



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
LA OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA DEL MINISTERIO
DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA –
ONEMI**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Mario Poblete E.
Profesor Guía: Liliana Neriz Jara**

Santiago, Diciembre 2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	vi
CAPÍTULO 1 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivo General de la Investigación	2
1.3 Objetivos específicos de la Investigación	2
1.4 Metodología	2
1.5 Justificación de la Investigación	4
1.6 Alcances y limitaciones	5
CAPÍTULO 2 CONTEXTO DE LA OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA	8
2.1 Breve descripción de ONEMI	8
2.2 Marco Normativo de ONEMI	10
2.3 Funciones y atribuciones de ONEMI	12
2.4 Organigrama funcional de ONEMI	14
CAPÍTULO 3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS DEL SERVICIO	16
3.1 Análisis y definición de misión de ONEMI	16
3.2 Análisis y definición de visión de ONEMI	18
3.3 Definición de creencias de ONEMI	19
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	21
4.1 Análisis Externo	21
4.1.1 Análisis PESTEL	22
Análisis Político (P)	22
Análisis Económico (E)	22
Análisis Socio – Cultural (S)	23
Análisis Tecnológico (T)	24
Análisis Geográfico (E)	25
Análisis Legal (L)	29
4.2 Análisis Interno	30
4.2.1 Análisis de recursos y capacidades	30
Recursos Tangibles	31
Recursos Intangibles	34
4.3 Análisis FODA	38
4.3.1 Oportunidades	39
4.3.2 Amenazas	40
4.3.3 Fortalezas	42
4.3.4 Debilidades	43
4.3.5 FODA Cuantitativo	45
4.3.6 Análisis cuadrante Fortalezas vs Oportunidades	46
4.3.7 Análisis cuadrante Fortalezas vs Amenazas	47
4.3.8 Análisis cuadrante Debilidades vs Oportunidades	48
4.3.9 Análisis cuadrante Debilidades vs Amenazas	48

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	50
5.1 Declaración de la Propuesta de Valor para ONEMI	51
5.2 Relación atributos propuesta de valor y creencia	52
5.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA	53
CAPÍTULO 6 MODELO DE NEGOCIO.....	56
6.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica	56
6.2 Descripción y análisis del Modelo de Negocio ONEMI	56
6.2.1 Recursos clave	58
6.2.2 Actividades clave	58
6.2.3 Asociaciones clave	59
6.2.4 Relaciones con clientes.....	60
6.2.5 Canales	60
6.2.6 Segmentos de mercado	61
6.2.7 Fuentes de Ingresos.....	62
6.2.8 Estructura de Costos.....	63
6.3 Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor	64
6.4 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio	67
CAPÍTULO 7 MAPA ESTRATÉGICO DE ONEMI	69
7.1 El mapa estratégico como herramienta de planificación y control de gestión	69
7.2 Propuesta Mapa Estratégico ONEMI	71
7.3 Temas Estratégicos	73
7.3.1 Mejorar la participación en los programas de prevención	73
7.3.2 Mejorar la confiabilidad de las alertas	75
7.3.3 Gestionar la reducción del impacto.....	76
7.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	78
CAPÍTULO 8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	83
8.1 Propuesta Cuadro de Mando Integral ONEMI.....	85
8.2 Descripción principales iniciativas estratégicas incorporadas en el Cuadro de Mando Integral	93
CAPÍTULO 9 DESPLIEGUE Y MONITOREO DE CASCADA.....	96
9.1 Importancia del desdoblamiento estratégico	96
9.2 Propuesta Cuadro de Mando Integral Subdirección de Operaciones.....	97
9.3 Propuesta Cuadro de Mando Integral Subdirección de Gestión del Riesgo	104
9.4 Tableros de Control.....	114
9.4.1 Tablero de Control Centro Nacional de Alerta Temprana	115
9.4.2 Tablero de Control Departamento de Programas	118
CAPÍTULO 10 ESQUEMA DE INCENTIVOS	122
10.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos 122	
10.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor	123

TABLA DE CONTENIDO

10.3	Descripción y análisis crítico de la situación actual de ONEMI respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades	124
10.4	Asignación de Modernización; Ley Nº 19.553	124
10.5	Asignación Alta Dirección Pública (ADP); Ley Nº 19.882	127
10.6	Diseño Esquemas de Incentivos	128
10.6.1	Esquema de incentivo Subdirector de Operaciones	128
10.6.2	Esquema de incentivo Subdirector de Gestión del Riesgo	132
10.6.3	Justificación de los Esquemas de Incentivos	135
CAPÍTULO 11 CONCLUSIONES		136
BIBLIOGRAFÍA		139
ANEXOS.....		143
Anexo 1: Presupuesto 2017 Oficina Nacional de Emergencia		143
Anexo 2: Presupuesto 2017 Ministerio del Interior y Seguridad Pública.....		144
Anexo 3: Cuadro de comparación presupuestaria 2016 – 2017 entre ONEMI y Ministerios..		145
Anexo 4: Presupuestos de ONEMI entre el periodo 2008 y 2017		146
Anexo 5: Informe Financiero Sustitutivo al Proyecto de Ley ONEMI.....		156
Anexo 6: Extracto del estudio CADEM en relación al nivel de confianza institucional.....		158
Anexo 7: Iniciativas estratégicas Cuadro de Mando Integral Subdirección Operaciones		168
Anexo 8: Iniciativas estratégicas Cuadro de Mando Integral Subdirección Gestión del Riesgo		
171		
Anexo 9: Iniciativas estratégicas Tablero de Control Centro Nacional de Alerta Temprana ..		173
Anexo 10: Procedimiento operacional: Declaración y Cancelación de Alertas.		175
Anexo 11: Iniciativas estratégicas Tablero de Control Departamento de Programas		188
Anexo 12: Encuesta de Satisfacción Programa de Prevención CERT – Curso Básico		190

LISTA DE TABLAS

Tabla I: Objetivos y funciones de los principales cargos de ONEMI	15
Tabla II: Grandes emergencias en Chile 2011 – 2016	26
Tabla III: Resumen oportunidades y amenazas de ONEMI	42
Tabla IV: Resumen fortalezas y debilidades de ONEMI	45
Tabla V: Cuadro resumen con las potenciales estrategias a implementar	49
Tabla VI: Cuadro relación atributos propuesta de valor y creencias	53
Tabla VII: Cuadro relación atributos propuesta de valor y análisis FODA.....	53
Tabla VIII: Fuentes de ingresos por subtítulos e ítems presupuestarios.....	63
Tabla IX: Cuadro relación atributos de valor, recursos claves y estructura de costos.....	64
Tabla X: Cuadro relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor	65
Tabla XI: Cuadro relaciones de causa – efecto	78
Tabla XII: Propuesta Cuadro de Mando Integral ONEMI.....	86
Tabla XIII: Cuadro relación iniciativas estratégicas y perspectivas de gestión	93
Tabla XIV: Propuesta Cuadro de Mando Integral Subdirección de Operaciones	101
Tabla XV: Propuesta Cuadro de Mando Integral Subdirección de Gestión del Riesgo	107
Tabla XVI: Tablero de control Centro Nacional de Alerta Temprana.....	116
Tabla XVII: Tablero de control Departamento de Programas	120
Tabla XVIII: Tramo de cumplimientos PMG.....	125
Tabla XIX: Tramo de cumplimientos CDC	126
Tabla XX: Tramo de cumplimientos ADP.....	127
Tabla XXI: Esquema de incentivo Subdirector Operaciones.....	130
Tabla XXII: Esquema de incentivo Subdirector de Gestión del Riesgo.....	133

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema de Metodología de Trabajo	4
Ilustración 2: El Ciclo de Manejo del Riesgo	12
Ilustración 3: Organigrama ONEMI	14
Ilustración 4: Análisis Socio – Cultural de la población chilena	24
Ilustración 5: Número total de eventos de origen natural por mes	27
Ilustración 6: Número total de eventos de origen natural por tipo.....	27
Ilustración 7: Número total de eventos de origen antrópico por mes.....	28
Ilustración 8: Número total de eventos de origen antrópico por tipo.....	28
Ilustración 9: Evaluación de atributos asociados a ONEMI	32
Ilustración 10: Presupuesto ONEMI en miles \$ aprobados durante los últimos 10 años	34
Ilustración 11: Atributo liderazgo de ONEMI.....	35
Ilustración 12: Grado de acuerdo por dimensiones de la estructura organizacional	38
Ilustración 13: FODA cuantitativo	46
Ilustración 14: Modelo CANVAS - ONEMI.....	57
Ilustración 15: Mapa estratégico ONEMI	73
Ilustración 16: Mejorar la participación en los programas de prevención.....	75
Ilustración 17: Mejorar la confiabilidad de las alertas	76
Ilustración 18: Gestionar la reducción del impacto	77
Ilustración 19: Ubicación Cuadros de Mando Integral organigrama ONEMI	97
Ilustración 20: Ubicación Tableros de Control organigrama ONEMI	115

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis tiene por objetivo general proponer a la Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública de Chile (ONEMI), un sistema de control de gestión idóneo para hacer frente a los nuevos desafíos institucionales que demanda la ciudadanía, como así también, efectivo a la hora de administrar de manera eficiente el aumento de recursos y mayor complejidad que adoptó la Institución con posterioridad al terremoto y tsunami del pasado 27 de febrero de 2010.

Para desarrollar la propuesta fue preciso en primer lugar realizar un ajuste a las definiciones estratégicas de la Institución, a fin de asentar las bases del alineamiento organizacional hacia los nuevos desafíos institucionales. Lo anterior, se realizó bajo un riguroso análisis del entorno interno y externo a la Institución que finalizó posteriormente con un análisis acabado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Posteriormente para el proceso de formulación de la estrategia y considerando que este proceso es esencial para el establecimiento del sistema de control de gestión, se adoptó la metodología de formular y efectuar el seguimiento y control de la estrategia en función de la metodología del Cuadro de Mando Integral, propuesto por los autores Kaplan y Norton (2008). Ahora bien, dado que la Institución es un Servicio público del Estado, la metodología se propuso con ciertas modificaciones que son propias a las organizaciones públicas y sin fines de lucro, en este sentido y a propia sugerencia de los autores, el modelo propuesto focaliza su énfasis en relevar la importancia de la perspectiva de beneficiarios o comunidad, por sobre el resto de las otras perspectivas, siendo la financiera la más común y preponderante entre las organizaciones con fines de lucro.

El trabajo concluye con una propuesta de esquema de incentivo adecuada tanto a la realidad institucional, como a los instrumentos de gestión que dispone el Estado para el sector público chileno en materia de incentivos y alineamiento hacia los objetivos institucionales.

CAPÍTULO 1 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se presenta el trabajo investigativo que se elaboró para la Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, dando inicio con una breve introducción al trabajo realizado, la metodología utilizada, la definición del problema con su correspondiente justificación, para luego finalizar con los respectivos alcances y limitación que se registran para el presente trabajo.

1.1 Introducción

Uno de los factores más complejos que debe administrar cualquier entidad pública del Estado, es el manejo adecuado de las expectativas que poseen las múltiples partes interesadas, mandantes y beneficiarios del desempeño institucional de un organismo público. En este contexto y por la dificultad que trae consigo consensuar una mirada común que permita tener objetivos claros y una estrategia capaz de entregar a la comunidad los bienes y servicios que demanda, este trabajo de tesis abordará la elaboración de una propuesta de sistema de control de gestión que permita a una institución pública del Estado, como lo es en este caso la Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública (ONEMI), traducir la visión y definir la estrategia institucional a términos operacionales, de tal manera que por medio de objetivos e indicadores integrados de gestión, la Institución pueda comunicar a las partes interesadas la forma en la cual ejecutará el trabajo estratégico de resguardar y mejorar el cumplimiento legal de su misión.

El sistema de control de gestión propuesto para ONEMI consiste en la elaboración de la estrategia, modelo de negocio y el correspondiente Cuadro de Mando Integral de nivel corporativo, con un despliegue en cascada hacia las dos áreas de negocio que sostienen la gestión principal de la Institución y que corresponden en este caso a la Subdirección de Gestión del Riesgo, a cargo de toda la gestión de prevención y la Subdirección de Operaciones, a cargo de alertar y dar respuesta a situaciones de emergencia, desastre y catástrofes.

Finalmente, el sistema se completa con una propuesta de esquema de incentivo, de acuerdo a las herramientas internas de gestión con las que dispone la Institución y que se encuentran acorde al sistema de incentivo propuesto por el Estado para todas aquellas instituciones públicas de gobierno.

1.2 Objetivo General de la Investigación

El objetivo del trabajo de investigación es diseñar un sistema de control de gestión para la Oficina Nacional de Emergencia, colocando en contexto el análisis de su entorno y su situación de Servicio Público centralizado del Estado en el proceso de planificación y control de la estrategia institucional.

1.3 Objetivos específicos de la Investigación

- a) Definir la estrategia institucional en base al desarrollo de un diagnóstico del entorno interno y externo de la organización.
- b) Diseñar el mapa estratégico de la institución como resultado gráfico de la estrategia institucional.
- c) Diseñar a modo de propuesta el Cuadro Mando Integral de nivel corporativo para la Institución.
- d) Despliegue del Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores, métricas, metas e iniciativas asociadas a cada uno de los objetivos propuestos para las áreas de negocio de segundo nivel jerárquico de la Institución.
- e) Diseñar un esquema de incentivo con las herramientas de gestión del Estado para las jefaturas de las áreas de negocio de segundo nivel jerárquico de la Institución.

1.4 Metodología

Para proponer un sistema de control de gestión para ONEMI, el trabajo de investigación se desarrolló en base al modelo de gestión propuesto por los autores Kaplan y Norton (2008), el cual consiste en integrar el ciclo completo de gestión, desde la definición de la estrategia hasta la ejecución operativa de la misma. Lo anterior, se realizó a través de la revisión y análisis de todos aquellos elementos de gestión ya presentes en la organización y que de forma integrada, más otros elementos propios del modelo de Kaplan y Norton, permitieron ir diseñando un modelo de

gestión propio para ONEMI, capaz de gestionar la estrategia traduciendo ésta a nivel de actividades y medidas operativas.

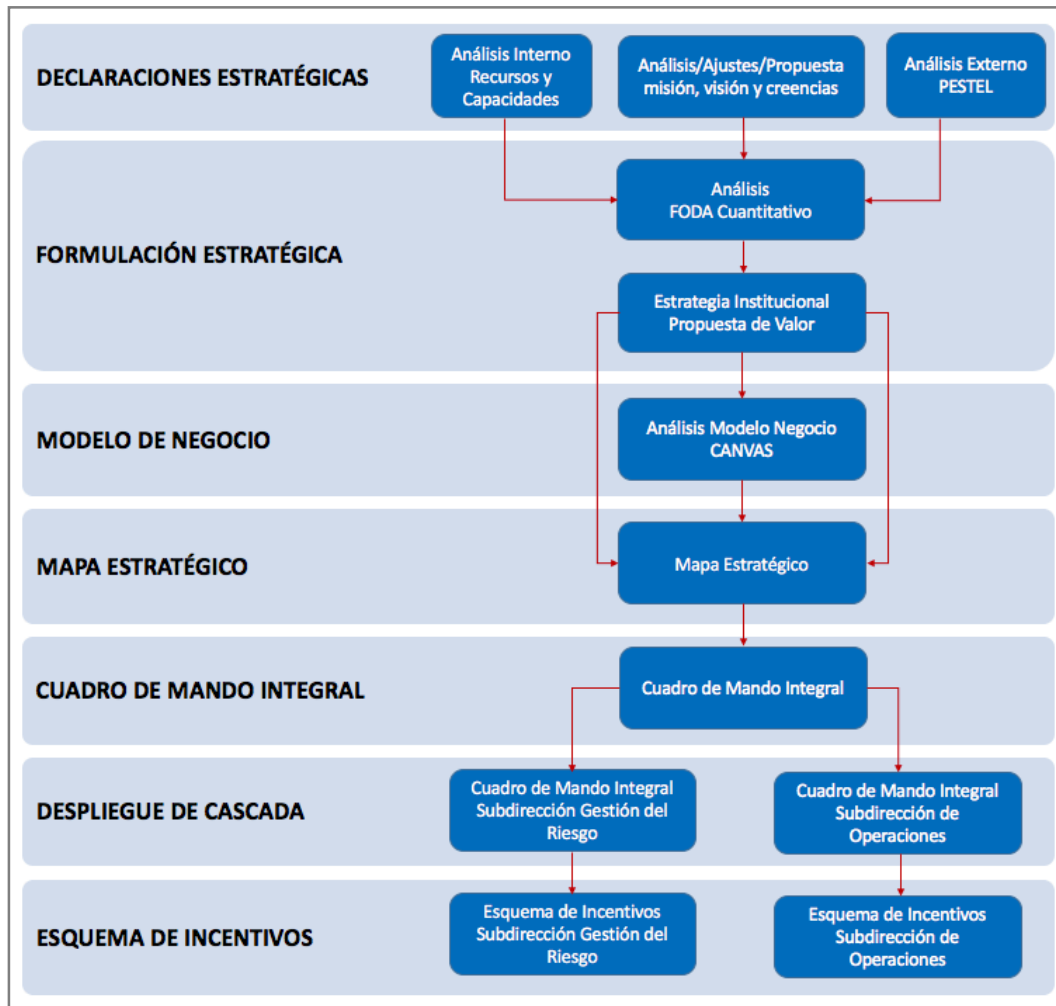
Asimismo, como elementos de apoyo al trabajo investigativo se utilizaron obras complementarias de los mismos autores Kaplan y Norton (2013) y Niven (2003) respectivamente, ambos particularmente para revisar un modelo modificado del Cuadro de Mando Integral que es propuesto por los autores para ser utilizado en organizaciones públicas y sin fines de lucro.

De la misma forma, dado que el trabajo investigativo hace mención de forma permanente a los roles y funciones específicos de ONEMI en relación a las acciones de prevención y respuesta ante situaciones de riesgo de desastre, durante todo el desarrollo del trabajo se consulta material de carácter técnico, interno y externo a la Institución, de manera de orientar de mejor manera al lector sobre los distintos conceptos propios del ámbito de acción de la Institución.

Ahora bien, de acuerdo a lo indicado anteriormente, el trabajo comienza con una revisión exhaustiva de las definiciones estratégicas que actualmente tiene vigente el Servicio, para luego presentar un análisis estratégico en donde primará una metodología de evaluación del ambiente externo, mediante la herramienta PESTEL y de análisis de recursos y capacidades para la evaluación interna. De esta manera, los resultados del análisis estratégico indicados anteriormente y consolidados en una matriz de FODA cuantitativo permiten avanzar hacia la definición de una estrategia institucional, la cual posteriormente se representará de forma gráfica en un Mapa Estratégico, con su respectiva medición a través del Cuadro de Mando Integral de nivel corporativo, que también se desplegará en cascada hacia el segundo y tercer nivel jerárquico de la Institución en relación a sus dos áreas de negocio.

Finalmente, el trabajo investigativo termina exponiendo a modo de propuesta, un esquema de incentivo que se elabora en función de las diferentes herramientas y mecanismos de gestión que actualmente dispone la administración del Estado para todas aquellas instituciones públicas.

Ilustración 1: Esquema de Metodología de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

1.5 Justificación de la Investigación

Posterior al terremoto y tsunami que aconteció el 27 de febrero de 2010 y dado el contexto de crítica respecto del actuar de los múltiples organismos que gestionaron la emergencia, entre ellos ONEMI, la Institución se ha visto envuelta en una serie de cambios que tiene como objetivo robustecer la gestión de prevención y respuesta en emergencia acorde a las nuevas exigencias de la ciudadanía y a lo que el país requiere para enfrentar este tipo de situaciones. En este sentido, dentro de las principales intervenciones que han venido desarrollando en la Institución para el mejoramiento de su gestión, ha sido el aumento de personal, el fortalecimiento de las telecomunicaciones, las tecnologías de información y la infraestructura logística, entre otros procesos de operaciones de emergencia.

Por otra parte, así como el desarrollo institucional de ONEMI va en aumento, su complejidad para gestionarla lo hace de igual forma, por esto, un modelo de control de gestión que sea capaz de gestionar los mayores recursos presupuestarios de forma planificada y alineada con la estrategia organizacional, es clave para administrar el desarrollo institucional.

De la misma manera, en consideración al crecimiento organizacional y el interés público que ha despertado en la ciudadanía la gestión de emergencia, según los últimos desastres y catástrofes que ha tenido que experimentar el país durante estos últimos siete años, un modelo de control de gestión como el que plantea Kaplan y Norton (2008), permitirá disminuir la asimetría de información entre las partes interesadas y mejorar la gestión general del Servicio, integrando la estrategia institucional con las operaciones mediante la incorporación de objetivos e indicadores de nivel estratégico y gestión operacional.

1.6 Alcances y limitaciones

El alcance de este trabajo se encuentra condicionado a los factores y contexto que rodean a una institución pública del Estado chileno, como lo es en este caso la Oficina Nacional de Emergencia. En general el modelo de control de gestión utilizado en el trabajo, se basa en la versión modificada del Cuadro de Mando Integral para las organizaciones públicas y sin fines de lucro. Esta modificación pasa más bien por relevar la importancia del producto o servicio entregado a la comunidad, por sobre la perspectiva financiera y en este sentido el modelo puede ser aplicado a cualquier organismo que siga ese propósito.

Respecto de los componentes específicos que configuran en el sistema propuesto, es poco factible que el modelo sea replicado tal como se propone en este proyecto para otro organismo que no sea ONEMI, debido a que dentro del país no hay otra institución similar al organismo que cuente con una misión y modelo de negocio equivalente al entregado por ley para esta Institución. De la misma manera en el contexto internacional, si bien existen instituciones homologas a ONEMI en otros países, la realidad de éstos y las condiciones propias de índole geográficas, sociales, políticas y legales varían lo suficiente para pensar que el modelo que en este trabajo se propone pueda ser replicado por otra institución símil en el exterior.

Dentro de las limitaciones que se presentaron para desarrollar el trabajo, se encontró una dificultad importante por parte del Servicio para identificar de forma clara el segmento de cliente/usuario al cual la Institución se debe, lo anterior es el fiel reflejo de muchas instituciones públicas que cuentan con un sin número de partes interesadas que influyen con interés sobre la gestión y el desempeño de la Institución. En este caso, no tan solo encontramos disenso para identificar un cliente/usuario principal, sino que por el contrario, al socio estratégico lo señalan como a uno de sus cliente/usuario, dicha confusión perjudica de sobre manera el acuerdo y desarrollo de una estrategia común de visión compartida y clara que permita focalizar los recursos en lo que realmente es importante y demanda la ciudadanía. No obstante lo anterior, dichas situaciones se explicitan y se van corrigiendo a la vez que se avanza y se desarrolla el trabajo a lo largo de sus capítulos, con una mirada de análisis crítico, pero a su vez propositivo en relación a integrar los recursos y capacidades que la Institución ha desarrollado durante los últimos años para ir cerrando brechas y complementar con aquello el sistema de control de gestión propuesto.

Finalmente, otra dificultad que probablemente posean muchas instituciones públicas como ONEMI, es el escaso desarrollo por parte del aparato público para fortalecer los esquemas de incentivo individuales. Si bien el Estado ha hecho esfuerzos por modernizar los incentivos individuales para las jefaturas de primer y segundo nivel jerárquico, ésta en muchas ocasiones no se encuentra alineada a los cargos funcionales que se han tenido que desarrollar fuera del marco legal. En este sentido, muchas instituciones públicas para dar respuesta a las nuevas realidades y demandas ciudadanas se han desarrollado inorgánicamente en términos de dotación y fuera de su estructura legal.

En el caso de ONEMI, la normativa legal vigente que data del año 1974, no da cuenta de todos los cargos directivos que actualmente tiene el Servicio y como consecuencia de ello, los cargos denominados como de alta dirección pública y que cuentan con incentivos individuales para su gestión, no alcanza a cubrir de manera legal los actuales cargos funcionales de la Institución.

Tomando en consideración lo anterior y que justamente los cargos de Subdirector de Gestión de Riesgo y Subdirector de Operaciones, máximas autoridades de las dos áreas de negocio a analizar no corresponden a cargos de alta dirección pública, se propone igualmente con las herramientas de gestión disponible en la Institución, un esquema de incentivo acorde al despliegue en cascada y

a la responsabilidad que estos directivos tienen a la hora de conducir a un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos.

CAPÍTULO 2 CONTEXTO DE LA OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA

2.1 Breve descripción de ONEMI

La Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, ONEMI, es el organismo técnico del Estado, creado por el Decreto Ley Nº 369 de 1974, a cargo de planificar y coordinar los recursos públicos y privados destinados a la prevención y atención de emergencias y desastres de origen natural o provocados por la acción humana, proporcionando a los ministerios, intendencias, gobernaciones, municipios y organismos de Protección Civil de nivel nacional, regional, provincial y comunal, modelos y planes de gestión permanente para la prevención y manejo de emergencias, desastres y catástrofes.

La Institución cuenta con un total de 407 colaboradores, de los cuales 189 corresponden a personal de planta y contrata, y 219 colaboradores fuera de dotación que corresponden a personal a honorario y reemplazos, (ONEMI, 2016). Como se puede verificar, más del 50% del personal de ONEMI es de calidad jurídica honorario, lo anterior como resultado del crecimiento drástico y en corto plazo que ha tenido que vivir la Institución, sin un marco legal actualizado que lo ampare. Este mismo crecimiento se experimentó rápidamente en regiones, en donde el 55% del total del personal de planta, contrata y honorario, se encuentra distribuido entre las 15 regiones del país. Asimismo, en cada una de ellas se encuentra operativa una dirección regional con funcionamiento 24/7, dotada con un Centro de Alerta Temprana Regional¹, infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones redundante (satelital) para la gestión y monitoreo permanente de la región y el funcionamiento operativo de los Comités de Operaciones de Emergencia (COE)², Centros de Operaciones Móviles, y funcionarios que coordinan la acción operativa y de protección civil³ en la región.

Considerando que la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) es “un conjunto de actividades o negocios para la que es posible formular una estrategia común”. (Carrión, 2007). Dentro de las

¹ El Centro Regional de Alerta Temprana son las unidades de la Oficina Nacional de Emergencia que “tiene por misión ejecutar las acciones necesarias para monitorear permanente, dentro y fuera de las fronteras de la Región, aquellos eventos destructivos que pudieran poner en riesgo la vida de las personas, sus bienes e infraestructura en general y medioambiente, para posteriormente evaluar, alertar y coordinar acciones de respuesta frente a un evento adverso”. ONEMI (2015; p.30)

² El Comité de Operaciones de Emergencia es un equipo de trabajo conformado por los representantes de las instituciones, servicios y organismos del Sistema Nacional de Protección Civil que cuentan con recursos humanos, técnicos y materiales que deben ser coordinados para las acciones de respuesta y rehabilitación ante una situación determinada. ONEMI (2016a, p.64).

³ La Protección Civil se puede definir, en general como el sistema por el que cada país proporciona protección a las personas, sus bienes y el medio ambiente ante situaciones de emergencia, desastres o catástrofes. ONEMI (2016a, p.16).

principales características que permiten identificar a ONEMI como una UEN, es la posesión de un segmento propio de clientes, la capacidad de formular y ejecutar su propia estrategia con recursos propios y contar con una dirección con la capacidad de controlar y tomar decisiones por sobre todas las actividades de negocio de la Institución.

Si bien la Institución cuenta con una segmentación especial de cliente/usuario para la línea de gestión en *prevención*, es difícil pensar en ello cuando la población completa está altamente expuesta a una diversidad de amenazas⁴ naturales. Según explica el World Bank Group (WB, 2016), lo anterior es producto de una compleja relación de variables socioeconómicas, demográficas y de distribución espacial que hizo que Chile registrara en promedio entre 1980 y 2011, pérdidas por más del 1% de su PIB. Un reflejo de los diversos peligros que enfrenta de forma permanente el país es la amenaza sísmica, donde el 90% de los habitantes de Chile que se ubica entre las regiones de Coquimbo y Los Lagos, ha sido afectada durante los últimos 10 años por sismos de gran magnitud. Situación similar ocurre con aquellas amenazas de origen hidrometeorológicos, como el fenómeno del niño y la amenaza volcánica, originado por los 90 volcanes activos que presenta actualmente Chile, de los 2.000 existentes.

Entre los productos estratégicos del Servicio se pueden indicar tres, el monitoreo permanente de amenazas y variables de riesgo que permitan gestionar el proceso de difusión y alertas de emergencia, el desarrollo de programas y actividades de prevención y reacción que guíen y preparen adecuadamente a la comunidad para enfrentar situaciones riesgos de desastres⁵ e impulsen el desarrollo de comunidades resilientes⁶, y finalmente la distribución de los elementos de emergencia, principalmente de primera necesidad (alimento, agua, abrigo, luz y refugio) para el manejo y control de la emergencia en aquellas comunidades afectadas o que están siendo afectas por algún evento y que por las capacidades de respuesta, tanto el nivel local, como el nivel provincial han sido sobrepasadas.

⁴ Amenaza: “Un fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa que pueden ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales”. UNISDR, (2009, p.5).

⁵ Riesgo de desastres: “Las posibles pérdidas que ocasionaría un desastre en términos de vidas, las condiciones de salud, los medios de sustento, los bienes y los servicios, y que podrían ocurrir en una comunidad o sociedad particular en un período específico de tiempo en el futuro. UNISDR, (2009, p.30).

⁶ Resiliencia: “La capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y e caz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas”. UNISDR. (2009, p.28).

Para que la Institución pueda gestionar de manera correcta su estrategia requiere de sus propios recursos presupuestarios y financieros para los efectos, en este sentido el presupuesto Institucional para el año 2017 fue de M\$ 13.943.635, correspondiente al 0,4% del presupuesto asignado el mismo año al Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Ver partidas presupuestarias de ONEMI en Anexo 1 y la del Ministerio del Interior en Anexo 2.

La formulación del presupuesto comienza durante el mes de mayo con un levantamiento completo de las iniciativas de arrastre y gasto fijo, complementado con un análisis acabado del gasto estratégico o stratex (Kaplan y Norton, 2008) correspondiente a las diversas iniciativas que requiere la Institución para movilizar en el mediano y largo plazo la estrategia institucional. Posteriormente, el proceso se discute a nivel ministerial con la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y finaliza con su aprobación, previa discusión del mismo, en el Congreso Nacional durante el mes de diciembre de cada año.

Una vez aprobado el presupuesto institucional, la organización controla la ejecución presupuestaria de forma trimestral, realizando una reasignación interna de recursos para la implementación de nuevas iniciativas surgidas durante el año presupuestario, de acuerdo a una redistribución recursos interna de aquellas actividades con retrasos, o que por diversos factores se ha decidido no ejecutar.

Finalmente, a cargo de la Institución y de las 15 direcciones regionales de ONEMI, se encuentra el Director Nacional del Servicio, el sr. Ricardo Toro Tassara, que a través del Decreto del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, N° 1498 de 2016; se renovó el nombramiento en el cargo que indica por un periodo de tres años, lo anterior según los procedimientos y normativa legal de concurso público que establece el Servicio Civil para con los cargos denominados de Alta Dirección Pública.

2.2 Marco Normativo de ONEMI

De acuerdo al Decreto Supremo 509 de 1983, del Ministerio del Interior, en su Artículo 1°: “La Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI) es un servicio público dependiente del Ministerio del Interior, el cual tiene a su cargo la planificación, coordinación y ejecución de las actividades destinadas a prevenir o solucionar los problemas derivados de catástrofes naturales o provocadas

por el hombre”. La acción de ONEMI se sustenta en el Artículo 1º, Capítulo I de la Constitución Política del Estado de Chile que señala: “... es deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población y a la familia...”, lo que corresponde al ámbito de la Protección Civil.

La responsabilidad de la conducción nacional de la Protección Civil en Chile corresponde al Ministerio del Interior y Seguridad Pública, la que ejerce mediante su Servicio especializado que en este caso es ONEMI.

El Servicio fue creado a través del Decreto Ley N°369 de 1974 y su reglamento para su aplicación corresponde al Decreto Supremo 509 de 1983, del Ministerio del Interior. De esta manera, en este último, en su Artículo 2º: “Las funciones que competen al Ministerio del Interior, de acuerdo con lo previsto en el Título I de la Ley 16.282⁷ y sus modificaciones, serán ejercidas por éste a través de la Oficina Nacional de Emergencia” – Art. 2º del Decreto Ley 369 – otorgándole el carácter de órgano coordinador nacional de las acciones públicas y privadas en la materia.

Importante es indicar que el marco conceptual y metodológico que sustenta el modelo de gestión del riesgo en Chile, del cual ONEMI es parte y coordinador, se plasma en el documento llamado Plan Nacional de Protección Civil, promulgado como Decreto N° 156, del Ministerio del Interior, el 12 de marzo de 2002. Si bien este documento sólo es de carácter indicativo, en él se establecen los lineamientos bases de coordinación del accionar de ONEMI con el resto de organismos técnicos que intervienen en una situación de riesgo, emergencia o catástrofe que en su conjunto se denomina Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC)⁸.

Asimismo, para dar cumplimiento a su mandato legal, corresponderá a ONEMI movilizar, dentro de los parámetros establecidos por el Estado, los recursos disponibles tanto del ámbito público como privado para evitar o mitigar el potencial impacto de ocurrencia de una situación riesgo, emergencia o catástrofe.

⁷ Fija disposiciones para casos de sismos o catástrofes, establece normas para la reconstrucción de la zona afectada por el sismo de 28 de marzo de 1965 y modifica Ley N° 16.250.

⁸ El Sistema Nacional de Protección Civil “es la organización de diversos organismos bajo la coordinación de la Oficina Nacional de Emergencia ONEMI – del Ministerio de Interior y Seguridad Pública, que comparten la meta de contribuir a la seguridad de las personas, sus bienes y el medio ambiente. Sistema que coordina recursos humanos, económicos y técnicos estableciendo protocolos de coordinación”. ONEMI (2016a, p.180).

2.3 Funciones y atribuciones de ONEMI

Tanto las funciones como las atribuciones de ONEMI tienen como objetivo principal salvaguardar la vida de las personas ante situaciones de riesgo y desastres, a través del accionar de tres líneas de gestión bien claras dentro del ciclo del manejo del riesgo⁹, que corresponden a las fases de *Prevención*¹⁰ y *Respuesta*¹¹, y a la interface de *Alerta*¹² respectivamente.

Ilustración 2: El Ciclo de Manejo del Riesgo



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Ilustración N° 2, ONEMI no gestiona de forma directa la fase de *Recuperación*, dicha fase se inicia una vez concluida la emergencia como tal y su principal objetivo es el diseño y ejecución de las diversas estrategias y actividades que permitan el trabajo de rehabilitación¹³ y reconstrucción¹⁴ de la comunidad afectada, tanto de su infraestructura física, como de sus condiciones sociales y económicas respectivamente.

⁹ “Las etapas del ciclo de manejo del riesgo, pueden ser sintetizadas en tres grandes fases; Fase de Prevención, Fase Respuesta y Fase Recuperación. La fase respuesta, que contiene las etapas de atención y control. La fase de prevención, está compuesta por tres etapas interrelacionadas; prevención propiamente tal (también llamada supresión), mitigación y preparación. La fase de recuperación, en tanto, está compuesta por dos etapas; rehabilitación y reconstrucción. Cabe indicar además, que se reconoce una interface que incorpora la Alerta y Alarma”. ONEMI (2016a, p.26).

¹⁰ Prevención: “La prevención involucra todas aquellas actividades previas a la ocurrencia de un evento o incidente adverso, a fin de evitarlo o suprimirlo definitivamente y, de no ser posible, reducir al máximo los efectos que sobre las personas, los bienes y el ambiente pueda llegar a provocar.” Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (ONEMI, 2016a, p.27).

¹¹ Respuesta: “Esta fase considera las etapas de atención y control, y corresponde a las actividades propias de manejo de un evento o incidente destructivo. Estas etapas de atención y control, se llevan a cabo inmediatamente de iniciado u ocurrido el evento o incidente, y tienen por objetivo salvar vidas, reducir el impacto en la comunidad afectada y disminuir las pérdidas. Ejemplos de acciones son: la búsqueda y rescate, asistencia médica, la evacuación, la contención, extinción y encausamiento entre otras”. ONEMI (2016a, p.29).

¹² Alerta: “Es un estado declarado de atención, con el fin de tomar precauciones específicas, debido a la probable y cercana ocurrencia de un evento incidente adverso. ONEMI (2016a, p.28).

¹³ Rehabilitación: “Corresponde al período de transición comprendido entre la culminación de las acciones de respuesta o control y el inicio de las acciones de reconstrucción. La Rehabilitación consiste en la recuperación, en el corto plazo, de los servicios básicos e inicio

Dado que esta tarea supera ampliamente las capacidades de ONEMI, es el propio Gobierno y sus ministerios dependientes los encargados de devolver a la comunidad las condiciones materiales y de sustento necesarias para el normal desarrollo de la misma.

Por el contrario, dentro de las facetas que sí le corresponde gestionar a ONEMI, se encuentra la fase de Prevención, donde ONEMI tiene la tarea de diseñar, impulsar y coordinar iniciativas y acciones de prevención y mitigación del riesgo de desastre, a través de la ejecución de programas específicos de capacitación y entrenamiento a la comunidad con mayor exposición al riesgo de desastre, de manera de contribuir a la reducción de vulnerabilidades¹⁵ y al desarrollo de una cultura de prevención y resiliencia. Junto con lo anterior, ONEMI también desarrolla actividades de formación y entrenamiento a segmentos específicos del Sistema Nacional de Protección Civil, según su rol específico en la gestión de protección civil, con objeto de empoderar a los diversos organismos y autoridades del Sistema Nacional de Protección Civil como socios estratégicos de la Institución y agentes multiplicadores de las diferentes iniciativas y actividades para la gestión y reducción del riesgo de desastre en el país.

Respecto de la interface de Alerta, ONEMI tiene la tarea de monitorear permanentemente las condiciones de riesgo del territorio nacional a través de las direcciones regionales y de los organismos técnicos del Sistema Nacional de Protección Civil, para de esta manera preparar la información técnica sobre los eventos que ocurrirán o que están ocurriendo en el territorio nacional y activar en caso de ser necesario a la población, autoridades y al Sistema Nacional de Protección Civil mediante el Sistema Nacional de Alertas¹⁶. En esta misma etapa, también se realizan las coordinaciones con el Sistema Nacional de Protección Civil que permitan gestionar las solicitudes y requerimientos de recursos para la planificación y desarrollo de las actividades de control de la emergencia, tendientes a mitigar los potenciales efectos que podría traer consigo a la población.

de la reparación del daño físico, social y económico. Apunta a proveer a las comunidades afectadas al menos, seis elementos sustantivos: alimento, agua, abrigo, luz, refugio y comunicación. ONEMI (2016a, p.29).

¹⁴ Reconstrucción: "Consiste en la reparación y/o reemplazo, a mediano y largo plazo, de la infraestructura dañada, y en la restauración y/o perfeccionamiento de los sistemas de producción. Por ejemplo: construcción de viviendas y edificios públicos; reparación de carreteras y aeropuertos; recuperación agrícola; pavimentación de carreteras; reordenamiento de la comunidad y del ambiente físico, etc. ONEMI (2016a, p.29).

¹⁵ Vulnerabilidad: "Las características y las circunstancias de una comunidad, sistema o bien que los hacen susceptibles a los efectos dañinos de una amenaza". UNISDR, (2009, p.34-35).

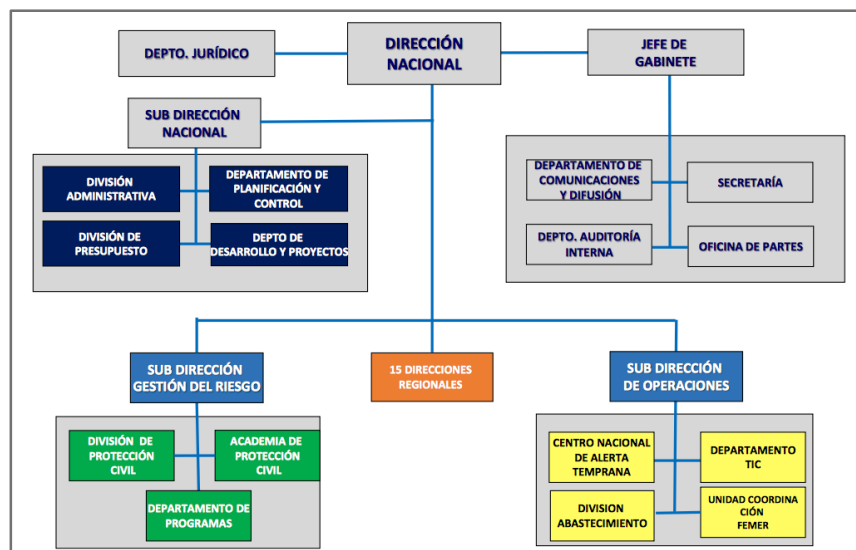
¹⁶ El Plan Nacional de Protección Civil, consagra para Chile la tipología internacional, con grados de alerta relacionables con las tres señales clásicas del semáforo: Alerta Verde, Amarilla y Roja.

Finalmente, en relación a la fase de Respuesta, ONEMI tiene la tarea de proporcionar a la comunidad las acciones y recursos que demanda la atención y el control de la emergencia, con la finalidad de resguardar la vida de las personas, reducir el impacto y disminuir las pérdidas de bienes en la zona afectada. Entre las acciones de respuesta se encuentra la evacuación, la entrega de elementos y servicios para el manejo y control de la emergencia como por ejemplo los arriendos de aeronaves para el combate de incendios forestales, adquisición e instalación de viviendas de emergencia y elementos de primera necesidad como agua, alimento y abrigo.

2.4 Organigrama funcional de ONEMI

En el actual organigrama funcional de la Institución, se representa claramente las tres líneas de gestión que acabamos de revisar.

