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 2012 del Ministerio de Planificación.

Misión Institucional

Contribuir a un desarrollo social inclusivo, garantizando umbrales mínimos, ampliando oportunidades y mejorando el dominio de las personas y comunidades sobre sus propios proyectos de desarrollo, a través del diseño, evaluación y coordinación de políticas, planes, programas sociales y proyectos de inversión, orientados a la reducción de la pobreza, vulnerabilidad, discriminación y desigualdad.

Objetivos Estratégicos del Ministerio

Número	Descripción
1	Proveer una red de protección social a personas, familias y territorios vulnerables, que les permita ampliar sus oportunidades, promoviendo la autonomía en el logro de sus proyectos de desarrollo.
2	Diseñar y perfeccionar los instrumentos y metodologías de medición de la pobreza y la vulnerabilidad social.
3	Fortalecer la institucionalidad de los distintos servicios que conforman el Ministerio de Desarrollo Social, garantizando la coordinación intersectorial para la intervención en personas, familias y territorios vulnerables.
4	Perfeccionar la coordinación, el diseño y evaluación de políticas sociales y proyectos de inversión, de modo potenciar las complementariedades entre las distintas acciones que contribuyen al desarrollo social y velar por la eficiencia y eficacia en la ejecución de las mismas.
5	Analizar de manera periódica la realidad social nacional y regional de modo de detectar las necesidades sociales de la población.
6	Fortalecer el Sistema Intersectorial de Protección Social de modo que el Estado, además de brindar asistencia otorgue herramientas efectivas que permitan a las familias en situación de vulnerabilidad, mejorar sus condiciones de vida
7	Diseñar e implementar un Sistema de apoyo a la selección de usuarios de prestaciones sociales, basado en un mecanismo de exclusión de personas de mayores ingresos.
8	Ampliar y fortalecer el Sistema de Protección Integral a la Infancia.
9	Promover y generar más y mejores espacios de participación política, social y cultural para los pueblos indígenas, con el propósito de garantizar su desarrollo con pertinencia cultural.
10	Promover el desarrollo y la inclusión de los jóvenes a través de la participación ciudadana y el desarrollo de sus capacidades en las áreas cultural, laboral y de acceso a beneficios.
11	Promover la inserción en la sociedad de las personas en situación de discapacidad, a través de la implementación de políticas de educación, fortalecimiento laboral y salud, que permitan el desarrollo e inclusión social.
12	Promover el reconocimiento de los derechos del Adulto Mayor, fomentando su inclusión social a través de políticas que se orienten al envejecimiento activo.
13	Apoyar las iniciativas locales de innovación social, a través del fortalecimiento de capacidades con el fin de contribuir a disminuir las desigualdades de personas, familias y comunidades, de manera innovadora y participativa.
14	Diseñar e Implementar el Subsistema Nacional de Apoyos y Cuidados, dirigido tanto a adultos mayores y personas en situación de discapacidad con dependencia, así como también a sus cuidadores o cuidadoras

Objetivos Estratégicos institucionales

Número	Descripción	Objetivos Relevantes del Ministerio vinculados	Productos Estratégicos vinculados
1	Analizar, publicar y difundir información de caracterización de la realidad social nacional y territorial, a través de la recolección y procesamiento de información que permita detectar las necesidades, demandas y brechas sociales actuales y futuras de la población.	2, 3, 5	3,4
2	Contar con mediciones de la pobreza actualizadas y adecuadas para la toma de decisiones de diseño de políticas públicas, asegurando la replicabilidad y transparencia del proceso; y contribuyendo a reforzar la confianza en los instrumentos de medición.	2, 5, 7	3,4
3	Fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación de programas sociales, a través del seguimiento periódico del desempeño de los programas sociales y de la realización de evaluaciones a todos aquellos programas sociales nuevos o que se reformulan de manera significativa, con el objeto de colaborar con el seguimiento de la gestión, implementación y coordinación de programas sociales que están siendo ejecutados, mediante la evaluación de su eficiencia y eficacia.	3, 4, 5	1,2,3,4
4	Fortalecer el Sistema Nacional de Inversiones como ente que norma y rige el proceso de inversión pública y orienta la formulación, ejecución y evaluación de iniciativas de inversión que postulan a fondos públicos; actualizar metodologías de evaluación, que incorporen los desafíos actuales de la inversión pública e institucionalizar la evaluación de ex post, como	4, 5	1,2,3,4