Ilustración 3: Organigrama ONEMI



Fuente: Documento web ONEMI, 2017.

http://siac.onemi.gob.cl/documentos/docs/difusion/ORGANIGRAMA_ONEMI.PDF

Tabla I: Objetivos y funciones de los principales cargos de ONEMI

DIRECTOR NACIONAL
<p>Objetivo del Cargo: Asesorar, coordinar y evaluar las acciones del Estado para la prevención y atención de emergencias, desastres y/o catástrofes de origen natural o provocados por la acción humana a través de sistemas de información y modelos de gestión, con el propósito de administrar los riesgos de desastres presentes en el país y contribuir a salvaguardar la vida de las personas.</p>
SUBDIRECTOR NACIONAL
<p>Objetivo del Cargo: Gestionar la estrategia institucional, asesorando a la Dirección Nacional en el ámbito financiero, de gestión de personas y proyectos estratégicos para el desarrollo institucional y cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Las Unidades que dependen de esta subdirección son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -División Administrativa -División Presupuesto -Departamento Planificación y Control -Departamento Desarrollo y Proyectos
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN DEL RIESGO
<p>Objetivo del Cargo: Planificar, organizar, dirigir y controlar, las acciones y actividades relacionadas con la prevención, mitigación y preparación, de manera de mantener y aumentar las capacidades ante la ocurrencia de una situación de emergencia, desastre o catástrofe, que permitan evitar o disminuir el impacto a las personas, sus bienes e infraestructura existente y medioambiente.</p> <p>Las Unidades que dependen de esta subdirección son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -División de Protección Civil -Departamento de Programas -Academia de Protección Civil
SUBDIRECTOR DE OPERACIONES
<p>Objetivos del Cargo: Monitorear, evaluar y difundir oportunamente alertas e información sobre situaciones de riesgo o emergencia a la comunidad, autoridades y el Sistema Nacional de Protección Civil, junto con gestionar la logística en emergencia y asegurar la continuidad operacional de ONEMI.</p> <p>Las Unidades que dependen de esta subdirección son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -División de Abastecimiento. -Departamento TIC -Centro Nacional de Alerta Temprana

Fuente: Basado en documento interno ONEMI, (2015).

CAPÍTULO 3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS DEL SERVICIO

3.1 Análisis y definición de misión de ONEMI

Actualmente ONEMI cuenta con una misión declarada, sancionada y difundida por la alta dirección de acuerdo al trabajo de planificación estratégica desarrollado por la Institución el año 2014. Si bien esta misión fue ajustada de acuerdo a los requerimientos solicitados, ésta se ha mantenido por el tiempo sin mayores modificaciones, tratando de interpretar en términos generales lo indicado en la normativa legal vigente establecida en el Artículo 1° del Decreto Supremo 509 de 1983. Si bien, la normativa legal es amplia en el sentido de determinar el alcance institucional como el Servicio responsable de *planificar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a prevenir o solucionar los problemas derivados de catástrofes naturales o provocadas por el hombre*, la misión actual de ONEMI de acuerdo a todos los ajustes realizados por las distintas administraciones es la siguiente: *“Planificar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a la prevención, mitigación, alerta, respuesta y rehabilitación que demanda el funcionamiento del Sistema Nacional de Protección Civil frente a amenazas y situaciones de emergencias, desastres y catástrofes; con el fin de resguardar a las personas, sus bienes y ambiente a nivel nacional, regional, provincial y comunal”*.

A continuación, se realiza un análisis crítico de la misión de ONEMI, contestando a tres preguntas claves y restrictivas según propone Francés (2012) para definir y comunicar correctamente el propósito y la identidad de una unidad estratégica de negocio.

Necesidades a satisfacer

Si bien la misión actual de ONEMI hace referencia directa a realizar una serie de actividades propias del Ciclo de Manejo del Riesgo con la finalidad de resguardar a las personas, sus bienes y ambiente. Sería importante corregir que el centro de gravedad de la misión institucional es atender la propia vida de las personas, mientras que el resguardo de los bienes y su ambiente sólo son relevantes de observación en una situación tal, que pongan en riesgo la misma vida de las personas. En este sentido se propondrá en la misión institucional focalizar la atención en la protección de las personas por sobre sus bienes y ambiente.

Siguiendo el análisis y con la finalidad de resguardar la vida de las personas, ONEMI declara actualmente en su misión participar directamente en el Ciclo de Manejo del Riesgo, a través de sus tres fases de *prevención, respuesta y recuperación*, sin embargo, no es efectivo que la Institución intervenga directamente con su accionar en las tres fases, dado que en la Fase de Recuperación, compuesto por las Etapas de *Rehabilitación y Reconstrucción* respectivamente, ONEMI sólo cumple un rol de apoyo en las instancias iniciales de las etapas. Las tareas que de ahí se desprenden corresponden más bien a decisiones sectoriales o ministeriales que no pasan por ONEMI.

Producto de lo anterior y con la finalidad de delimitar la gestión que efectivamente realiza y le corresponde a la Institución de acuerdo al Decreto Supremo 509 de 1983, el cual es “prevenir y solucionar los problemas derivados de catástrofes naturales o provocados por el hombre”, se propondrá abordar sólo las Fases de Prevención y Respuesta incluyendo como una Interface la Alerta.

Público objetivo

En términos concretos la misión actual de ONEMI identifica dos tipos de clientes, la ciudadanía propiamente tal y por otra parte al Sistema Nacional de Protección Civil. Sin embargo, para ser consistentes con la demanda a satisfacer, es preciso indicar que los clientes/usuarios de la Institución corresponden a todas aquellas personas, dentro del territorio nacional, que producto de un evento de emergencia, desastre o catástrofe, potencial o en curso, se encuentran afectas a sufrir pérdidas producto de aquello. Siendo por el contrario, los organismos que componen el Sistema Nacional de Protección Civil, los socios estratégicos y canales de comunicación, mas no sus clientes.

Alcance

Actualmente la misión institucional cuenta con una cobertura geográfica clara, indicando como alcance a los distintos niveles de división político administrativa del país.

Finalmente tomando en consideración el análisis realizado, se propone ajustar la misión institucional colocando el centro de gravedad en las personas y en la propia ciudadanía y no en el Sistema Nacional de Protección Civil como público objetivo. Asimismo, se propone acotar la misión institucional a las dos fases del ciclo del riesgo, del cual ONEMI es indiscutiblemente responsable

en relación a lo que mandata el Decreto Supremo 509 de 1983, y que en este caso corresponde a las fases de prevención y respuesta respectivamente, incluyendo a la Interface de Alerta. De esta manera, se propone ajustar la misión institucional a lo siguiente:

“La Oficina Nacional de Emergencia es el organismo técnico del Estado; encargado de planificar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a la prevención, alerta y respuesta que demanda la ciudadanía para su protección, frente a situaciones de riesgo, emergencias, desastres o catástrofes a nivel nacional, regional, provincial y comunal”.

3.2 Análisis y definición de visión de ONEMI

Actualmente ONEMI cuenta con una visión declarada, sancionada y difundida por la alta dirección de acuerdo al trabajo de planificación estratégica desarrollado por la Institución el año 2014. Ésta se define como *“Ser la institución que lidere a nivel nacional, regional y comunal la interacción coordinada de todos los integrantes del Sistema Nacional de Protección Civil logrando que la Reducción del Riesgo de Desastres¹⁷ sea una prioridad nacional; alcanzar un desarrollo sostenible con comunidades resilientes y ser un referente en el manejo del ciclo de riesgos y emergencias”.*

A continuación, se realiza el análisis crítico de la visión de ONEMI a la luz de las siguientes preguntas propuestas por los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012):

La visión actual de la organización efectivamente presenta una idea clara respecto del posicionamiento que desea alcanzar dentro del ámbito de su competencia en el largo plazo, asimismo presenta como principal objetivo a alcanzar que la Reducción del Riesgo de Desastres sea efectivamente una prioridad nacional. No obstante, entre los elementos a mejorar se propone la incorporación de parámetros objetivos de comparación que permitan revisar el avance que va teniendo la organización en el tiempo, para lo cual también se requiere el establecimiento de un plazo o periodo de tiempo para alcanzarlo. Finalmente, la visión institucional es bastante específica en cuanto al negocio y a la oferta

¹⁷ Reducción del Riesgo de desastre: “El concepto y la práctica de reducir el riesgo de desastres mediante esfuerzos sistemáticos dirigidos al análisis y a la gestión de los factores causales de los desastres, lo que incluye la reducción del grado de exposición a las amenazas, la disminución de la vulnerabilidad de la población y la propiedad, una gestión sensata de los suelos y del medio ambiente, y el mejoramiento de la preparación ante los eventos adversos”. Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres. UNISDR, (2009, p.30).

de servicio que declara, con una identidad exclusiva y única que deja un margen de maniobra aceptable hacia la gestión futura. Por lo tanto, en base al análisis anterior, se propone ajustar la visión de ONEMI en los siguientes términos:

“Ser la institución que lidere a nivel nacional la interacción coordinada de todos los integrantes del Sistema Nacional de Protección Civil, logrando que la Reducción del Riesgo de Desastres sea una prioridad nacional al año 2020”.

3.3 Definición de creencias de ONEMI

ONEMI, durante el año 2016, a través de su División Administrativa y en el marco para el desarrollo del código de ética y conducta institucional, realizó un proceso participativo e inclusivo de alcance nacional para la identificación de todos aquellos valores que actualmente rigen las conductas y la toma de decisiones al interior de la Institución, así como también, los potenciales valores que permitan transitar desde las dificultades diarias de gestión, a ambientes propicios para aumentar la eficiencia institucional. En este sentido los valores corporativos son los siguientes:

Compromiso

“Sentimos y comprendemos el pasado y presente de la Institución, como también los objetivos que guían nuestro accionar, lo cual hace comprometernos a desplegar todos nuestros talentos y esfuerzo hacia la conformación de una comunidad más resiliente”.

Trabajo en equipo

“Creemos en el trabajo de equipo y en la habilidad y jerarquía de éstos, para orientar el desempeño institucional hacia el logro de objetivos comunes”.

Profesionalismo

“Nos esforzamos por aumentar nuestras capacidades, preparación y rigurosidad para mejorar continuamente la gestión institucional”.

Empatía

“Tenemos la capacidad de ser empáticos con aquellos que requieren de nuestra ayuda, lo cual nos permite tener la capacidad para responder oportunamente a los requerimientos y necesidades demandas”.

Liderazgo

“Somos capaces de influenciar entre nuestros stakeholders con la finalidad de motivarlos al trabajo en conjunto y que adhieran en forma entusiasta a objetivos comunes”.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico supone estudiar la organización desde un ámbito interno y externo, ambos análisis pueden arrojar resultados que pueden afectar, ya sea positiva o negativamente a la organización, sin embargo, esta acción es el input necesario que requiere una entidad organizativa para direccionar adecuadamente la estrategia institucional hacia el logro de los objetivos.

Desde un ámbito interno, la organización debe ser capaz de realizar un análisis introspectivo de su desempeño y de todas aquellas capacidades que dentro de su ámbito de control le permitan dar cumplimiento a su visión por medio de la estrategia, en este sentido estamos hablando de realizar un análisis en detalle de las diferentes *fortalezas* y *debilidades* que atañen a una organización y que en este trabajo se desarrolla a través del análisis de recursos y capacidades tal como lo plantean los autores Thompson et al., (2012).

Por el contrario, el análisis externo focaliza su interés en detectar las condiciones dadas por el macro entorno, que bajo ciertas condiciones y gestión propia de la Institución, podrían afectar o beneficiar la gestión de la misma, lo que se traduce en un análisis de *amenazas* y *oportunidades*.

4.1 Análisis Externo

La regla general para desarrollar un análisis del entorno externo de una organización es simplemente reconocer el hecho de que ésta se encuentra ubicada e inmersa en un territorio, en el cual las fuerzas del macroentorno, como los factores políticos, económicos y sociales entre las principales, tienden potencialmente a afectar en mayor o menor grado el desarrollo y desempeño ideal de una organización. En este sentido es importante que la dirección sea capaz de identificar de forma correcta todos aquellos factores del entorno que pueden determinar el rumbo y la toma de decisión en la organización, ya sea pensando en la búsqueda nuevas oportunidades de negocios o como para aminorar los efectos negativos de las amenazas presentes.

Una de las metodologías más utilizadas por las organizaciones para realizar un análisis detallado del macroentorno, es la herramienta PESTEL. La herramienta se compone del análisis de los siguientes factores; políticos (Political), económicos (Economic), sociales (Social), tecnológicos (Technological), ambientales (Environmental) y jurídicos (Legal).

4.1.1 Análisis PESTEL

Al igual que en el caso del análisis interno, el éxito de la estrategia va a depender de que tan bueno es el análisis y la gestión que realice la organización en relación a sus recursos y capacidades para enfrentar de buena forma los diferentes desafíos que se le presentan en el macroentorno, que por cierto, hoy por hoy cambian con mucha más rapidez y dinamismo que en décadas anteriores. A continuación, se detalla un análisis de cada uno de los componentes que contiene la herramienta PESTEL aplicada a ONEMI.

4.1.1.1 Análisis Político (P)

Importante es indicar el contexto en el cual asume el actual Gobierno de S.E. Presidenta de la República, Sra. Michelle Bachelet Jeria; si bien ONEMI durante el Gobierno anterior se vio fortalecido en capacidades y recursos como respuesta a las principales fallencias del terremoto y tsunami del pasado 27 de febrero de 2010; el actual Gobierno ha continuado con el fortalecimiento de la Institución a la luz de las diversas emergencias que ha presenciado el país en estos últimos cuatro años, entre los cuales se encuentran grandes terremotos, tsunamis, aluviones e incendios forestales. Entre las diversas acciones concretadas en este periodo de Gobierno se encuentra el aumento sostenido en los recursos presupuestarios del Servicio para mejorar y fortalecer los recursos humanos, los programas de prevención, la infraestructura logística de emergencia, la mantención y adquisición de equipos de telecomunicaciones, la alerta de emergencia, el fortalecimiento de la red sismológica nacional y firma de la Política Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastre, entre otras (ONEMI, 2016c).

4.1.1.2 Análisis Económico (E)

El presupuesto de ONEMI como el de cualquier Institución pública está restringido a lo que estipule la Ley de Presupuesto vigente para el año en curso. En este contexto, según la información proporcionada por la Dirección de Presupuesto y a disposición en Anexo 3, ONEMI para el año 2017 tiene un incremento sólo del 1% respecto del presupuesto entregado el año anterior, lo cual está por debajo del incremento del 7,1% del total de partidas del sector público y debajo incluso del crecimiento del 1,4% que tiene el propio Ministerio del Interior y Seguridad Pública, lo cual hace notar que los recursos financieros para la Institución, si bien siguen en alza,

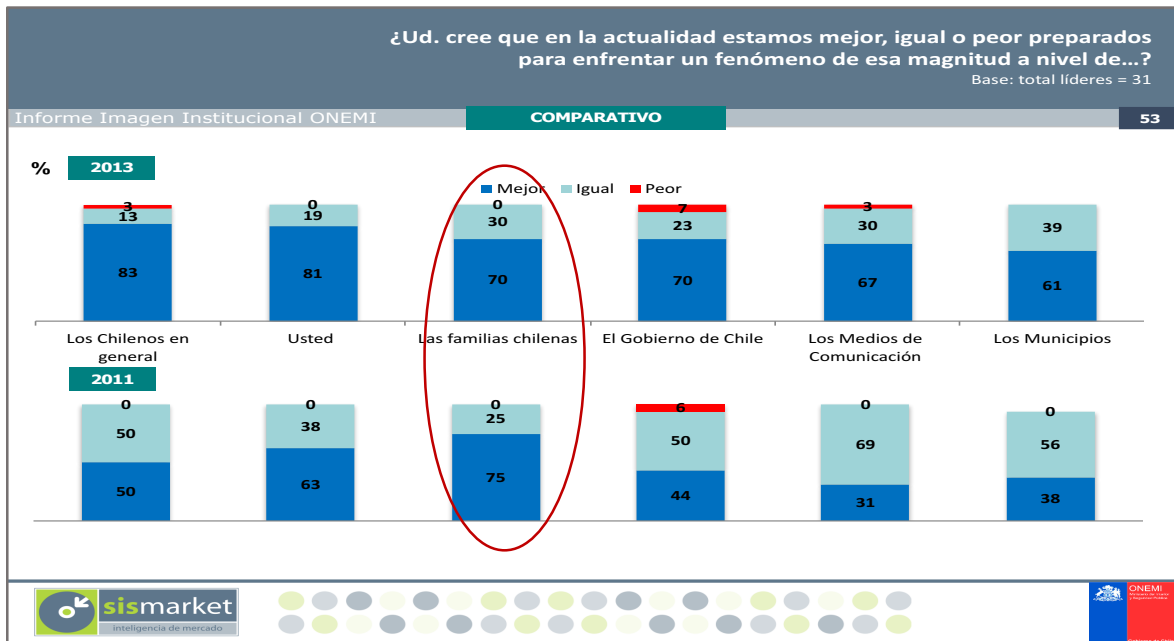
éstos no se encuentran dentro de la primera línea de prioridad en atención a otros sectores con mayor demanda como por ejemplo educación, salud o desarrollo social.

4.1.1.3 Análisis Socio – Cultural (S)

Sin duda la frágil memoria colectiva frente a eventos pasados constituye un aspecto sociocultural con el cual ONEMI tiene que lidiar. En este sentido, Chile a lo largo de su historia ha tenido de forma permanente un sin número de catástrofes de gran impacto social, donde sin ir más lejos registra el terremoto más grande medido instrumentalmente con ocasión del terremoto y tsunami de Valdivia en 1960 (ONEMI, 2016d), sin embargo, pareciera ser que la comunidad y las generaciones venideras olvidan fácilmente los efectos y consecuencias que trae consigo la ocurrencia de este tipo de catástrofes.

Lo anterior se puede demostrar en el análisis de información que recopila Sismarket en el estudio de percepción que realiza ONEMI el año 2013 y que comparando la situación del año 2013 en relación al terremoto y tsunami del año 2010, es posible verificar una baja de 5 puntos porcentuales en la percepción de cuan preparado se encuentran las familias chilenas para resistir una nueva emergencia de similares características, lo cual demuestra que la ciudadanía demanda progresivamente y de forma permanente mayor información e instrucción sobre la materia, que les permita estar preparados ante una eventual situación de riesgo o desastre.

Ilustración 4: Análisis Socio – Cultural de la población chilena



Fuente: Presentación estudio Sismarket (2013), p. 53.

4.1.1.4 Análisis Tecnológico (T)

Hoy el país demanda altos estándares operacionales en lo que respecta a la gestión del riesgo. Para ello, la Institución está liderando un complejo proceso de cambio y modernización, fortaleciendo tanto sus procesos como los roles y funciones de cada uno de los actores del Sistema Nacional de Protección Civil. Así, ONEMI ha hecho grandes esfuerzos para gestionar proyectos de desarrollo institucional de alta envergadura, principalmente asociados al ámbito de las telecomunicaciones y sistemas de alerta temprana (ONEMI, 2013), como los que a continuación se indican:

- Sistema P-25, consistente en el arriendo de un canal de comunicaciones de radio con cobertura nacional, igual al Plan Cuadrante de Carabineros (Red Trunking), con terminales y equipos para las 15 direcciones regionales de ONEMI, el Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada (SHOA), intendentes, gobernadores y alcaldes de aquellas comunas que son parte del Plan Cuadrante de Carabineros, entre otras autoridades e instituciones del Sistema Nacional de Protección Civil.
- Habilitación del sistema de respaldo de voz y datos satelital para toda la

- Institución (correo, telefonía institucional, videoconferencia, intranet, etc.)
- Sistema de Alerta de Emergencia (SAE), que utiliza los dispositivos móviles (celulares) como medio de difusión de alertas georreferenciadas.
 - Sistemas de activación de sirenas de borde costero en las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Maule respectivamente.
 - Software de sismos para ONEMI nivel central y las 15 direcciones regionales, garantizando la continuidad operativa de toda la Institución.
 - Sala de Centro de Operaciones de Emergencia (COE) Nacional y 15 COE's regionales, con incorporación de herramientas tecnológicas de punta y con la distribución de espacios necesarios para la operación de emergencias.
 - Inauguración en marzo de 2013 de un COE alternativo en el Comando de Telecomunicaciones del Ejército, el cual se activa en caso que la sala COE Nacional pierda su operatividad.

En este contexto, ONEMI ha logrado enfrentar el desafío de reclutar talentos para gestionar estos proyectos, sin embargo la implementación de tecnología también requiere contar con un alto nivel de recursos presupuestarios que no siempre están disponibles, principalmente para la posterior contratación de proveedores que puedan desarrollar la mantención y reposición de los equipos de forma permanente luego de la inversión inicial, traduciéndose en un gasto permanente para el Estado.

4.1.1.5 Análisis Geográfico (E)

El factor geográfico es particularmente desafiante para ONEMI y Chile en general, dado que es uno de los países con más variables de riesgo de desastres en el mundo. La comunidad en general reconoce que Chile es un país que por su posición geográfica está expuesto de forma permanente a múltiples amenazas de desastres, (UNESCO, 2012), ejemplo de ello son las grandes catástrofes que han asolado al país dentro de los últimos 5 años y que entre las cuales se encuentran las siguientes:

Tabla II: Grandes emergencias en Chile 2011 – 2016

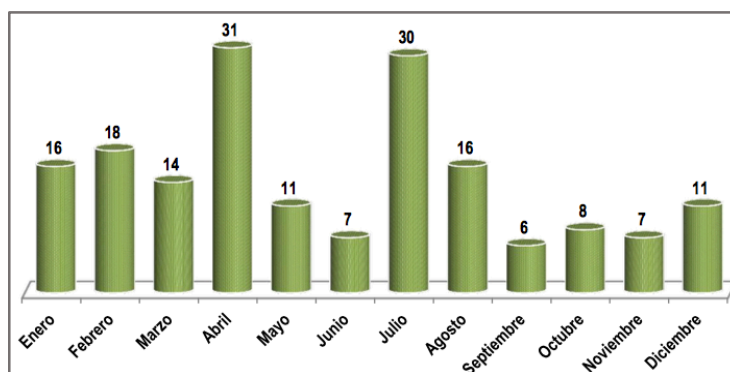
N°	Evento	Fecha	Alcance
1	Erupción complejo volcánico Puyehue-cordón Caulle	4 de junio de 2011	Región de Los Ríos
2	Nevazones Zona Sur-Regiones del Biobío y Araucanía	Desde el 14 al 18 y entre el 20 y 23 de julio de 2011	Regiones del Biobío, La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos
3	Temporales (Núcleo Frío en Altura) de zona norte	Desde el 2 y 11 de Julio 2011	Regiones de Arica-Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama
4	Incendio forestal Torres del Paine.	Desde el 27 de diciembre de 2011	Región de Magallanes y de la Antártica Chilena
5	Desborde de río Las Minas en Punta Arenas	10 y 13 de marzo de 2012	Región de Magallanes y de la Antártica Chilena
6	Terremoto de Tarapacá	1 y 2 de abril de 2014	Región de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama.
7	Incendio Forestal de Interface de Valparaíso	Desde el 12 de abril de 2014	Región de Valparaíso.
8	Aluviones zona norte	Desde el 24 de marzo de 2015	Regiones de Antofagasta, Atacama y Coquimbo.
9	Erupción volcán Calbuco	Desde el 22 de abril de 2015	Región de Los Lagos
10	Sistema frontal zona norte, centro y sur	Entre el 5 y 9 de agosto de 2015	Entre las Regiones de Los Ríos por el sur y hasta Tarapacá por el norte.
11	Terremoto de Illapel	16 de septiembre de 2015	Principalmente a la Región de Coquimbo.

Fuente: Documento interno ONEMI, (2016d), pp. 7-11.

Aunque de la información precisada en el cuadro anterior ya podríamos indicar que tener un total de 11 grandes emergencias es bastante para el transcurso de sólo cinco años, en lo concreto la realidad anual del país es mucho más compleja de lo que parece.

De acuerdo a los análisis de la Institución y durante el periodo de un año, el país vive una cantidad enorme de emergencias de menor envergadura, pero no menos importantes para los niveles regionales, provinciales y comunales respectivamente. A continuación, se presentan las gráficas correspondientes al número total de eventos que ocurrieron a nivel nacional durante todo el transcurso del año 2016.

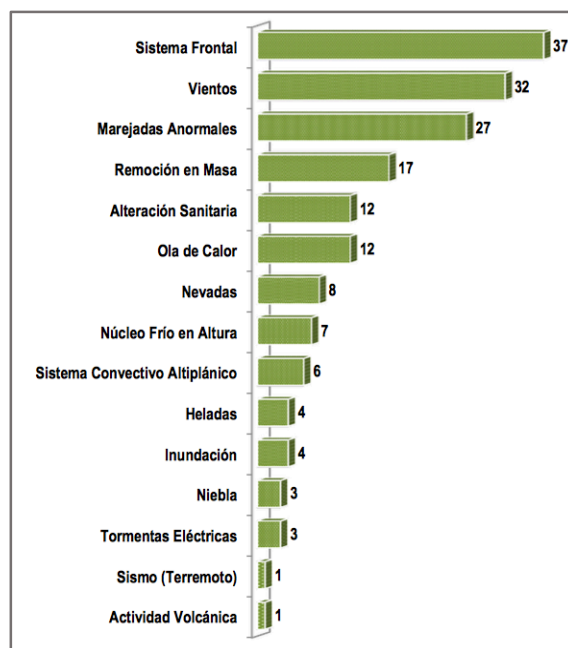
Ilustración 5: Número total de eventos de origen natural por mes



Fuente: Informe estadístico ONEMI, (2016e), p.81.

Del gráfico se desprende que los meses con mayor ocurrencia de eventos de origen natural, al menos durante el año 2016, ocurrieron en los meses de abril y julio respectivamente. Entre ambos meses concentran el 35% de los eventos de todo el año.

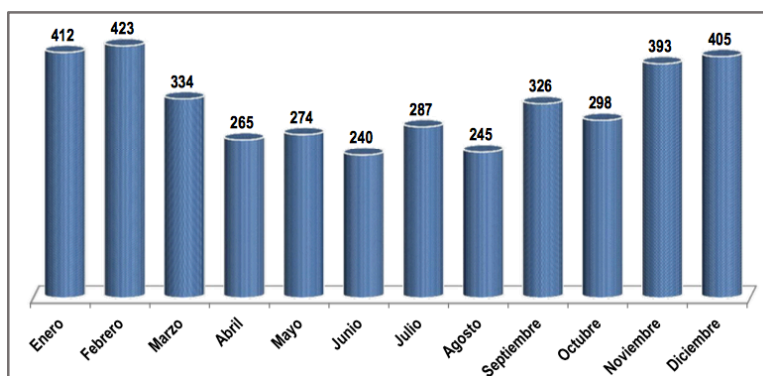
Ilustración 6: Número total de eventos de origen natural por tipo



Fuente: Informe estadístico ONEMI, (2016e), p.82.

Respecto de los eventos de origen natural con mayor recurrencia durante el año 2016 se encuentran los sistemas frontales, vientos, marejadas anormales, y remociones en masa, alcanzando este grupo de eventos el 65% del total de eventos registrados en el periodo.

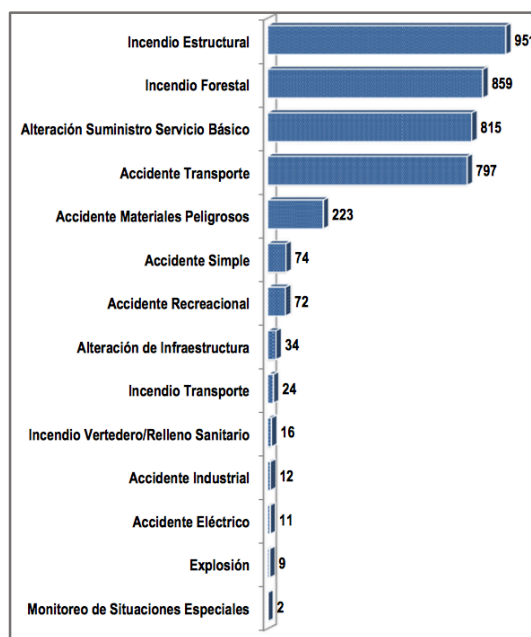
Ilustración 7: Número total de eventos de origen antrópico por mes



Fuente: Informe estadístico ONEMI, (2016e), p.77.

Del gráfico se desprende que el primer y último trimestre del año 2016, se concentró la mayor cantidad de eventos de origen antrópico, alcanzando durante ese periodo el 57% del total de eventos de ese origen.

Ilustración 8: Número total de eventos de origen antrópico por tipo



Fuente: Informe estadístico ONEMI, (2016e), p.78.

Respecto de los eventos de origen antrópico con mayor recurrencia durante el año 2016 se encuentran los incendios estructurales, incendios forestales, alteración de suministros básicos y

accidentes de materiales peligrosos, alcanzando este grupo de eventos el 93% del total registrado en el periodo.

De la misma manera y a modo de comparación se puede indicar que la cantidad de eventos de origen antrópico fue mucho mayor o más recurrente durante el año 2016, respecto de los eventos de origen natural, dado que los primeros representaron el 96% del total de eventos entre los de origen natural y de origen antrópico respectivamente.

De la información antes vista es posible indicar que la población está expuesta constantemente a emergencias de todo tipo, desafiando a la Institución a posicionar al país como uno de los más preparado para estas situaciones. Para lo anterior, es necesario que ONEMI sea eficiente, eficaz y oportuno a la hora de prevenir y dar respuesta a la población ante emergencias, desastres y catástrofes. De hecho, invertir en la reducción del riesgo de desastres es condición previa para lograr un desarrollo sostenible en el tiempo.

4.1.1.6 Análisis Legal (L)

Luego de todos los análisis y diagnósticos internacionales realizados a ONEMI y al Sistema Nacional de Protección Civil con posterioridad al terremoto y tsunami del 27 de febrero de 2010, y particularmente lo indicado por Naciones Unidas (2010), todos coinciden sobre un punto en particular, y es la necesidad de modernizar y evolucionar el Sistema Nacional de Protección Civil y ONEMI hacia un nuevo marco normativo que sea capaz de sostener los nuevos desafíos que se proyectan en la gestión de riesgo de desastre, producto de temas tan relevantes como por ejemplo el cambio climático. Una de las principales falencias del marco normativo institucional es la falta de sinergia que existe alrededor de todas aquellas organizaciones que de alguna u otra forma trabajan en la disminución del riesgo de desastre en el país. Asimismo, ONEMI no cuenta con las atribuciones o competencias legales necesarias para ejercer directrices de ejecución y control sobre otros organismos públicos o privados con roles y funciones determinadas en materia de gestión de riesgo de desastres.

Si bien, de acuerdo a este diagnóstico la Institución ha avanzado cerrando brechas en relación a lo sucedido con el terremoto y tsunami del 2010, sería relevante para el país tener una institución

pública con las atribuciones legales suficientes como para instalar la gestión del riesgo de desastre¹⁸ como una prioridad nacional.

4.2 Análisis Interno

De acuerdo a lo expuesto, tanto la estrategia de la institución como la propia competitividad de la misma, se modela en gran medida a través del reconocimiento de las fortalezas y debilidades en relación a los recursos y capacidades con que dispone ésta para hacer frente a sus desafíos. De esta manera, la organización se asegura de focalizar e invertir en aquellos activos que potencialmente lograrán impulsar el cumplimiento de la estrategia.

De acuerdo a Thompson et al., (2012), “recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales”. Entre la variedad de recursos se distinguen al menos dos categorías: recursos tangibles e intangibles.

Mientras que una capacidad “es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. Varían de forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras”. (Thompson et al., 2012).

4.2.1 Análisis de recursos y capacidades

Como se indicó anteriormente el éxito de una estrategia depende en gran medida de cómo la organización identifica claramente sus recursos y capacidades considerados como valiosos o importantes para hacer frente a la contingencia y contribuir al logro de sus objetivos. A continuación, se detalla un análisis de los recursos y capacidades que influyen y son relevantes para el desarrollo y desempeño de ONEMI, en relación al cumplimiento de su misión.

¹⁸ Gestión del riesgo de desastre: “El proceso sistemático de utilizar directrices administrativas, organizaciones, destrezas y capacidades operativas para ejecutar políticas y fortalecer las capacidades de afrontamiento, con el fin de reducir el impacto adverso de las amenazas naturales y la posibilidad de que ocurra un desastre”. ONEMI (2016, p.19).

4.2.1.1 Recursos Tangibles

Edificio Institucional

ONEMI cuenta con un nuevo edificio institucional inaugurado recientemente el 15 de junio de 2015, el cual cuenta con la más alta tecnología antisísmica, que permite asegurar la continuidad operativa del Servicio a todo evento, con amplios y robustos respaldos energéticos, estanques de respaldo de agua potable y múltiples canales de comunicación con la ciudadanía y el Sistema Nacional de Protección Civil para el permanente monitoreo y alertamiento de emergencia. No obstante, la situación descrita anteriormente no es replicable a las 15 direcciones regionales, por cuanto actualmente dichas oficinas carecen de una infraestructura propia para el desarrollo óptimo de sus funciones.

Red Sismológica Nacional

Como resultado de las diversas transferencias que ha realizado ONEMI durante los últimos cinco años al Centro Sismológico Nacional de la Universidad de Chile, actualmente la Red Nacional cuenta con la integración de 40 nuevas estaciones sismológicas para el monitoreo automático de la actividad sísmica de todo el país, 18 estaciones GPS que permiten obtener el primer registro de sismos en tiempo real y 297 estaciones de acelerógrafos destinadas principalmente al estudio de suelo que permitirá en el mediano plazo la actualización de las normas de construcción antisísmicas de Chile.

Robustecimiento de Telecomunicaciones

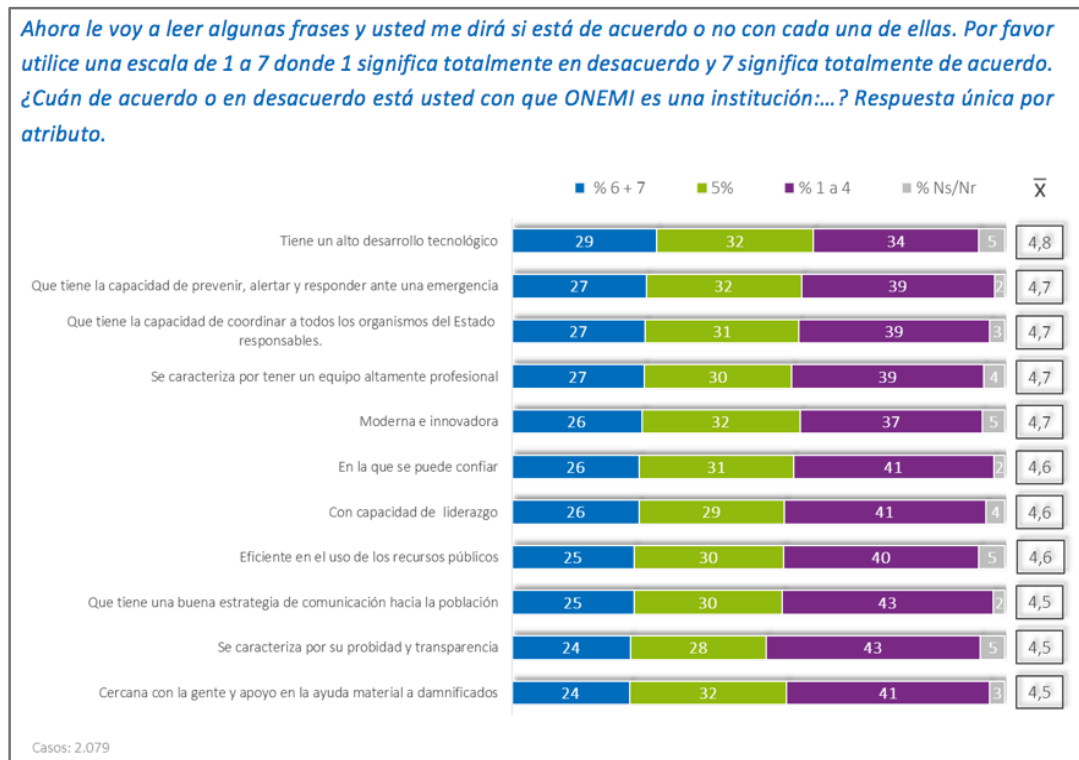
Dentro del proceso de fortalecimiento de las telecomunicaciones pos terremoto y tsunami del 27 de febrero de 2010, ONEMI ha instalado una serie de nuevas tecnologías en este ámbito, dentro de las cuales una de las más relevantes es el equipamiento de comunicaciones P-25 a base del sistema de Carabineros de Chile, el que consiste en el arriendo de un canal de comunicaciones de radio con cobertura Nacional, igual al Plan Cuadrante de Carabineros, con terminales y equipos de ONEMI en cada una de las Intendencia, Gobernaciones y Municipios que cuenta con la infraestructura Red Trunking de Carabineros de Chile.

En similares condiciones y contexto anterior, ONEMI habilitó un sistema de respaldo de voz y datos satelital que respalda en dicha condición tanto al nivel central como a las 15 direcciones regionales de ONEMI; entre los elementos respaldados que garantizan la

continuidad operativa del Servicio se encuentran el correo electrónico, la telefonía institucional, la videoconferencia, el intranet, el Sistema de Alerta de Emergencia¹⁹ (SAE), los sistemas de activación de sirenas de borde costero y el software de monitoreo y sismos.

Finalmente, como resultado del proceso de modernización de las telecomunicaciones, la Institución ha respondido bien a los procesos de monitoreo y alertamiento cuando se ha requerido, prueba de ello es que la ciudadanía así también lo entiende y valora según los resultados del último estudio de percepción que realizó Cadem el año 2016 para ONEMI, en el cual se menciona el desarrollo tecnológico como el atributo que mayor puntaje obtiene según los siguientes resultados.

Ilustración 9: Evaluación de atributos asociados a ONEMI



Fuente: Informe final estudio Cadem (2016), p. 60.

¹⁹ El Sistema de Alerta de Emergencia (SAE) para celulares, permite enviar información a los teléfonos que cuenten con el sello de compatibilidad, alertas de emergencia en caso de riesgos de tsunamis, sismos de mayor intensidad, erupciones volcánicas e incendios forestales con amenaza a viviendas. Dicha alerta masiva, despachada automáticamente vía texto a una zona georreferenciada, no es afectada por la congestión tradicional de las redes celulares, dado que utiliza otros canales de frecuencia para llegar a los teléfonos de forma segura y gratuita. (<http://www.sae.gob.cl>)

Sistema de Difusión de Alertas a la Población

Dentro de los recursos más valorados por la Institución se encuentra el canal de difusión de alertas como el SAE, que consiste en una plataforma tecnológica que permite enviar de forma automática, a través de un canal dedicado para emergencia, un mensaje vía texto a todos aquellos dispositivos móviles que se encuentran dentro del radio de emergencia, permitiendo de esta manera alertar de forma oportuna a la población sobre la situación de un evento en particular.

De la misma forma, aunque a través de los recursos financieros de los gobiernos regionales, ONEMI dispone a la fecha de cuatro sistemas de sirenas de borde costero en las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Maule respectivamente. Este tipo de sistema que es capaz de alertar masivamente sobre un sector o territorio determinado, se espera ampliar para todas las regiones del país y no tan sólo para advertir sobre la amenaza de tsunamis, sino que también se espera ampliar el uso para advertir sobre otros tipos de amenazas como volcanes y aluviones, entre otros.

Asimismo, la cuenta de twitter con más de 1 millón 327 mil seguidores y la plataforma web de ONEMI en permanente actualización, permite informar de forma inmediata a toda la comunidad sobre sismos de menor, mediana y mayor intensidad, alertas tempranas, amarillas y rojas vinculadas a diferentes tipos de eventos. De la misma forma, estos canales de difusión facilitan la distribución de mensajes preventivos para el desarrollo de la cultura del auto cuidado en el país, comunicando noticias y actividades institucionales de importancia pública.

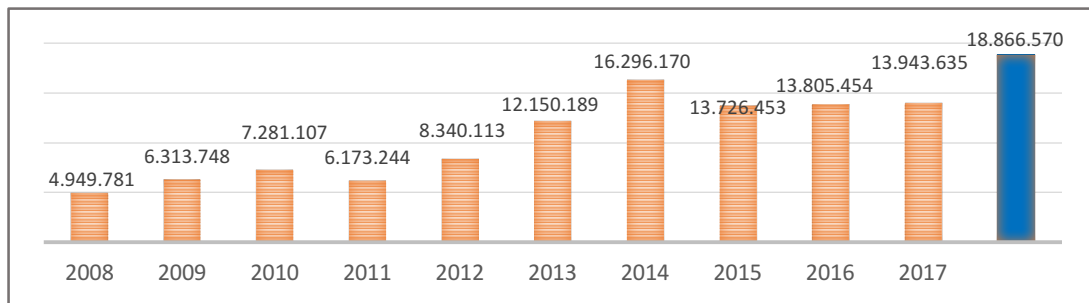
Recursos Presupuestarios

Si bien, los recursos presupuestarios de la Institución se han incrementado consistentemente durante los últimos 10 años, esto último ha respondido más bien a subsanar brechas críticas provocadas por las propias emergencias, más que a una planificación estructural del Servicio.

De acuerdo a los presupuestos anuales de la institución, que se podrán revisar en detalle en Anexo 4, la Institución ha tenido un incremento presupuestario del 182% entre el año 2008 y el 2017, lo cual no indica que en ONEMI aún persista un déficit presupuestario que cubrir, y que en este caso se representa a través de los \$4.922.935 millones extras que recibiría ONEMI en su presupuesto, si es que se aprobara el nuevo proyecto de ley que

moderniza la Institución. Si el proyecto de ley se aprobara, ONEMI tendría un presupuesto en régimen normal de cerca de \$ 18.866.570 millones, cifra representada en la columna de color azul de la ilustración N° 5, y que está compuesta entre los \$13.943.635 millones del presupuesto vigente para ONEMI para el año 2017 y los \$4.922.935 millones extras del Informe Financiero Complementario de Indicación a la Indicación Sustitutiva del nuevo Proyecto, que se puede revisar en detalle en el Anexo 5.

Ilustración 10: Presupuesto ONEMI en miles \$ aprobados durante los últimos 10 años



Fuente: Basado en valores extraídos de DIPRES, (2008 – 2017).

4.2.1.2 Recursos Intangibles

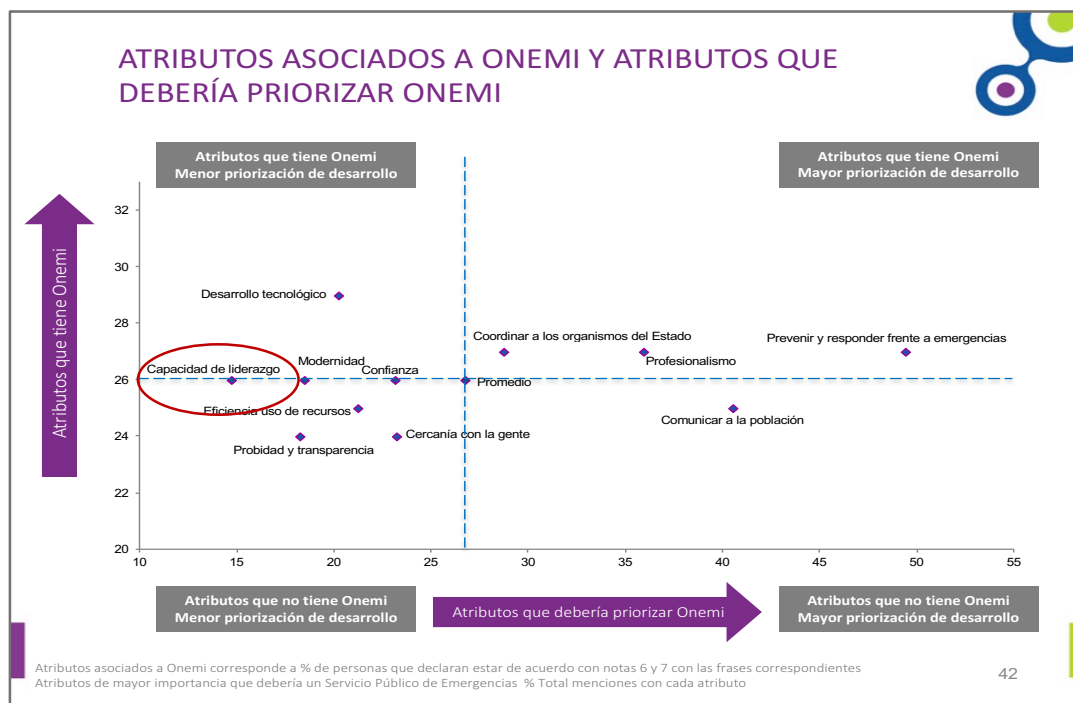
Capacidad de convocatoria

Si bien ONEMI no cuenta con atribuciones por sobre otros organismos del Sistema Nacional de Protección Civil, sí la Institución ha tenido la capacidad de convocatoria necesaria para hacer frente a las diferentes emergencias que han requerido coordinación técnica con otros organismos, principalmente con CONAF, SERNAGEOMIN, CSN, DMC, SHOA, entre otros. De la misma forma y en el ámbito de la prevención, ONEMI, a través de la conformación de la Plataforma Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastre²⁰ (PNRRD), ha implementado de manera paulatina pero segura, con todos los actores y sectores del SNPC, las diferentes acciones que sugiere el marco internacional en gestión de riesgo de desastres, principalmente lo que instruyó el Marco de Acción de Hyogo (2005-2015) y lo que actualmente postula el Marco de Sendai (2015-2030), ambos documentos firmados debidamente por Chile como miembro de Naciones Unidas.

²⁰ La Plataforma Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastres (RRD), coordinada por ONEMI, se define como una instancia multisectorial representativa de la gestión del riesgo de desastres en Chile, cuyo principal objetivo es lograr la incorporación de la RRD de manera transversal en políticas, planificación y programas de desarrollo, de manera sustentable y en concordancia con la implementación de los Marcos Internacionales en materias ad hoc. (<http://www.onemi.cl/plataforma-de-reduccion-de-riesgos-de-desastres/>)

En este mismo ámbito, entre los productos más importantes de ONEMI con la PNRRD, se encuentra la elaboración y aprobación de la Política Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres²¹ y el Plan Estratégico Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres²² 2015 – 2018. A través de estos documentos, la Institución ha dado muestras de consolidación del trabajo permanente, serio y comprometido con los diversos actores responsables de la gestión de riesgos de desastres en país. Así también lo demuestran los estudios de percepción en la siguiente gráfica en relación al atributo de liderazgo de ONEMI en el Sistema Nacional de Protección Civil.

Ilustración 11: Atributo liderazgo de ONEMI



Fuente: Presentación estudio Cadem (2016), p. 42.

²¹ Política Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres: "(...) instrumento o marco guía que permita desarrollar una gestión integral del riesgo de desastres donde se articulen la política general con las políticas transversales y las políticas sectoriales, y en donde se lleven a cabo las acciones de prevención, respuesta y recuperación ante desastres, dentro del marco del desarrollo sustentable". ONEMI (2016b, p.33).

²² El Plan Estratégico Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastre, "crea y potencia las condiciones para que se desarrollen y fortalezcan una serie de iniciativas nacionales, sectoriales y locales, que en definitiva ayudarán a que la Gestión de Riesgo de Desastre se instale de manera transversal y relevante en el país", inspiradas en las cuatro prioridades del Marco de Sendai. ONEMI (2016b, p.9).

Prioridad 1: Comprender el riesgo de desastres.

Prioridad 2: Fortalecer la gobernanza del riesgo de desastres para gestionar dicho riesgo.

Prioridad 3: Invertir en la reducción del riesgo de desastres para la resiliencia.

Prioridad 4: Aumentar la preparación para casos de desastre a fin de dar una respuesta eficaz, y reconstruir mejor en los ámbitos de la recuperación, la rehabilitación y la reconstrucción.

El Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 fue aprobado en la Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres, celebrada del 14 al 18 de marzo de 2015.

Capital Humano

La gestión de riesgo de desastres es un concepto relativamente nuevo en el contexto internacional y que ONEMI adoptó con mayor fuerza con posterioridad al terremoto y tsunami de 2010. No obstante lo anterior, ONEMI y particularmente los funcionarios que la componen han estado presente en toda la evolución conceptual del cambio de paradigma que ha significado pasar de lo reactivo a lo preventivo. Los diferentes cursos y diplomas de especialización y formación en Gestión de Riesgo de Desastre que ha implementado el área de capacitaciones de ONEMI, ha generado en el personal un vínculo más estrecho con los nuevos desafíos que implica la reducción del riesgo de desastre. Resultado de lo anterior es la conformación de la Plataforma Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastre, la elaboración de la Política Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres y el Plan Estratégico Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres 2015 – 2018.

De la misma forma es la propia ONEMI, a través de sus funcionarios con mayor experiencia y capacitación en el Servicio, los encargados de formar a través de los diferentes cursos de especialización que posee la Academia Nacional de Protección Civil²³, a los distintos miembros, actores y autoridades del Sistema Nacional de Protección Civil.

Monitoreo permanente 24/7

Una de las fortalezas más potente de la institución, aparte de tener presencia en todas las regiones del país, es tener a disposición de la ciudadanía y las autoridades regionales, un monitoreo permanente de 24 horas y 7 días a la semana, respecto de los diferentes escenarios de riesgos que se pueden ir configurando en cada territorio. De la misma manera es preciso argumentar que cada región conoce de mejor forma su territorio y la población con mayor vulnerabilidad en ésta.

También es importante indicar que el proceso de disponer de un monitoreo permanente 24/7 en cada región del país, ha significado un proceso previo de fortalecimiento y cierto nivel de estandarización, tanto del recurso humano, como de la infraestructura de telecomunicaciones en cada región del país.

²³ La Academia Nacional de Protección Civil es un departamento que pertenece a la Subdirección Nacional de Gestión del Riesgo de ONEMI. Dentro de sus principales funciones tiene la tarea de coordinar, desarrollar y proveer los programas de formación, capacitación y entrenamiento a todas aquellas instituciones públicas o privadas que forman parte del Sistema Nacional de Protección Civil.

Recurso organizativo

Una de las principales falencias de la Institución es su actual estructura organizacional, entendiéndose por ésta, según Mintzberg (2012, p.26), “como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

Producto del crecimiento inorgánico de la institución pos terremoto y tsunami del 2010, aún la organización sufre las inconsistencias organizativas de ser en lo legal y formal una Institución centralizada del Estado, pero que en el hecho cuenta con un despliegue territorial de 15 direcciones regionales sin mayores atribuciones y recursos administrativos que permitan su desarrollo en la región. De la misma forma, dado que el personal se ha incrementado exponencialmente a raíz de las nuevas funciones y profesionalización del Servicio, actualmente ONEMI cuenta con más del 50% de su personal de funciones permanentes, en calidad de contrato de honorario, lo cual hace muy precario sostener una fuerza laboral estable y permanente en funciones que son críticas para la Institución.

Finalmente, así como el crecimiento inorgánico se extiende a las 15 direcciones regionales de ONEMI, en el nivel central no es muy distinta la situación, toda vez que su estructura organizacional que data del año de su creación en 1974, da cuenta de una organización evidentemente de respuesta y reactiva a situaciones de emergencia, con foco en la compra y distribución de elementos de emergencia. Lo anterior trae como consecuencia que en el transcurso del tiempo la Institución haya adoptado una estructura funcional, de contaste cambio y escasa formalización a la hora de establecer los vínculos de coordinación y especialización de las tareas y actividades que requiere una organización como ONEMI, con énfasis en las fases de prevención y alerta de emergencia.

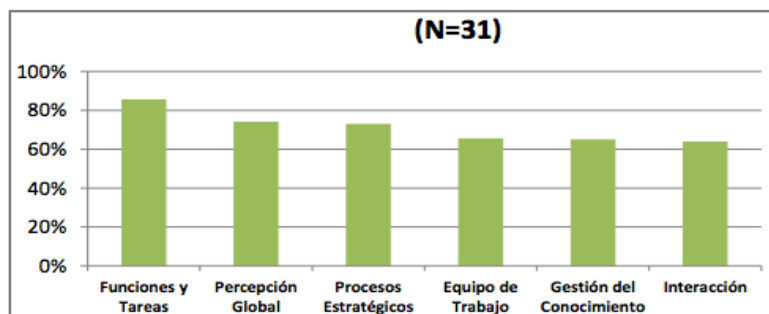
Gestión del Conocimiento

A raíz de los resultados que arrojó la realización de un diagnóstico organizacional realizado el año 2016 por parte de la Consultora GBE, entre las diversas brechas de gestión resultantes del estudio, una de las más importantes para priorizar su trabajo y mejoramiento fue la necesidad de fortalecer al interior de la organización los niveles de comunicación y participación entre áreas en torno al proceso de gestión del conocimiento. En ese sentido, uno de los ítems con menor grado de acuerdo en la encuesta realizada al

personal, fue la falta de instancias de aprendizaje necesarias para mejorar la gestión de emergencia una vez concluido un evento.

A continuación, se presenta un gráfico con el resultado del nivel de acuerdo que las jefaturas del nivel regional y central de ONEMI, tienen en relación a las dimensiones que caracterizan a la estructura organizacional, siendo el trabajo en equipo, la gestión del conocimiento y el grado de interacción entre áreas, las dimensiones más débiles del diagnóstico.

Ilustración 12: Grado de acuerdo por dimensiones de la estructura organizacional



Fuente: Informe de diagnóstico estudio GBE (2016), p. 9.

4.3 Análisis FODA

El análisis estratégico supone estudiar la organización desde una perspectiva interna, en cuanto se analizan variables propias de la organización como recursos y capacidades, y también desde una perspectiva externa donde el análisis se focaliza en las condiciones del entorno o factores externos que pueden afectar seriamente el rendimiento de una organización. Es así como dicho análisis repercute en una serie de fortalezas y debilidades en el caso del análisis interno y en un conjunto de oportunidades y amenazas para el análisis externo.

De acuerdo a las variables y factores que se revisaron en el análisis interno de recursos y capacidades de ONEMI, frente a las condiciones del macroentorno analizadas mediante la herramienta PESTEL, es posible identificar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ONEMI.

4.3.1 Oportunidades

Compromiso y apoyo explícito del actual Gobierno con la Institución

Posterior al terremoto del 27 de febrero de 2010, sumado a las últimas emergencias correspondiente a los eventos hidrometeorológicos que afectaron a las regiones de Antofagasta, Atacama y Coquimbo el año 2015, junto con la erupción del volcán Calbuco del mismo año y el incendio forestal más grande de la historia del país a comienzos del 2017, la Institución se ha venido instalando definitivamente en la agenda pública del Gobierno. Reflejo de ello es la suma urgencia que a partir del 1 de marzo de 2017 tiene el Proyecto de Ley que moderniza ONEMI y el Sistema Nacional de Protección Civil, según indica el Boletín N° 7550-06 del Senado, actualmente en etapa de segundo trámite constitucional, de la comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización.

Dado que esta última iniciativa aún no se concreta, es tarea de la Institución traducir en resultados la oportunidad que abre el Gobierno de turno para concretar otras nuevas iniciativas que vayan en la dirección de fortalecer la gestión de riesgo de desastres en el país.

Demanda ciudadana más exigente con la performance de organismos de emergencia

De acuerdo a estudios de percepción que realizó la Institución pos terremoto y tsunami del 27 de febrero de 2010, los resultados indican que la ciudadanía demanda una relación mucho más cercana y participativa en lo educativo y formativo, lo cual deja un espacio abierto para que la Institución pueda posicionarse positivamente en aquel segmento de la ciudadanía que declara tener una necesidad no satisfecha. Bajo este análisis la Institución tiene la oportunidad de explorar nuevas estrategias de servicio y potenciar atributos asociados a la “confianza”, “eficiencia” y “liderazgo”, como resultado de la búsqueda de mayor participación ciudadana para el desarrollo paulatino de comunidades resilientes.

Apalancamiento de fondos regionales para la implementación de tecnológica de punta

El apalancamiento de recursos para completar a nivel nacional el despliegue e implementación de infraestructura crítica como las telecomunicaciones y sirenas de borde costero, puede ser una gran oportunidad de desarrollo para la Institución y la seguridad de las personas en todo el territorio nacional. Sólo durante el año 2016 ONEMI impulsó

recursos regionales por un total de \$1.413MM, entre los cuales se encuentra el *“Diseño de sirenas de alerta de tsunami para la Región de Biobío”, “Instalación de señalética foto luminiscente para las vías de evacuación de la Región de Tarapacá”, “Implementación de sirenas de alerta de tsunami para la Región de O’Higgins”,* entre otras.

4.3.2 Amenazas

Débil cultura de la prevención en la ciudadanía

Si bien una frágil memoria colectiva frente a eventos pasados constituye un aspecto sociocultural que hasta ahora ONEMI no ha podido dar vuelta, en general los aspectos sociales como la conducta y la cultura de un país son elementos que provienen del entorno, se encuentran presentes y afectan a la gestión institucional. En este sentido el país sigue sumido en una cultura reactiva frente a situaciones de emergencia, desastres y catástrofes, (UNISDR, 2010). Quizás una de las explicaciones de aquello nos la entrega Aldana (1996), quien alude que la reiterada ocurrencia de eventos no predecibles por la sociedad va determinando que la atención y la prioridad de ésta se focalice en la respuesta y en la inmediatez del evento y no en las oportunidades de mejora que ello significa para la gestión preventiva. En general la población tiende a olvidar rápidamente los eventos de emergencia, reiterando prácticas o conductas que pueden ser inapropiadas para un país como Chile con múltiples amenazas y riesgos de desastres.

Si bien, posterior al evento del 27 de febrero de 2010, existe una demanda ciudadana hacia el trabajo preventivo, Chile se caracteriza por tener una cultura de reacción, reflejo de ello son los resultados del estudio de percepción ciudadana realizado por Sismarket (2013), en donde los niveles del sentido de la preparación de las familias chilenas ante la ocurrencia de una situación de emergencia o catástrofe baja cinco puntos entre el 2011 (75%) y el 2013 (70%), lo que indica una cierta inseguridad por parte de la población a medida que se aleja un evento significativo de gran conmoción como lo fue en este caso el terremoto y tsunami del año 2010.

Población nacional permanentemente expuesto a múltiples amenazas de desastres

Chile es uno de los países que por sus condiciones geográfica está expuesto a múltiples amenazas de desastres, no por nada, de acuerdo a registros estadísticos internacionales, es el país más sísmico del mundo, así también es el segundo país con mayor afectación de personas por fenómenos climatológico (inundaciones, sequías, tormentas). La población está expuesta constantemente a emergencias de todo tipo, siendo las más recurrentes las amenazas de terremoto y tsunami, aluviones, incendios forestales, sequías, erupciones volcánicas e inundaciones (UNESCO, 2012).

Disposiciones legales atinentes a la Institución, poco claras y desactualizadas

El marco jurídico que define las atribuciones y funciones de ONEMI, actualmente se sustentan principalmente en el Decreto Supremo 509 de 1983 y el Decreto N°156 de 2002 del Ministerio del Interior. Sin embargo, ambas normativas no representan los desafíos institucionales que actualmente tiene el Servicio, generándose un vacío legal que coloca en riesgo a la Institución, toda vez que se genera una disociación entre lo que legalmente se define para su actuar y lo que la ciudadanía, actores del Sistema Nacional de Protección Civil y autoridades esperan de la Institución.

Desconfianza generalizada de la ciudadanía post 27/F

De acuerdo al último estudio de percepción externa realizado por ONEMI (Cadem, 2016), las diferentes instituciones como la misma ONEMI, el Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada (SHOA), intendencias y gobernaciones que a esa fecha cumplieron un rol protagónico en los lamentables acontecimientos del pasado terremoto y tsunami del 27 de febrero de 2010, aún se encuentran inmersos en un mapa de desconfianza generalizado de cara a la ciudadanía, lo que puede perjudicar potencialmente la gestión institucional a la hora de solicitar mayor participación, confianza y credibilidad en los diferentes servicios y programas que especialmente ONEMI ofrece a la comunidad.

Tabla III: Resumen oportunidades y amenazas de ONEMI

Nº	OPORTUNIDADES
O1	Compromiso y apoyo explícito del actual Gobierno con ONEMI
O2	Demanda ciudadana más exigente con la performance de organismos de emergencia
O3	Apalancamiento de fondos regionales (FNDR) para la implementación de tecnología de punta
Nº	AMENAZAS
A1	Débil cultura de la prevención en la ciudadanía
A2	Población nacional permanentemente expuesto a múltiples variables de riesgo de desastre
A3	Disposiciones legales atinentes a la Institución, poco claras y desactualizadas
A4	Desconfianza generalizada de la ciudadanía post 27/F

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Fortalezas

Canales de difusión de alertas con tecnología de punta

A la fecha, ONEMI ha incrementado de manera sostenida la implementación y robustecimiento (comunicación satelital) del equipamiento de telecomunicaciones a nivel nacional, lo que significó en su momento su gran falencia en el pasado terremoto y tsunami de 2010.

Capacidad para convocar actores nacionales e internacionales para apoyo en la gestión

Dada la naturaleza técnica del Servicio y su rol coordinador del Sistema Nacional de Protección Civil, en uno de los países con mayor presencia de variables de amenazas de desastres en el mundo, sumado además las múltiples emergencias de gran envergadura que ha vivido el país en este último tiempo; ONEMI a través de los diferentes ministerios ha impulsado con gran éxito la articulación y gestión colaborativa con diferentes organismos nacionales e internacionales entendidos en la materia, reflejo de ellos son los convenios firmados con CIGIDEN²⁴, JICA²⁵, CSN²⁶, UNISDR²⁷, entre otros organismos.

²⁴ Centro Nacional de Investigación para la Gestión Integrada de Desastres Naturales, que reúne a investigadores de las ciencias de cuatro universidades de país (Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad Católica del Norte, la Universidad Técnica Federico Santa María y la Universidad Andrés Bello).

²⁵ Agencia de Cooperación Internacional del Japón.

²⁶ Centro Sismológico Nacional, de la Universidad de Chile.

Monitoreo y respuesta 24/7 en todas las regiones del país

Posterior al terremoto y tsunami del pasado 27 de febrero de 2010, el Servicio implementó la modalidad 24/7 para todas las Direcciones Regionales, dotando a cada una de ellas de un Centro Regional de Alerta Temprana (CAT) que permite vigilar permanentemente en tiempo real los diferentes escenarios de riesgo de cada región con una mirada más local desde el punto de vista territorial.

Capital humano con experticia en reducción de riesgos de desastres

Dado que ONEMI es el único organismo técnico del Estado que hace más de 40 años se encuentra coordinando y asesorando a las autoridades de turno respecto de las tareas propias del Ciclo del Manejo del Riesgo en Chile. Lo anterior ha conformado una capacidad instalada de mucha experiencia al interior de la Organización generado un capital humano de reconocimiento internacional. Ejemplo de lo anterior es el liderazgo en el ámbito de la emergencia del actual Director Nacional de ONEMI que asumió en octubre de 2017, ad honorem en el Grupo Consultivo del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF) de Naciones Unidas.

4.3.4 Debilidades

Deficiente diseño y recursos organizativos

ONEMI nace el año 1974 como un organismo centralizado y dependiente del Ministerio del Interior. Actualmente su forma y recursos organizativos siguen respondiendo a esa misma concepción, aun cuando en estos 40 años de gestión la Institución ha ido evolucionado en términos de roles y funciones, sus sistemas de planificación, control y coordinación aún siguen respondiendo a una lógica estructural correspondiente a los inicios del organismo.

Presupuesto insuficiente

Si bien el presupuesto institucional, según la información proporcionada por la ley de presupuesto entre los años 2008 y el 2017, ha aumentado un 182%, dicho presupuesto sigue siendo insuficiente para gestionar el fortalecimiento institucional que se requiere

²⁷ Secretaría de la Estrategia Internacional de la Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo Desastres.

para abordar los diferentes requerimientos que demanda la ciudadanía. Un ejemplo de ello es el incremento de recursos presupuestarios que el Informe Financiero Sustitutivo de la Dirección de Presupuesto otorgaría al Servicio, para los efectos de implementar el nuevo proyecto de ley que moderniza y coloca en contexto los nuevos desafíos institucionales que demanda la ciudadanía de ONEMI.

Atribuciones insuficientes para realizar la gestión

ONEMI dentro de sus funciones coordina a muchos organismos públicos con nivel jerárquico superior al del propio Servicio, situación que en muchas ocasiones no le permite cumplir de forma eficiente y oportuna su cometido. En este sentido, se requiere que la Institución a través de la modificación legal de su marco normativo, pueda acceder a atribuciones más coercitivas en el ámbito de la fiscalización de los diferentes organismos públicos que tienen como parte de su gestión la reducción del riesgo de desastre.

Deficiente gestión del conocimiento

De acuerdo a los resultados del estudio organizacional que realizó la Institución con el Grupo GBE consultores (2016), una de las principales brechas a superar por parte de la Institución, según las propias jefaturas de la misma, es el trabajo deficiente que se realiza en la generación de instancias de aprendizaje posterior a la ocurrencia de una emergencia. Según el análisis realizado, uno del ítem del estudio con menor grado de acuerdo entre los encuestados es el no aprovechamiento del conocimiento y experiencia existente en el propio capital humano y que podría ser aprovechado con la finalidad de mejorar la eficiencia en el desempeño institucional.

Tabla IV: Resumen fortalezas y debilidades de ONEMI


Nº	FORTALEZAS
F1	Canales de difusión de alertas con tecnología de punta
F2	Capacidad para convocar actores nacionales e internacionales para apoyo en la gestión
F3	Monitoreo y respuesta 24/7 en todas las regiones del país
F4	Capital humano con experticia en reducción de riesgos de desastres
Nº	DEBILIDADES
D1	Deficiente diseño y recursos organizativos
D2	Presupuesto insuficiente
D3	Atribuciones insuficientes para realizar la gestión
D4	Deficiente gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia

4.3.5 FODA Cuantitativo

Habiendo realizado un análisis en detalle de cada uno de los factores endógenos y exógenos que afectan positiva y negativamente a ONEMI, ahora es preciso identificar qué fortalezas de todas las levantadas en el análisis previo permite de forma efectiva aprovechar una oportunidad o enfrentar una amenaza presente en el entorno. De la misma forma se requiere realizar una identificación de aquellas debilidades que no permiten aprovechar una oportunidad, o por el contrario activan una amenaza del entorno. En ese sentido, la Matriz de Análisis FODA Cuantitativo permite desarrollar una priorización de aquellas fortalezas y debilidades que repercuten directamente en un beneficio o pérdida para la organización, respecto de aquellas que habiéndose levantado en el análisis y estando presentes, no requieren de un foco de recurso especial para ser abordadas.

Ilustración 13: FODA cuantitativo

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				PROMEDIOS	
		Compromiso y apoyo explícito del actual Gobierno con la Institución	Demanda ciudadana más exigente con la performance de organismos de emergencia	Apalancamiento de fondos regionales (FNDR) para la implementación de tecnología de punta	PROMEDIOS	Débil cultura de la prevención en la ciudadanía	Población nacional permanentemente expuesta a múltiples variables de riesgo de desastre	Disposiciones legales atinentes a la Institución, poco claras y desactualizadas	Desconfianza generalizada de la ciudadanía post 27/F		PROMEDIOS
		O1	O2	O3		A1	A2	A3	A4		
FORTALEZAS	F1	Canales de difusión de alertas con tecnología de punta	1	7	3	3,7	1	7	1	6	3,8
	F2	Capacidad para convocar actores nacionales e internacionales para apoyo en la gestión	6	6	7	6,3	6	6	3	2	4,3
	F3	Monitoreo y respuesta 24/7 en todas las regiones del país	1	7	3	3,7	1	7	1	5	3,5
	F4	Capital humano con experticia en reducción de riesgos de desastres	1	6	1	2,7	2	2	2	2	2,0
		PROMEDIOS	2,3	6,5	3,5		2,5	5,5	1,8	3,8	
DEBILIDADES	D1	Deficiente diseño y recursos organizativos	1	4	3	2,7	4	1	2	3	2,5
	D2	Presupuesto insuficiente	1	7	1	3,0	5	5	1	5	4,0
	D3	Atribuciones insuficiente para realizar la gestión	1	7	1	3,0	5	5	5	6	5,3
	D4	Deficiente gestión del conocimiento	1	3	3	2,3	3	3	1	1	2,0
		PROMEDIOS	1,0	5,3	2,0		4,3	3,5	2,3	3,8	

Fuente: Elaboración propia

4.3.6 Análisis cuadrante Fortalezas vs Oportunidades

Entre las fortalezas más importantes que se deben potenciar para aprovechar las oportunidades del entorno es la (F2) *capacidad de convocatoria del Servicio*. Dado que ONEMI tiene la función de coordinar una gran cantidad de organismos públicos y privados, es natural pensar que hasta ahora la principal fortaleza de la Institución sea movilizar a una gran cantidad de actores en pos de la gestión de riesgo de desastre del país, lo anterior principalmente a través de la convocatoria de organismos nacionales que forman parte del Sistema Nacional de Protección Civil.

Ahora bien, este mismo poder de convocatoria del Servicio podría hacerse extensivo con mayor fuerza a la comunidad, de manera de utilizar más provechosamente la principal

oportunidad del Servicio que es tener una población más pendiente y habida de aprendizaje en lo que respecta a gestión de riesgo de desastre, lo que en la matriz de FODA cuantitativo se representa a través de la (O2): *demanda ciudadana más exigente*.

Entendido la existencia de una comunidad más exigente con la performance de los organismos de emergencia, en relación a una mayor participación y cercanía de parte de éstos con la ciudadanía a través de los diferentes planes y programas de prevención. A continuación, y en relación a este cuadrante, se proponen las siguientes estrategias para la Institución:

- Diversificar la variedad de programas de prevención en gestión de riesgo de desastre para la comunidad.
- Mejorar los desempeños operacionales para disminuir los tiempos de alerta y respuesta a la comunidad.

4.3.7 Análisis cuadrante Fortalezas vs Amenazas

Para este cuadrante se reitera la *capacidad de convocatoria del Servicio* (F2) como la fortaleza más valorada por la organización para enfrentar de mejor forma las diferentes amenazas analizadas, principalmente desde el punto de vista del apalancamiento de recursos y capacidades con distintos organismos para la gestión del bienestar y seguridad de la población en materia de riesgo de desastre.

Dentro de las amenazas que menos controla la Institución, se encuentra las *disposiciones legales poco claras y desactualizadas* (A3). Para este caso particular, ninguna fortaleza presentada en el análisis es suficientemente fuerte para mitigar las falencias detectadas en el ámbito legal. La solución prácticamente pasa por la promulgación definitiva de la nueva ley con mayores atribuciones y capacidades de gestión para ONEMI. No obtente lo anterior, otra amenaza que sí es posible abordar y mitigar sus efectos es la *débil cultura de la prevención en la ciudadanía* (A1). Al igual que en el cuadrante anterior, es la capacidad de convocatoria que ejerce ONEMI en el resto de los organismos, la principal herramienta que permite permear en el Sistema Nacional de Protección Civil y en la población en

general la cultura del autocuidado. A continuación, y en relación a este cuadrante, se propone la siguiente estrategia para la Institución:

- Aumentar las campañas de comunicación y difusión del auto cuidado en la población por tipo de amenaza.

4.3.8 Análisis cuadrante Debilidades vs Oportunidades

Particularmente entre las debilidades que no permiten a la organización tomar las diversas oportunidades del entorno se encuentran en primer lugar el *presupuesto insuficiente* (D2) y las *atribuciones insuficientes para realizar la gestión* (D3), la combinación de ambas debilidades justamente impide que la Institución pueda hacerse cargo de forma oportuna y efectiva a las *diversas demandas que exige la ciudadanía* (O2). En este caso y considerando que para contar con mayores atribuciones es preciso una modificación legal de la normativa de ONEMI, para tomar la oportunidad más favorable del entorno a la Institución sólo le resta avocarse a tomar una estrategia que le permita superar la deficiencia presupuestaria que actualmente mantiene. En este sentido y de acuerdo al análisis del cuadrante se propone el seguimiento de la siguiente estrategia:

- Incrementar la obtención de recursos financieros extras que permita la implementación de nuevas iniciativas para la reducción del riesgo de desastre.
- Aumentar la eficiencia del gasto que permita aumentar la disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de las actividades claves de la Institución.

4.3.9 Análisis cuadrante Debilidades vs Amenazas

En este caso las debilidades que podrían detonar una amenaza del entorno son las mismas que en el cuadrante anterior, por lo tanto, poder gestionarlas o controlarlas sería una prioridad para el Servicio. Estas corresponden al *presupuesto insuficiente* (D2), y las *atribuciones insuficientes para realizar la gestión* (D3).

En cuanto al análisis del conjunto de debilidades, es posible detectar que existe una amenaza en particular que se activa por sobre las otras, principalmente por la pasividad

del Servicio para contrarrestarla y esta corresponde a la *débil cultura de la prevención en la ciudadanía* (A1).

Dado que las debilidades con mayor grado de injerencia en la activación de la amenaza A1, correspondiente a la *débil cultura de la prevención*, al igual que en el cuadrante anterior, se propone a la Institución la implementación de las mismas estrategias indicadas anteriormente: *incrementar la obtención de recursos financieros extras que permita la implementación de nuevas iniciativas para la reducción del riesgo de desastre y aumentar la eficiencia del gasto* que permita aumentar la disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de las actividades claves de la Institución.

Tabla V: Cuadro resumen con las potenciales estrategias a implementar

Nº	ESTRATEGIAS
1	Diversificar la variedad de programas de prevención en gestión de riesgo de desastre para la comunidad.
2	Mejorar los desempeños operacionales para disminuir los tiempos de alerta y respuesta a la comunidad.
3	Aumentar las campañas de comunicación y difusión del auto cuidado en la población por tipo de amenaza.
4	Incrementar la obtención de recursos financieros extras que permita la implementación de nuevas iniciativas para la reducción del riesgo de desastre.
5	Aumentar la eficiencia del gasto que permita aumentar la disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de las actividades claves de la Institución.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Del análisis estratégico se desprende en primer lugar una demanda creciente de credibilidad por parte de la ciudadanía a la gestión de ONEMI, especialmente en aquellas situaciones donde se requiere de un grado de certeza y oportunidad en la información que se difunde para el correcto manejo y control de una situación de emergencia. En este caso, aumentar la *confianza* en la ciudadanía es la principal herramienta para mejorar la credibilidad de ésta.

Considerando que la estrategia es un proceso por el cual la organización delinea la dirección que requiere avanzar para lograr sus metas, (Anthony y Govindarajan, 2008), para el caso de ONEMI aumentar la confianza en la ciudadanía significa pasar de lo reactivo a una gestión de prevención del riesgo de desastre, lo que se puede traducir en cursos de acción que tengan como objetivo disminuir o evitar los efectos de una amenaza, junto con fortalecer las capacidades de la población para disminuir la vulnerabilidad.

En este sentido el establecimiento de una estrategia de prevención con la comunidad y el Sistema Nacional de Protección Civil, permitirá disminuir las pérdidas de vidas humanas, a través de la ejecución de tres acciones por parte de ONEMI:

- a) Lograr que la ciudadanía más vulnerable y expuesta a situaciones de riesgo de desastre asimilen su rol en el ámbito de la preparación y manejo de emergencias, lo anterior, a través de la participación en las instancias de formación y capacitación que ejecuta el Servicio.
- b) Alertar oportunamente a la población y al Sistema Nacional de Protección Civil ante situaciones de riesgo o emergencias, a través del trabajo previo con protocolos y acuerdos de nivel de servicio, con los organismos técnicos que se relacionan con el conocimiento y manejo del evento en específico.
- c) Entregar una respuesta efectiva, en términos de eficacia y oportunidad que permita mantener a resguardo la vida de las personas durante el desarrollo de un evento de

emergencia, lo anterior bajo la coordinación previa con autoridades del nivel nacional, regional, provincial y comuna respectivamente.

5.1 Declaración de la Propuesta de Valor para ONEMI

En este caso la propuesta de valor trabajada para ONEMI es la siguiente:

“Articular las capacidades del Estado para entregar a la comunidad: alertas oportunas, programas de prevención gratuitos y una respuesta efectiva en situaciones de emergencia, desastre o catástrofe”.

A continuación, se realiza una descripción de los atributos de valor trabajados para ONEMI:

Programas de prevención gratuitos

El objetivo de este atributo de valor es entregar a la comunidad programas de prevención que cuenten con los recursos financieros necesarios en el tiempo, para aplicarlos gratuitamente al público objetivo definido previamente en el diseño.

Un elemento fundamental para lograr el financiamiento de cualquier programa social que se ejecute en el país, es la necesidad que este último cumpla con una serie de requisitos técnicos que dispone el Ministerio de Desarrollo Social (MDS), tanto en el diseño como en la ejecución y evaluación del programa.

Para medir el objetivo propuesto, se estima necesario construir indicadores de gestión²⁸ relativos a medir el nivel de participación y cobertura de los programas, ya sea por incorporación de nuevos programas, rediseño o simplemente aumento de recursos para la ejecución de éstos.

Alertas oportunas

La importancia de alertar oportunamente a la ciudadanía sobre una situación de riesgo o emergencia, es dar a la comunidad el tiempo suficiente de reacción para enfrentar de mejor forma un evento de estas características. Sin embargo, lo relevante o diferenciador

²⁸ “El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario”. (Pacheco J., Castañeda W. y Caicedo C., 2002, p.40)

respecto de los otros dos atributos, no es lo anterior, sino que es la importancia que reviste ésta acción para la Fase de Prevención, como para la Fase de Respuesta respectivamente.

Dependiendo de qué tan oportuna sea la alerta, la población podrá poner a prueba, las diferentes actividades de preparación que ONEMI entrega en la Fase de Prevención.

De la misma forma, dado que la “alerta” es una etapa intermedia entre la “prevención” y la “respuesta”; una alerta oportuna marcará la pauta de una gestión efectiva en la siguiente Fase de Respuesta.

Para finalizar, se podría concluir que la declaración de una alerta oportuna y su difusión, es capaz de influenciar positiva o negativamente tanto a la prevención, como a la respuesta.

Para medir una alerta oportuna, se estima necesario diseñar al menos un indicador que mida el grado de oportunidad en términos de tiempo la difusión de la alerta.

Respuesta efectiva

El objetivo del atributo es entregar a la ciudadanía una atención y control eficaz y oportuna en cuanto a las actividades que demanda el manejo de un evento o incidente de emergencia. Como se indicó anteriormente estas actividades se llevan a cabo inmediatamente de iniciado u ocurrido un evento o incidente con el objetivo de salvar vidas, reducir el impacto y disminuir las pérdidas en la comunidad afectada.

Para medir el objetivo propuesto, se estima importante considerar al menos un indicador que pueda medir en algún grado el nivel de oportunidad de la respuesta y otro que mida la eficacia de la misma.

5.2 Relación atributos propuesta de valor y creencia

A continuación, veremos cómo los atributos se vinculan con la propuesta de valor para conformar las creencias y orientar el desempeño institucional hacia el cumplimiento.

Tabla VI: Cuadro relación atributos propuesta de valor y creencias

Nº	ATRIBUTO	CREENCIA
A1	Programas de prevención gratuitos	Como Institución estamos plenamente comprometidos con aumentar la resiliencia del país frente a riesgos y desastres, a través del financiamiento de programas de prevención gratuitos para la ciudadanía.
A2	Alertas oportunas	Creemos en la coordinación del trabajo en equipo que debemos realizar con otros organismos técnicos del Sistema Nacional de Protección Civil para declarar y difundir oportunamente las alertas de emergencia.
A3	Respuesta efectiva	Estamos convencidos que a través de nuestro liderazgo en el Sistema Nacional de Protección Civil podemos gestionar la respuesta a la comunidad de manera efectiva. Tenemos la capacidad de empatizar desde la vulnerabilidad de las personas que enfrentan situaciones de riesgo o emergencia, lo cual nos permite reaccionar entregando una respuesta cercana y oportuna a la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

5.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA

A continuación, veremos cómo los atributos de valor se vinculan con la propuesta de valor, y éstos a su vez con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de ONEMI.

Tabla VII: Cuadro relación atributos propuesta de valor y análisis FODA

Nº	ATRIBUTO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
A1	Programas de prevención gratuitos	Dado que la ciudadanía demanda cada vez más una mejor performance y una mayor participación en las decisiones que puedan asegurar una buena preparación para enfrentar una	Una débil cultura de la prevención de la ciudadanía pone en peligro la puesta en práctica de cada una de las herramientas que entrega ONEMI en pos de mantener una comunidad resiliente y empoderada para	Contar con personal de experiencia tanto en el ámbito teórico, como práctico, se transforma en algo vital para la Institución a la hora de impulsar nuevos y mejores programas de	El presupuesto insuficiente, es la principal debilidad que posee la Institución para desarrollar una mayor cantidad de programas de prevención realmente potentes y de alcance nacional.

Nº	ATRIBUTO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>emergencia; el desarrollo de programas de prevención de carácter gratuito, permite a la Institución acceder a la ciudadanía de forma más cercana y expedita generando una oportunidad de construir una relación de confianza sostenida en el tiempo.</p>	<p>enfrentar una situación de emergencia.</p>	<p>prevención para la ciudadanía.</p>	
A2	Alertas oportunas	<p>El proceso de alertar oportunamente a la población sobre una situación de emergencia y de forma territorialmente descentralizada implica un alto desarrollo tecnológico y de inversión de recursos. Por lo tanto fomentar el desarrollo de este atributo en el nivel regional, se transforma en una oportunidad para solicitar regionalmente</p>	<p>Dado que el país se encuentra permanente expuesto a múltiples variables de riesgo súbito (sin previo aviso), como lo es la amenaza sísmica y volcánica, lo anterior pone en serio peligro la gestión oportuna de las alertas.</p>	<p>Dentro de las dos fortalezas relevantes que posee la Institución para cumplir el atributo de alertar oportunamente a la población se encuentra el monitoreo regional permanente de 24 horas al día, los 7 días a la semana, y la adquisición de tecnología de punta. El primero para realizar dicho monitoreo a nivel nacional y el segundo para efectuar el alertamiento</p>	<p>Las dos debilidades que afectan la gestión oportuna de la alerta, es el deficiente recurso organizativo y presupuestario que posee la Institución para respaldar de manera integral la gestión de este atributo en las direcciones regionales de ONEMI.</p>

Nº	ATRIBUTO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		(FNDR) los recursos necesarios para impulsar este tipo de iniciativas.		propia mente tal.	
A3	Respuesta efectiva	Desplegar una respuesta efectiva para atender y controlar una situación de emergencia; podría ser utilizado como una oportunidad en la Organización para demostrar un mejoramiento en la performance y liderazgo requerido por la ciudadanía para enfrentar de forma tranquila y confiada los eventos de tales características.	La exposición permanente de múltiples variables de riesgo de desastre ocurriendo al mismo tiempo en diferentes territorios del país, puede afectar directamente a la efectividad de la respuesta, toda vez que los recursos para atender una u otra son limitados.	Una de las características esenciales para atender y controlar de forma efectiva una situación de riesgo o desastre, es utilizando nuevas y mejores capacidades tecnológicas y de gestión. Una de las fortalezas más relevantes que tiene ONEMI para incorporar nuevas capacidades y lógicas de trabajo en este ámbito, es la colaboración que recibe por parte de los organismos científico-técnicos (nacionales o internacionales), para desarrollar nuevos programas, estudios y diseños metodológicos para mejorar la eficiencia en la respuesta.	La principal debilidad que posee la Institución para concretar este atributo de valor es el deficiente diseño y recurso organizativo para satisfacer al usuario final respecto de los elementos o servicios de atención y control que requiere una situación de riesgo o emergencia. En ocasiones la distribución o logística de la respuesta es demasiado burocrática y centralizada, lo cual merma la reacción y el servicio de ONEMI para responder localizadamente y de forma efectiva en todo el territorio nacional.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6 MODELO DE NEGOCIO

6.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica

Considerando que la planificación estratégica es el “proceso formal y sistemático mediante el cual la empresa define su posición deseada en el futuro y detalla los medios y forma en que prevé lograrlo” (Morales, 2010), el Modelo de Negocio viene justamente a complementar el proceso anterior, entregando de forma clara, simple y precisa, la fórmula por el cual la empresa o servicio público, se organizará para generar valor en los clientes/usuarios. Lo anterior, por medio de la entrega de bienes y servicios que generen *satisfacción* en el cliente/usuario y alivien las *frustraciones* de éstos, con los bienes o servicios entregados. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, et al., 2015).

Sin embargo, la ecuación no estaría lista si es que la generación y entrega de bienes y servicios de la organización, no generara los ingresos o beneficios necesarios para cubrir los costos y rentabilidad deseada que requieren las partes interesadas. De estar en una situación efectivamente como la descrita anteriormente, significaría que estaríamos en presencia de una organización que no genera un valor apropiado a sus clientes/usuarios, lo cual sería incapaz de sostenerse en el tiempo de forma competitiva en un entorno cambiante.