	herramienta de retroalimentación para el mejoramiento continuo del proceso de inversión.		
5	Diseñar, desarrollar e implementar un Sistema de Apoyo a la Selección de Usuarios de Prestaciones Sociales, basado principalmente en la exclusión de personas de altos ingresos, que apoye la coordinación de la oferta programática y la identificación de la población objetivo de cada programa.	2, 3, 5, 7	3,4
6	Diseñar e implementar un Sistema Integrado de Información Social, con desagregación territorial, que coordine, gestione y actualice periódicamente la información disponible en instituciones públicas del ámbito social, y permita caracterizar a las personas, las familias y las condiciones del entorno donde se desenvuelven.	2, 3, 4, 5, 7	1,2,3,4
7	Promover la cooperación público/privada en la intervención dirigida a personas en situación de pobreza y vulnerabilidad social, con el propósito de estudiar y diseñar iniciativas innovadoras de desarrollo social con participación ciudadana.	3, 10, 11, 12, 13	5

Productos Estratégicos (Bienes y/o servicios)					
	Producto Estratégico	Descripción	Clientes	Aplica Gestión Territorial	Aplica Enfoque de Género
1	Sistema Nacional de Inversiones.	Conjunto de normas y procedimientos que rigen el proceso de inversión pública, orientando la formulación, ejecución y evaluación de iniciativas de inversión; entregando instrumental metodológico actualizado y retroalimentando los procesos de inversión a través de la evaluación ex post.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.	Si	Si
2	Sistema de Seguimiento y Evaluación de Políticas y Programas Sociales	Conjunto de procesos e instrumentos tendientes a realizar la sistematización, seguimiento, análisis y/o evaluación de las políticas y programas sociales, generando un sistema de información que apoye la toma de decisiones.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.	No	Si
3	Sistema de Estudios y Análisis de la Realidad Social.	Observatorio de la evolución de la realidad social, a distinto nivel de agregación territorial, que incorpora el análisis del comportamiento de indicadores demográficos, de ingresos, pobreza, trabajo, educación, salud, vivienda, entorno, así como de la situación de grupos de la población específicos, entre ellos, infancia y adolescencia, adultos mayores, personas con condición de discapacidad, pueblos indígenas y migrantes. Encuesta Casen y otros estudios de recolección de datos y análisis de la realidad social. Medición de la pobreza por ingresos y multidimensional.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.	No	Si
4	Sistemas de Información Social	Generación de un sistema de información social con desagregación territorial y Sistema de Apoyo a la Selección de Usuarios de Prestaciones Sociales.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.	Si	Si
5	Sistema de Cooperación Público/Privada	Secretaría técnica ley de donaciones sociales (19.885). Financiamiento y seguimiento de iniciativas innovadoras para la superación de la pobreza y vulnerabilidad a través de Fondo de iniciativa de Superación de la Pobreza, prácticas generadoras de participación ciudadana y diálogo social para recrear la política social con apoyo de la sociedad civil. Fortalecimiento de vínculos y generación de alianzas estratégicas con empresas y universidades para la promoción y sistematización de prácticas de desarrollo inclusivo.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.	Si	No

	Clientes	Cuantificación
1	Presidencia de la República	1
2	Ministerios y Servicios Públicos.	170
3	Intendencias	15
4	Gobiernos Regionales.	15
5	Gobernaciones	54
6	Municipalidades	345
7	Personas en vulnerabilidad	6971593
8	Personas en situación de pobreza	2447354
9	Universidades, Centros de Estudios Superiores e Investigación, Académicos, investigadores y Estudiantes.	286
10	Congreso Nacional.	1
11	Poder Judicial.	1
12	Organismos internacionales de Naciones Unidas: CEPAL, OIT, UNICEF, OMS y otros como OECD.	5