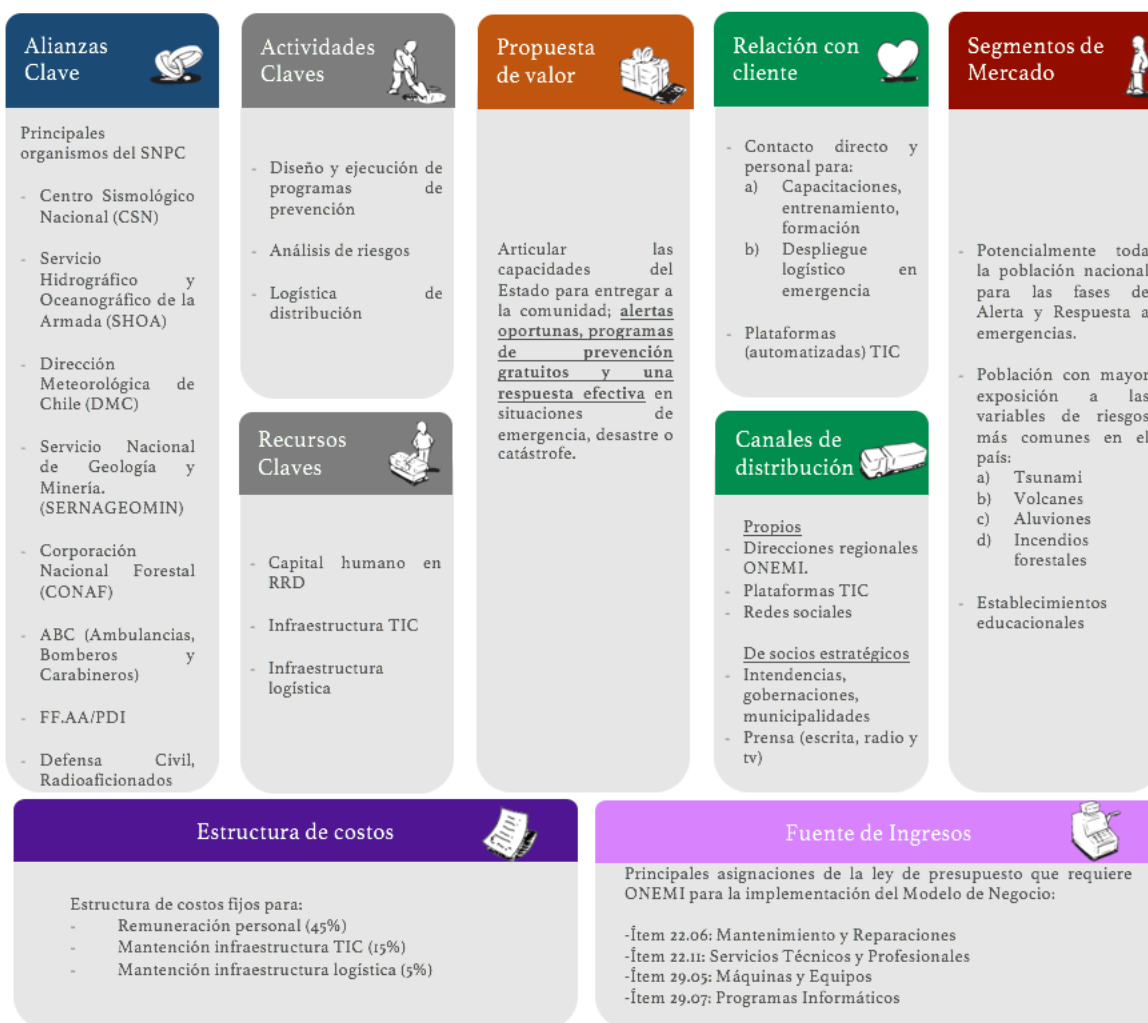
Finalmente es preciso indicar que la selección de una buena estrategia competitiva no asegura necesariamente un buen desempeño organizacional, si es que ésta no se complementa con un buen modelo de negocio que diseñe la forma por el cual organizarse y generar valor para el cliente, obteniendo por ello las utilidades o beneficios equivalente al nivel de satisfacción alcanzado por estos últimos.

6.2 Descripción y análisis del Modelo de Negocio ONEMI

Antes de dar inicio a la descripción y análisis de cada elemento que constituye el modelo de negocio propuesto para ONEMI, es preciso tener presente que la metodología utilizada en la propuesta corresponde al modelo CANVAS, dicho modelo fue propuesto por los autores Osterwalder y Pigneur (2014), con la finalidad de simplificar el ordenamiento lógico que requieren

las organizaciones para acceder a crear, entregar y capturar valor en el entorno. También denominado como *el lienzo del modelo de negocio*, establece una lógica de 9 módulos, que entrelazados, conforman la manera por la cual las organizaciones se estructuran internamente para generar los ingresos y beneficios esperados.

Ilustración 14: Modelo CANVAS - ONEMI



Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Recursos clave

Dentro de los recursos claves para dar cumplimiento a los atributos de valor propuestos, es preciso contar en primer lugar con el capital humano idóneo en reducción de riesgo de desastre (RRD), capaz de articular el desarrollo y formulación de programas de prevención que sean factibles de financiar.

De la misma forma mantener una infraestructura tecnológica y de comunicación capaz de soportar la continuidad operativa que requiere el monitoreo permanente de los quince centros de alerta temprana regionales y del nivel central para difundir alertas de emergencia a todo evento, es un elemento fundamental a la hora de dar cumplimiento al atributo.

Finalmente considerando que la respuesta ocurre inmediatamente de iniciado u ocurrido el evento, y se concreta a través del despliegue de recursos o servicios que permitan atender y controlar una situación de emergencia, es preciso contar con una infraestructura y modelo de distribución logística que permita llegar con seguridad, en un tiempo acotado a cualquier lugar del territorio nacional.

6.2.2 Actividades clave

Para dar cumplimiento al atributo de valor de programas de prevención gratuito, es esencial tener un capital humano con dedicación exclusivamente a la actividad de diseño y ejecución de nuevos y mejores programas de prevención. Lo anterior dado la rigurosidad que exige la formulación de éstos para ser postulados a financiamiento ante los organismos del Ministerio de Desarrollo Social y la Dirección de Presupuestos respectivamente.

Por otra parte, para el atributo de alertas oportunas, es fundamental realizar en el menor tiempo posible la evaluación o el análisis correcto del riesgo de cada uno de los eventos monitoreados en todo el territorio nacional, de esto último dependerá cuan oportuna sea remitida la alerta de emergencia al resto del Sistema Nacional de Protección Civil y comunidad en general.

Con respecto a la actividad de logística de distribución, es preciso mencionar que es la actividad capaz de movilizar la respuesta de recursos, principalmente de primera necesidad (alimento, techo y abrigo), a aquellas comunidades que han sido afectadas por una situación de emergencia. En definitiva, es la instancia articuladora entre la detección de necesidades de las comunidades afectadas por una situación de emergencia y la distribución final de aquellos elementos inicialmente solicitados.

6.2.3 Asociaciones clave

Considerando que el atributo diferenciador para el modelo de negocio es difundir alertas oportunas a la población, previo a lo anterior ONEMI debe evaluar acuciosamente el riesgo al cual está expuesta la población en función de la información que proveen los distintos organismos técnicos del Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC), para ello la Institución desarrolla un proceso permanente de revisión y evaluación de los acuerdos asociativos (protocolos) con éstos último, que tienen por labor el monitoreo y alertamiento técnico sobre una amenaza.

Entre los principales organismos técnicos del SNPC se encuentra el Centro Sismológico Nacional (CSN), el Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada (SHOA), la Dirección Meteorológica de Chile (DMC), el Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN) y la Corporación Nacional Forestal (CONAF), entre otras.

A diferencia del atributo de entregar alertas oportunas, en donde los acuerdos asociativos son muchos más rígidos y poco flexible, por cuanto norman procesos operativos específicos para dar alertas a la población; para dar cumplimiento a los atributos de gratuidad en los programas de prevención y efectividad en la respuesta, se precisan acuerdos asociativos mucho más amplios y flexibles a fin de encontrar nuevas oportunidades de desarrollo y beneficios entre las partes interesadas. De esta forma, se busca potenciar las relaciones futuras con diferentes organismos, sean estos públicos o privados que puedan aportar con recursos y capacidades al desarrollo de un mejor servicio a la comunidad. Ejemplo de algunas de las organizaciones más relevantes para el SNPC en este ámbito es el ABC (Ambulancias de Salud, Bomberos y Carabineros), Defensa Civil, Radio Aficionados, Universidades, Fuerzas Armadas y Policía de Investigaciones.

6.2.4 Relaciones con clientes

La relación con los clientes/usuarios básicamente radica de dos formas, en primer lugar, el contacto directo con la comunidad de forma personal, sigue siendo la forma más adecuada a través del cual la Institución transmite una percepción de cercanía y confianza en la población, particularmente a la hora de entregar los programas de formación o capacitación gratuita a la comunidad. No obstante lo anterior, la relación personal y directa con la comunidad se ve seriamente limitado en su alcance, considerando como potenciales clientes/usuarios a todo el territorio nacional. Por lo anterior, y particularmente para el cumplimiento de los atributos de valor “programas gratuitos de prevención” y la “entrega de alertas oportunas”, ONEMI cuenta con el apoyo de plataformas tecnológicas y medios de comunicación masivos (radio, tv, prensa escrita y redes sociales) de mayor alcance que incrementan la oportunidad y fidelización de la comunidad con los servicios que ONEMI entrega.

6.2.5 Canales

Considerando lo importante que es para una organización tener diversos canales de comunicación o puntos de contacto a través del cual transferir la propuesta de valor a la comunidad, ONEMI proporciona sus servicios mediante la utilización de tres tipos de canales:

- a) Canales propios directos: corresponden a aquellos canales de propiedad del Servicio, como en este caso son las direcciones regionales de ONEMI, entendiéndose a éstas como representante territorial de la Institución en las quince regiones del país, encargadas de gestionar las coordinaciones del Sistema Nacional de Protección Civil y ejecutar las distintas actividades desconcentradas del nivel central y que demanda la gestión del riesgo de desastre en el territorio.
- b) Canales propios indirectos: son aquellos canales tecnológicos de contacto virtual con la comunidad, como la página web, donde a través de espacios muy específicos on-line se desarrollan procesos de formación, capacitación y fidelización de la comunidad que lo requiera. Se suma a lo anterior los diversos medios de comunicación masivos como redes sociales que son de gran impacto en la ciudadanía y operan en tiempo real.

Dentro de esta misma clasificación se consideran otras plataformas tecnológicas mucho más sofisticadas, como es el caso del “Sistema de Alertas de Emergencia” (SAE), que a través de la telefonía celular difunde alertas de forma oportuna y georreferenciadas a la población que se encuentra afectada por algún evento de riesgo o emergencia.

Otro equipamiento relevante en este ámbito corresponde a los sistemas de radiodifusión con los que cuenta ONEMI para hacer activar de forma remota las diversas sirenas de borde costero ante la eventualidad u ocurrencia de tsunamis.

- c) Canales de socios estratégico: los canales más utilizados por ONEMI para la entrega de bienes y servicios a la comunidad, es a través de la propia estructura político administrativa del país, lo anterior se funda y plasma según los principios que rigen actualmente el Sistema Nacional de Protección Civil chileno, establecidos en el Decreto Nº 156 del Ministerio del Interior del año 2002, que aprueba el Plan Nacional de Protección Civil y que bajo los principios de ayuda mutua (multisectorial entre organismos públicos y privados) y el uso escalonados de los recursos (desde el nivel local hasta llegar al nacional, pasando por los niveles provinciales y regionales), la atención tanto de la “prevención”, “Alerta” y “respuesta” a situaciones de riesgo y emergencia, es a través de la propia estructura del Estado. En este sentido, ONEMI como órgano coordinador del sistema, debe impulsar y facilitar dicha instancia de trabajo común, desde la organización del Estado, en beneficio de la comunidad.

A lo anterior se suman los diversos medios de prensa; escrita, radio, TV, que en situaciones de riesgo y emergencia son de gran apoyo para difundir y comunicar oportunamente a la población.

6.2.6 Segmentos de mercado

Dado que el país se encuentra permanentemente expuesto a múltiples amenazas de desastres, dada sus condiciones geológicas y de ubicación geográfica, en combinación con otros factores de corte demográfico, social, políticos y económicos; la población nacional en pleno se encuentra expuesta a lidiar de manera permanente con el riesgo de desastre, indistintamente de sus

condiciones socioeconómicas, lo que genera lamentables pérdidas para el país en términos de vidas humanas, económicas, sociales y medioambientales.

Como resultado de lo anterior, ONEMI es un servicio público de carácter transversal a toda la población, principalmente para las fases de alertamiento y respuesta de emergencia, ya que la totalidad de ésta se encuentra expuesta a los diferentes riesgos presentes en el territorio. Sin embargo, también es cierto que algunas comunidades se encuentran más expuestas y vulnerables que otras ante situaciones de riesgo de desastres, para lo cual ONEMI debe establecer programas de prevención específicos para contener a dichos segmentos.

En este último caso y como consecuencia del análisis de vulnerabilidad y exposición al riesgo de algunas comunidades, ONEMI realiza una serie de campañas y ejercicios de entrenamiento, formación y fomento del auto cuidado en aquellos segmentos más vulnerables y expuestos a las variables de riesgo. Entre los segmentos más vulnerables y priorizados para la conformación de estos programas se encuentran el sector educación y los diversos establecimientos educacionales y jardines infantiles del país, como asimismo las diversas comunidades que se encuentran asentadas de forma expuesta a las diferentes variables de riesgo más comunes país como lo son en este caso el riesgo de tsunamis, volcanes, aluviones e incendios forestales respectivamente.

6.2.7 Fuentes de Ingresos

La única fuente de ingreso que tiene la Institución para desarrollar y dar cumplimiento íntegro a la propuesta de valor, es la asignación presupuestaria anual que recibe de la ley de presupuesto del sector público.

Bajo esta estructura de ingreso, ONEMI debe administrar de forma transparente y eficiente la asignación de recursos al interior de la organización, con la finalidad de generar una rentabilidad social para la ciudadanía, a través del cumplimiento de la propuesta de valor.

Dentro de las asignaciones fundamentales que requiere la Institución para dar cumplimiento a su propuesta de valor, se encuentran los siguientes subtítulos e ítems presupuestarios:

Tabla VIII: Fuentes de ingresos por subtítulos e ítems presupuestarios

SUBTÍTULOS	ÍTEMS	DETALLE
22	22.06	El subtítulo 22 del presupuesto del sector público corresponde a bienes y servicios de consumo no personales, si bien estos recursos en general permiten realizar la operación básica de cualquier organismo público, dentro de este subtítulo se encuentra un ítem presupuestario muy influyente para el cumplimiento de la propuesta de valor de ONEMI, en este caso estamos hablando del ítem 22.06 de “Mantenimiento y Reparaciones”, el cual a través de este ingreso ONEMI puede asegurar una operación estable y adecuada a toda la red de infraestructura de telecomunicaciones necesario para realizar el monitoreo nacional y difundir las alertas de emergencia a toda la población.
	22.11	Otro ítem fundamental dentro del Subtítulo 22 corresponde al ítem 22.11 de “Servicios Técnicos y Profesionales”, el cual permite a la Institución fortalecer con importantes actividades de capacitación a todo el personal de ONEMI en materia gestión de riesgos de desastres.
29	29.05	Otro subtítulo relevante para la Institución es el 29, el cual corresponde a adquisiciones de activos no financieros. En este caso el ítem 29.05 de “Máquinas y Equipos”, permite a la organización reponer tantas veces sea necesario los diferentes equipos de telecomunicaciones, (infraestructura TIC) que muchas veces por razones de termino de vida útil o robos en el caso de los equipos instalados fuera de ONEMI, como lo son las antenas de comunicación VHF, HF o paneles solares de sirenas de borde costero, deben ser repuestas más de una vez al año.
	29.07	Asimismo, a través de las asignaciones dadas al ítem 29.07 de “Programas Informáticos”, permiten a la Institución tener al día y obtener más licencia de uso en los diferentes sistemas tecnológicos que posee, es el caso de licencia para operar el Sistema de Alerta de Emergencia (SAE), Sistema MAXIMO de logística de emergencia, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

6.2.8 Estructura de Costos

Si bien la Institución mantiene una estructura para minimizar costos en cada línea de gestión y por cada iniciativa estratégica, esto último no es lo principal, por cuanto el foco de la gestión está dado por administrar de forma eficaz y oportuna la ejecución y control de costo fijo de los principales recursos claves del modelo de negocio.

En este sentido cada uno de los costos asociados a los recursos claves del modelo, no presentan variación en relación al nivel de cumplimiento de los atributos de valor. Sin embargo, considerando que los recursos claves del negocio tienen una vinculación directa con la estructura de costos del modelo, a continuación, se elabora una tabla de relación explicativa para los efectos:

Tabla IX: Cuadro relación atributos de valor, recursos claves y estructura de costos

ATRIBUTO DE VALOR	RECURSOS CLAVES	ÍTEM PRESUPUESTARIO	ESTRUCTURA DE COSTOS	% DE INCIDENCIA PRESUPUESTO
Programas de prevención gratuitos	Remuneraciones personal	21.01 Personal de Planta 21.02 Personal a Contrata 21.03 Otras remuneraciones	Estructura de costos fijos para la mantención de las remuneraciones de personal de planta, contrata y honorarios.	45%
Alertas oportunas	Mantención infraestructura TIC	22.06 Mantenimiento y reparaciones	Estructura de costos fijos para la mantención de infraestructura TIC y continuidad operacional.	15%
Respuesta efectiva	Mantención infraestructura logística	29.05 Maquinas y equipo	Estructura de costos fijos para la mantención operativa de la infraestructura y disponibilidad logística.	5%

Fuente: Elaboración propia

6.3 Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor

A continuación, veremos cómo cada uno de los elementos del modelo de negocio de ONEMI se vincula con los atributos de la propuesta de valor.

Tabla X: Cuadro relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor

ELEMENTO	ATRIBUTOS		
	PROGRAMAS DE PREVENCIÓN GRATUITOS	ALERTAS OPORTUNAS	RESPUESTA EFECTIVA
RECURSOS CLAVE	Alto estándar de capital humano con conocimiento y aprendizaje en reducción de riesgo de desastre (RRD), con capacidad de formular técnicamente programas de prevención idóneos para su aprobación financiera posterior.	Alto nivel de infraestructura en tecnologías de información y comunicación (TIC) que asegure la continuidad operacional (soporte) de los centros de alerta temprana, particularmente para los procesos de monitoreo (24/7) y difusión de alertas.	Infraestructura y modelo de distribución logística que permita llegar con seguridad, en un tiempo acotado a cualquier lugar del territorio nacional.
ACTIVIDADES CLAVE	Evaluación y desarrollo de programas de prevención en concordancia a los requisitos técnicos establecidos por el Ministerio de Desarrollo Social.	Análisis de riesgo oportuno y eficaz de cada uno de los eventos monitoreados a través de las 15 direcciones regionales.	La logística de distribución como una instancia articuladora entre la detección de necesidades en el nivel territorial, luego de ocurrido un evento, hasta la distribución final de los elementos o servicios requeridos inicialmente por la comunidad afectada.
ASOCIACIONES CLAVE	Con organismos públicos y privados que puedan aportar capacidades y recursos al trabajo conjunto para el desarrollo e implementación de los programas de prevención.	Con principales organismos técnicos del Estado, responsables de monitorear las diferentes amenazas y de declarar las respectivas alertas.	Con los principales organismos públicos y privados que puedan aportar con capacidades y recursos para la gestión de distribución logística.
RELACIONES CON EL CLIENTES	A través del establecimiento de espacios presenciales y automatizados (plataforma) de formación, capacitación, y entrenamiento de la comunidad para actuar con decisión en situaciones de riesgo o emergencia.	A distancia (no presencial), a través de plataformas tecnológicas automatizadas para la difusión de alertas de emergencia.	Distribución logística de forma presencial en el territorio nacional con elementos de emergencia distribuidos en los territorios afectados por una situación de riesgo o emergencia.

ELEMENTO	ATRIBUTOS		
	PROGRAMAS DE PREVENCIÓN GRATUITOS	ALERTAS OPORTUNAS	RESPUESTA EFECTIVA
CANALES	Órganos de la estructura político administrativa del Estado como intendencias, gobernaciones y municipios, como agentes facilitadores de la entrega e implementación de los programas de prevención.	Plataformas tecnológicas automatizadas (sirenas, SAE) y medios de comunicación masivos de tiempo real (redes sociales, radio, TV) para comunicar de forma oportuna a la población, sobre situaciones de riesgo o emergencia.	Los municipios del país, como instituciones que reciben y realizan la distribución final de los elementos de emergencia entregado por ONEMI a las zonas afectadas por una emergencia.
SEGMENTOS DE MERCADO	Con foco en aquellas comunidades más vulnerables ²⁹ para enfrentar situaciones de riesgo de desastres.	Para todas aquellas comunidades que se encuentran en presencia o en inminente situación de riesgo de desastre.	Para todas aquellas comunidades que han sido afectadas por una situación de emergencia, desastre o catástrofe.
FUENTES DE INGRESOS	Rentabilidad social a través del desarrollo de una cultura de la prevención en la ciudadanía, capaz de resistir con acciones de preparación específicas ante la eventualidad de una situación de riesgo o emergencia.	La rentabilidad social se logra una vez que la comunidad es capaz de salvaguardar su vida, fruto de una acción concreta generada por una alerta oportuna de ONEMI a una situación de riesgo o emergencia en un territorio.	La rentabilidad social se logra toda vez que se pone en resguardo la vida de las personas, producto de un manejo (atención y control) oportuno y eficaz de una situación de emergencia declarada en un territorio.
ESTRUCTURA COSTOS	Estructura de costos fijos para la mantención de las remuneraciones del capital humano de las áreas de negocio principalmente.	Estructura de costos fijos para la mantención de infraestructura TIC, necesario para mantener la continuidad operativa de los sistemas de telecomunicaciones y alerta de emergencia.	Estructura de costos fijos para la mantención operativa de la infraestructura y disponibilidad logística, necesario para responder a los niveles de cuerdos de servicios comprometidos.

Fuente: Elaboración propia

²⁹ Vulnerabilidad: "Características y las circunstancias de una comunidad, sistema o bien que los hacen susceptibles a los efectos dañinos de una amenaza". UNISDR. (2009, p.34-35).

6.4 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio

Uno de los aspectos más relevantes del modelo de negocio, es la capacidad que tiene para representar de forma gráfica y simple las principales relaciones que debe cumplir la organización para dar cumplimiento a la propuesta de valor.

En este caso, la propuesta de valor se fundamenta en tres pilares estratégicos; *programas de prevención gratuitos, alertas oportunas y respuesta efectiva*, quizás la característica más relevante que se puede observar de forma directa en el lienzo del modelo de negocio, es la diferenciación y autonomía que existe entre las tres líneas de gestión indicadas anteriormente, probablemente si esta discusión estuviera en manos de ONEMI, estaríamos hablando de por lo menos dos organizaciones distintas. No obstante lo anterior, los vínculos y relaciones entre estos tres atributos de valor se da principalmente a través del compartimiento de recursos claves, alianzas estratégicas, y canales de distribución, asociados a un mismo fin que es “resguardar la vida de las personas”.

Teniendo en consideración las diferentes amenazas y oportunidades de la organización, en relación a lo indicado en el instrumento FODA;

- *“Demanda ciudadana más exigente con la performance de los organismos de emergencia”*
- *“Débil cultura de la prevención en la ciudadanía”*
- *“Población nacional permanentemente expuesto a múltiples amenazas de desastres”,*

ONEMI trata de capturar el valor ciudadano, haciéndose cargo de lo anterior y a través de la entrega de un servicio integral, oportuno, efectivo y gratuito en lo que respecta a las etapas principales del ciclo de manejo del riesgo; que es la prevención, la alerta y la respuesta.

A continuación, se describen de forma breve cada uno de las características mencionadas anteriormente en el modelo de negocio:

- a) Servicio Integral: Como se indicó anteriormente el ciclo de manejo del riesgo está compuesto por una serie de fases y etapas, sin embargo, ONEMI a través de la ejecución

de las fases de prevención, respuesta y etapa de alerta, está dando cumplimiento íntegro a las principales etapas de dicho ciclo, quedando exento sólo la fase de recuperación, en donde si bien el Servicio cumple un rol importante, son otros los organismos del Estado y del Sistema Nacional de Protección Civil los llamados a liderar dichas actividades.

- b) Servicio oportuno: Claramente el atributo de la oportunidad o hacer las cosas a tiempo y de forma preventiva está presente a lo largo de todo el trabajo, la ciudadanía cada vez más exige mayor rigurosidad y profesionalismo en la ejecución de las tareas y particularmente en lo que respecta a dar las señales de alerta cuando corresponda en situaciones de riesgo o emergencia.
- c) Servicio efectivo: Principalmente este atributo tiene que ver con dos cosas, en primer lugar, hacer lo necesario para dar cumplimiento íntegro a los compromisos asumidos con la ciudadanía, en todas aquellas materias que implique salvaguardar la vida de las personas en situaciones de riesgo y desastre, y en segundo lugar cumplir con dicha promesa adquirida en todas las fases y etapas del ciclo de manejo del riesgo, en un tiempo acotado y oportuno.
- d) Servicio gratuito: ONEMI, al igual que otras instituciones públicas, los bienes y servicios que entrega a la ciudadanía son de carácter gratuito y sin costo para éstos. Por lo tanto, es labor del propio Servicio generar los espacios de desarrollo y discusión necesarios para obtener y lograr el financiamiento de parte del Estado para los diferentes programas de capacitación, campañas de educación y autocuidado, entre otros.

CAPÍTULO 7 MAPA ESTRATÉGICO DE ONEMI

7.1 El mapa estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

Hoy en día el mapa estratégico institucional es una herramienta de planificación y control que permite a las organizaciones traducir de forma lógica y gráfica la estrategia institucional, facilitando la comprensión de ésta a todos los colaboradores de la organización. En términos concretos el mapa estratégico nos muestra el camino de transformación de los activos intangibles alojados en las perspectivas de recursos, proceso y clientes, hacia los resultados financieros (tangibles).

Una de las mayores virtudes que plantea esta herramienta de gestión, es la visión completa que plantea de la estrategia, con la capacidad de integrar las diferentes tendencias o doctrinas de diferentes escuelas de administración, pasando por las más tradicionales o clásicas con valor en lo financiero, de calidad total con valor en el cliente, la reingeniería con valor en la gestión de procesos, y el de aprendizaje con valor puesto en las relaciones humanas.

A través de una relación de causas y efectos, el mapa estratégico se va construyendo desde los activos intangibles, hasta la captura de valor tangible para la organización y socios accionistas.

El mapa estratégico está compuesto por cuatro perspectivas de gestión entrelazadas en esta relación de causas y efectos, generando valor a través del alineamiento de lo intangible para la obtención de mejores desempeños en los procesos, y éstos a su vez en mejores resultados para los clientes y socios accionista, o comunidad/ciudadanía en el caso de las instituciones públicas.

Si bien esta herramienta en un comienzo fue ampliamente difundida y gestionada dentro de organismos del sector privado, hoy la situación es distinta y la herramienta está siendo utilizada por muchas organizaciones del sector público y organizaciones sin fines de lucro, en este sentido, de acuerdo a las propias recomendaciones de los autores Kaplan y Norton (2013), el Cuadro de Mando Integral debe ser modificado en su estructura clásica, toda vez que lo esencial para este tipo de organizaciones no es el rendimiento financiero, sino que es aumentar el valor social de la comunidad en la entrega de bienes y servicios públicos, sociales y humanitarios.

Para estas organizaciones los autores proponen desplazar la perspectiva financiera de la cúspide de la herramienta, para relevar la importancia de su misión y sus objetivos de largo plazo en la perspectiva superior del Cuadro de Mando Integral, siendo la comunidad los verdaderos beneficiarios finales o clientes principales de toda la gestión que realizan estas entidades.

De acuerdo a un estudio de Greiling (2010), son escasos los análisis comparativos que den respuestas claras a resultados empíricos del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones públicas y sin fines de lucro, más bien es posible encontrar análisis de casos exitosos y principalmente del sector salud y áreas sociales. Del estudio de un segmento de 343 organizaciones sociales y sin fines de lucro de Alemania, se desprende un factor común entre ellas y que es la complejidad que ha significado para estas organizaciones implementar el Cuadro de Mando Integral. Entre las principales razones que da cuenta de lo complejo del proceso de implementación, es la dificultad que tienen estas organizaciones para consensuar la interpretación de una misión y estrategia institucional única, cuando existen múltiples partes interesadas sobre la gestión de la misma y objetivos tan amplios como *reducir la pobreza, aumentar la seguridad o mejorar la educación*.

Otra de las características encontradas en el estudio, es la dificultad que tienen las organizaciones para medir el beneficio social, en este sentido las entidades seguían teniendo un desequilibrio entre las mediciones financieras y no financieras, transformando al Cuadro de Mando Integral en un sistema de información para la toma de decisión respecto de indicadores operativos, más que un sistema para el desarrollo de la estrategia con relaciones de causa y efecto hacia la misión institucional. Asimismo, producto de la dificultad para medir el beneficio social y la vasta experiencia y documentación disponible para la implementación de la herramienta en las organización con fines de lucro, las organizaciones revisadas en su mayoría mantenían el esquema clásico del Cuadro de Mando Integral, con sus cuatro perspectivas clásicas correspondientes a la financiera, de clientes, procesos y de aprendizaje y crecimiento, no optando por el desarrollo de una versión modificada tal como lo proponen los autores Kaplan y Norton.

En la mayoría de los casos revisados por Greiling, el Cuadro de Mando Integral se encontraba en una fase temprana de implementación, donde las relaciones de causa y efecto no estaban plenamente desarrolladas, lo cual perjudicaba el sentido estratégico que tiene la herramienta, de la misma forma estaban lejos de consensuar e implementar una vinculación directa de las mediciones con un esquema de incentivo en las remuneraciones de los colaboradores.

Finalmente, dentro de los elementos facilitadores para implementar la herramienta, el estudio no arrojó ninguno que haya sido preponderante o diferente respecto de lo que se requiere en la implementación de cualquier nueva iniciativa o proyecto al interior de una organización. Dentro de las más comunes se encuentra el compromiso de la alta dirección, el tiempo y recursos suficientes para llevar a cabo la implementación, la comunicación y participación de todos los niveles o estamentos de la organización, no obstante lo anterior, el autor sugiere que la implementación o el despliegue del Cuadro de Mando Integral, en cualquier tipo de organización, se realice desde los niveles inferiores hacia los superiores, recalando el sentido de pertenencia y aceptación de la herramienta en los niveles más alejados de la cúspide.

7.2 Propuesta Mapa Estratégico ONEMI

En vista de la importancia que tiene la perspectiva de clientes para todas las organizaciones sin fines de lucro e instituciones públicas que buscan como fin último entregar un beneficio de valor para la comunidad en general, a continuación, y con el objetivo de relavar la importancia de esta perspectiva para una organización pública del Estado como lo es ONEMI, se presenta el mapa estratégico modificado en su versión clásica como lo sugieren los autores Kaplan y Norton (2013), para relevar a los clientes o en este caso a la comunidad, a la parte más alta del mapa estratégico, siendo éstos los beneficiarios finales de todas aquellas actividades que la Institución realiza en razón al cumplimiento de la estrategia.

Asimismo, considerando que la Institución tiene por objetivo final salvaguardar la vida de las personas, por medio de una estrategia de prevención y preparación de comunidades resilientes frente a la amenaza de riesgo y desastres, la Institución espera crear valor y disminuir frustraciones en la comunidad o ciudadanía a través del cumplimiento de tres objetivos claves:

- a) Aumentar la participación ciudadana en los programas de prevención, a través de la ampliación de la oferta.
- b) Mejorar la confiabilidad de las alertas de emergencia, a través de la entrega de información oportuna.

- c) Reducir el impacto de los eventos de emergencia, desastres y catástrofes mediante la toma de decisión y movilización oportuna y eficaz de los recursos necesarios para su atención y control.

En relación a la perspectiva de procesos internos y para impulsar el cumplimiento de los atributos de valor propuestos, se espera concretar un desempeño de excelencia y crear valor en los siguientes procesos:

- a) Desarrollo de campañas de comunicación y difusión de prevención y autocuidado.
- b) Desarrollo y gestión de programas de prevención gratuitos.
- c) Gestión de análisis y alerta temprana.
- d) Gestión de la logística de distribución en emergencia.

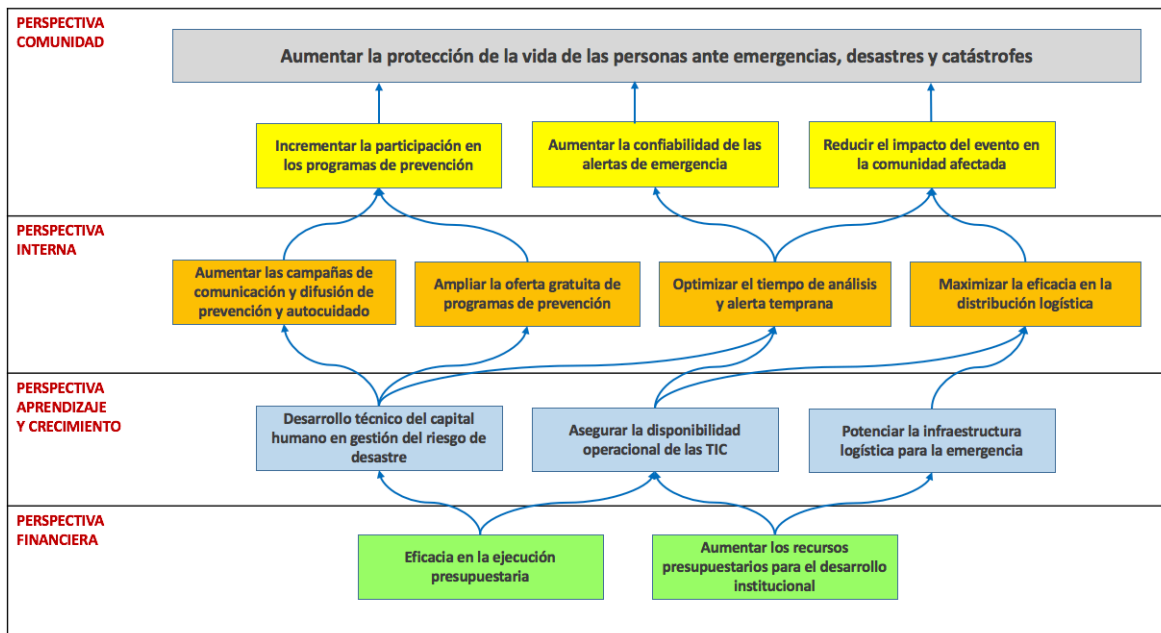
Con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento o de recursos intangibles para el desarrollo eficiente de los procesos internos, se encuentran los siguientes elementos:

- a) Desarrollo técnico del capital humano en gestión de riesgos de desastre.
- b) Aseguramiento de la disponibilidad operacional de las TIC para la toma de decisiones en emergencia.
- c) Fortalecimiento de la infraestructura logística de emergencia para la respuesta.

Finalmente se incorpora la perspectiva presupuestaria como una variante a la perspectiva financiera normalmente utilizada por las diversas compañías del sector privado. Si bien es importante destacar que esta perspectiva no es la más relevante para el caso de las organizaciones sin fines de lucro o del sector público, no es menos importante a la hora de gestionar de forma correcta y eficiente los recursos organizacionales:

- a) Ejecución eficaz del presupuesto institucional
- b) Aumento de los recursos presupuestarios para el desarrollo institucional

Ilustración 15: Mapa estratégico ONEMI



Fuente: Elaboración propia

7.3 Temas Estratégicos

En este caso el mapa estratégico además de estar compuesto por cuatro perspectivas de gestión que en su conjunto captan y entregan valor tanto al interior, como al exterior de la organización. La herramienta también se agrupa por objetivos estratégicos relacionados de forma vertical por una relación de causa y efecto, cruzando transversalmente y de forma horizontal las cuatro perspectivas de gestión del mapa, lo que Kaplan y Norton (2008) denominan como temas estratégicos y que para el caso de ONEMI son las siguientes:

7.3.1 Mejorar la participación en los programas de prevención

Para aumentar la participación de la ciudadanía en los programas de prevención, en primer lugar se propone que el Servicio pueda robustecer las campañas de prevención y autocuidado en la

comunidad, de manera de sensibilizar y concientizar a través de la educación y la formación los diferentes riesgos de desastres más recurrentes del territorio nacional, permitiendo una comunicación más directa y un trabajo más cercano con la comunidad que demanda una mayor atención y una preocupación de Estado ante la eventualidad de próximos eventos desastres y catástrofes. Asimismo, las instancias de interacción con la comunidad permiten fortalecer la participación de éstos en los diferentes programas de prevención ofrecidos por el Servicio.

En segundo y con el objetivo de aumentar la participación de la ciudadanía en los programas de prevención, se propone al Servicio adoptar la estrategia de ampliar la oferta gratuita de programas, presentando al Ministerio de Desarrollo Social (MDS) nuevas iniciativas sociales de formación y preparación de la comunidad frente a la ocurrencia de riesgos y emergencias de distinto tipo.

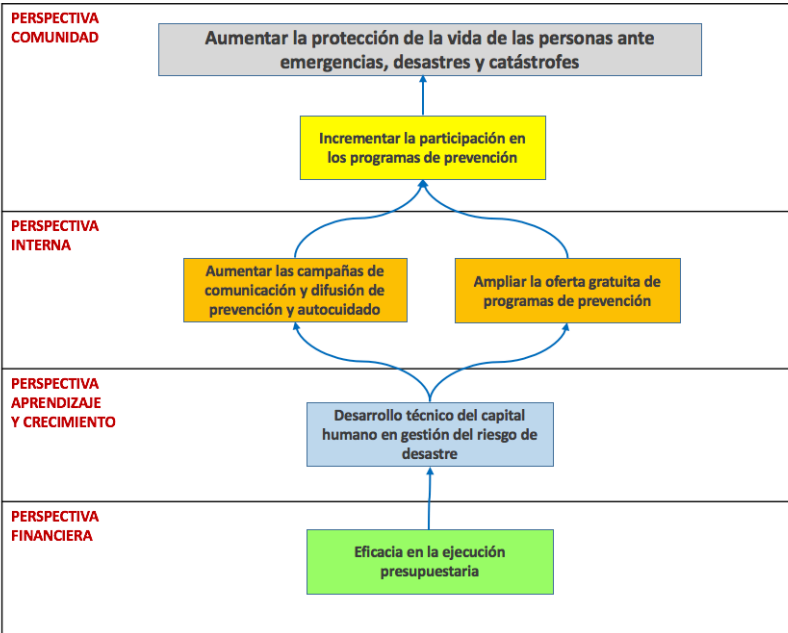
Para lograr el financiamiento de las iniciativas, el Servicio debe dar cumplimiento íntegro al diseño, plazos y calidad técnica que exige el ente validador, que en este caso es el MDS. Una vez que el Servicio haya obtenido la recomendación favorable de parte del MDS, sólo en ese momento la Dirección de Presupuesto puede asignar o no, los recursos solicitados para su posterior implementación.

Si bien los programas de prevención son de ONEMI, éstos se diseñan en colaboración con otros organismos técnicos, un ejemplo de ello es la colaboración que presta el Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada de Chile (SHOA) al Programa de Simulacros de Borde Costero que ejecuta anualmente ONEMI en las distintas regiones del país. Lo anterior se traduce en la demarcación que realiza el SHOA respecto de las zonas de inundación de línea de costa que posteriormente serán utilizados por el ejercicio de simulacro para señalar y educar a la población sobre las zonas de riesgo y las diversas vías de evacuación hacia las zonas de seguridad.

Asimismo, el desarrollo de programas de prevención para la reducción del riesgo de desastre, requiere de un conocimiento técnico específico en la materia, el cual ONEMI debe desarrollar y potenciar al interior de la organización. En este sentido la Institución impulsa de forma permanente el desarrollo y ejecución de programas de capacitación interna y externa con el objetivo de formar su propio capital humano en la materia.

Finalmente es fundamental que la Institución gestione de forma eficaz los recursos asignados para asegurar la formación continua del personal en gestión de riesgos de desastres, lo anterior como elemento base para generar en ONEMI la capacidad de diseñar nuevos programas de prevención para la comunidad.

Ilustración 16: Mejorar la participación en los programas de prevención



Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Mejorar la confiabilidad de las alertas

Para la confiabilidad de las alertas, el Servicio precisa contar en primer lugar con un proceso de análisis de riesgo ágil y certero, de tal manera que permita a las autoridades entregar una respuesta rápida en atención al tipo de alerta y población afectada por dicha señal.

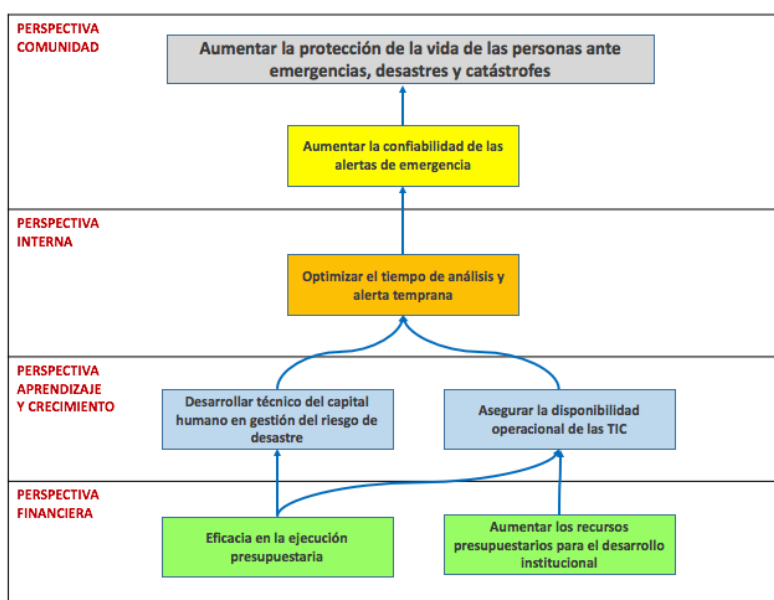
Ahora bien, para concretar un proceso correcto de análisis de riesgo es fundamental contar con un personal capacitado y especializado en gestión del riesgo de desastres, así como también entrenado para la rápida toma de decisión en situaciones de crisis.

Otro factor preponderante para la confiabilidad de la alerta, es contar con TIC de alta disponibilidad que permita al personal de ONEMI disponer de información oportuna y apoyar la

toma de decisión para una respuesta efectiva que contribuya a salvaguardar la vida de las personas.

Finalmente, para dar el cumplimiento al atributo de valor de alertar oportunamente a la población, es preciso que la organización asegure la obtención de nuevos recursos y gestione de forma eficaz los ya asignados, con la finalidad de mantener una disponibilidad operativa de las TIC en su máxima capacidad, permitiendo una respuesta institucional de forma efectiva a todo evento.

Ilustración 17: Mejorar la confiabilidad de las alertas



Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Gestionar la reducción del impacto

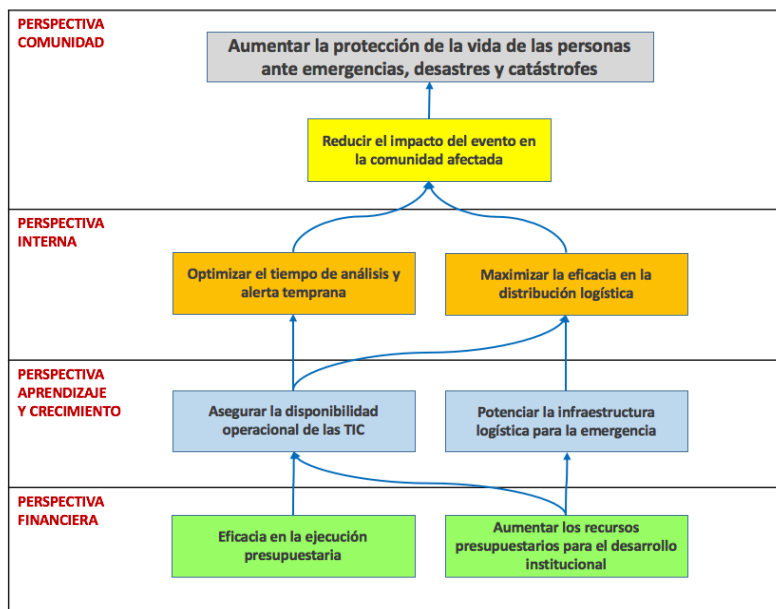
Sería importante detallar ante todo, que este tema estratégico tiene su foco en la gestión institucional que realiza el Servicio una vez que ya se ha detonado la necesidad de activar el Sistema Nacional de Protección Civil producto de un evento inminente o súbito de emergencia, de ahí la importancia que la Institución gestione de forma óptima los procesos de respuesta y logística que permitan resolver la contingencia en un máximo de tiempo y disminuir los efectos negativos que tienen estos evento en la comunidad afectada.

Para soportar todo el proceso de respuesta y logística, se precisa contar con una serie de recursos que se detallan a continuación:

- a) Tecnología de punta capaz de apoyar la toma de decisión, a través del modelamiento de escenarios de riesgo y volúmenes de demanda de elementos de emergencia a distribuir en las zonas afectadas durante las primeras horas de ocurrida una emergencia.
- b) Sistemas tecnológicos para la administración de entradas, salidas y tiempo de despachos de los elementos de emergencia movilizados para la atención y control de la emergencia.
- c) Red de infraestructura logística de vehículos, bodegaje y centros de distribución, entre otros activos no financieros para el despliegue.

Finalmente es importante gestionar un flujo de asignación presupuestaria que asegure la mantención y disponibilidad de la infraestructura TIC y de logística de emergencia para soportar los procesos de toma de decisión y las operaciones básicas de distribución de elementos de emergencia de forma oportuna y precisa a la ciudadanía o comunidad afectada por un evento de emergencia.

Ilustración 18: Gestionar la reducción del impacto



Fuente: Elaboración propia

7.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Dentro de todos los beneficios que trae consigo el desarrollo de un diccionario de objetivos de un mapa estratégico, se encuentra la demostración gráfica de las relaciones de causa y efecto entre los diferentes objetivos estratégicos de cada perspectiva de gestión. De la misma forma nos permite visualizar de forma íntegra la completitud de la estrategia institucional. En este sentido también nos demuestra un atisbo de las diferentes coordinaciones y colaboración inter-área que se deberán conformar para dar cumplimiento a los atributos de valor y misión institucional.

En términos generales las relaciones de causa y efecto corresponden a un conjunto de hipótesis que se plantea la dirección para explicitar los diferentes impulsores de gestión hacia el cumplimiento de su misión y atributos de valor, que luego serán comprobados en la realidad, a través del sistema de gestión de indicadores que se planteará en el Cuadro de Mando Integral.

Tabla XI: Cuadro relaciones de causa – efecto

PERSPECTIVA	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
PRESUPUESTO	Eficacia en la ejecución presupuestaria	Desarrollo técnico del capital humano en gestión del riesgo de desastre	Con la asignación y ejecución eficaz del gasto en capacitación se puede asegurar la implementación de cursos de formación e instrucción del personal de ONEMI, principalmente las correspondientes a las áreas de negocio para el manejo de operaciones de emergencia y la reducción del riesgo de desastre.
PRESUPUESTO	Eficacia en la ejecución presupuestaria	Asegurar la disponibilidad operacional de las TIC	Con la asignación y ejecución eficaz del gasto en TIC se puede asegurar la mantención y reposición de los sistemas de telecomunicaciones existentes.
PRESUPUESTO	Aumentar los recursos presupuestarios para el desarrollo institucional	Asegurar la disponibilidad operacional de las TIC	A través de la obtención de mayores recursos presupuestarios se puede mejorar la operatividad de los sistemas de telecomunicaciones, de análisis de riesgo y logísticos.

PERSPECTIVA	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
PRESUPUESTO	Aumentar los recursos presupuestarios para el desarrollo institucional	Potenciar la infraestructura logística para la emergencia	A través de la obtención de mayores recursos presupuestarios para mejorar la operatividad de los centros logísticos ya existentes e implementar los nuevos según el estándar definido en el modelo logístico de ONEMI.
RECURSOS	Desarrollo técnico del capital humano en gestión del riesgo de desastre	Aumentar las campañas de comunicación y difusión de prevención y autocuidado	El desarrollo permanente de cursos de formación y capacitación del personal en temáticas de gestión de riesgo de desastre permite al Servicio contar con el capital humano idóneo para fomentar el desarrollo de campañas educativas y de autocuidado en la comunidad.
RECURSOS	Desarrollo técnico del capital humano en gestión del riesgo de desastre	Ampliar la oferta gratuita de programas de prevención	La implementación de cursos de preparación para la formulación y evaluación social de proyectos permite al Servicio tener mayor personal idóneo para diseñar y obtener financiamiento para la implementación de nuevos programas de prevención.
RECURSOS	Desarrollo técnico del capital humano en gestión del riesgo de desastre	Optimizar el tiempo de análisis y alerta temprana	A través de la implementación de cursos de instrucción operacional y manejo de emergencias especialmente al personal del Centro Nacional de Alerta Temprana permite al Servicio tener mayor personal calificado para ejecutar los procesos críticos del Servicio.
RECURSOS	Asegurar la disponibilidad operacional de las TIC	Optimizar el tiempo de análisis y alerta temprana	Con la mantención y mejora permanente de los sistemas tecnológicos, el Servicio puede asegurar una disponibilidad operacional a todo evento, principalmente con aquellos sistemas de procesamiento de información para el análisis de riesgo y aquellos proveniente del monitoreo territorial.

PERSPECTIVA	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
RECURSOS	Asegurar la disponibilidad operacional de las TIC	Maximizar la eficacia en la distribución logística	Con la mantención y mejora permanente de los sistemas de soporte logístico, el Servicio puede asegurar una disponibilidad operacional a todo evento, principalmente con aquellos sistemas que proveen información para la toma de decisión como disponibilidad de stock, compra, registro, control de existencias, seguimiento y control de elementos y servicios despechados.
RECURSOS	Potenciar la infraestructura logística para la emergencia	Maximizar la eficacia en la distribución logística	A través de la mantención e implementación de nuevos centros de distribución logísticas con estándar definido en todo el territorio nacional se pueden asegurar los desplazamientos y la entrega de elementos y servicios de emergencia en todo el territorio nacional y de forma oportuna.
PROCESOS	Aumentar las campañas de comunicación y difusión de prevención y autocuidado	Incrementar la participación en los programas de prevención	Aumentando las campañas de formación y promoción del autocuidado en la comunidad permite que ésta se sensibilice y adopte las medidas de preparación como la participación en los programas de prevención que ofrece el Servicio para la reducción del riesgo de desastre.
PROCESOS	Ampliar la oferta gratuita de programas de prevención	Incrementar la participación en los programas de prevención	Con la implementación gratuita de nuevos programas de simulacro y capacitación ciudadana, el Servicio puede aumentar la capacidad de participación para instruir en la comunidad sobre medidas de prevención y preparación ante situaciones de riesgo, emergencia, desastres y catástrofes.

PERSPECTIVA	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
PROCESOS	Optimizar el tiempo de análisis y alerta temprana	Aumentar la confiabilidad de las alertas de emergencia	La difusión oportuna de alertas tempranas preventivas permite a la comunidad tomar sus propias medidas de preparación necesarias para resguardar la vida ante situaciones de riesgo, desastre o catástrofes.
PROCESOS	Optimizar el tiempo de análisis y alerta temprana	Reducir el impacto del evento en la comunidad afectada	La difusión oportuna de alertas tempranas preventivas permite a las autoridades tomar las decisiones de atención y control de la emergencia de forma oportuna y correcta para disminuir los efectos negativos ante la ocurrencia de desastres y catástrofes.
PROCESOS	Maximizar la eficacia en la distribución logística	Reducir el impacto del evento en la comunidad afectada	El despliegue oportuno de bienes y servicios que demanda la atención y control de la emergencia, permite mejorar el bien estar de la comunidad afectada por una situación de riesgo o emergencia.
COMUNIDAD	Incrementar la participación en los programas de prevención	Aumentar la protección de la vida de las personas ante emergencias, desastres y catástrofes	Con mayor participación de la comunidad en los ejercicios de simulacros y capacitaciones gratuitas que entrega el Servicio, se obtiene un mayor empoderamiento por parte de ésta para asimilar su rol en la ejecución de medidas y acciones destinadas a reducir al mínimo el impacto negativo que genera una situación de emergencia, desastre o catástrofe.
COMUNIDAD	Aumentar la confiabilidad de las alertas de emergencia	Aumentar la protección de la vida de las personas ante emergencias, desastres y catástrofes	A través de la difusión fidedigna y oportuna de alertas de emergencia permitirá que la comunidad aumente el nivel de confianza hacia la Institución y ésta a su vez oriente su actuar según las recomendaciones entregadas para disminuir los efectos negativos que genera una emergencia, desastre o catástrofes.

PERSPECTIVA	CAUSA	EFECTO	EXPLICACIÓN
COMUNIDAD	Reducir el impacto del evento en la comunidad afectada	Aumentar la protección de la vida de las personas ante emergencias, desastres y catástrofes	A través de la atención y control oportuno y eficaz de la emergencia, permite que la Institución gestione la disminución potencial de pérdidas de vidas humanas e impacto adverso en la comunidad afectada por el evento.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral surge como respuesta a la búsqueda de nuevas formas de medir el desempeño institucional dentro de un contexto más globalizado, abierto y competitivo. La innovación, las nuevas tecnologías y el capital humano como eje fundamental del desarrollo organizativo, pasó a ser un tema de discusión relevante a la hora de obtener resultados financieros y de excelencia dentro de un mercado competitivo.

En este sentido los autores Kaplan y Norton, consientes de esa realidad, iniciaron un proyecto de investigación en la década de los 90' que tuvo como resultado una de las herramientas más importantes que tenemos hoy en día para gestionar la estrategia institucional.

El Balanced Scorecard (BSC), creado por los autores Kaplan y Norton en el año 1992, es una herramienta de control de gestión que nace con el objetivo de balancear las mediciones de corto plazo, con las mediciones de largo plazo que establece la estrategia organizacional; ambos autores desarrollaron la idea de integrar las mediciones clásicas financiera - contables, de corto plazo (tangibles), con las mediciones de tres perspectivas de gestión adicionales y medibles en el largo plazo, como lo es la de clientes, procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento (intangibles).

Dentro de los principales objetivos que tiene el BSC podemos encontrar los siguientes cuatro, según el artículo de Kaplan y Norton (2007):

- a) Traducir la visión y la estrategia institucional en términos operacionales, a través de un conjunto de objetivos e indicadores integrados de gestión.
- b) Comunicar la estrategia institucional de forma vertical y horizontal a toda la organización, vinculando objetivos y metas de desempeño por áreas de gestión, a fin de lograr el alineamiento individual del personal de la organización hacia el cumplimiento de objetivos.
- c) Integración del plan de negocio de la organización, con los resultados financieros de la misma. A través de la gestión de los activos intangibles.

- d) Retroalimentación del cumplimiento de avance de la estrategia, si bien el BSC nace como una herramienta de medición, con el tiempo se ha transformado en una herramienta de planificación estratégica.

A continuación, se indican las cuatro perspectivas de gestión que son necesarias de medir a la hora de dar seguimiento y control al avance del cumplimiento de la estrategia institucional en organizaciones del sector público u organizaciones sin fines de lucro, según los autores Kaplan y Norton (2013):

- a) Perspectiva de cliente: En el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, los clientes o beneficiarios de la gestión institucional es la propia comunidad, por ello la organización tiene la responsabilidad de generar una rentabilidad social aceptable a manos de todas sus partes interesadas. En este caso la perspectiva de clientes, pasa a ser la más importante de todas, por sobre la perspectiva financiera como lo es en la versión clásica del modelo para las instituciones con fines de lucro, toda vez que en las primeras el fin último es atender las necesidades y beneficiar a la ciudadanía en general.
- b) Perspectiva financiera: Gestionar la responsabilidad financiera necesaria para obtener y administrar los recursos necesarios para la satisfacción de los donantes o comunidad beneficiada por la gestión institucional.
- c) Perspectiva de procesos internos: Gestionar la optimización de aquellos procesos claves que permitan satisfacer a los clientes/usuarios y por consecuencia obtener un beneficio social en el caso de las organizaciones públicas y sin fines de lucro.
- d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Gestionar los recursos críticos que sean necesarios de suplir al interior de la organización, a fin de dar cumplimiento íntegro a los procesos de desarrollo que permitan satisfacer a los clientes/usuarios, y éstos a su vez obtener un beneficio social.

8.1 Propuesta Cuadro de Mando Integral ONEMI

Bajo la premisa de lo que no se mide no se puede gestionar, la propuesta de Cuadro de Mando Integral para ONEMI y particularmente los indicadores de seguimiento y control propuestos para la perspectiva de comunidad, nos permitirá tener un diagnóstico respecto del resultado de las diferentes iniciativas y actividades estratégicas adoptada por la Institución en relación a reducir el riesgo de desastre en la comunidad.

En este sentido y considerando que el fin último de la institución es *salvaguardar la vida de las personas ante emergencias, desastres y catástrofes*, los indicadores contemplados para medir el desempeño institucional van desde medir la disminución de fallecidos y damnificados³⁰ por situaciones de desastres y catástrofes, a medir actividades de prevención y respuesta que realiza ONEMI para fortalecer la confianza institucional y los mecanismos y capacidades de la ciudadanía y el Sistema Nacional de Protección Civil para aumentar la resiliencia frente a las amenazas.

Dentro de la perspectiva de procesos internos se prioriza la medición de aquellas actividades que tendrán un impacto positivo en el desempeño de la Institución, en este sentido dentro de las actividades más relevantes se encuentra el trabajo de aumentar la oferta de programas de prevención y asegurar la oportunidad de difundir alertas tempranas preventivas a la población, esto último, mediante la optimización del tiempo que toma al personal del Centro Nacional de Alerta Temprana (CAT) para realizar el análisis de riesgo del evento en conjunto con otros organismos técnicos del Sistema Nacional de Protección Civil.

En lo que respecta a los indicadores de las perspectivas de recursos, se destaca la importancia que tiene para ONEMI desarrollar en el personal un conocimiento técnico en lo que se refiera a gestión de riesgo de desastre, para ello al interior de la Institución se encuentra un departamento que se denomina Academia Nacional de Protección Civil y que tiene por función, entre otras actividades, capacitar en gestión de riesgo de desastre a todo el personal que ingresa a la Institución. Lo anterior toma mucha más relevancia entendiendo que a la fecha no existe un programa

³⁰ Damnificados: "No de personas que han sufrido, en su persona o sus bienes, especialmente en su condición de habitabilidad, daños evaluables y cuantificables provocados directamente por una emergencia o desastre, como también los familiares que viven a sus expensas. También se consideran damnificadas las personas que por la misma causa, hayan perdido su fuente laboral, ocupación o empleo". ONEMI (2016, p.126).

académico de pre grado, dentro del mercado de formación profesional que entregue tales conocimientos en la materia.

Finalmente, para dar cumplimiento a cada una de las iniciativas que aborda la estrategia institucional, se precisa un trabajo serio tanto en el proceso de formulación como en la ejecución presupuestaria de cada área de gestión, para ello se proponen indicadores de seguimiento y control que van en la línea de gestionar nuevos y mayores recursos para el desarrollo institucional y un indicador que refleje un eficaz cumplimiento de la ejecución del plan de gasto de la Institución.

A continuación, en la tabla XII se establecen los indicadores, métricas, metas e iniciativas asociadas para cada uno de los objetivos propuestos en el mapa estratégico.

Tabla XII: Propuesta Cuadro de Mando Integral ONEMI

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
COMUNIDAD	Aumentar la protección de la vida de las personas ante emergencias, desastres y catástrofes.	Tasa de fallecidos por emergencias, desastres o catástrofes.	(Número de personas fallecidas producto de incendios forestales, eventos hidrometeorológico, sismo, tsunami y actividad volcánica en el año t * 1000 ³¹) / Número de personas afectadas ³² por incendios forestales, eventos hidrometeorológico, sismo, tsunami y actividad volcánica en el año t	(0x1000)	Anual	-

³¹ Los indicadores están planteados por cada mil habitantes.

³² Afectados: "Nº de personas que con ocasión de una emergencia o desastre ven perturbado directamente su quehacer habitual, afectando su calidad de vida. Especialmente aplicable en casos de cortes de energía eléctrica, teléfono, agua y aislamiento". ONEMI (2016, p.126).

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Tasa de damnificados por emergencias, desastres o catástrofes.	(Número de personas damnificadas producto de incendios forestales, eventos hidrometeorológico, sismo, tsunami y actividad volcánica en el año t * 1000) ³³ / Número de personas afectadas por incendios forestales, eventos hidrometeorológico, sismo, tsunami y actividad volcánica en el año t	(0x1000)	Anual	-
	Incrementar la participación en los programas de prevención	Variación porcentual de participación ciudadana en los programas de prevención.	((Nº total de personas que participan de los programas de prevención en el año t - Nº total de personas que participaron de los programas de prevención en el año t-1) * 100) / Nº total de personas que participaron de los programas de prevención en el año t-1	20%	Anual	-
	Aumentar la confiabilidad de las alertas de emergencia	Porcentaje de usuarios de telefonía móvil que disponen de equipos móviles compatibles con el Sistema de Alerta de Emergencia SAE. ³⁴	(Nº de usuarios de telefonía móvil que disponen de equipos móviles compatibles con SAE en el año t * 100) / Nº total de usuarios de telefonía móvil en el año t	100%	Anual	Diseño e implementación de campaña nacional con las compañías de telefonía móvil para difundir el uso de los equipos móviles compatibles con la tecnología.

³³ Los indicadores están planteados por cada mil habitantes.

³⁴ Fuente oficial del registro de usuarios de teléfonos móviles compatibles con SAE, corresponde a la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL).

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Porcentaje de simulacros con evaluación externa satisfactoria (nota ≥ 6) de los canales de difusión de alertas utilizados en el ejercicio.	$(N^{\circ} \text{ de simulacros con evaluación externa satisfactoria de los canales de difusión de alertas utilizados en el ejercicio en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de ejercicios de simulacros de emergencia ejecutados con la comunidad en el año } t$	100%	Anual	-
		Variación porcentual del nivel de confianza institucional ³⁵ que califica como satisfactorio (nota ≥ 6) la gestión de ONEMI	$((\text{Resultado que califica a ONEMI con un nivel de confianza satisfactorio en el año } t - \text{resultado que calificó a ONEMI con un nivel de confianza satisfactorio en el año } t-1) * 100) / \text{resultado que calificó a ONEMI con un nivel de confianza satisfactorio en el año } t-1$	$\geq 10\%$	Bianual	-
	Reducir el impacto del evento en la comunidad afectada	Porcentaje de población evacuada por evento de emergencia	$(N^{\circ} \text{ de población evacuada por evento de emergencia en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de personas que requerían ser evacuadas por evento de emergencia en el año } t$	100%	Mensual	-

³⁵ Fuente oficial del indicador de nivel confianza institucional corresponde a los informes de estudios de percepción que ONEMI adjudica bianualmente a través de licitación pública en Mercado Público. En Anexo 6 se demuestra extracto del último estudio de percepción de 2016 que realizó para ONEMI la consultora CADEM.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
PROCESOS INTERNOS	Aumentar las campañas de comunicación y difusión de prevención y autocuidado	Nº de nuevas campañas nacionales de prevención y autocuidado difundidos a la comunidad	Nº de nuevas campañas nacionales de prevención y autocuidado difundidos a la comunidad en el año t	≥ 1	Anual	Diseño e implementación de un plan educativo de prevención y resiliencia específico para las quince (15) regiones del país.
	Ampliar la oferta gratuita de programas de prevención	Nº de nuevos programas de prevención ofrecidos gratuitamente a la comunidad	Nº de nuevos programas de prevención ofrecidos gratuitamente a la comunidad en el año t	≥ 1	Bianual	Diseño e implementación de programas de prevención para aluviones e incendios forestales cofinanciados con los organismos técnicos responsables de la amenaza.
	Optimizar el tiempo del análisis y alerta temprana	Porcentaje de alertas tempranas preventivas por eventos de manifestación lenta ³⁶ difundidas a la población en a lo más 2 horas después de recibida del organismo técnico responsable	$(\text{N}^\circ \text{ de alertas tempranas preventivas por eventos de manifestación lenta difundidas a la población en a lo más 2 horas después de recibida del organismo técnico responsable en el año t} * 100) / \text{Total de alertas tempranas preventivas por eventos de manifestación lenta difundidas a la población en el año t}$	100%	Mensual	Desarrollar proyecto de difusión de alertas de emergencia por televisión (tv) abierta.

³⁶ Eventos de manifestación lenta: “son aquellos elementos de lento desarrollo, que por su duración, extensión y severidad, terminan traduciéndose en daños materiales y/o humanos con características de emergencia, desastre o catástrofe. Se caracterizan por el daño sistemático producido por un periodo de tiempo. Por ejemplo: sequías, contaminación ambiental, desertificación, entre otras”. ONEMI (2016, p.23).

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Porcentaje de alertas tempranas preventivas por eventos de manifestación súbita ³⁷ difundidas a la población en a lo más 5 minutos después de recibida del organismo técnico responsable	$(N^{\circ} \text{ de alertas tempranas preventivas por eventos de manifestación súbita difundidas a la población en a lo más 5 minutos después de recibida del organismo técnico responsable en el año } t * 100) / \text{Total de alertas tempranas preventivas por eventos de manifestación súbita difundidas a la población en el año } t$	100%	Mensual	
	Maximizar la eficacia en la distribución logística	Porcentaje de solicitudes de elementos de emergencia evaluadas y despachadas en a lo más 12 horas	$(N^{\circ} \text{ de solicitudes de elementos de emergencia evaluadas y despachadas en a lo más 12 horas en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de solicitudes de elementos de emergencia en el año } t$	100%	Mensual	Implementar proyecto piloto de tercerización del proceso de transporte logístico en al menos una región del país.
		Porcentaje de despachos cumplidos en a lo más 48 horas	$(N^{\circ} \text{ de despachos cumplidos en a lo más 48 horas en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de despachos en el año } t$	100%	Mensual	

³⁷ Eventos de manifestación súbita: “son aquellos eventos de desarrollo intempestivo, las más de las veces violentos generando daños materiales y humanos con características de emergencia, desastre o catástrofe. Por ejemplo: terremotos, tsunamis, entre otros”. ONEMI (2016, p.23).

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollo técnico del capital humano en gestión del riesgo de desastre	Porcentaje del personal que ingresa a ONEMI capacitado en el curso de "Gestión del Riesgo de Desastres"	$(N^{\circ} \text{ de personas que ingresa a ONEMI en el año } t-1, \text{ capacitadas en el curso de "Gestión del Riesgo de Desastres" en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de personas que ingresa a ONEMI en el año } t-1 \text{ y permanece en el año } t$	100%	Anual	Implementar software de business intelligence, que permita impulsar la creación, captura, transformación y uso del conocimiento de GRD entre los colaboradores.
		Porcentaje de la dotación profesional de ONEMI con al menos 3 años de antigüedad capacitadas en los cursos de "Gestión del Riesgo de Desastres" y "Operaciones de Emergencia Nivel 1"	$(N^{\circ} \text{ de personas de la dotación profesional de ONEMI con al menos 3 años de antigüedad capacitadas en los cursos de "Gestión del Riesgo de Desastres" y "Operaciones de Emergencia Nivel 1" en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de personas de la dotación profesional de ONEMI con al menos 3 años de antigüedad en el año } t$	100%	Anual	
	Asegurar la disponibilidad operacional de las TIC	Porcentaje de incidencias TIC que afectan la continuidad operacional del servicio	$(N^{\circ} \text{ de incidencias TIC que afectan la continuidad operacional del servicio en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de incidencias TIC en el año } t$	0%	Mensual	Implementar proyecto tecnológico que permita respaldar en data center institucional la continuidad operacional de los software y sistemas críticos en la operación de emergencia.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	Potenciar la infraestructura logística para la emergencia	Porcentaje de capacidad de bodegaje utilizado en m ³	(Capacidad de bodegaje utilizado en m ³ en el año t * 100) / Capacidad máxima de bodegaje disponible en m ³ en el año t	100%	Mensual	Instalación de centros de distribución propios. Dos para la zona norte del país y uno para la zona centro-sur.
		Porcentaje de regiones que cuentan con el stock crítico de emergencia definido para la primera respuesta	(Nº de regiones que cuentan con el stock crítico de emergencia definido para la primera respuesta en el año t * 100) / Nº total de regiones del país	100%	Mensual	
FINANCIERA	Eficacia en la ejecución presupuestaria	Porcentaje de cumplimiento del plan de gasto anual de los siguientes ítems presupuestarios: 22.06, 22.11, 29.05, 29.07.	(Monto total gasto devengado por ítems presupuestarios: 22.06, 22.11, 29.05, 29.07 en el año t * 100) / Presupuesto total asignado a los ítems: 22.06, 22.11, 29.05, 29.07 en el año t	10%	Mensual	Implementar software de gestión presupuestaria que permita sistematizar e interactuar con las divisiones y departamentos de la Institución la formulación y ejecución del presupuesto anual.
	Aumentar los recursos presupuestarios para el desarrollo institucional	Variación porcentual de disponibilidad presupuestaria en los ítems, 22.06, 22.11, 29.05, 29.07; para financiar nuevos proyectos de desarrollo en el año t	((Total presupuesto de los ítems, 22.06, 22.11, 29.05, 29.07 en el año t - Total presupuesto de los ítems, 22.06, 22.11, 29.05, 29.07 del año t-1) * 100 / Total presupuesto de los ítems, 22.06, 22.11, 29.05, 29.07 del año t-1	10%	Anual	Diseñar la cartera de proyecto para el Plan Estratégico Institucional correspondiente al periodo 2018 – 2021.

Fuente: Elaboración propia

8.2 Descripción principales iniciativas estratégicas incorporadas en el Cuadro de Mando Integral

En la tabla XIII se detalla una breve descripción por cada una de las iniciativas estratégicas incorporadas al CMI propuesto para ONEMI, en relación a cada perspectiva de gestión.

Tabla XIII: Cuadro relación iniciativas estratégicas y perspectivas de gestión

PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN
COMUNIDAD	Diseño e implementación de campaña nacional con las compañías de telefonía móvil para difundir el uso de los equipos móviles compatibles con la tecnología.	El objetivo de la iniciativa es trabajar de forma colaborativa con las compañías de telefonía móvil para realizar una campaña de cobertura nacional para difundir a través de los medios de comunicación masivos como TV abierta, radios, internet, prensa y vía pública, el grado de beneficio que tiene para la comunidad la utilización de un equipo compatible con la tecnología, junto con entregar las características de la aplicación y uso del equipo.
	Diseño e implementación de un plan educativo de prevención y resiliencia específico para las quince (15) regiones del país.	Dadas las características propias de cada región del país surge la necesidad de poder posicionar el mensaje de autocuidado y cultura preventiva en la población de manera territorial y a través de los medios de comunicación masivos como TV abierta, radios, internet, prensa y vía pública, lo anterior con el objetivo de concientizar a la comunidad sobre el entorno y las amenazas más recurrente de su región para así tomar las decisiones más adecuadas para resguardar su vida ante situaciones de desstres y catastrofes.
PROCESOS INTERNOS	Diseño e implementación de programas de prevención para aluviones e incendios forestales cofinanciados con los organismos técnicos responsables de la amenaza.	ONEMI, en su rol coordinador posee una alianza estratégica con muchos organismos públicos, por lo tanto, el objetivo de la iniciativa es utilizar esta red de apoyo para diseñar e implementar en conjunto con otros actores públicos, programas de prevención con objetivos y segmentos comunes para de esta manera, facilitar el financiamiento público por parte de DIPRES.

PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN
	Desarrollar proyecto de difusión de alertas de emergencia por televisión (tv) abierta.	El objetivo es diseñar soluciones económicamente factibles de financiar para la habilitación de nuevos canales de difusión de alertas de emergencia, distinto al de la telefonía móvil (ya habilitado en el país). En este caso la alternativa más viable de implementar en el corto plazo es el canal de difusión a través de TV, ya sea en forma integrada a la actual plataforma de gestión de alertas (SAE), o en forma independiente.
	Implementar proyecto piloto de tercerización del proceso de transporte logístico en al menos una región del país.	El objetivo de la iniciativa es mejorar los tiempos de distribución y costos asociados al proceso de transporte, a través de la utilización de proveedores con dedicación exclusiva a dicho proceso mejorando la calidad de servicio en el traslado y entrega de bienes y servicios a zonas afectadas por desastres o catástrofes.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar software de business intelligence, que permita impulsar la creación, captura, transformación y uso del conocimiento de GRD entre los colaboradores.	El objetivo de la iniciativa es que la Institución desarrolle la capacidad de recopilar el conocimiento y lecciones aprendidas, con la finalidad de transformarla para generar un ciclo de aprendizaje y conocimiento al interior de la organización, en lo que respecta a reducción de riesgo de desastre.
	Implementar proyecto tecnológico que permita respaldar en data center institucional la continuidad operacional de los software y sistemas críticos en la operación de emergencia.	Si bien ONEMI cuenta con un convenio de nivel de servicio de alto estándar con el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y el Palacio de la Moneda, capaz de soportar alto tráfico de información y demanda en situaciones de crisis, existen servicios TIC que requieren un servicio dedicado por parte de ONEMI, sin dependencia de terceros y sin estar sujetos a factores externos que no sean administrados por la Institución.
	Instalación de centros de distribución propios. Dos para la zona norte del país y uno para la zona centro-sur.	Con el objetivo de optimizar los desplazamiento y entrega de recursos para la emergencia se espera implementar un número definido de centros de distribución de elementos de emergencias, teniendo como condición responder en un

PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN
		<p>máximo de 48 hora de desplazamiento para todo el territorio nacional.</p> <p>La primera fase del proyecto tiene como alcance dar solución de respuesta hasta la región de Los Lagos, para luego en una segunda etapa considerar al extremo sur del país, que debido a sus características particulares respecto a la conectividad y distribución de los centros poblados, se debe considerar la existencia de aeropuertos o aeródromos para asegurar tiempos razonables de transporte.</p> <p>El escenario escogido para esta primera fase, previo a estudio y análisis logístico de respuesta, es tener a lo más dos centros de distribución en la zona norte del país y al menos uno en la zona centro-sur.</p>
FINANCIERA	<p>Implementar software de gestión presupuestaria que permita sistematizar e interactuar con las divisiones y departamentos de la Institución la formulación y ejecución del presupuesto anual.</p>	<p>La iniciativa consiste en implementar un software de gestión presupuestario que permita una interacción fluida con las áreas de gestión en el proceso de formulación y ejecución del presupuesto. Lo anterior con el objetivo de disponer en las áreas responsables de ejecutar recursos, un mayor auto control, tanto en la asignación, como en la ejecución del gasto.</p>
	<p>Diseñar la cartera de proyecto para el Plan Estratégico Institucional correspondiente al periodo 2018 – 2021.</p>	<p>El objetivo de la iniciativa es actualizar el Plan Estratégico de la Institución para ser presentado en el próximo periodo de Gobierno, junto con sensibilizar a las próximas autoridades sobre los nuevos recursos presupuestarios que se requieren para financiar los diferentes proyectos estratégicos de la Institución.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 9 DESPLIEGUE Y MONITOREO DE CASCADA

9.1 Importancia del desdoblamiento estratégico

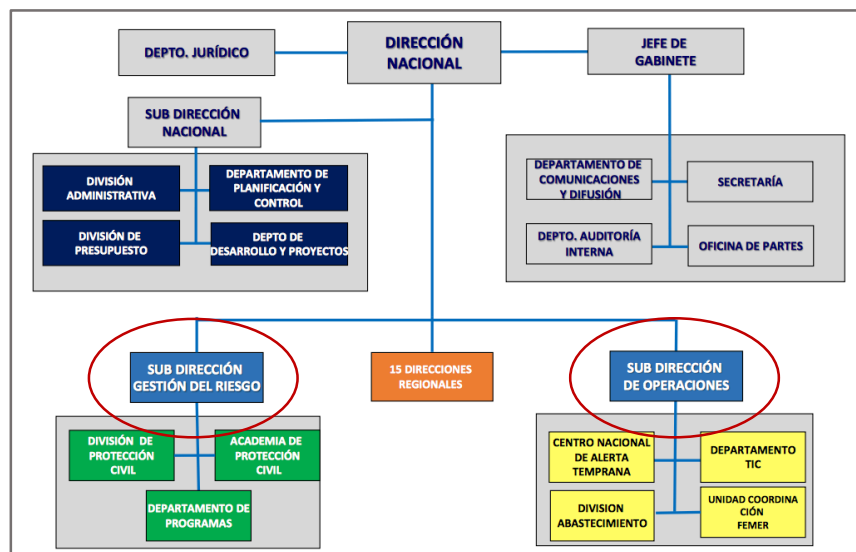
Una vez que el cuadro de mando integral es diseñado al interior de una organización, es preciso que ésta sea comunicada, informada y entendida por cada uno de los colaboradores de la Institución. Para ello es preciso llevar a cabo un proceso de transcripción de la estrategia institucional en un conjunto de acciones capaces de permear a los diferentes niveles, estratégicos, tácticos y operativos para su respectiva ejecución a lo largo de toda la organización.

En definitiva, llevar el desdoblamiento estratégico al quehacer institucional a todo nivel, es clave a la hora de aumentar y comprometer la participación de los distintos colaboradores y áreas de gestión al cumplimiento de la estrategia. Lo anterior supone un trabajo previo de establecimiento de objetivos claros, indicadores simples y metas desafiantes en cada uno de los niveles y centros de responsabilidad de la organización.

En este caso el proceso de cascada consiste en desplegar el Cuadro de Mando Integral en todos los niveles de la organización, alineando los niveles inferiores con los objetivos y medidas establecidos en los niveles más altos de la organización. La idea según Niven (2003), no es segmentar, ni replicar el Cuadro de Mando Integral hacia los niveles inferiores, sino que es resolver cómo aporta cada nivel de la organización en su justa medida al cumplimiento de los objetivos superiores de la Institución. Si bien se puede entender que cada área de negocio no pueda aportar completamente a todos los objetivos que plantea el Cuadro de Mando Integral de nivel superior, debido a su nivel de especialización, se precisa focalizar los esfuerzos de gestión en aquellos objetivos donde sí pueden ejercer su influencia y controlar las acciones hacia el cumplimiento de la estrategia. Asimismo, el autor señala que el proceso de cascada es mucho más relevante para instituciones públicas y sin fines de lucro que para las propias organizaciones con fines de lucro, puesto que en las primeras el personal debe estar mucho más convencido del sentido de pertenencia y la contribución que éste entrega al bien estar de la comunidad.

A continuación, se propone el despliegue del Cuadro de Mando Integral para las dos áreas de negocio correspondientes al segundo nivel jerárquico de la institución que corresponden a las Subdirecciones de Operaciones y Gestión del Riesgo respectivamente.

Ilustración 19: Ubicación Cuadros de Mando Integral organigrama ONEMI



Fuente: Documento web ONEMI, 2017.

http://siac.onemi.gob.cl/documentos/docs/difusion/ORGANIGRAMA_ONEMI.PDF

9.2 Propuesta Cuadro de Mando Integral Subdirección de Operaciones

Como se puede revisar en la ilustración 19, la Subdirección de Operaciones (SDO) está compuesto por el Centro de Alerta Temprana, la División de Abastecimiento, el Departamento TIC y la Unidad de Coordinación de Fondos Especiales de Emergencia (FEMER). Dentro de sus principales funciones se encuentra el monitoreo y alertamiento de información sobre situaciones de riesgo o emergencia a la comunidad y autoridades del Sistema Nacional de Protección Civil, junto mantener la continuidad operativa de las tecnologías de la información y las comunicaciones, tareas que contribuyen al atributo de valor de *alertas oportunas*, además de gestionar las operaciones logísticas de emergencia que contribuyen al atributo de valor de *respuesta efectiva*.

De acuerdo al reglamento orgánico y de funcionamiento de ONEMI (ROF ONEMI, 2015), el Centro Nacional de Alerta Temprana de ONEMI está a cargo del monitoreo permanente y sistemático de la evolución de manifestaciones de amenazas, condiciones de vulnerabilidad y ocurrencia de

eventos destructivos, dentro y fuera de las fronteras del país con la finalidad de difundir, oportunamente, la información válida disponible sobre situaciones de riesgo o emergencia, que puedan afectar o afecten a las personas, sus bienes y ambiente en cualquier punto del territorio nacional. Asimismo, está a cargo de coordinar las operaciones de respuesta y de recuperación de daños por eventos que requieran atención desde el nivel nacional en base al principio del uso escalonado de recursos.

Por otra parte, la División de Abastecimiento tiene por objetivo gestionar los procesos de abastecimiento de la Institución, junto con gestionar la logística de emergencia que permitan garantizar la disponibilidad oportuna de los bienes y servicios que demanda la ciudadanía en situaciones de emergencia o catástrofes.

El Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) está a cargo de asegurar la mantención y desarrollo de la infraestructura y servicios basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones de tal manera que permita garantizar la continuidad operacional de todo el Servicio incluyendo las quince direcciones regionales de ONEMI.

Finalmente, la Unidad de FEMER está a cargo de evaluar de forma técnica la gestión de solicitudes de recursos, sean estos de carácter financiero, de elementos o servicios que demanda el proceso de recuperación de una zona afectada por un evento de emergencia o catástrofe, para luego obtener los recursos financieros de parte del Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

Con respecto a los indicadores de gestión propuestos para la perspectiva de comunidad, es posible indicar en primer lugar que la Subdirección de Operaciones tiene dos grandes objetivos el cual implica una entrega de valor a la comunidad, el primero de ellos es realizar las gestiones correspondientes para difundir alertas oportunas y colocar en resguardo a la población frente a situaciones de riesgo y emergencias, y el segundo con énfasis en la respuesta donde a través de las coordinaciones de las operaciones de emergencia que realiza el Centro Nacional de Alerta Temprana y la División de Abastecimiento, reducen y mitigan los efectos adversos de un evento a través de la dirección y movilización de los primeros recursos en terreno para la atención y control de la emergencia.

En relación al objetivo de la perspectiva de comunidad que es maximizar las probabilidades de éxito en las declaraciones de alertas, se propone medir el nivel de efectividad de las mismas contrastando los efectos negativos que tiene para la población una alerta por evento de emergencia con deficiencias en su declaración o difusión.

Para el otro objetivo que es aumentar la seguridad de las personas en situación de emergencia, se propone la medida de establecer un plazo de 48 horas para ir en ayuda de suministro de agua, abrigo y alimentos para todas aquellas familias que producto del daño de sus viviendas o que por el riesgo de daño, se encuentran alojando momentáneamente en albergues.

En la perspectiva de procesos internos, la Subdirección de Operaciones dispone de cuatro objetivos claves, el primero es una de las actividades más preponderantes para la declaración de una alerta, dado que es a través del proceso de análisis de riesgo la instancia por la cual la Institución en conjunto con el Sistema Nacional de Protección Civil realiza el análisis de amenaza y vulnerabilidad necesario para identificar el segmento de población que será o está siendo afectada por una emergencia, en este sentido dentro de los indicadores de medición se encuentra también la asistencia de los diferentes organismos técnicos competentes a ciertas instancias denominadas por la Institución como “mesas técnicas”, en ellas se analizan emergencias potenciales, en curso o ya ocurridas que puedan afectar, afecten o hayan afectado a la población, con el propósito de establecer y coordinar acciones de mitigación. Dentro del mismo objetivo que es fortalecer el análisis de riesgo coordinado con el resto de organismos, es medir que los informes técnicos de riesgos cumplan con todos los requisitos de monitoreo, análisis y difusión de información que establecen los diferentes protocolos de operación con el resto de instituciones del Sistema Nacional de Protección Civil.