13	Sociedad Civil: Organizaciones de Interés Público según ley 20.500, Corporaciones y Fundaciones sin fines de lucro presentes en el registro de la ley de donaciones sociales.	158230
----	---	--------

	Producto Estratégico	Presupuesto 2017	
		(Miles de \$)	%
1	Sistema Nacional de Inversiones.	2,512,849	12.36%
2	Sistema de Seguimiento y Evaluación de Políticas y Programas Sociales	1,082,003	5.32%
3	Sistema de Estudios y Análisis de la Realidad Social.	2,806,726	13.80%
4	Sistemas de Información Social	4,767,021	23.44%
5	Sistema de Cooperación Público/Privada	5,278,473	25.95%

ANEXO B: “Matriz FODA División de Cooperación Público Privada”

<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>Ministerio de Desarrollo Social</p> <p>Gobierno de Chile</p> </div> </div>		CUESTIONES EXTERNAS												
		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
		Existe una gran demanda de los servicios por parte de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil	Alta coordinación entre las instituciones públicas vinculadas a los procesos y servicios	Dispone de un mecanismo Redistributivo –el Fondo Mixto de Apoyo Social- que democratiza el acceso a recursos para organizaciones más pequeñas	Potencial uso de la sociedad civil en el uso y ejecución de recursos públicos	Importante participación en la ejecución de los Objetivos de la agenda 2030, que validan a la División de Cooperación Público-Privada	Promedio	Falta de difusión de los productos y servicios que se ofrecen a la sociedad civil+N5:S5	Falta de capacitación a los usuarios de los registro y postulantes de los recursos disponibles en la ley de donaciones	Cambios de gobierno que impiden la proyección a largo plazo de los productos estratégicos	Falta de Profesionales para hacer un seguimiento y acompañamiento más acabado de los proyectos	Donaciones de privados muy supeditados al estado de los niveles económicos del momento	Promedio	
CUESTIONES INTERNAS	FORTALEZAS	Buen ambiente y estabilidad laboral al interior de la División de Cooperación Público-Privada	4,9	4,9	4,7	4,7	3,9	4,6	4,2	4,5	4,0	4,0	3,9	4,1
		Profesionales motivados, capacitados y con vocación de servicio	5,0	5,0	4,9	4,9	4,0	4,7	4,4	4,7	4,2	4,2	4,0	4,3
		Buena calidad de los servicios prestados transparentes	4,4	4,4	4,2	4,2	3,4	4,1	3,7	4,0	3,5	3,5	3,4	3,6
		Alto nivel de ejecución presupuestaria y aumento permanente en inyección de recursos	4,2	4,2	4,0	4,0	3,2	3,9	3,5	3,8	3,3	3,3	3,2	3,4
		Alto apoyo y respaldo político e institucional	5,0	5,0	4,9	4,9	4,0	4,7	4,4	4,7	4,2	4,2	4,0	4,3
	DEBILIDADES	Falta de conocimiento al interior del Ministerio de las funciones que realiza la División	4,5	4,5	4,4	4,4	3,5	4,2	3,9	4,2	3,7	3,7	3,5	3,8
		Equipo de trabajo reducido y con alta demanda de servicios	4,0	4,0	3,9	3,9	3,0	3,7	3,4	3,7	3,2	3,2	3,0	3,3
		Demora en procesos de revisión de las rendiciones	5,0	5,0	4,9	4,9	4,0	4,7	4,4	4,7	4,2	4,2	4,0	4,3
		Procesos de asignación de recursos con una alta burocratización	4,4	4,4	4,2	4,2	3,4	4,1	3,7	4,0	3,5	3,5	3,4	3,6
		Alta rotación de las jefaturas de los departamentos	4,4	4,4	4,2	4,2	3,4	4,1	3,7	4,0	3,5	3,5	3,4	3,6
	Promedio	4,4	4,4	4,3	4,3	3,4	4,2	3,8	4,1	3,6	3,6	3,4	3,7	