El segundo objetivo de la perspectiva se encuentra la activación de los Comités de Operaciones de Emergencia (COE), que consiste en la instancia que reúne a las distintas autoridades, según corresponda el nivel político administrativo del país, para articular las múltiples acciones de respuesta y recuperación frente a desastres y catástrofes, que luego desencadenará en acciones de movilización de recursos en terreno que deberá llevar a cabo posteriormente la División de Abastecimiento. En este sentido se propone medir la oportunidad de la activación y la asistencia de autoridades a esta instancia convocada por ONEMI.

Finalmente el tercer y cuarto objetivo de la perspectiva, se vincula con los procesos de adquisiciones y logística respectivamente, dentro de los cuales se lleva a cabo el despliegue en terreno de las distintas acciones decididas en las instancias superiores, que en este caso corresponde a los Comités de Operaciones de Emergencia presididas por las autoridades máximas según corresponda el nivel político administrativo del país. En este caso para medir las adquisiciones de elementos y servicios de emergencia se utilizan indicadores de nivel de eficacia, mientras que para medir la entrega o despacho de producto o servicios, se utilizan indicadores de nivel de calidad de servicio.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se propone colocar énfasis en medir el nivel de capacitación del personal de adquisiciones y logística, junto con el personal del Centro Nacional de Alerta Temprana con el objetivo de asegurar en la Subdirección de Operaciones un nivel de eficiencia óptimo tanto en los procedimientos de monitoreo y alerta de emergencias, como en los procedimientos de adquisición y distribución de elementos y servicios para la emergencia.

Otro objetivo de gran relevancia en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es asegurar la disponibilidad operacional de las TIC, el cual se prioriza al interior del Cuadro de Mando Integral midiendo el nivel de incidencia resultas por el equipo interno TIC, respecto de aquellas incidencias que deben ser resultas por servicios externos a ONEMI, entendiendo que la resolución interna de incidencias TIC es mucho más oportuna y económica que la contratación de un servicio externo.

Finalmente, para la perspectiva financiera, se propone un indicador que midan el nivel de eficacia del plan de gasto presupuestario de la Subdirección de Operaciones, en relación a los diversos compromisos asumidos para dar cumplimiento a la estrategia institucional.

A continuación, en la tabla XIV se establecen los indicadores, métricas, metas e iniciativas asociadas para cada uno de los objetivos propuestos. Asimismo, en Anexo 7 se encuentra una breve descripción por cada una de las iniciativas estratégicas incorporadas al Cuadro de Mando Integral de la Subdirección de Operaciones, en relación a cada perspectiva de gestión.

Tabla XIV: Propuesta Cuadro de Mando Integral Subdirección de Operaciones

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
COMUNIDAD	Maximizar las probabilidades de éxito en las declaraciones de alertas	Porcentaje de personas que fallecen producto de deficiencias en la declaración o difusión de alertas por evento de emergencia	$(N^{\circ} \text{ de personas que fallecen producto de deficiencias en la declaración o difusión de alertas por evento de emergencia en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de población afectada por evento de emergencia en el año } t$	0%	Anual	-
	Aumentar la seguridad de las personas afectadas por la emergencia	Porcentaje de personas albergadas por evento de emergencia que cuentan con suministro de urgencia (agua, abrigo y alimentos) dentro de las 48 horas de ocurrido el evento	$(N^{\circ} \text{ de personas albergadas por evento emergencia que cuentan con suministro de urgencia (agua, abrigo y alimentos) dentro de las 48 horas de ocurrido el evento en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de personas albergadas por evento de emergencia en el año } t$	100%	Anual	-
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el desarrollo del análisis de riesgo de forma coordinada con el Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC)	Porcentaje de organismos del SNPC que asisten a las mesas técnicas por variable de riesgo convocadas por ONEMI	$(N^{\circ} \text{ de organismos del SNPC que asisten a las mesas técnicas por variable de riesgo convocadas por ONEMI en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de organismos convocados por ONEMI a las mesas técnicas por variable de riesgo en el año } t$	100%	Anual	Desarrollar un software de comando y control de incidencias que permita hacer más eficiente y oportuno el proceso de monitoreo, análisis de riesgo y la toma de decisión.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Porcentaje de alertas que cumplen con los protocolos operacionales de emergencia establecidos con los organismos técnicos del Sistema Nacional de Protección Civil	$(N^{\circ} \text{ de alertas que cumplen con los protocolos operacionales de emergencia establecidos con los organismos técnicos del Sistema Nacional de Protección Civil en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de alertas declaradas en el año } t$	100%	Anual	Diseñar e implementar anualmente plan de auditoría interna para evaluar el cumplimiento a los protocolos operaciones de emergencia.
		Porcentaje de boletines del Sistema Nacional de Alarma de Maremoto (SNAM), difundidos al Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC), en a lo más 4 minutos desde su recepción en el CAT Nacional	$(N^{\circ} \text{ de boletines del SNAM, difundidos al SNPC, en a lo más 4 minutos desde su recepción en el CAT Nacional en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de de boletines del SNAM remitidos a ONEMI en el año } t$	100%	Anual	
	Asegurar la activación oportuna de los Comités de Operaciones de Emergencia (COE) para la coordinación de la respuesta	Porcentaje de autoridades que asisten a los Comités de Operaciones de Emergencia (COE) convocados por ONEMI	$(N^{\circ} \text{ de autoridades que asisten a los COE's convocados por ONEMI en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de autoridades que por normativa deben asistir a los COE's que convoca ONEMI en el año } t$	100%	Anual	Sistema tecnológico que realice de forma automatizada la convocatoria de autoridades a conforma el Centro de Operaciones de Emergencia.
		Porcentaje de COE's conformados en a lo más 1 hora luego de su convocatoria	$(N^{\circ} \text{ de COE's conformados en a lo más 1 hora luego de su convocatoria en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de convocatorias COE en el año } t$	100%	Anual	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	Lograr el suministro eficaz de productos y servicios para la atención y el control de la emergencia	Porcentaje de solicitudes de elementos y servicios de emergencia despachados de forma completa	$(N^{\circ} \text{ solicitudes de elementos y servicios de emergencia despachados de forma completa en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de elementos y servicios de emergencia despachados en el año } t$	100%	Anual	Implementar la firma digital en todo el proceso de compra y pago de elementos y servicios de emergencia.
	Asegurar la calidad en la entrega de elementos y servicios de emergencia	Porcentaje de solicitudes de elementos y servicios de emergencia despachados con recepción conforme ³⁸ .	$(N^{\circ} \text{ solicitudes de elementos y servicios de emergencia despachados con recepción conforme en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de elementos y servicios de emergencia despachados en el año } t$	100%	Anual	Implementar proyecto piloto de tercerización del proceso de transporte logístico en al menos una región del país.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar conocimiento del personal del Centro Nacional de Alerta Temprana en gestión de operaciones de emergencia	Porcentaje de personal del Centro Nacional de Alerta capacitados en gestión de operaciones de emergencia	$(N^{\circ} \text{ de personas del Centro Nacional de Alerta Temprana capacitados en gestión de operaciones de emergencia en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de personal del Centro Nacional de Alerta Temprana en el año } t$	100%	Bianual	Desarrollar un plan de entrenamiento anual para todo el personal del Centro de Alerta Temprana (CAT) de ONEMI.

³⁸ Se entenderá por recepción conforme el envío de elementos con documentación perfecta y sin daños.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	Asegurar la disponibilidad de TIC para el cumplimiento de las operaciones de emergencia con el Sistema Nacional de Protección Civil	Porcentaje de incidencias no resueltas por el Departamento TIC y que deben ser resueltas por externos.	$(\text{N}^\circ \text{ de incidencias no resueltas por el Departamento TIC y que deben ser resueltas por externos en el año t} * 100) / \text{N}^\circ \text{ total de incidencias TIC en el año t}$	90%	Anual	Proyecto de implementación de acuerdos de nivel servicios (SLA) para asegurar la continuidad operacional de todos aquellos contratos externos de mantenimiento y reposición de equipamiento TIC.
	Desarrollar conocimiento del personal de adquisiciones y logística en gestión de calidad	Porcentaje de personal de adquisiciones y logística, capacitados en gestión logística de abastecimiento y adquisiciones	$(\text{N}^\circ \text{ de personas de adquisiciones y logística, capacitados en gestión logística de abastecimiento y adquisiciones en el año t} * 100) / \text{N}^\circ \text{ total de personal de adquisiciones y logística en el año t}$	100%	Bianual	Proyecto de implementación de estándares de calidad internacional para la entrega y distribución de elementos de emergencia.
FINANCIERA	Lograr eficacia en la ejecución presupuestaria de la Subdirección de Operaciones (SDO)	Porcentaje de ejecución del plan de gasto por ítem 22.06, 29.05 y 29.07 de la Subdirección de Operaciones (SDO)	$(\text{Monto total de gasto devengado por la SDO en los ítem 22.06, 29.05 y 29.07 en el año t} * 100) / \text{Monto total asignado por ítem 22.06, 29.05 y 29.07 a la SDO en el año t}$	100%	Anual	Implementar la función de control de gestión al interior de la Subdirección de Operaciones.

Fuente: Elaboración propia

9.3 Propuesta Cuadro de Mando Integral Subdirección de Gestión del Riesgo

Como se puede apreciar en la ilustración 19, la Subdirección de Gestión del Riesgo (SDGR) está compuesta por la División de Protección Civil, la Academia de Protección Civil y el Departamento de Programas. Dentro de sus principales funciones se encuentra el diseño, implementación y ejecución de los diferentes programas de prevención que ONEMI entrega a la ciudadanía,

contribuyendo de esta manera a dar cumplimiento al atributo de valor de entregar *programas de prevención gratuitos* a la comunidad, capacitar a los miembros del Sistema Nacional de Protección Civil y a las autoridades regionales, provinciales y comunales de emergencia como agentes multiplicadores y socios estratégicos de ONEMI en relación al establecimiento de los planes y programas de prevención y emergencia en el territorio. Otra función importante de la Subdirección es contribuir al desarrollo y actualización permanente de convenios y protocolos de operación conjunta con los diferentes organismos técnicos de emergencia.

Todas las tareas indicadas anteriormente permiten a la comunidad desarrollar capacidades para reducir el riesgo de desastre y gestionar su autocuidado, el de sus bienes, su infraestructura y medioambiente.

En relación a las funciones particulares de su departamento y división, la División de Protección Civil está a cargo del análisis y estudio de la gestión del riesgo de desastre desde un enfoque empírico y territorial que permite diseñar e implementar, por parte de las otras áreas, las acciones de coordinación y prevención con el Sistema Nacional de Protección Civil.

Asimismo, la Academia de Protección Civil está a cargo de implementar los diferentes cursos de formación y capacitación en gestión de riesgo de desastre, en sus diferentes formatos y versiones para las principales autoridades de la estructura política administrativa del país que cumple roles y funciones estratégicas dentro del Sistema Nacional de Protección Civil, como lo son los encargados de emergencia en las 346 comunas del país, encargados provinciales y regionales entre otros actores del Sistema como carabineros, bomberos, defensa civil, etc.

Finalmente, el Departamento de Programas tiene a cargo la tarea de diseñar e implementar en la ciudadanía y en los segmentos más vulnerables y expuestos al riesgo de desastre, los diferentes programas de prevención y simulacros que requiere la ciudadanía para su preparación con ocasión de un evento de emergencia, desastre o catástrofe.

Respecto de los indicadores propuestos para el Cuadro de Mando Integral de la SDGR y específicamente para la perspectiva de comunidad, se realizó una cascada del Cuadro de Mando Integral del nivel superior incorporando dos objetivos fundamentales para la Subdirección. Por

una parte, aumentar la preparación de la comunidad frente a riesgos y desastre y el otro relacionado, pero no igual, correspondiente a incrementar la participación de la comunidad en los programas de prevención que ejecuta ONEMI. Para el primero, se plantea la necesidad de medir la actualización permanente de los diferentes planes de emergencia que cada nivel administrativo del Estado debe tener a disposición para guiar las actividades de prevención y respuesta ante los diferentes tipos de riesgos y desastre. Mientras que para el segundo objetivo se propone medir el nivel de participación en cada uno de los programas de prevención que actualmente tiene vigente el Departamento de Programas.

En relación a la perspectiva de procesos internos, la Subdirección de Gestión del Riesgo cuenta con tres objetivos, el primero de ellos asociado a entregar a las distintas autoridades de gobiernos local, provincial y regional, la formación técnica necesaria para desarrollar y ejecutar los distintos planes de emergencia según los riesgos subyacentes del territorio. El segundo, vinculado con el fortalecimiento de las relaciones de coordinación con el Sistema Nacional de Protección Civil, a través del desarrollo y revisión permanente de convenios y protocolos. Para terminar con el tercer objetivo que busca aumentar la capacidad de la Institución para desarrollar nuevos programas de prevención para la comunidad.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sigue siendo fundamental el proceso de capacitación de los funcionarios, en este caso se requiere aumentar las competencias del personal completo de la Subdirección de Gestión del Riesgo de tal forma que permita el desarrollo de nuevos e innovadores programas de prevención y junto con ello lograr una mayor participación de la comunidad en los programas y gestión del autocuidado. De la misma forma, así como es importante capacitar a los principales colaboradores del Sistema Nacional de Protección Civil, también es importante entregar las herramientas necesarias y fortalecer las capacidades de los capacitadores o instructores de ONEMI.

Otro pilar fundamental dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la importancia que tiene para ONEMI posicionar a la Plataforma Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastre, como agente asesor de la Institución. Esta instancia multisectorial y transversal coordinada por ONEMI y compuesta por diversos organismos públicos y privados de carácter técnico-científico, liderados por el Subsecretario del Interior y que se relacionan con la reducción

del riesgo de desastre, realiza un aporte significativo principalmente en el ámbito de la prevención, asesorando las diferentes iniciativas que impulsa la propia ONEMI y que están en la línea de reducir el riesgo de desastre de manera transversal en las políticas, planes y programas de desarrollo a nivel país.

Considerando la importancia que tiene para ONEMI trabajar de manera mancomunada con la Plataforma Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastre, se propone medir la ejecución de un plan de trabajo de corto, mediano y largo plazo, pero de seguimiento anual, con al menos un trabajo de investigación publicado al año.

Finalmente, en la perspectiva financiera se plantea un indicador que exige responsabilidad en la ejecución del gasto público respecto de los diversos compromisos asumidos por la subdirección en el presupuesto institucional.

A continuación, en la Tabla XV se establecen los indicadores, métricas, metas e iniciativas asociadas para cada uno de los objetivos propuestos. Asimismo, en Anexo 8 se encuentra una breve descripción por cada una de las iniciativas estratégicas incorporadas al Cuadro de Mando Integral de la Subdirección de Gestión del Riesgo, en relación a cada perspectiva de gestión.

Tabla XV: Propuesta Cuadro de Mando Integral Subdirección de Gestión del Riesgo

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
COMUNIDAD	Aumentar la preparación de la comunidad frente a riesgos y desastres	Porcentaje de comunas que cuentan con planes comunales de emergencia actualizados	$(\text{N}^\circ \text{ de comunas que cuentan con planes comunales de emergencia actualizados en el año } t * 100) / \text{N}^\circ \text{ total de comunas del país en el año } t$	100%	Triannual	-

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Porcentaje de provincias que cuentan con planes provinciales de emergencia actualizados	$(\text{N}^{\circ} \text{ de provincias que cuentan con planes provinciales de emergencia actualizados en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de provincias del país en el año } t$	100%	Bianual	-
		Porcentaje de regiones que cuentan con planes regionales de emergencia actualizados	$(\text{N}^{\circ} \text{ de regiones que cuentan con planes regionales de emergencia actualizados en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de regiones del país en el año } t$	100%	Anual	-
	Incrementar la participación en los programas de prevención	Variación porcentual de participación ciudadana en el programa de simulacro de volcanes	$((\text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participan del programa de simulacro de volcanes en el año } t - \text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participaron de programa de simulacro de volcanes en el año } t - 1) * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participaron de programa de simulacro de volcanes en el año } t - 1$	5%	Anual	-
		Variación porcentual de participación ciudadana en el programa CERT ³⁹	$((\text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participan del programa CERT en el año } t - \text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participaron de programa CERT en el año } t - 1) * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participaron de programa CERT en el año } t - 1$	5%	Anual	-

³⁹ CERT: Equipos Comunitarios de Respuesta ante Emergencias, es un modelo de capacitación diseñado por la Agencia Federal de Manejo de Emergencias FEMA de Estados Unidos, adaptado por ONEMI a la realidad chilena para entregar capacidades de preparación a la comunidad para enfrentar los primeros momentos de un desastre.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
			personas que participaron de programa CERT en el año t -1			
		Variación porcentual de participación ciudadana en el programa de simulacro de educación	$((\text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participan del programa de simulacro de educación en el año t} - \text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participaron del programa de simulacro de educación en el año t -1}) * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participaron del programa de simulacro de educación en el año t -1}$	5%	Anual	-
		Variación porcentual de participación ciudadana en el programa de simulacro de evacuación de borde costero	$((\text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participan del programa de simulacro de evacuación de borde costero en el año t} - \text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participaron del programa de simulacro de evacuación de borde costero en el año t -1}) * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de personas que participaron del programa de simulacro de evacuación de borde costero en el año t -1}$	5%	Anual	-

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
PROCESOS INTERNOS	Asegurar la capacitación en Gestión de Riesgo de Desastre (GRD) a los integrantes del Sistema Nacional de Protección Civil	Porcentaje de comunas con encargados comunales de emergencia capacitados en GRD	$(\text{N}^{\circ} \text{ de comunas con encargados comunales de emergencia capacitados en GRD en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de comunas en el año } t$	100%	Bianual	Desarrollo e implementación de plataforma web que permita el seguimiento y trabajo de fidelización de todas aquellas personas que han sido capacitadas por ONEMI.
		Porcentaje de comunas con encargados comunales de emergencia capacitados en microzonificación de riesgo	$(\text{N}^{\circ} \text{ de comunas con encargados comunales de emergencia capacitados en microzonificación de riesgo en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de comunas en el año } t$	100%	Bianual	
		Porcentaje de simulacros de borde costero en regiones cubiertos con Plan de Medios	$(\text{N}^{\circ} \text{ de simulacros de borde costero en regiones cubiertos con Plan de Medios en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de regiones con borde costero en el año } t$	100%	Trienal	
		Porcentaje de simulacros de educación en regiones cubiertos con Plan de Medios	$(\text{N}^{\circ} \text{ de simulacros de educación en regiones cubiertos con Plan de Medios en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de regiones el año } t$	100%	Trienal	
		Porcentaje de establecimientos educacionales capacitados en el Plan Integral de Seguridad Escolar	$(\text{N}^{\circ} \text{ de establecimientos educacionales capacitados en el Plan Integral de Seguridad Escolar en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de establecimientos educacionales a capacitar en el año } t$	100%	Anual	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		Porcentaje de provincias con encargados provinciales de emergencia capacitados en GRD	$(\text{N}^{\circ} \text{ de provincias con encargados provinciales de emergencia capacitados en GRD en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de provincias en el año } t$	100%	Anual	
		Porcentaje de regiones con encargados regionales de emergencia capacitados en GRD	$(\text{N}^{\circ} \text{ de regiones con encargados regionales de emergencia capacitados en GRD en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de regiones en el año } t$	100%	Anual	
	Promover los acuerdos colaborativos y protocolos de operación con los integrantes del Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC)	Porcentaje de ejecución del plan de revisión anual de convenios y protocolos entre ONEMI e integrantes del SNPC	$(\text{N}^{\circ} \text{ de convenio y protocolos revisados al año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de convenios y protocolos planificados a revisar en el año } t$	100%	Anual	Proyecto implementación de mecanismo de evaluación preventiva y cuantitativa de los convenios y protocolos, a través de la medición de acuerdos de nivel de servicio entre las partes.
		Porcentaje de ejecución del plan de implementación de nuevos convenios y protocolos entre ONEMI e integrantes del SNPC	$(\text{N}^{\circ} \text{ de nuevos convenios y protocolos implementados entre ONEMI e integrantes del SNPC en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de nuevos convenios y protocolos con plan de firma en el año } t$	100%	Anual	
		Porcentaje de ejecución del plan de implementación de modificaciones a convenios y protocolos entre ONEMI e integrantes del	$(\text{N}^{\circ} \text{ de modificaciones de convenios y protocolos implementados entre ONEMI e integrantes del SNPC en el año } t * 100) / \text{N}^{\circ} \text{ total de modificaciones de}$	100%	Anual	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		SNPC	convenios y protocolos con plan de modificación en el año t			
	Aumentar el desarrollo de nuevos programas gratuitos de prevención	Porcentaje de iniciativas con recomendación favorable del Ministerio de Desarrollo Social (MDS)	(N° de iniciativas con recomendación favorable del MDS en el año t * 100) / N° de proyectos de programas de prevención presentados al MDS en el año t	100%	Bianual	<p>Presentar para validación técnica del Ministerio de Desarrollo Social y la Dirección de Presupuestos el programa de simulacro de aluviones.</p> <p>Desarrollar proyecto de benchmarking con organismos similares a ONEMI en el resto del mundo con el objetivo de buscar mejores prácticas y nuevos programas sociales en el ámbito de la prevención.</p>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar el conocimiento técnico del personal de la Subdirección de Gestión del Riesgo (SDGR) en gestión de riesgo de desastre (GRD).	Porcentaje del personal de la SDGR capacitada en GRD	(N° de personas de la SDGR capacitadas en GRD en el año t * 100) / N° total de personas de la SDGR	100%	Bianual	Implementar un programa de pasantías con un organismo similar de ONEMI en el extranjero, a fin de intercambiar buenas prácticas y nuevos conocimientos en GRD.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	Impulsar la Plataforma Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastre como agente asesor de ONEMI en materia de GRD	Porcentaje de ejecución del plan de trabajo programado con la Plataforma Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastre	(Nº de iniciativas ejecutadas del plan de trabajo con la Plataforma Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastre en el año t * 100) / Nº total de iniciativas programadas realizar con la Plataforma Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastre en el año t	100%	Anual	
		Nº de trabajos de investigación publicados por ONEMI con apoyo de la Plataforma Nacional para la RRD	Nº de trabajos de investigación publicados por ONEMI con apoyo de la Plataforma Nacional para la RRD en el año t	≥ 1	Anual	
		Desarrollar conocimiento técnico del personal de programa para formular y evaluar proyectos sociales	Porcentaje del personal del Depto. de Programa capacitado en formulación y evaluación social de proyectos	(Nº de personas del Depto. de Programa capacitado en formulación y evaluación social de proyectos en el año t * 100) / Nº total de personas del Depto. de Programas en el año t	100%	
FINANCIERA	Lograr eficacia en la ejecución presupuestaria de la Subdirección de Gestión del Riesgo (SDGR)	Porcentaje de cumplimiento del plan de gasto anual de la SDGR	(Monto total de gasto devengado por la SDGR en el año t * 100) / Presupuesto total asignado a la SDGR en el año t	100%	Anual	Implementar la función de control de gestión al interior de la SDGR

Fuente: Elaboración propia

9.4 Tableros de Control

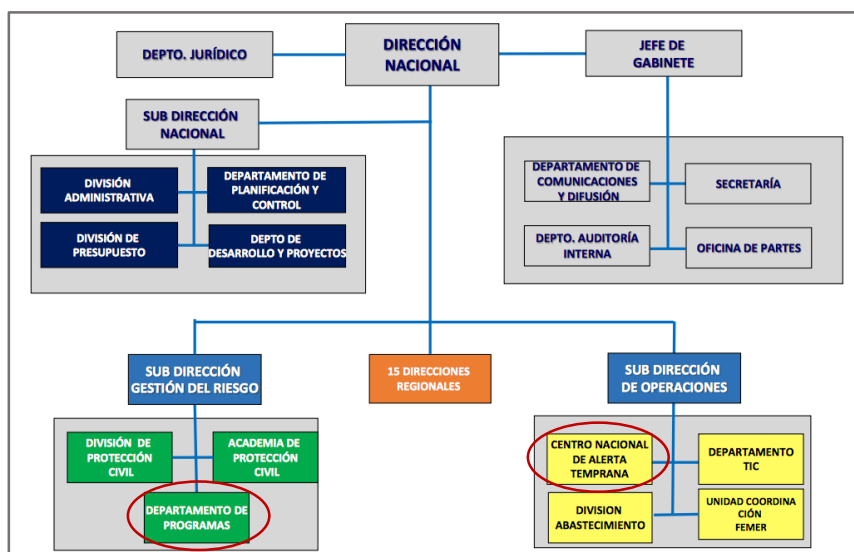
Una de las herramientas más potentes para desplegar el cuadro de mando integral en toda la organización, son los tableros de control.

En este sentido y de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2008), a diferencia del cuadro de mando integral, los tableros de control no miden el desempeño de la estrategia institucional, si bien aportan a ésta, su foco se centra en la medición operacional de ciertos procesos y funciones al interior de la perspectiva de procesos del cuadro de mando integral.

En relación a lo anterior, los tableros de control no miden resultados, sino que miden el desempeño de los procesos o funciones más cotidianas del trabajo de un departamento, unidad o área de gestión. De esta forma, como consecuencia de lo anterior, el personal de una organización puede vincularse más cercanamente con la estrategia institucional, a través del cumplimiento de sus actividades diarias al interior de la organización.

A continuación, y con el objetivo de seguir el despliegue en cascada hacia los niveles operacionales y más específicamente al tercer nivel jerárquico, se desarrollan dos tableros de control, uno ubicado en la Subdirección de Operaciones y particularmente desarrollado para el Centro Nacional de Alerta Temprana y el otro propuesto para el Departamento de Programas correspondiente a la Subdirección de Gestión del Riesgo.

Ilustración 20: Ubicación Tableros de Control organigrama ONEMI



Fuente: Documento web ONEMI, 2017.

http://siac.onemi.gob.cl/documentos/docs/difusion/ORGANIGRAMA_ONEMI.PDF

9.4.1 Tablero de Control Centro Nacional de Alerta Temprana

Dentro de las funciones más importantes del Servicio y particularmente del Centro Nacional de Alerta Temprana, *es alertar y difundir de forma oportuna* tanto a la población como al Sistema Nacional de Protección Civil sobre la presencia o posible ocurrencia de un evento de emergencia, desastre o catástrofe, lo anterior constituye uno de los atributos de valor más importantes para la Institución. Tan importante es para la Institución el acciona anterior, que un buen desempeño en este ámbito permitirá medir y poner a prueba el trabajo de prevención y el nivel de preparación de la respuesta.

Difundir y alertar oportunamente a la población y al Sistema Nacional de Protección Civil, requiere que la Institución desarrolle un proceso riguroso de monitoreo permanente las 24 horas al día, los siete días de la semana, sobre las diferentes condiciones de amenaza, vulnerabilidad y emergencias presente en todo el territorio nacional, para luego, a través de un análisis acabado del riesgo, permita evaluar el nivel de afectación a personas que representa para la población.

Finalmente, para la consecución del objetivo y operar el proceso anterior, es fundamental contar con los inputs necesarios que en este caso corresponde a mantener la continuidad operacional de

telecomunicaciones y los centros de alerta temprana regionales, junto con mantener un nivel de eficiencia operacional optimo del personal que operan el Centro Nacional de Alerta Temprana.

A continuación, en la Tabla XVI se establecen los indicadores, métricas, metas e iniciativas asociadas para cada uno de los objetivos propuestos para el Tablero de Control del Centro Nacional de Alerta Temprana. Asimismo, en Anexo 9 se encuentra una breve descripción por cada una de las iniciativas estratégicas incorporadas al tablero de control.

Tabla XVI: Tablero de control Centro Nacional de Alerta Temprana

	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
OUPUT	Maximizar las probabilidades de éxito en las declaraciones de alertas	Porcentaje de personas que fallecen producto de deficiencias en la declaración o difusión de alertas por evento de emergencia	$(N^{\circ} \text{ de personas que fallecen producto de deficiencias en la declaración o difusión de alertas por evento de emergencia en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de población afectada por evento de emergencia en el año } t$	0%	Anual	-
PROCESOS	Gestionar la declaración oportuna de alerta	Porcentaje de alertas de emergencia declaradas a tiempo	$(N^{\circ} \text{ de alertas de emergencia declaradas a tiempo en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de alertas de emergencia declaradas en el año } t$	100%	Diaria	Elaboración de proyectos de sirenas de borde costero para las regiones de Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Araucanía, Los Lagos, Los Ríos, Aysén y Magallanes.

	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	Gestionar el análisis de riesgo con exactitud	Porcentaje de informes técnicos de riesgos que cumplen con el protocolo ⁴⁰ de análisis y difusión	$(\text{N}^\circ \text{ de informes técnicos de riesgos que cumplen con el protocolo de análisis y difusión en el año } t * 100) / \text{N}^\circ \text{ total de informes técnicos en el año } t$	100%	Diaria	Desarrollar un software de comando y control de incidencias que permita hacer más eficiente y oportuno el proceso de análisis de riesgo y la toma de decisión.
	Gestionar el monitoreo 24/7 con completitud de información	Porcentaje de informes de monitoreo diarios que cumplen con el protocolo de análisis	$(\text{N}^\circ \text{ de informes de monitoreo diarios que cumplen con el protocolo de análisis en el año } t * 100) / \text{N}^\circ \text{ total de informes de monitoreo en el año } t$	100%	Diaria	Desarrollar un software de comando y control de incidencias que permita hacer más eficiente y oportuno el proceso de monitoreo permanente 24/7 en todo el territorio nacional.
RECURSOS	Asegurar la continuidad operacional de los centros de alerta temprana regionales	Porcentaje de centros de alerta temprana regionales que cumplen diariamente con checklist preventivo de continuidad operacional	$(\text{N}^\circ \text{ de centros de alerta temprana regionales que cumplen con el envío diario de checklist preventivo de continuidad operacional en el año } t * 100) / \text{N}^\circ \text{ de centros de alerta temprana regionales en el año } t$	100%	Diaria	Implementar proyecto de automatización del reporte de checklist regional.

⁴⁰ En Anexo 10 se adjunta procedimiento operacional del Sistema de Gestión de Emergencias: Declaración y Cancelación de Alertas que incluye tratamiento del análisis y difusión del Informe de Análisis Técnico de Riesgos.

	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	Mejorar el nivel de eficiencia operacional del personal del Centro Nacional de Alerta Temprana	Porcentaje de pruebas al personal del CAT que cumplen con nivel de eficiencia operacional satisfactorio (nota >= 6)	$(N^{\circ} \text{ de pruebas al personal CAT que cumplen con nivel de eficiencia operacional satisfactorio en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de pruebas al personal CAT en el año } t$	90%	Semestral	Implementar un programa de pasantías con un organismo similar de ONEMI en el extranjero, que cuente con un centro de operaciones de emergencia a fin de intercambiar buenas prácticas y nuevos conocimientos en la materia.

Fuente: Elaboración propia

9.4.2 Tablero de Control Departamento de Programas

Considerando que el Ministerio de Desarrollo Social “llama programa social al conjunto integrado y articulado de acciones, prestaciones y beneficios destinados a lograr un propósito específico en una población objetivo, de modo de resolver un problema o necesidad que la afecte”⁴¹, en el caso de ONEMI, el Departamento de Programas tiene por objetivo diseñar, implementar y ejecutar en la población y en los segmentos con mayor vulnerabilidad y exposición a amenazas, los diferentes programas de capacitación, formación e instrucción necesarias para generar y fortalecer las capacidades de prevención, preparación y resiliencia frente a riesgos y desastres.

De acuerdo a lo anterior, el Departamento de Programas es el gran pilar e instrumento que tiene actualmente la Institución para desplegar la estrategia institucional y lo que ello significa en términos de entregar a la comunidad las herramientas que permitan gestionar el riesgo de desastre y dar cumplimiento al atributo de valor propuesto para la comunidad que es entregar *programas gratuitos de prevención*.

Para dar cumplimiento al atributo de valor propuesto y obtener los recursos financieros necesarios para implementar la gratuidad de las actividades, el Departamento de Programas debe ser capaz

⁴¹ http://www.programassociales.cl/que_es

de desarrollar y ejecutar, a través de la validación técnica del Ministerio de Desarrollo Social, una oferta amplia, mejorada y variada de programas de prevención, capaces de satisfacer las diferentes necesidades que requieren los distintos segmentos de la población, demandantes de mayores capacidades para hacer frente a los diversos riesgos de desastres presentes en su territorio.

Para lograr lo anterior, la Institución debe trabajar sobre ciertos recursos que permitirán dar cumplimiento al proceso, en este caso es fundamental contar con una metodología de evaluación de programas que permita entregar una retroalimentación efectiva sobre los resultados y elementos de mejora de los mismos, asimismo para llevar a cabo un programa social y específicamente en el ámbito de prevención de riesgos de desastres, es importante contar con el apoyo de los diversos organismos públicos que forman parte del Sistema Nacional de Protección Civil y que se relacionan con el conocimiento y manejo del evento específico.

Finalmente aumentar el nivel de especialización del personal del Departamento de Programas en el ámbito de la gestión del riesgo de desastre y en formulación y evaluación social de proyectos, es clave a la hora de obtener la validación técnica del Ministerio de Desarrollo Social para el proceso de implementación de los programas de prevención a la comunidad.

A continuación, en la Tabla XVII se establecen los indicadores, métricas, metas e iniciativas asociadas para cada uno de los objetivos propuestos para el Tablero de Control del Departamento de Programas. Asimismo, en Anexo 11 se encuentra una breve descripción por cada una de las iniciativas estratégicas incorporadas al tablero de control.

Tabla XVII: Tablero de control Departamento de Programas

	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
OUPUT	Promover la participación ciudadana en los programas de prevención	Porcentaje de personas que participan de los programas de prevención convocados por el Servicio	$(N^{\circ} \text{ de personas que participan de los programas de prevención convocados por el Servicio en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de personas convocadas a participar en los programas de prevención ejecutados por el Servicio en el año } t$	90%	Mensual	-
PROCESOS	Gestionar la entrega de programas de prevención gratuita a la población	Porcentaje de cumplimiento del plan de ejecución de programas de prevención	$(N^{\circ} \text{ de programas de prevención ejecutados en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ total de programas de prevención planificados ejecutar en el año } t$	90%	Mensual	Desarrollar un plan estratégico de medios para la difusión del plan de ejecución anual de programas de prevención de ONEMI
	Aumentar el desarrollo de nuevos programas gratuitos de prevención	Porcentaje de iniciativas con recomendación favorable del Ministerio de Desarrollo Social (MDS)	$(N^{\circ} \text{ de iniciativas con recomendación favorable del MDS en el año } t * 100) / N^{\circ} \text{ de proyectos de programas de prevención presentados al (MDS) en el año } t$	100%	Bianual	Presentar para validación técnica del Ministerio de Desarrollo Social y la Dirección de Presupuestos el programa de simulacro de aluviones. Desarrollar proyecto de benchmarking con organismos similares a ONEMI en el resto del mundo con el objetivo de buscar mejores prácticas y nuevos programas sociales en el ámbito de la prevención.

	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA
RECURSOS	Mejorar la evaluación ciudadana en los programas de prevención implementados	Variación porcentual de la evaluación de participantes de los programas de prevención de ONEMI ⁴² que califica como satisfactorio (nota >= 6) la ejecución	((Resultado de evaluación satisfactorio de los participantes en el año t - resultado evaluación satisfactorio de los participantes en el año t-1) * 100) / Resultado de evaluación satisfactorio de los participantes en el año t	≥ 10%	Anual	Desarrollar un proyecto para contar con un sistema de encuesta online y optimizar el proceso de consulta y evaluación de los participantes de los programas de prevención de ONEMI.
	Promover los acuerdos colaborativos con integrantes del Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC) para la implementación de programas gratuitos de prevención	Nº de acuerdos colaborativos atribuidos a nuevos programas de prevención	Nº de acuerdos colaborativos atribuidos a nuevos programas de prevención en el año t	≥ 1	Bianual	Desarrollar convenios de colaboración con el Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN) y la Dirección Meteorológica de Chile con el fin de diseñar e implementar el Programa de Simulacro de Aluviones.
	Desarrollar conocimiento técnico del personal de programa para formular y evaluar proyectos sociales	Porcentaje del personal del Depto. de Programa capacitado en formulación y evaluación social de proyectos	(Nº de personas del Depto. de Programa capacitado en formulación y evaluación social de proyectos en el año t * 100) / Nº total de personas del Depto. de Programas en el año t	100%	Bianual	Implementar un programa de pasantías con otro organismo público nacional que ejecute programas de prevención en otro tipo de ámbitos.

Fuente: Elaboración propia

⁴² En el Anexo 12 se adjunta a modo de ejemplo la encuesta de satisfacción usuaria del Programa ONEMI Curso Básico: Equipo Comunitario de Respuesta a Emergencia – CERT.

CAPÍTULO 10 ESQUEMA DE INCENTIVOS

10.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos

Superar el problema de agencia producto de la existencia de asimetría de información entre el “principal” y el “agente”, es el motivo por el cual los sistemas de control existen al interior de las organizaciones. Alinear los objetivos organizacionales con los objetivos de cada individuo en una organización es una tarea titánica y muy importante para las organizaciones que requieren de dar cumplimientos a sus objetivos.

En este caso, es fundamental que cada individuo al interior de la organización se sienta realmente motivado a dar cumplimiento a los intereses de una organización, sin embargo para ello es preciso realizar un trabajo muy al detalle en cuanto al sistema de control que la organización escogerá utilizar para llevar a cabo dicho alineamiento.

De acuerdo a los autores Anthony y Govindarajan (2008), la motivación de las personas para comportarse de una manera determinada y dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales, está detonado por los incentivos positivos y como éstos se relacionan con los objetivos y metas propuestas.

Cuando los autores hablan de incentivos positivos, están hablando de otorgar un tipo de recompensa capaz de generar una satisfacción lo bastante importante como para que éste actúe según los criterios acordados.

Normalmente los acuerdos entre las partes interesadas se expresan de forma explícita en un contrato laboral, es aquí donde se refleja el esquema de incentivo que determinará el actuar del individuo bajo ciertos parámetros de desempeño y articuladores que serán monitoreados (control) de forma permanente por la organización.

10.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor

Como se dijo anteriormente, los esquemas de incentivos posibilitan la relación armónica entre organización y colaboradores, alineando objetivos a partir de la entrega de recompensa a aquellos colaboradores que a través de medios verificables han desempeñado una gestión acorde a los intereses de la organización.

Si bien los esquemas de incentivos permiten incorporar alicientes de tipo extrínsecos, como por ejemplo la retribución en dinero sobre un desempeño determinado, también se encuentran los de tipo intrínsecos que por medio del reconocimiento y ciertas consideraciones y evaluaciones propias de los individuos en relación a la naturaleza de sus funciones, son un complemento relevante a la hora de diseñar un esquema de incentivo.

En términos prácticos el desempeño de la propuesta de valor de la organización dependerá básicamente del compromiso que las persona o áreas de gestión asuman en relación al cumplimiento del esquema de incentivos diseñado para los efectos. Asimismo, sería muy natural que las personas (agente) que conforman la organización estuvieran direccionando sus esfuerzos y capacidades hacia aquellas actividades que tienen un alto grado de recompensa, en desmedro de aquellas que no la tienen, por lo mismo es fundamental generar los equilibrios necesarios en la herramienta para mitigar dichos efectos.

Asimismo, otro elemento fundamental a considerar en los esquemas de incentivos, tal como lo indica Simons (1998), en su obra las Palancas de Control, es fundamental que las organizaciones equilibren los esquemas de incentivos de tal forma que no sólo estén vinculados a resultados, sino que también sean capaces de recompensar la búsqueda de nuevas oportunidades para el desarrollo de la propuesta de valor.

10.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual de ONEMI respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades

Los esquemas de incentivos en el sector público están regulados principalmente por dos normativas; por una parte, se encuentra la ley 19.553 que concede asignación de modernización y otros beneficios que indica al personal de planta y contrata de toda la organización, y la ley 19.882 que modifica la ley 19.553 y regula la elaboración, suscripción, evaluación y modificación del convenio de desempeño del alto directivo/a público.

A continuación, se describen las principales características y componente de cada herramienta.

10.4 Asignación de Modernización; Ley Nº 19.553

Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), es un incentivo de carácter monetario para los funcionarios de planta y contrata de la organización. Este instrumento desarrolla áreas estratégicas comunes de la gestión pública y comprende etapas de desarrollo progresivo para cada una de ellas, a través de la medición de indicadores de desempeño.

Su principal aporte a la gestión gubernamental está dado por ser una herramienta metodológica utilizada en la mayoría de los servicios públicos para medir y entregar información cuantitativa a la Dirección de Presupuestos, respecto del logro alcanzado en la provisión de bienes y servicios que cada organismo público compromete con la comunidad (rendición de cuenta).

Para que los funcionarios puedan acceder al beneficio, la Institución debe sumar ponderadamente entre los indicadores cumplidos del año anterior, un porcentaje superior o igual al 75%. Esta asignación de carácter institucional, es percibida sólo por los funcionarios de planta y contrata de la organización, sin embargo, la responsabilidad de ejecutar las metas de desempeño comprometidas, corresponden principalmente a las áreas de negocio del organismo.

La asignación de este bono institucional corresponde a un 7,6% del sueldo bruto mensual, el cual es pagado en cuatro cuotas en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre respectivamente.

La bonificación entregada a los funcionarios está sujeta a los siguientes tramos de cumplimiento:

Tabla XVIII: Tramo de cumplimientos PMG

Herramientas de Mejoramiento de Gestión				
Bono de Desempeño	Bonificación en base a remuneración bruta	Porcentaje de Cumplimiento		
		90% ≤ 100%	75% ≤ 89%	<75%
Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG)	7.6%	7.6%	3.8%	0.0%

Fuente: Elaboración propia

Si bien este instrumento incentiva la participación de la organización como un todo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, actualmente este esquema de incentivo es aplicable sólo a personal de planta y contrata, quedando fuera de este beneficio más de la mitad del personal de ONEMI que actualmente se encuentra en calidad de personal a honorario, situación que afecta principalmente a las direcciones regionales donde aproximadamente el 80% de su dotación se encuentra en calidad de honorario.

Convenio de Desempeño Colectivo

El Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), es un incentivo de carácter monetario para los funcionarios de planta y contrata de la organización. La característica principal del instrumento es incentivar el trabajo en equipo, ya sea al interior de una misma unidad o departamento o simplemente agrupando en un mismo equipo de trabajo, a diferentes área o departamentos con intereses u objetivos comunes entre si.

Asimismo, esta herramienta es más flexible en cuanto a su alcance de medición, toda vez que no sólo mide el desempeño de la provisión de bienes y servicios de la organización, sino que también permite establecer medidas de desempeños de mejoramiento institucional en áreas no vinculadas al negocio.

A diferencia del esquema anterior, esta asignación corresponde a un tipo de recompensa de desempeño proporcional a la permanencia que tuvo la persona el año anterior en un equipo de trabajo. El bono corresponde a un 8,0% del sueldo bruto mensual, el cual es

pagado en cuatro cuotas en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre respectivamente.

La bonificación entregada a los funcionarios está sujeta a los siguientes tramos de cumplimiento:

Tabla XIX: Tramo de cumplimientos CDC

Herramientas de Mejoramiento de Gestión				
Bono de Desempeño	Bonificación en base a remuneración bruta	Porcentaje de Cumplimiento		
		90% ≤ 100%	75% ≤ 89%	<75%
Convenio Desempeño Colectivo (CDC)	8.0%	8.0%	4.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia

Si bien este esquema de incentivo permite aumentar la participación del trabajo en equipo al interior de la organización, este esquema al igual que el anterior tiene la debilidad de recompensar a menos de la mitad del personal de ONEMI, dado que la mayoría cuenta con contratos de trabajo en calidad de honorario, no adscrita a estos esquemas de incentivos, lo que se traduce en un clima organizacional complejo de gestionar a la hora de alinear objetivos institucionales.

En general estos dos esquemas de incentivos responden satisfactoriamente al problema de agencia, alineando los objetivos entre principal (Jefe de Servicio) y agente (personal ONEMI). Sin embargo, dado que los dos instrumentos corresponden al tipo de compensación grupal (Team Compensation), se precisa que la organización complemente la estructura de incentivo con un instrumento de medición del desempeño individual, con el objetivo de evitar el efecto free-rider que pudiese darse en relación a la compensación de sus miembros.

10.5 Asignación Alta Dirección Pública (ADP); Ley N° 19.882

Convenio Alta Dirección Pública

La asignación de alta dirección pública (ADP), es un incentivo de carácter individual y monetario para todos aquellos cargos de 1º y 2º nivel jerárquico, siendo el 1º nivel, el correspondiente a los jefes superiores de servicio adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública del Servicio Civil.

Para que el alto directivo público obtenga a partir del año dos de gestión⁴³ la asignación mensual del 100%⁴⁴ respecto de su remuneración bruta (podría ser cualquier otro porcentaje menor a 100%, a proposición del Consejo de Alta Dirección Pública)⁴⁵, el directivo deberá sumar ponderadamente entre los indicadores cumplidos del año anterior, entre el 95% y 100%.

La bonificación entregada a los funcionarios está sujeta a los siguientes tramos de cumplimiento:

Tabla XX: Tramo de cumplimientos ADP

Herramientas de Mejoramiento de Gestión				
Bono de Desempeño	Bonificación en base a remuneración bruta	Porcentaje de Cumplimiento		
		95% ≤ 100%	94% ≤ 65%	<65%
Convenio de Desempeño ADP	100%	100%	93% + (7% remuneración bruta * x% ⁴⁶)	93%

Fuente: Elaboración propia

⁴³ Durante los primeros doce meses contados desde el nombramiento del alto directivo público, no se aplica la medición de desempeño.

⁴⁴ La asignación de alta dirección pública tendrá el carácter de remuneración permanente para todos los efectos legales.

⁴⁵ "La asignación de alta dirección pública no podrá significar en cada año calendario una cantidad superior al 100% de la suma de las remuneraciones brutas de carácter permanente que corresponda percibir al funcionario, según el régimen de remuneraciones a que se encuentre afecto, incluidas la asignación del artículo 12 de la ley N° 19.041, las bonificaciones de estímulo por desempeño funcionario de los artículos 11 y 3° de las leyes N° 19.479 y N° 19.490, respectivamente, y el incremento del artículo 2° del decreto ley N° 3.501, de 1980. Con todo, la concesión de esta asignación, sumadas las remuneraciones de carácter permanente, no podrá significar en cada año calendario, una cantidad promedio superior a las que correspondan al subsecretario del ramo". Ministerio de Hacienda, (Ley 19.882, 2003).

⁴⁶ Porcentaje de cumplimiento del convenio de desempeño.

Este esquema de incentivo o compensación ejecutiva de carácter lineal, tiene como principal objetivo convenir, monitorear y evaluar con los altos directivos públicos, una serie de compromisos relevantes para la gestión estratégica de la Institución. En este sentido, dado que el instrumento (convenio de desempeño) tiene la característica de vincular periodos de gestión de tres años, lo anterior permite que los altos directivos accedan a forzar la movilización de recursos para el cumplimiento de sus objetivos, que teóricamente deberían estar alineados hacia el cumplimiento de la propuesta de valor de la organización.

Particularmente en ONEMI este esquema de incentivo es utilizada como una gran herramienta de gestión para apalancar las diferentes iniciativas que normalmente exceden el año calendario y permiten el desarrollo de la Institución en el largo plazo.

10.6 Diseño Esquemas de Incentivos

A continuación, se proponen los esquemas de incentivos más atingentes al marco legal y a la propia realidad institucional de ONEMI, de acuerdo a las diferentes herramientas que dispone el sector público para los efectos.

10.6.1 Esquema de incentivo Subdirector de Operaciones

Como se indicó anteriormente, el esquema propuesto se desarrolla en base a los instrumentos de incentivo que actualmente posee la Institución y que corresponde a los instrumentos que dispone el Estado para los servicios públicos. En este caso el esquema de incentivos propuesto para el Subdirector de Operaciones y habiendo realizado un análisis de los diferentes esquemas de incentivos que actualmente aplica la institución, además de revisar el contexto orgánico y funcional que rodea al cargo, se puede concluir que la herramienta más idónea para conformar el esquema de incentivo para la jefatura, es la aplicación del Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) por las siguientes razones:

- Es un bono de incentivo mensual del 8% del sueldo bruto, que se paga de forma trimestral siempre y cuando el equipo haya dado cumplimiento ponderado de al menos el 90% del total de las metas comprometidas el año precedente. El último tramo del bono

corresponde al 4% del sueldo bruto, en situación que el cumplimiento ponderado de las metas comprometidas el año anterior se encuentren entre el rango del 75% y el 89%.

- Si bien el mejor instrumento para conformar el esquema de incentivo de una jefatura en el sector público es la utilización del Convenio de Desempeño de Alta Dirección Pública (ADP), principalmente por tratarse de una herramienta de carácter individual. En este caso la Jefatura de la Subdirección de Operaciones, debido a que el cargo no se encuentra presente en la estructura legal del Servicio (Decreto Ley N° 369 de 1974, que crea la Oficina Nacional de Emergencia –ONEMI), se encuentra impedida de recibir la asignación correspondiente al segundo nivel jerárquico del sistema ADP.
- Considerando el argumento anterior, y que el Convenio de Desempeño Colectivo es un mecanismo de incentivo de trabajo en equipo, se considera una buena alternativa la conformación de un equipo de trabajo sólo con personal de la Subdirección de Operaciones, de manera de otorgar autonomía e independencia a los factores de cumplimiento de los compromisos.
- De esta manera y a través de la misma herramienta se puede apalancar el cumplimiento de otros compromisos de gestión asociados al mismo equipo de trabajo pero con vínculo a otros instrumentos de gestión, como el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) u otros instrumentos que a la fecha no tienen incentivos pero que son igualmente de relevantes para la gestión del Servicio, como lo es el Proceso de Gestión de Riesgos del Sector Público.
- Si bien la estructura del bono permite el beneficio de todas las personas que conforman el equipo de trabajo, el instrumento solicita responsabilizar explícitamente a un líder o responsable de equipo, el cual en este caso sería la propia jefatura de la Subdirección de Operaciones, persona que sería responsable de llevar a buen puerto el buen desempeño del equipo y dar cumplimiento a los compromisos de gestión.

Finalmente, producto del proceso de causa y efecto que se da en la elaboración de los objetivos e indicadores de gestión del cuadro de mando integral, en la propuesta de esquema de incentivo se ha considerado no necesario comprometer la totalidad de los indicadores propuesto en la

herramienta, en vista de que se entenderá que si el directivo va cumpliendo los indicadores de salida hacia la comunidad, también estará dando cumplimiento a los otros indicadores de proceso interno, y aprendizaje y crecimiento respectivamente. No obstante lo anterior, igualmente se estima necesario comprometer a incentivo ciertos indicadores de relevancia como el cumplimiento de los protocolos operacionales de emergencia con el Sistema Nacional de Protección Civil, el desarrollo de los Comités de Operaciones de Emergencia, la calidad en el proceso de logística, el soporte operacional de TIC y la eficiencia del gasto y el uso de los recursos públicos signados a la subdirección.

Tabla XXI: Esquema de incentivo Subdirector Operaciones

	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	INCENTIVO	ARTICULADOR	META	% INCIDENCIA
COMUNIDAD	Maximizar las probabilidades de éxito en las declaraciones de alertas	Porcentaje de personas que fallecen producto de deficiencias en la declaración o difusión de alertas por evento de emergencia	(Bono trimestral del 8.0% del sueldo bruto mensual acumulado de 3 meses)	CDC	0%	10%
	Aumentar la seguridad de las personas afectadas por la emergencia	Porcentaje de personas albergadas por evento de emergencia que cuentan con suministro de urgencia (agua, abrigo y alimentos) dentro de las 48 horas de ocurrido el evento			100%	10%
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el desarrollo del análisis de riesgo de forma coordinada con el Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC)	Porcentaje de alertas que cumplen con los protocolos operacionales de emergencia establecidos con los organismos técnicos del Sistema Nacional de Protección Civil			100%	10%

		Porcentaje de boletines del Sistema Nacional de Alarma de Maremoto (SNAM), difundidos al Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC), en a lo más 4 minutos desde su recepción en el CAT Nacional ⁴⁷			95%	10%
	Asegurar la activación oportuna de los Comités de Operaciones de Emergencia (COE) para la coordinación de la respuesta	Porcentaje de COE's conformados en a lo más 1 hora luego de su convocatoria			100%	10%
	Asegurar la calidad en la entrega de elementos y servicios de emergencia	Porcentaje solicitudes de elementos y servicios de emergencia despachados con recepción conforme ⁴⁸ .			100%	15%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Asegurar la disponibilidad de TIC para el cumplimiento de las operaciones de emergencia con el Sistema Nacional de Protección Civil	Porcentaje de incidencias no resueltas por el Departamento TIC y que deben ser resueltas por externos.			90%	15%
FINANCIERA	Lograr eficacia en la ejecución presupuestaria de la Subdirección de Operaciones (SDO)	Porcentaje de ejecución del plan de gasto por ítem 22.06, 29.05 y 29.07 de la Subdirección de Operaciones (SDO)			100%	20%
TRAMO		BONO	META PONDERADA		100%	
90% ≤ 100%		8%				
75% ≤ 89%		4%	CUMPLIMIENTO PONDERADO			
< 75%		0%				

Fuente: Elaboración propia

⁴⁷ Se incorpora el indicador del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que ONEMI coordina con el Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada de Chile (SHOA) para difundir oportunamente los boletines del Sistema Nacional de Alarma de Maremoto al Sistema Nacional de Protección Civil.

⁴⁸ Se entenderá por recepción conforme el envío de elementos con documentación perfecta y sin daños.

10.6.2 Esquema de incentivo Subdirector de Gestión del Riesgo

La jefatura responsable de la Subdirección de Gestión del Riesgo, al igual que en el caso anterior y por las mismas razones, no forma parte del 2° nivel jerárquico de la Institución, para lo cual tampoco aplica el incentivo correspondiente al cumplimiento de Convenio Desempeño ADP. No obstante, sí es posible proponer un esquema de incentivo utilizando el Convenio de Desempeño Colectivo, bajo los mismos criterios indicados anteriormente para la jefatura de la Subdirección de Operaciones, incluyendo incluso el apalancamiento de indicadores o compromisos de gestión asociados al Programa de Mejoramiento de la Gestión.

En el caso de la Subdirección de Gestión del Riesgo, al igual que en el Cuadro de Mando Integral de la Subdirección de Operaciones, las relaciones de causa y efecto entre los objetivos e indicadores de gestión permiten que en el esquema de incentivo se pueda hacer énfasis en aquellos indicadores de resultado por sobre algunos indicadores de proceso y aprendizaje respectivamente. Sin embargo, entre los indicadores de relevancia medir en la perspectiva de proceso y dada la importancia que tiene la capacitación de la comunidad y el Sistema Nacional de Protección Civil en la estrategia de prevención, se considera fundamental asociar de igual forma a incentivo el proceso de capacitación de los encargados comunales, provinciales y regionales de emergencia, lo anterior, pensando en la importancia de estos actores como los principales agentes multiplicadores de la gestión del riesgo de desastre a nivel territorial.

Tabla XXII: Esquema de incentivo Subdirector de Gestión del Riesgo

	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	INCENTIVO	ARTICULADOR	META	% INCIDENCIA
COMUNIDAD	Aumentar la preparación de la comunidad frente a riesgos y desastres	Porcentaje de comunas que cuentan con planes comunales de emergencia actualizados	(Bono trimestral del 8.0% del sueldo bruto mensual acumulado de 3 meses)	CDC	100%	5%
		Porcentaje de provincias que cuentan con planes provinciales de emergencia actualizados			100%	5%
		Porcentaje de regiones que cuentan con planes regionales de emergencia actualizados			100%	5%
	Incrementar la participación en los programas de prevención	Variación porcentual de participación ciudadana en el programa de simulacro de volcanes			≥5%	5%
		Variación porcentual de participación ciudadana en el programa CERT			≥5%	5%
		Variación porcentual de participación ciudadana en el programa de simulacro de educación			≥5%	5%
		Variación porcentual de participación ciudadana en el programa de simulacro de evacuación de borde costero			≥5%	5%
PROCESOS INTERNOS	Asegurar la capacitación en Gestión de Riesgo de Desastre (GRD) a los integrantes del Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC)	Porcentaje de comunas con encargados comunales de emergencia capacitados en GRD ⁴⁹	100%	8%		
		Porcentaje de provincias con encargados provinciales de emergencia capacitados en GRD	100%	5%		

⁴⁹ Se incorpora el indicador del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que ONEMI tiene para medir las capacitaciones en Gestión del Riesgo de Desastre a los encargados comunales de emergencia.

		Porcentaje de regiones con encargados regionales de emergencia capacitados en GRD			100%	5%
		Porcentaje de comunas con encargados comunales de emergencia capacitados en microzonificación de riesgo ⁵⁰			100%	9%
		Porcentaje de simulacros de borde costero en regiones cubiertos con Plan de Medios ⁵¹			100%	9%
		Porcentaje de simulacros de educación en regiones cubiertos con Plan de Medios ⁵²			100%	9%
		Porcentaje de establecimientos educacionales capacitados en el Plan Integral de Seguridad Escolar ⁵³			100%	9%
FINANCIERA	Lograr eficacia en la ejecución presupuestaria de la Subdirección de Gestión del Riesgo (SDGR)	Porcentaje de cumplimiento del plan de gasto anual de la SDGR			100%	11%
TRAMO		BONO	META PONDERADA		100%	
90% ≤ 100%		8%				
75% ≤ 89%		4%	CUMPLIMIENTO PONDERADO			
< 75%		0%				

Fuente: Elaboración propia

⁵⁰ Se incorpora el indicador del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que ONEMI tiene para medir las capacitaciones en microzonificación del riesgo a los encargados comunales de emergencia.

⁵¹ Se incorpora el indicador del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que ONEMI tiene para medir los simulacros de borde costero con plan de medios en regiones.

⁵² Se incorpora el indicador del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que ONEMI tiene para medir los simulacros de educación con plan de medios en regiones.

⁵³ Se incorpora el indicador del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que ONEMI tiene para medir las capacitaciones a los establecimientos educacionales en el Plan Integral de Seguridad Escolar.

10.6.3 Justificación de los Esquemas de Incentivos

Lo más relevante del esquema de incentivos propuesto, es que está construido con las herramientas que dispone actualmente el Estado para la gestión pública, en este sentido el desafío es realizar las acciones previas necesarias para vincular este tipo de herramienta con la estrategia institucional.

Algo tan obvio como lo indicado anteriormente en algunos casos no es así, el problema que presentan muchas instituciones públicas con este tipo de incentivos tiene relación con el resultado de la compensación grupal que afecta a toda la organización en términos de remuneraciones. En ocasiones y dado la presión social de los free-rider, se tiende a instalar el bono de incentivo como un derecho adquirido dentro de la cultura organizacional, motivando la incorporación de objetivos, indicadores y metas de desempeño de bajo nivel, generando además un desalineamiento de intereses y objetivos comunes, lo que se traduce en una destrucción de valor al interior de la organización.

En este sentido el cambio de paradigma y la cultura organizacional al interior de las organizaciones públicas es un proceso lento pero factible de realizar, lo importante es contar con el apoyo directivo e internalizar en ellos la importancia que tiene para la organización el diseño de una planificación estratégica y modelo de negocio para gestionar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente indicar que en el caso de ONEMI, faltando aún muchas cosas por desarrollar, principalmente desde el punto de vista de ciertas definiciones en la estrategia y modelo de negocio a seguir, no ha sido impedimento para que la organización paulatinamente y a través de los propios esquemas de incentivos disponibles para la gestión pública, haya apalancado cambios importantes para el desarrollo del Control de Gestión Gerencial en la Institución.

CAPÍTULO 11 CONCLUSIONES

En general, durante la elaboración del trabajo de estudio, se ha podido evidenciar que la Oficina Nacional de Emergencia es una organización en proceso de cambio, si bien a la fecha la Institución demuestra un grado de avance importante en términos de recursos y capacidades para una mejor gestión, aún falta el desarrollo de una estructura y recursos organizativos capaces de entregar un soporte de excelencia al diseño estratégico que la Institución debe asumir en respuesta a los nuevos desafíos que impulsa la comunidad.

El proceso de tránsito desde una lógica de la respuesta a una gestión preventiva del riesgo de desastre, no ha sido fácil o no ha estado exento de dificultades. Dentro del análisis organizacional, una de las principales dificultades que ha tenido ONEMI para abordar de buena manera los nuevos desafíos institucionales, es la ausencia de una normativa legal que ampare esta nueva mirada de Servicio, sus alcances, roles y funciones.

Con posterioridad a la catástrofe del pasado 27 de febrero de 2010 y con ocasión del terremoto y tsunami que devastó la zona centro sur del país, las autoridades de Gobierno han entendido que la estrategia país va por gestionar la prevención, para ello ha dotado paulatinamente de mayores recursos a ONEMI principalmente en el ámbito de la tecnología, logística, telecomunicaciones y un aumento importante de capital humano en regiones, sin embargo aún sigue pendiente la entrega eficaz de mayores capacidades y atribuciones de competencia para transformar a ONEMI en el órgano rector sobre el resto de organismos públicos que conforman el Sistema Nacional de Protección Civil y permita gestionar la prevención de forma estructural y con una lógica de política pública.

No obstante lo anterior y considerando que la implementación de un sistema de control de gestión puede potencialmente resolver en función de las fortalezas y oportunidades del entorno, el alineamiento de recursos y capacidades para el cumplimiento de objetivos, la adopción de un sistema de control de gestión termina siendo una alternativa muy razonable de implementar a la hora de dar un paso firme hacia el proceso de consolidación de los avances y logros alcanzados por la Institución durante estos últimos seis años de gestión, asimismo pasaría a ser parte importante del proceso de modernización que el Servicio está ad portas de conseguir a través de la

promulgación del nuevo proyecto de Ley para ONEMI. De esta forma el Servicio tiene la conveniencia de administrar de forma oportuna y efectiva la complejidad del nuevo escenario institucional.

Con el objetivo de expresar una estrategia acorde al fin último de la Institución que es salvaguardar la vida de las personas ante situaciones de desastres y catástrofes, se adscribe una estrategia de prevención que se asienta en la principal fortaleza de la institución que es el liderazgo para convocar la participación y colaboración activa tanto de la ciudadanía, como del Sistema Nacional de Protección Civil para el logro de un objetivo común que es disminuir el riesgo de desastre en todo el territorio nacional.

Si bien la estrategia de prevención es algo que se comparte en términos generales al interior de la Institución, la metodología del Cuadro de Mando Integral permite traducir de lo general a lo específico esa visión institucional, en términos de objetivos, indicadores y metas de gestión por medio de un proceso de despliegue en cascada desde el nivel estratégico hasta las unidades operativas de negocio. De esta forma, la herramienta permite desarrollar un proceso de alineamiento hacia los objetivos de la estrategia, permitiendo la focalización del desempeño de los recursos y capacidades en aquellas actividades que contribuyen al cumplimiento de los tres atributos de valor propuestos para la Institución que son: entregar alertas oportunas, ejecutar programas de prevención de forma gratuita y responder de forma efectiva ante situaciones de riesgo y desastre.

Finalmente considerando que una de las falencias más importantes que actualmente tienen los servicios públicos en Chile son los programas de incentivos, producto de su poca flexibilidad legal para adaptarse a las nuevas tendencias de mercado y recoger las particularidades propias de cada Servicio, además de tener un escaso desarrollo el incentivo individual dentro del sector, todo lo anterior ha dificultado mucho más el trabajo de alineamiento entre los objetivos de la organización y los objetivos personales de cada funcionario. Sin embargo, dentro del trabajo se exploró la alternativa de utilizar como instrumento de incentivo el *Convenio de Desempeño Colectivo*, herramienta de gestión del Estado que agrupa a funcionarios de planta y contrata del Servicio para la asignación de compromisos y metas de gestión por equipos de trabajo,

denominando como responsables de gestionar el negocio y las áreas de soporte a los segundos niveles jerárquicos de la Institución.

Para concluir y pensando que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que nace desde las organizaciones con fines de lucro, su adaptación a las organizaciones públicas y sin fines de lucro ha significado un gran apoyo al proceso de modernización del Estado y la gestión pública en Chile, quizás una de las grandes fortalezas del instrumento para aplicarse en el sector público sea la capacidad de estimar la medición de lo intangible como algo central para la administración de cualquier organización que desea proyectar su gestión y buenos resultados en el largo plazo. Si bien la herramienta es completamente adaptable a la gestión pública, tal como lo señalan sus creadores, bajo la premisa de ciertas consideraciones vistas en el desarrollo de este trabajo, no es menos importante destacar que las organizaciones que desean aplicar esta herramienta deben tener un grado de madurez mayor respecto de ciertas definiciones estratégicas y elementos básicos en la discusión del modelo de negocio a adoptar, principalmente en la definición de los clientes/usuarios a beneficiar, socios estratégicos y canales de distribución para la entrega de la propuesta de valor, lo anterior como resultado de un trabajo sistematizado y permanente al interior de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Aldana, S. (1996). ¿Ocurrencias del Tiempo? Fenómenos Naturales y Sociedad en el Perú Colonial. En: García Acosta, ed. *Historia y Desastres en América Latina*. México, Ciesas; La Red.

Anthony N. y Govindarajan V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión* (12ª ed.). Estado de México, México: McGraw-Hill Interamericana.

Cadem. (2016). *Estudio Imagen y Percepción Pública de la Oficina Nacional de Emergencia*. Santiago, Chile.

Carrión J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2ª ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de las Naciones Unidas. (2009). *Terminología sobre Reducción del Riesgo de Desastres*. Ciudad de Panamá, Panamá.

Francés A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (1ª ed.). Estado de México, México: Ediciones Pearson Prentice Hall.

Greiling D. (2010). Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, (6), 534-554.

Grupo GBE. (2016). *Reporte Diagnóstico Estructura: Estudio Organizacional para la Oficina Nacional de Emergencia*. Santiago, Chile.

Kaplan R. y Norton D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan R. y Norton D. (2008). *The execution Premium* (3ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Kaplan R. y Norton D. (2007, julio). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de Gestión Estratégica. *Harvard Business Review*, 37-47.

Kaplan R. y Norton D. (2013). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral (2ª ed.)*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Ministerio del Interior. (1983). Decreto N° 509. Aprueba Reglamento para la Aplicación del Decreto Ley 369, de 1974. Publicada en el Diario Oficial el 11 de noviembre de 1983. Santiago, Chile.

Ministerio del Interior; Subsecretaría del Interior. (2002). Decreto N° 156. Aprueba Plan Nacional de Protección Civil, y Deroga Decreto N° 155, DE 1977, que Aprobó el Plan Nacional de Emergencia. Publicada en el Diario Oficial el 13 de junio de 2002. Santiago, Chile.

Mintzberg H. (2012). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona, España: Ediciones Ariel.

Morales J. (2010). Estrategia y planificación estratégica en tiempos de incertidumbre. *Harvard Business Review*, (186), 63, enero.

Naciones Unidas. (2010). *Diagnóstico de la Situación de la Reducción del Riesgo de Desastres en Chile*. Santiago, Chile.

Niven P. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons.

Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2013). *Balance de Gestión Integral*. Santiago, Chile.

Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2015). *Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Oficina Nacional de Emergencia*. Santiago, Chile.

Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2016). *Balance de Gestión Integral*. Santiago, Chile.

Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2016a). *Manual del Participante Curso: Operaciones de Emergencias Nivel I* (2da Edición). Santiago, Chile.

Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2016b). *Plan Estratégico Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres 2015 - 2018*. Santiago, Chile.

Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2016c). *Memoria Cuenta Pública Participativa 2016*. Santiago, Chile.

Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2016d). *Grandes Emergencias en Chile 1960 - 2017*. Santiago, Chile.

Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2016e). *Informe Estadístico Anual 2016 de ONEMI*. Santiago, Chile.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2012). *Análisis de Riesgos de Desastres en Chile: VII Plan de Acción DIPECHO en Sudamérica 2011-2012*. Santiago, Chile.

Osterwalder A., y Pigneur Y., (2014). *Generación de Modelos de Negocio* (11ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., y Smith A., (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor* (2ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Simons R. (1998). *Palancas de Control* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

Sismarket. (2013). *Estudio sobre la imagen institucional de la Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI)*. Santiago, Chile.

Subsecretaría de Desarrollo Regional. (2017). *Características del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)*. Recuperado de www.subdere.cl/documentación/caracter%C3%ADsticas-del-fondo-nacional-de-desarrollo-regional-fndr

Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18ª ed.). México DF, México: Ediciones Mc Graw Hill.

World Bank Group. (2016). *Breve reseña sobre la Gestión del Riesgo de Desastres en Chile: Desafíos y Oportunidades*. Washington, Estados Unidos de América: Social, Urban, Rural and Resilience.

ANEXOS

Anexo 1: Presupuesto 2017 Oficina Nacional de Emergencia

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2017 MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)				
				Partida : 05 Capítulo : 04 Programa : 01
Sub Titulo	Item Asig.	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		13.943.635
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		22.319
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		12.315
	99	Otros		10.004
09		APORTE FISCAL		13.921.316
	01	Libre		13.921.316
		GASTOS		13.943.635
21		GASTOS EN PERSONAL	02,07	6.060.546
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	3.879.222
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		3.570.939
	01	Al Sector Privado		185.720
	041	Al Sector Privado	04	185.720
	02	Al Gobierno Central		194.099
	001	Red de Respaldo de Telecomunicaciones - Ejército de Chile		194.099
	03	A Otras Entidades Públicas		3.191.120
	017	Capacitación en Protección Civil	05	458.340
	018	Universidad de Chile - Red Sismológica	06	2.732.780
29		ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		432.928
	03	Vehículos		66.215
	05	Máquinas y Equipos		251.320
	06	Equipos Informáticos		115.393

Anexo 2: Presupuesto 2017 Ministerio del Interior y Seguridad Pública

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2017				
PARTIDA : MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA				
Miles de \$				
SUB TITULO	CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	TOTAL BRUTO	TRANSFERENCIAS	TOTAL
	INGRESOS	3.306.272.323	112.290.145	3.193.982.178
05	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	6.986.263	1.030.470	5.955.793
06	RENTAS DE LA PROPIEDAD	552.724		552.724
07	INGRESOS DE OPERACIÓN	27.038.497		27.038.497
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	9.815.889		9.815.889
09	APOORTE FISCAL	2.675.607.630		2.675.607.630
10	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	855.847		855.847
12	RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS	3.096.491		3.096.491
13	TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL	571.045.387	111.259.675	459.785.712
14	ENDEUDAMIENTO	4.315.700		4.315.700
15	SALDO INICIAL DE CAJA	6.957.895		6.957.895
	GASTOS	3.306.272.323	112.290.145	3.193.982.178
21	GASTOS EN PERSONAL	1.246.776.371		1.246.776.371
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	237.438.811		237.438.811
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	1.382.098		1.382.098
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	282.305.702	1.030.470	281.275.232
25	INTEGROS AL FISCO	7.214.812		7.214.812
26	OTROS GASTOS CORRIENTES	9.522		9.522
29	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	67.797.089		67.797.089
31	INICIATIVAS DE INVERSIÓN	657.910.521		657.910.521
32	PRÉSTAMOS	13.449.929		13.449.929
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	749.278.350	111.259.675	638.018.675
34	SERVICIO DE LA DEUDA	42.709.118		42.709.118

Anexo 3: Cuadro de comparación presupuestaria 2016 – 2017 entre ONEMI y Ministerios

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2016 - 2017			
Miles de \$			
PARTIDAS	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	% VARIACIÓN
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	18.568.580	19.107.022	2,9%
CONGRESO NACIONAL	115.358.070	118.580.103	2,8%
PODER JUDICIAL	495.645.101	541.625.610	9,3%
CONTRALORÍA GENERAL	69.730.849	73.198.712	5,0%
MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA	3.149.688.784	3.193.982.178	1,4%
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	84.388.623	86.014.395	1,9%
MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	1.266.475.356	1.218.509.762	-3,8%
MINISTERIO DE HACIENDA	477.829.823	493.457.978	3,3%
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	9.379.446.986	10.325.235.930	10,1%
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS	1.076.395.662	1.127.363.860	4,7%
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	1.559.043.036	1.667.820.215	7,0%
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS	2.305.019.907	2.285.157.719	-0,9%
MINISTERIO DE AGRICULTURA	544.943.412	563.952.675	3,5%
MINISTERIO DE BIENES NACIONALES	38.830.022	39.924.590	2,8%
MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	7.184.324.839	7.377.223.009	2,7%
MINISTERIO DE SALUD	6.699.658.239	7.294.559.106	8,9%
MINISTERIO DE MINERÍA	46.270.965	71.716.281	55,0%
MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO	1.827.447.606	2.381.233.283	30,3%
MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	944.667.068	1.021.303.856	8,1%
MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	29.173.543	29.064.022	-0,4%
MINISTERIO DESARROLLO SOCIAL	633.283.123	621.072.082	-1,9%
MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	16.093.538	16.310.161	1,3%
MINISTERIO PÚBLICO	168.508.675	180.096.954	6,9%
MINISTERIO DE ENERGÍA	146.008.626	148.761.434	1,9%
MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE	48.940.067	51.750.704	5,7%
MINISTERIO DEL DEPORTE	141.900.997	133.659.278	-5,8%
MINISTERIO DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO		51.350.914	
SERVICIO ELECTORAL		55.230.900	
Total Gastos Ministerios	38.467.641.497	41.187.262.733	7,1%

Fuente: Basado en valores extraídos de DIPRES, (2016 – 2017).

PRESUPUESTO ONEMI AÑO 2016 - 2017			
Miles de \$			
PARTIDAS	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	% VARIACIÓN
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA	13.805.454	13.943.635	1,0%

Fuente: Basado en valores extraídos de DIPRES, (2016 – 2017).

Anexo 4: Presupuestos de ONEMI entre el periodo 2008 y 2017

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2008				
MINISTERIO DEL INTERIOR				
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA				
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)				
			Partida	: 05
			Capítulo	: 04
			Programa	: 01
Subtítulo	Item	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		4.949.781
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		6.773
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		5.523
	99	Otros		1.250
09		APORTE FISCAL		4.942.998
	01	Libre		4.942.998
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		4.949.781
21		GASTOS EN PERSONAL	02	1.236.309
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	391.735
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		151.873
	01	Al Sector Privado		51.996
	041	Al Sector Privado	04	51.996
	03	A Otras Entidades Públicas		99.877
	017	Capacitación en Protección Civil	05	99.877
29		ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		294.966
	03	Vehículos		125.040
	04	Mobiliario y Otros		18.700
	05	Máquinas y Equipos		123.486
	06	Equipos Informáticos		22.239
	07	Programas Informáticos		5.501
33		TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		2.874.878
	03	A Otras Entidades Públicas		2.874.878
	003	Red Sismológica Nacional	06	2.874.878
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10
35		SALDO FINAL DE CAJA		10

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2009

MINISTERIO DEL INTERIOR

OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA

OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)

Partida	:	05
Capítulo	:	04
Programa	:	01

Subtítulo	Item	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		6.313.748
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		13.806
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		10.620
	99	Otros		3.186
09		APORTE FISCAL		6.299.932
	01	Libre		6.299.932
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		6.313.748
21		GASTOS EN PERSONAL	02	1.791.274
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	708.803
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		337.581
	01	Al Sector Privado		178.412
	041	Al Sector Privado	04	178.412
	03	A Otras Entidades Públicas		159.169
	017	Capacitación en Protección Civil	05	159.169
29		ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		429.580
	03	Vehículos		208.152
	04	Mobiliario y Otros		19.859
	05	Máquinas y Equipos		167.835
	06	Equipos Informáticos		27.892
	07	Programas Informáticos		5.842
33		TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		3.046.490
	03	A Otras Entidades Públicas		3.046.490
	003	Red Sismológica Nacional	06	3.046.490
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10
35		SALDO FINAL DE CAJA		10

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2010

MINISTERIO DEL INTERIOR

OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA

OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)

Partida	:	05
Capítulo	:	04
Programa	:	01

Subtítulo	Item	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		7.281.107
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		16.250
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		13.205
	99	Otros		3.045
09		APORTE FISCAL		7.264.847
	01	Libre		7.264.847
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		7.281.107
21		GASTOS EN PERSONAL	02	2.478.642
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	1.051.909
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		342.645
	01	Al Sector Privado		194.255
	041	Al Sector Privado	04	194.255
	03	A Otras Entidades Públicas		148.390
	017	Capacitación en Protección Civil	05	148.390
29		ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		159.891
	04	Mobiliario y Otros		64.687
	05	Máquinas y Equipos		77.464
	06	Equipos Informáticos		7.463
	07	Programas Informáticos		10.277
33		TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		3.248.000
	01	Al Sector Privado		3.248.000
	003	Red Sismológica Nacional	06	3.248.000
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10
35		SALDO FINAL DE CAJA		10

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2011

MINISTERIO DEL INTERIOR

OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA

OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)

Partida	:	05
Capítulo	:	04
Programa	:	01

Subtítulo	Item	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		6.173.244
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		18.621
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		16.373
	99	Otros		2.248
09		APORTE FISCAL		6.144.283
	01	Libre		6.144.283
10		VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		10.330
	03	Vehículos		10.330
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		6.173.244
21		GASTOS EN PERSONAL	02	3.135.920
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	1.786.077
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		361.696
	01	Al Sector Privado		200.665
	041	Al Sector Privado	04	200.665
	03	A Otras Entidades Públicas		161.031
	017	Capacitación en Protección Civil	05	161.031
29		ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		373.031
	03	Vehículos		10.330
	04	Mobiliario y Otros		10.330
	05	Máquinas y Equipos		251.086
	06	Equipos Informáticos		32.849
	07	Programas Informáticos		68.436
33		TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		516.500
	01	Al Sector Privado		516.500
	003	Red Sismológica Nacional	06	516.500
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10
35		SALDO FINAL DE CAJA		10

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2012
MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PUBLICA
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)

Partida	: 05
Capitulo	: 04
Programa	: 01

Sub Título	Item	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		8.340.113
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		19.121
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		16.551
	99	Otros		2.570
09		APORTE FISCAL		8.320.982
	01	Libre		8.320.982
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		8.340.113
21		GASTOS EN PERSONAL	02	3.451.988
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	3.255.959
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		435.952
	01	Al Sector Privado		160.368
	041	Al Sector Privado	04	160.368
	03	A Otras Entidades Públicas		275.584
	017	Capacitación en Protección Civil	05	165.540
	018	Universidad de Chile	06	110.044
29		ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		1.196.194
	04	Mobiliario y Otros		37.183
	05	Máquinas y Equipos		1.128.582
	06	Equipos Informáticos		10.280
	07	Programas Informáticos	07	20.149
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10
35		SALDO FINAL DE CAJA		10

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2013
MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PUBLICA
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)

Partida	: 05
Capitulo	: 04
Programa	: 01

Sub Título	Item	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		12.150.189
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		19.676
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		10.857
	99	Otros		8.819
09		APORTE FISCAL		12.130.503
	01	Libre		12.130.503
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		12.150.189
21		GASTOS EN PERSONAL	02	4.013.830
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	3.110.155
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		1.432.247
	01	Al Sector Privado		165.019
	041	Al Sector Privado	04	165.019
	03	A Otras Entidades Públicas		1.267.228
	017	Capacitación en Protección Civil	05	170.341
	018	Universidad de Chile - Red Sismológica	06	1.096.887
29		ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		380.730
	03	Vehículos		308.700
	04	Mobiliario y Otros		10.290
	05	Máquinas y Equipos		20.580
	06	Equipos Informáticos		41.160
31		INICIATIVAS DE INVERSION		3.213.207
	02	Proyectos		3.213.207
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10
35		SALDO FINAL DE CAJA		10

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2014
MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA
 OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
 OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)

Partida	: 05
Capítulo	: 04
Programa	: 01

Sub Título	Item	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		16.296.170
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		20.267
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		11.183
	99	Otros		9.084
09		APORTE FISCAL		16.275.893
	01	Libre		16.275.893
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		16.296.170
21		GASTOS EN PERSONAL	02	4.127.896
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	2.847.886
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		4.206.905
	01	Al Sector Privado		168.650
	041	Al Sector Privado	04	168.650
	03	A Otras Entidades Públicas		4.038.255
	017	Capacitación en Protección Civil	05	174.086
	018	Universidad de Chile - Red Sismológica	06	3.864.169
29		ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		95.546
	03	Vehículos		43.016
	06	Equipos Informáticos		21.630
	07	Programas Informáticos		30.900
31		INICIATIVAS DE INVERSIÓN		5.017.917
	02	Proyectos		5.017.917
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10
35		SALDO FINAL DE CAJA		10

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2015
MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA
 OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
 OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)

Partida : 05
 Capítulo : 04
 Programa : 01

Sub Título	Item Asig.	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		13.726.453
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		20.875
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		11.518
	99	Otros		9.357
09		APORTE FISCAL		13.705.568
	01	Libre		13.705.568
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		13.726.453
21		GASTOS EN PERSONAL	02	5.532.194
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	3.667.558
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		2.602.713
	01	Al Sector Privado		173.710
	041	Al Sector Privado	04	173.710
	03	A Otras Entidades Públicas		2.429.003
	017	Capacitación en Protección Civil	05	179.309
	018	Universidad de Chile - Red Sismológica	06	2.249.694
29		ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		1.208.172
	04	Mobiliario y Otros		23.021
	05	Máquinas y Equipos		528.518
	06	Equipos Informáticos		202.529
	07	Programas Informáticos		454.104
31		INICIATIVAS DE INVERSIÓN		715.796
	02	Proyectos		715.796
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10
35		SALDO FINAL DE CAJA		10

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2016
MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA
 OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
 OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)

Partida : 05
 Capítulo : 04
 Programa : 01

Sub Título	Item Asig	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		13.805.454
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		21.669
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		11.956
	99	Otros		9.713
09		APORTE FISCAL		13.783.775
	01	Libre		13.783.775
15		SALDO INICIAL DE CAJA		10
		GASTOS		13.805.454
21		GASTOS EN PERSONAL	02	5.909.676
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	4.249.744
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		3.193.996
	01	Al Sector Privado		180.311
	041	Al Sector Privado	04	180.311
	03	A Otras Entidades Públicas		3.013.685
	017	Capacitación en Protección Civil	05	360.501
	018	Universidad de Chile - Red Sismológica	06	2.653.184
29		ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		452.018
	03	Vehículos		42.558
	04	Mobiliario y Otros		23.896
	05	Máquinas y Equipos		186.583
	06	Equipos Informáticos		23.126
	07	Programas Informáticos		175.855
34		SERVICIO DE LA DEUDA		10
	07	Deuda Flotante		10
35		SALDO FINAL DE CAJA		10

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2017
MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA
 OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
 OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA (01)

Partida : 05
 Capítulo : 04
 Programa : 01

Sub Título	Item Asig.	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		13.943.635
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		22.319
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		12.315
	99	Otros		10.004
09		APORTE FISCAL		13.921.316
	01	Libre		13.921.316
		GASTOS		13.943.635
21		GASTOS EN PERSONAL	02,07	6.060.546
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	3.879.222
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		3.570.939
	01	Al Sector Privado		185.720
	041	Al Sector Privado	04	185.720
	02	Al Gobierno Central		194.099
	001	Red de Respaldo de Telecomunicaciones - Ejército de Chile		194.099
	03	A Otras Entidades Públicas		3.191.120
	017	Capacitación en Protección Civil	05	458.340
	018	Universidad de Chile - Red Sismológica	06	2.732.780
29		ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		432.928
	03	Vehículos		66.215
	05	Máquinas y Equipos		251.320
	06	Equipos Informáticos		115.393

Anexo 5: Informe Financiero Sustitutivo al Proyecto de Ley ONEMI



Ministerio de Hacienda
Dirección de Presupuestos
Reg. 609-EE 16.12.2014
I.F. N° 115

Informe Financiero Sustitutivo

Indicación Sustitutiva al Proyecto de Ley que Establece el Sistema Nacional de Emergencia y Protección Civil y Crea la Agencia Nacional de Protección Civil

Boletín N° 7550-06
Mensaje N° 722-362

La presente Indicación Sustitutiva irroga un mayor gasto fiscal por los siguientes conceptos:

- a. Incremento de la dotación en 296 personas, que incluye:
 - Creación de 4 cargos de Subdirectores.
 - Cambio en la modalidad de contratación de 119 radio operadores, pasando de Honorarios a Contrata.
 - Cambio en la modalidad de contratación de 15 choferes, pasando de Honorarios a Contrata.
 - Cambio en la modalidad de contratación de 15 profesionales, pasando de Honorarios a Contrata.
 - Contratación de 99 profesionales para implementar oficinas provinciales y reforzar nivel central.
 - Contratación de 44 técnicos para implementar oficinas provinciales.
- b. Equipamiento informático y de comunicaciones para nuevas contrataciones e implementación oficinas provinciales.
- c. Habilitación estaciones de trabajo nuevas contrataciones.
- d. Vehículos para oficinas provinciales y gasto de operación.

El flujo de gasto anual observado en el siguiente cuadro, muestra el costo total de la Indicación y a partir del quinto año, ya en régimen, se mantiene sólo el gasto permanente.

	Miles de \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	En Régimen
ST 21 - Gasto en Personal	1.252.965	2.514.789	3.337.425	4.168.197	4.168.197
4 Sub Directores	145.296	145.296	145.296	145.296	145.296
119 Radio Operadores	558.717	558.717	558.717	558.717	558.717
15 Choferes	106.200	106.200	106.200	106.200	106.200
15 Profesionales en Regiones	268.560	268.560	268.560	268.560	268.560
99 Profesionales Oficinas Provinciales		1.261.824	1.911.804	2.530.320	2.530.320
44 Técnicos			172.656	384.912	384.912
Asignación Turno	174.192	174.192	174.192	174.192	174.192
ST 22 - Bienes y Servicios de Consumo	521.738	677.086	715.912	754.738	754.738
Servicios informáticos, comunicaciones y operación vehículos	521.738	677.086	715.912	754.738	754.738
ST 29 - Adquisición de Activos no Financieros	1.560.269	188.000	45.000	45.000	



Ministerio de Hacienda
Dirección de Presupuestos
Reg. 609-EE 16.12.2014
I.F. N° 115

Vehículos	1.242.000				
Equipos Computacionales	308.769	161.500	22.500	22.500	
Muebles	9.500	26.500	22.500	22.500	
Totales	3.334.972	3.379.875	4.098.337	4.957.935	4.922.935

En el primer año de aplicación el mayor gasto fiscal se financiará con los recursos que se contemplen en la Partida 05 Ministerio del Interior y Seguridad Pública y en lo que faltare, con recursos provenientes de la Partida Tesoro Público. Para los años siguientes, los recursos se proveerán en las respectivas leyes de presupuestos.

El presente Informe Financiero sustituye el I.F. N°25, de 21.MAR.2011.



SERGIO GRANADOS AGUILAR
Director de Presupuestos

Visación Subdirección de Presupuestos:


**SUB
DIRECTOR**

Visación Subdirección de Racionalización y Función Pública:


R

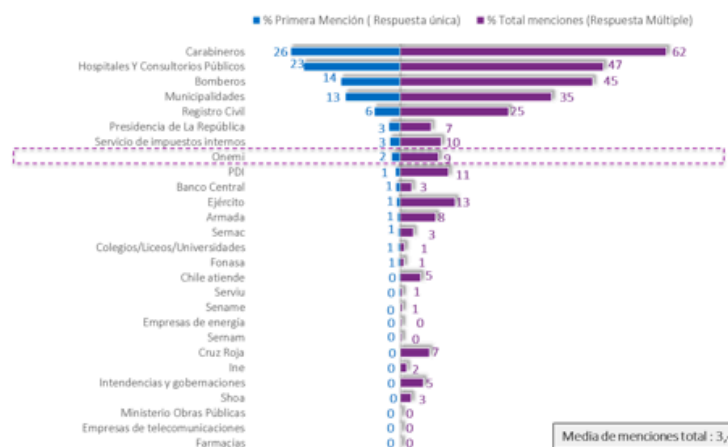
Anexo 6: Extracto del estudio CADEM en relación al nivel de confianza institucional.



7.1. Conocimiento y evaluación general

Gráfica 1. Conocimiento espontáneo de instituciones públicas

Pensando en todas las instituciones y servicios públicos ¿Cuál es el primero que se le viene a la cabeza? Respuesta única P2 ¿Qué otras instituciones y servicios públicos recuerda? ¿Alguna otra? Respuesta múltiple.



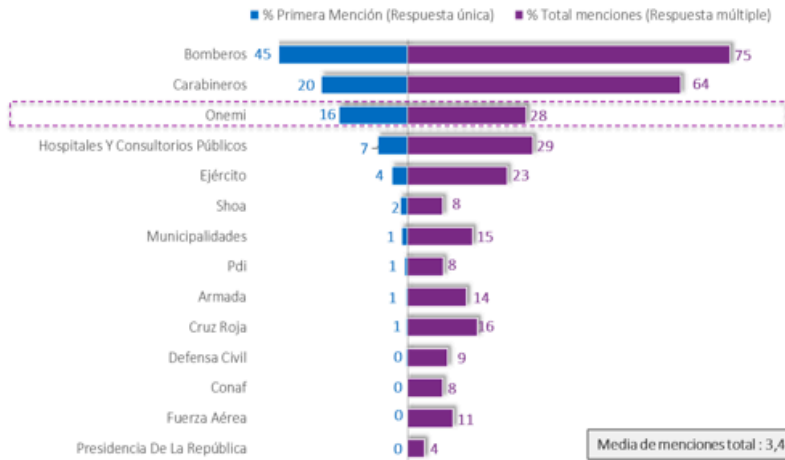
Casos: 2.079

De entre las instituciones públicas la más conocida de forma espontánea es carabineros, alcanzando un 26% de menciones en primer lugar y 63% como total de menciones espontáneas, seguida por los hospitales y consultorios públicos con 23% de conocimiento espontáneo en primer lugar y 46% de conocimiento total espontáneo. \$

Onemi por su parte obtiene un 9% de conocimiento espontáneo total, siendo un 2% de menciones en primer lugar.

Gráfica 2. Conocimiento espontáneo de instituciones que prestan servicios frente a emergencias

Y pensando en instituciones que prestan servicios frente a emergencias o desastres ¿Cuál es el primero que se le viene a la cabeza? Respuesta única ¿Alguna otra? Respuesta múltiple

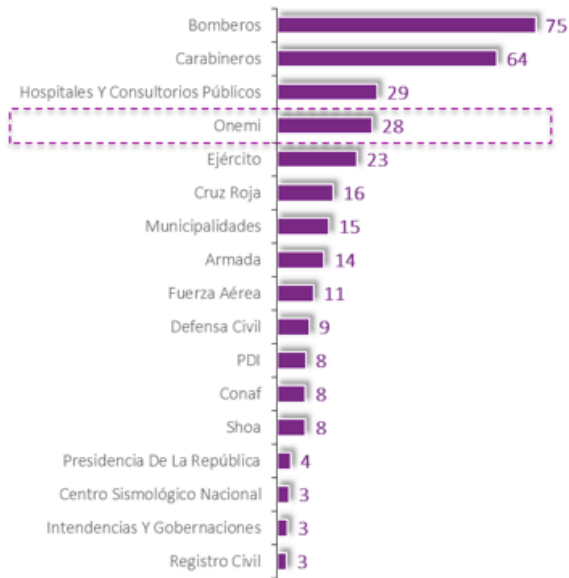


Casos: 2.079

Hablando específicamente de instituciones que prestan servicios frente a emergencias la más mencionada es bomberos, 45% de menciones en primer lugar y 75% de total menciones espontáneas. Onemi se ubica en la tercera posición con 16% de menciones en primer lugar y 28% de total menciones espontáneas.

Gráfica 3. Conocimiento guiado de instituciones que prestan servicios frente a emergencias

Le voy a mencionar algunas instituciones y servicios públicos que prestan servicios frente a emergencias o desastres de origen. ¿Usted me podría decir si conoce o no? Respuesta múltiple

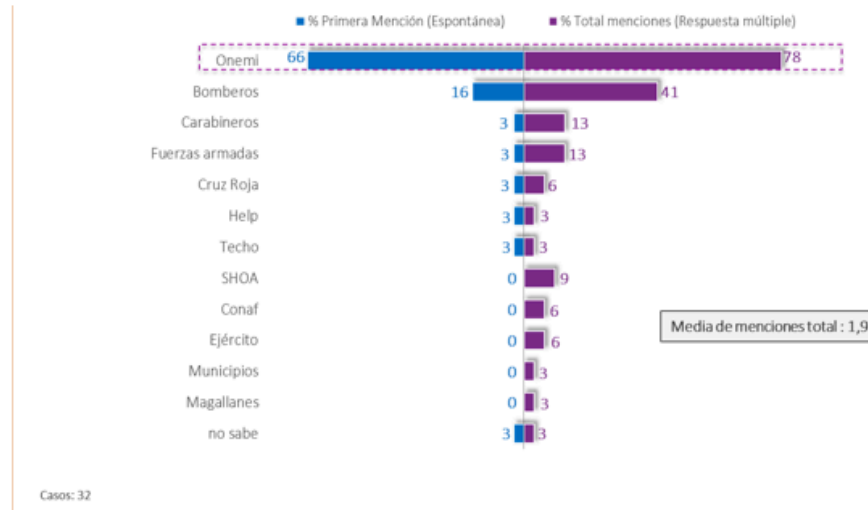


Casos: 2.079

También es bomberos la institución que obtiene el porcentaje más alto de conocimiento total (espontáneo + guiado) con 93%, seguido por carabineros (90%) y hospitales y consultorios públicos (81%). Onemi obtiene un 77% de conocimiento total.

Gráfica 4. Conocimiento guiado de instituciones que prestan servicios frente a emergencias (Líderes de Opinión)

Pensando en instituciones que prestan servicios frente a emergencias o desastres ¿Cuál es la primera que se le viene a la cabeza? Del siguiente listado, ¿Qué otras instituciones y servicios públicos prestan servicios frente a emergencias o desastres naturales?



De forma espontánea, Onemi es la institución que se asocia en mayor medida a institución que presta servicios frente a desastres o emergencias, con 78% de total menciones. En segundo lugar se menciona a Bomberos (41%), Carabineros y Fuerzas Armadas con 13% de menciones espontaneas respectivamente.

Gráfica 5. Asociaciones espontáneas a Onemi (Líderes de Opinión)

¿Cuándo usted piensa en ONEMI, cual es la primera idea, noticia, campaña o concepto que se le viene a la cabeza? RESPUESTA ESPONTÁNEA

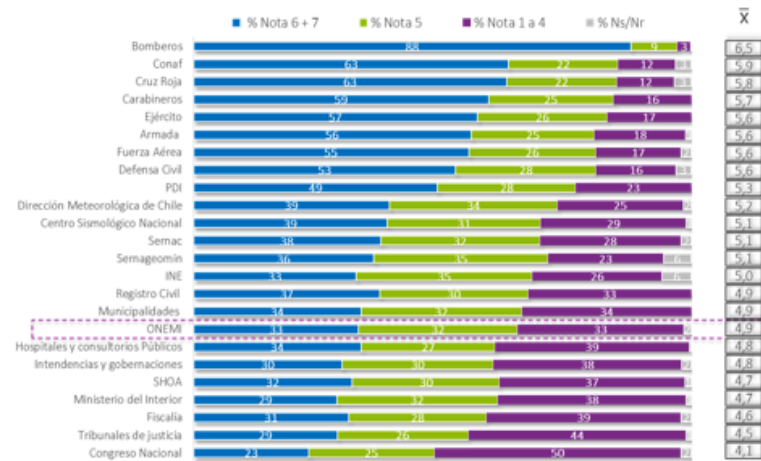


*Se muestran idea, noticia, campaña o concepto con más de una mención.

De forma espontánea, las principales ideas, noticias o campañas asociadas a la institución tienen que ver con Tsunamis y Terremotos, ambos con 19% de menciones.

Gráfica 6. Evaluación de Instituciones Públicas que prestan servicios frente a emergencias

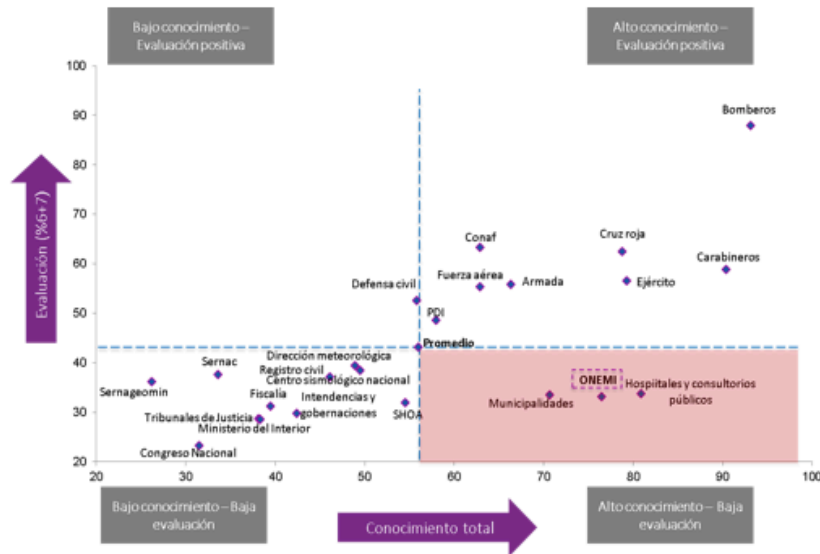
En general, y con notas de 1 a 7, donde 1 es muy mala imagen y 7 es una excelente imagen, ¿Qué nota le pone usted?



Casos: En base a conocimiento guiado de cada institución

Al analizar la evaluación de las instituciones públicas que prestan servicios frente a emergencias, es Bomberos la institución mejor evaluada con 88% de notas 6+7, 9% de notas 5 y sólo 3% de notas 1 a 4. Por el contrario, el Congreso Nacional es la institución peor evaluada por los entrevistados con sólo 23% de notas 6 + 7 y 50% de notas 1 a 4. Onemi se presenta con mismo porcentaje de personas que evalúan positiva y negativamente (33% de notas 6 a 7 y 33% de notas 1 a 4).

Gráfica 7. Mapa de Conocimiento Total vs. Evaluación Positiva

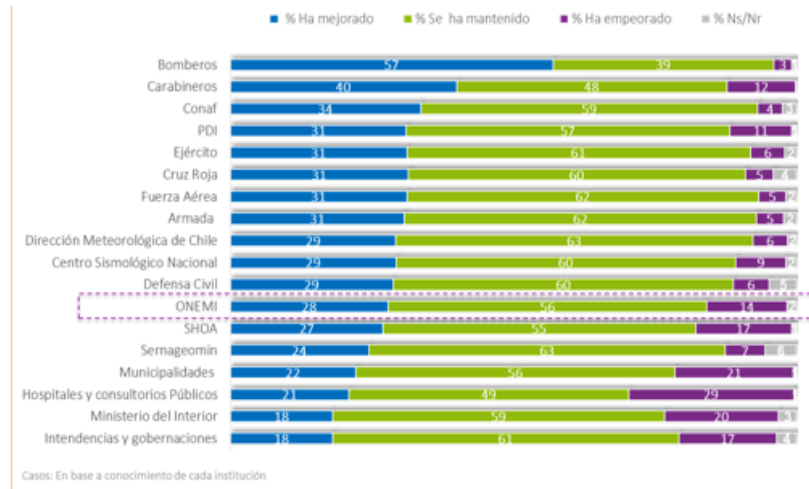


Al ver la relación conocimiento total y evaluación positiva, es Bomberos la institución que se posiciona de mejor forma, tal y como se ve en el mapa.

También se observa una alta cantidad de instituciones situadas en el segmento bajo conocimiento y baja evaluación, destacando Congreso Nacional, Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia, Intendencias y gobernaciones por su bajo desempeño.

Gráfica 8. Percepción respecto de la Imagen de Instituciones que prestan servicios frente a emergencias

En los últimos años, usted cree que la imagen de..., en su trabajo de enfrentar una emergencia o catástrofes, ha mejorado, se ha mantenido igual o ha empeorado? Respuesta única

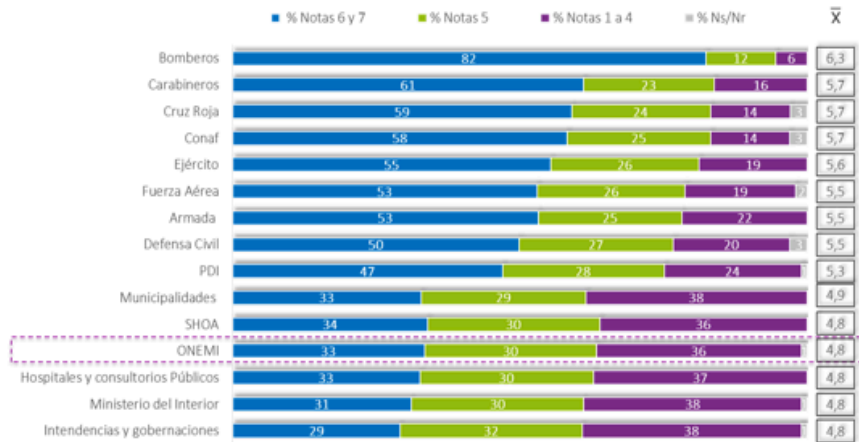


De forma similar a lo visto en la evaluación general, Bomberos es la Institución pública con mayor percepción de mejora respecto a las demás instituciones que prestan servicios frente a emergencias, con 57% de entrevistados que considera que ha mejorado y sólo 3% que ha empeorado. Las intendencias y gobernaciones son las instituciones que obtienen un menor porcentaje de percepción de mejora (18%), al igual que el Ministerio del Interior.

Onemi se presenta con 28% de menciones "ha mejorado" y 14% de "ha empeorado", mientras el 56% percibe que la imagen de Onemi se ha mantenido respecto de los últimos años.

Gráfica 9. Confianza en Instituciones que prestan servicios frente a emergencias

Con notas de 1 a 7, donde 1 es nada de confianza y 7 es mucha confianza, ¿Cuánta confianza tiene usted en el trabajo de... al momento de enfrentar una emergencia o una catástrofe de la naturaleza? Respuesta única



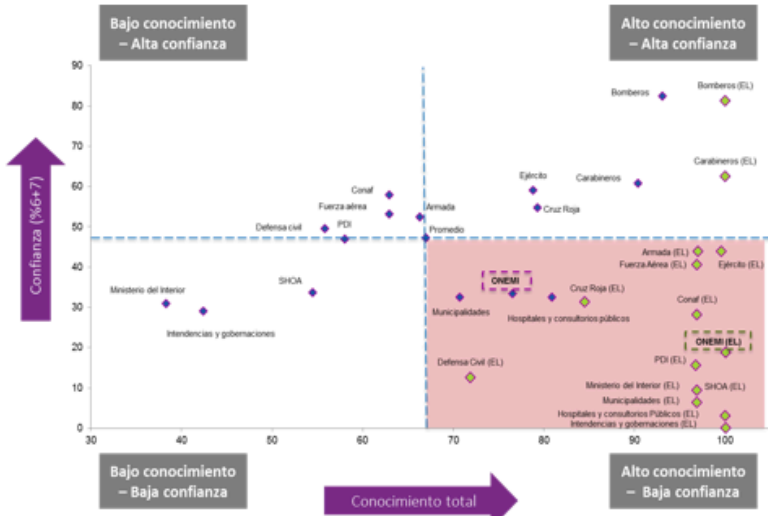
Casos: En base a conocimiento de cada institución

Nuevamente y de forma positiva, es Bomberos la institución que genera más confianza entre las instituciones evaluadas, con 82% de personas de notas 6 y 7 y sólo 6% de notas de 1 a 4.

Al igual que en imagen, Intendencias y gobernaciones es la institución con menor nivel de confianza y más alta desconfianza (29% y 38% respectivamente).

Onemi tiene porcentajes similares de confianza y desconfianza, alcanzando 33% y 36% respectivamente.

Gráfica 10. Mapa de conocimiento Total vs. Confianza



En color verde y con leyenda (EL) corresponde a Estudio de Líderes de opinión. Para Conocimiento de Líderes se consideró las respuestas válidas para cada institución.
Promedio corresponde a Estudio de Ciudadanía

Analizando la relación entre el conocimiento total y confianza, vemos que Bomberos es la institución mejor posicionada, con alto conocimiento y alto nivel de confianza. También se posicionan en este cuadrante Carabineros, Ejército y Cruz Roja.
Podemos encontrar a Onemi en el cuadrante de alto conocimiento pero con baja confianza.

Anexo 7: Iniciativas estratégicas Cuadro de Mando Integral Subdirección Operaciones

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar un software de comando y control de incidencias que permita hacer más eficiente y oportuno el proceso de monitoreo, análisis de riesgo y la toma de decisión.	El objetivo es modernizar el sistema de reporte de sismo que actualmente se encuentra operado en el Centro Nacional de Alerta Temprana, e incorporarles nuevas capacidades para poder registrar información de otras variables de riesgo como por ejemplo las de índole volcánicas, de incendios forestales, eventos meteorológicos, entre otros que actualmente no existen en el actual sistema y que podrían tener un buen impacto en el manejo de la información para el monitoreo permanente 24/7 en todo el territorio nacional, el análisis de riesgo y la toma de decisión de forma oportuna y eficaz en cuanto a información estadística, de afectación y georreferenciación de los diferentes eventos de riesgo, emergencia, desastres o catástrofes presentes en el territorio.
	Diseñar e implementar anualmente plan de auditoría interna para evaluar el cumplimiento a los protocolos operaciones de emergencia.	El objetivo de la iniciativa es asegurar la ejecución de un plan de auditoría anual para evaluar la ejecución y el cumplimiento de los protocolos de operación de emergencia que ONEMI mantiene vigente con el Sistema Nacional de Protección Civil.
	Sistema tecnológico que realice de forma automatizada la convocatoria de autoridades a conformar el Centro de Operaciones de Emergencia.	El objetivo es conformar una plataforma web que permita una actualización automática del directorio de las autoridades que conforman los COE y al mismo pueda gatillar de forma automatizada un aviso de convocatoria cuando sea necesario a fin de optimizar el tiempo de respuesta.

	Implementar la firma digital en todo el proceso de compra y pago de elementos y servicios de emergencia.	El objetivo de implementar la firma electrónica es optimizar el tiempo de tramitación que actualmente demora en forma manual todo el proceso. La cadena de solicitud pasa desde las autoridades regionales de ONEMI e Intendencia, hasta el nivel central incluyendo a ONEMI y la propia Subsecretaría del Interior quien aprueba los recursos financieros para las operaciones de emergencia.
	Implementar proyecto piloto de tercerización del proceso de transporte logístico en al menos una región del país.	El objetivo de la iniciativa es mejorar los tiempos de distribución y costos asociados al proceso de transporte, a través de la utilización de proveedores con dedicación exclusiva a dicho proceso mejorando la calidad de servicio en el traslado y entrega de bienes y servicios a zonas afectadas por desastres o catástrofes.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar un plan de entrenamiento anual para todo el personal del Centro de Alerta Temprana (CAT) de ONEMI.	El objetivo de la iniciativa es diseñar un plan de entrenamiento interno y permanente para todas las personas que ejercen función en los CAT de ONEMI y colocarlos a prueba ante situaciones simuladas de actuación en emergencia. La finalidad última de la propuesta es medir en el personal el conocimiento de protocolos, oportunidad en la respuesta, liderazgo y resolución de conflicto para la toma de decisión, entre otras variables o factores que inciden tanto para la declaración de las alertas como para una respuesta efectiva.
	Proyecto de implementación de acuerdos de nivel servicios (SLA) para asegurar la continuidad operacional de todos aquellos contratos externos de mantención y reposición de equipamiento TIC.	Para el mantenimiento y reposición de los sistemas de telecomunicaciones como antenas repetidoras, baterías, paneles solares, entre otros elementos, ONEMI dispone de contrato de servicios con terceros, el objetivo de la iniciativa es trabajar contratos que aborden acuerdos de nivel de servicio alineados con los estándares de continuidad operacional que requiere el Servicio para dar respuesta al cumplimiento de su estrategia y misión institucional.

	<p>Proyecto de implementación de estándares de calidad internacional para la entrega y distribución de elementos de emergencia.</p>	<p>El objetivo de la iniciativa es establecer un estándar de nivel internacional para la entrega final de los diferentes elementos y servicios que se le distribuye a la comunidad con ocasión de una situación de emergencia, desastre o catástrofe. La idea es definir en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) estándares para al menos tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Seguridad alimentaria y nutrición. b) Agua, saneamiento y promoción de la higiene. <p>Alojamiento, asentamientos humanos y artículos no alimentarios.</p>
<p>FINANCIERA</p>	<p>Implementar la función de control de gestión al interior de la Subdirección de Operaciones.</p>	<p>Con la finalidad de optimizar la gestión y el control presupuestario de cada iniciativa de la Subdirección de Operaciones, se propone implementar la función de control de gestión al interior del área e impulsar el auto control de ésta en relación a la estrategia institucional.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Iniciativas estratégicas Cuadro de Mando Integral Subdirección Gestión del Riesgo

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN
PROCESOS INTERNOS	Desarrollo e implementación de plataforma web que permita el seguimiento y trabajo de fidelización de todas aquellas personas que han sido capacitadas por ONEMI.	El objetivo de la iniciativa es crear un canal de fidelización a través de la web institucional para todas aquellas personas que han sido capacitadas por la Institución, de manera de tener un registro formal y actualizado de todos aquellos colaboradores de ONEMI en el territorio y mantenerlos actualizados tanto en temas de formación y capacitación, como también de mantenerlas activa a través de la participación en las diferentes actividades de la Institución.
	Proyecto implementación de mecanismo de evaluación preventiva y cuantitativa de los convenios y protocolos, a través de la medición de acuerdos de nivel de servicio entre las partes.	El objetivo de la iniciativa es instalar en la institución un nuevo mecanismo de evaluación de convenios y protocolos con énfasis en la medición de resultados cuantitativos que se espera concretar a través del desarrollo de indicadores de seguimiento y control a los diferentes acuerdos de nivel de servicio que establecen dichos documentos.
	Presentar para validación técnica del Ministerio de Desarrollo Social y la Dirección de Presupuestos el programa de simulacro de aluviones.	El objetivo de desarrollar este programa es poder entregar a la comunidad más vulnerable a este riesgo, las herramientas de formación y conocimiento necesarias para actuar frente a eventos de esta naturaleza y tomar las medidas necesarias para resguardo de su vida. De esta manera el ejercicio buscará la movilización simulada de las personas hacia los puntos de seguridad y encuentro, junto con colocar al tanto a dichas personas sobre el rol del SNPC y las autoridades en relación a la difusión de alertas, control y manejo de este tipo de emergencias.

	Desarrollar proyecto de benchmarking con organismos similares a ONEMI en el resto del mundo con el objetivo de buscar mejores prácticas y nuevos programas sociales en el ámbito de la prevención.	El objetivo es revisar casos éxitos en cuanto al diseño, programación y ejecución de programas de prevención realizados por organismos similares a ONEMI en el extranjero. La idea es apalancar la colaboración que actualmente posee la Institución con gobiernos extranjeros para el facilitar el estudio.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar un programa de pasantías con un organismo símil de ONEMI en el extranjero, a fin de intercambiar buenas prácticas y nuevos conocimientos en GRD.	El objetivo de la iniciativa es establecer convenios de pasantías con organismos de similares características a ONEMI en el resto del mundo y realizar periodos de intercambio de personal que se desempeñe en áreas críticas del negocio con la finalidad de que éstos puedan conocer nuevas experiencias y traer buenas prácticas de desempeño e ideas innovadoras en el ámbito de la prevención de la comunidad para el desarrollo institucional.
FINANCIERA	Implementar la función de control de gestión al interior de la SDGR	Con la finalidad de optimizar la gestión y el control presupuestario de cada iniciativa de la Subdirección de Gestión del Riesgo, se propone implementar la función de control de gestión al interior del área e impulsar el auto control de ésta en relación a la estrategia institucional.

Fuente: Elaboración propia



Anexo 9: Iniciativas estratégicas Tablero de Control Centro Nacional de Alerta Temprana

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN
PROCESOS	Elaboración de proyectos de sirenas de borde costero para las regiones de Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Araucanía, Los Lagos, Los Ríos, Aysén y Magallanes.	El objetivo es impulsar, a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) la implementación de sistema de alerta de sirenas para evacuación de borde costero y sistemas robustos de telecomunicaciones en aquellas regiones que aún no cuentan con dicho sistema, el cual es fundamental a la hora disponer con rapidez e integridad la difusión de una alerta de emergencia.
	Desarrollar un software de comando y control de incidencias que permita hacer más eficiente y oportuno el proceso de análisis de riesgo y la toma de decisión.	El objetivo es modernizar el sistema de reporte de sismo que actualmente se encuentra operado en el Centro Nacional de Alerta Temprana, e incorporarles nuevas capacidades para poder registrar información de otras variables de riesgo como por ejemplo las de índole volcánicas, de incendios forestales, eventos meteorológicos, entre otros que actualmente no existen en el actual sistema y que podrían tener un buen impacto en el manejo de la información para el monitoreo permanente 24/7 en todo el territorio nacional, el análisis de riesgo y la toma de decisión de forma oportuna y eficaz en cuanto a información estadística, de afectación y georreferenciación de los diferentes eventos de riesgo, emergencia, desastres o catástrofes presentes en el territorio.
	Desarrollar un software de comando y control de incidencias que permita hacer más eficiente y oportuno el proceso de monitoreo permanente 24/7 en todo el territorio nacional.	
RECURSOS	Implementar proyecto de automatización del reporte de checklist regional.	El objetivo de la iniciativa es desarrollar un repositorio digital vía web que permita registrar y controlar el chequeo preventivo sobre la gestión operacional de las regiones con el nivel central.

	<p>Implementar un programa de pasantías con un organismo símil de ONEMI en el extranjero, que cuente con un centro de operaciones de emergencia a fin de intercambiar buenas prácticas y nuevos conocimientos en la materia.</p>	<p>El objetivo de la iniciativa es establecer convenios de pasantías con organismos de similares características a ONEMI en el extranjero y realizar periodos de intercambio de personal con desempeño en funciones de comando de incidentes y operaciones de emergencia a fin de que éstos puedan conocer nuevas experiencias y traer buenas prácticas de desempeño e ideas innovadoras en el ámbito del manejo de la emergencia.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Procedimiento operacional: Declaración y Cancelación de Alertas.

		MAT.: APRUEBA PROCEDIMIENTO OPERACIONAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS: DECLARACIÓN Y CANCELACIÓN DE ALERTAS.
		RESOLUCION EXENTA N° 554
		SANTIAGO, 08 JUL 2016
		VISTOS:
<p>El Decreto Ley N° 369 de 1974, del Ministerio del Interior, que crea la Oficina Nacional de Emergencia dependiente del Ministerio del Interior; la Ley N° 18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado; la Ley N° 19.880, sobre Procedimientos Administrativos que Rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado, Resolución 1.600 de 2008 de la Contraloría General de la República y Acta de Constitución del Proyecto del 29 de abril de 2015.</p>		
CONSIDERANDO:		
<p>a. Que la institución se encuentra implementando un "Sistema de Gestión de Emergencias" según los requisitos de la Norma Chilena NCh-ISO 22320: Seguridad de la sociedad – gestión de emergencias, requisitos para la respuesta a incidentes.</p>		
<p>b. Que, para implementar un proceso sistemático de mejora continua en los procesos internos de ONEMI es necesario establecer procedimientos operacionales de Gestión de Emergencias.</p>		
<p>c. Que, para advertir oportunamente a las autoridades, integrantes del SNPC y a la comunidad en general, respecto a la probabilidad de ocurrencia u ocurrencia de una emergencia o desastre, para alistar y activar los recursos necesarios para intervenir de acuerdo a la evolución del evento, es necesario establecer un procedimiento documentado que establezca la metodología de "Declaración y Cancelación de Alertas".</p>		
RESOLUCIÓN:		
<p>1. APRUÉBESE, el siguiente procedimiento operacional del "Sistema de Gestión de Emergencias" de ONEMI y sus anexos y formularios asociados:</p>		
Procedimiento de Declaración y Cancelación de Alertas (PO-MAC-03)		
<p>I. Análisis Técnico de Riesgos (declara alerta) (F-PO-MAC-03-01A)</p>		
<p>II. Análisis Técnico de Riesgos (cancela alerta) (F-PO-MAC-03-01B)</p>		
El contenido del procedimiento se señala a continuación:		



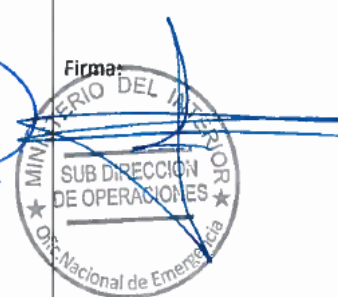





SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS


Procedimiento Operacional

Declaración y Cancelación de Alertas

PO-MAC-03

Elaboración	Revisión	Aprobación
Felipe Plaza Chacón Profesional Fortalecimiento CAT	Miguel Ortiz Pacheco Jefe CAT Nacional	Juan Claudio Aldea Albagnac Subdirector de Operaciones
Firma: 	Firma: 	Firma: 
Jean-Marie Walker Rousseau Coordinador de Procedimientos e Implementación ISO		
Firma: 		
Fecha: 26/06/2016	Fecha: 01/07/2016	Fecha: 04/07/2016

Este documento digital es válido sólo si se consulta desde la Intranet ONEMI - Prohibida su impresión

	SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS	Código: PO-MAC-03 Versión: 00
	MONITOREO, ALERTAMIENTO Y PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN OPERACIONAL	Fecha: 04/07/2016 Página: 2 de 11
Procedimiento de declaración y cancelación de alertas		

ÍNDICE

1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. RESPONSABILIDADES.....	3
4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	3
5. TÉRMINOS, DEFINICIONES Y ABREVIATURAS	4
6. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS REQUERIDOS	4
7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	5
8. CONTROL DE REGISTROS	7
9. INDICADORES DE DESEMPEÑO	8
10. ANEXOS.....	9
ANEXO 1: ANÁLISIS TÉCNICO DE RIESGOS (DECLARA ALERTA)	9
ANEXO 2: ANÁLISIS TÉCNICO DE RIESGOS (CANCELA ALERTA)	10
11. CONTROL DE CAMBIOS	11

**SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS****MONITOREO, ALERTAMIENTO Y PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN OPERACIONAL**

Código: PO-MAC-03
Versión: 00
Fecha: 04/07/2016
Página: 3 de 11

Procedimiento de declaración y cancelación de alertas**1. OBJETIVO**

Advertir oportunamente a las autoridades, integrantes del SNPC y a la comunidad en general respecto a la probabilidad de ocurrencia u ocurrencia de una emergencia o desastre, para alistar y activar los recursos necesarios para intervenir de acuerdo a la evolución del evento.

2. ALCANCE

Aplica a la declaración y cancelación de Alertas (Verde Temprana Preventiva, Amarilla o Roja), emitidas por el CAT Nacional y que son difundidas a las autoridades nacionales, al Sistema Nacional de Protección Civil y a la comunidad.


3. RESPONSABILIDADES

Cargo/Responsable	Resumen de Responsabilidades
Jefe CAT	<ul style="list-style-type: none">• <i>Evaluar la afectación de personas, infraestructura y/o medio ambiente ante la probable ocurrencia u ocurrencia de una emergencia o desastre.</i>• <i>Declarar una alerta, previa coordinación con el Director Nacional y/o Directores Regionales.</i>• <i>Aprobar los Informes de Análisis Técnico de Riesgo que declaran o cancelan alertas.</i>• <i>Evaluar el aumento o disminución del nivel de alerta, cobertura y amplitud de la misma así como su actualización.</i>
Jefe de Turno	<ul style="list-style-type: none">• <i>Elaborar Análisis Técnico de Riesgo.</i>
Operador CAT	<ul style="list-style-type: none">• <i>Difundir el Análisis Técnico de Riesgo a las autoridades y al SNPC.</i>
Jefatura Asesoría Jurídica	<ul style="list-style-type: none">• <i>Gestionar, con la Subsecretaría del Interior, las resoluciones exentas que declaran y cancelan alertas (Amarillas y Rojas).</i>

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Plan Nacional de Protección Civil, D.S 156/2002.
- Manual de organización y funcionamiento del Centro Nacional de Alerta Temprana.

Este documento digital es válido sólo si se consulta desde la Intranet ONEMI - Prohibida su impresión

	SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS	Código: PO-MAC-03 Versión: 00
	MONITOREO, ALERTAMIENTO Y PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN OPERACIONAL	Fecha: 04/07/2016 Página: 4 de 11
Procedimiento de declaración y cancelación de alertas		

5. TÉRMINOS, DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

Alerta: estado de vigilancia, atención y preparación; que en el ámbito de la Gestión Técnica de Protección Civil, debe expresarse en el monitoreo continuo de todo escenario o situación de riesgo. Existen tres niveles de alerta: Verde (Modo Vigilancia Nacional y Temprana Preventiva), Amarilla y Roja.

Amplitud de alerta: corresponde a los servicios y organizaciones del Sistema de Protección Civil que poseen competencia en dicha alerta. Puede limitarse solo aquellos más directamente involucrados en el evento.

Alerta Verde - modo de vigilancia nacional: implica la vigilancia continua de la situación general del país, en cada área geográfica, para advertir con la máxima prontitud posible, toda situación de riesgo que pudiera desencadenar en un evento destructivo.

Alerta Temprana Preventiva: implica un reforzamiento de las condiciones de vigilancia y atención de las condiciones de riesgo, a través de un monitoreo preciso y riguroso de amenazas y sus respectivos grados de vulnerabilidad.

Alerta Amarilla: se declara cuando un evento crece en extensión y severidad, pudiendo suponer que no podrá ser controlado con los recursos locales habituales. Implica alistar y disponer de recursos necesarios para intervenir de acuerdo a la evolución del evento.

Alerta Roja: se declara cuando el evento crece en extensión y severidad y por tanto, requiere una movilización ampliada de recursos necesarios y disponibles para actuar, establecer o mantener el control de la situación. Advierte una emergencia que puede desencadenar en un desastre o catástrofe. Se puede declarar sin que anteriormente exista un estado de alerta amarilla.

Cobertura: factor territorial de una alerta, que indica el grado de territorialidad que estará cubierto por ella. Puede ser comunal, varias comunas, provincial, varias provincias, regional, varias regiones o nacional.

6. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS REQUERIDOS

Consolas de Comunicación ONEMI: equipos que integran los medios de comunicación radiales disponibles, utilizados para realizar el monitoreo de los eventos.

Equipos de comunicaciones del CAT: dispositivos que corresponden a medios de comunicación alternativos que no están integrados a la consola de comunicaciones por corresponder a equipos de respaldo o por presentar condiciones técnicas que no lo permiten.

Estaciones de trabajo de los Operadores CAT: lugar de trabajo de los operadores CAT donde se encuentran las consolas de comunicación y equipo computacional personal.

Este documento digital es válido sólo si se consulta desde la Intranet ONEMI - Prohibida su impresión



SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS

MONITOREO, ALERTAMIENTO Y PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN OPERACIONAL

Código: PO-MAC-03

Versión: 00

Fecha: 04/07/2016

Página: 5 de 11

Procedimiento de declaración y cancelación de alertas

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ENTRADAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES / SALIDAS	RESPONSABLES
<p>- Informes de Organismos Técnicos - Informes de incidente o emergencia regionales - Protocolos relacionados con el monitoreo, alertamiento y respuesta.</p>		<p>Frente a la estimación de un potencial evento o evento en desarrollo, considerando la información proporcionada por los Organismos Técnicos y Direcciones Regionales, realiza el análisis de la amenaza, evaluación de la vulnerabilidad y la capacidad de respuesta disponible.</p> <p>En base a la información validada disponible, determina la necesidad de declarar o cancelar una alerta. En caso de declarar alerta debe establecer nivel, cobertura y amplitud de la misma.</p> <p>NOTAS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Previo a la declaración o cancelación de la alerta se deben realizar las coordinaciones necesarias con el Director Nacional y/o Directores Regionales involucrados.- El COE Nacional también puede participar en la declaración o cancelación de una alerta en estricta coordinación con el Jefe CAT. <p>Elabora Análisis Técnico de Riesgos.</p> <p>En el caso de declarar una alerta, dicha declaración debe incluir nivel y cobertura, un resumen de la situación, cursos de acción, amplitud y orientaciones de la alerta (formulario F-PO-MAC-03-01A).</p> <p>En el caso de cancelar alerta, la cancelación debe incluir un resumen de la situación (formulario F-PO-MAC-03-01B).</p> <p>F-PO-MAC-03-01A Análisis Técnico de Riesgos (declara) F-PO-MAC-03-01B Análisis Técnico de Riesgos (cancela)</p> <p>Revisa el Análisis Técnico de Riesgo, en caso de observaciones solicita su corrección, de lo contrario procede a su aprobación mediante su firma.</p> <p>F-PO-MAC-03-01A Análisis Técnico de Riesgo (declara) AUTORIZADO F-PO-MAC-03-01A Análisis Técnico de Riesgo (cancela) AUTORIZADO</p> <p>Difunde Análisis Técnico de Riesgos (alerta) a las autoridades del Ministerio del Interior, Subsecretaría del Interior, Sistema Nacional de Protección Civil, Direcciones Regionales y distribución interna ONEMI.</p> <p>Correo electrónico que remite Análisis Técnico de Riesgos</p>	<p>Jefe CAT</p> <p>Jefe CAT</p> <p>Jefe de Turno</p> <p>Jefe CAT</p> <p>Operador CAT</p>



Procedimiento de declaración y cancelación de alertas

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES (continuación)

ENTRADAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES / SALIDAS	RESPONSABLES
	<pre>graph TD; Start([1]) --> Decision{¿Requiere resolución?}; Decision -- NO --> End([FIN]); Decision -- SI --> Activity[Gestionar resolución con la Subsecretaría del Interior]; Activity --> End;</pre>	<p>En el caso de Alertas Amarillas y Rojas se requiere formalizar la declaración o cancelación de la alerta mediante Resolución Exenta de la Subsecretaría del Interior.</p> <p>NOTA: Los aumentos o disminución de los niveles de la alerta, cambio de cobertura y/o amplitud requieren de una nueva resolución.</p> <p>Gestiona la Resolución Exenta con la Subsecretaría del Interior, velando por su correcta tramitación.</p> <p>NOTA: En horario inhábil la resolución puede ser gestionada por el Operador CAT.</p> <p>Resolución Exenta que declara o cancela alerta</p>	<p>Jefe CAT</p> <p>Jefatura Asesoría Jurídica</p>

8. CONTROL DE REGISTROS

Código	Identificación	Responsable emisión	Nivel de confidencialidad	Almacenamiento			Disposición
				Tiempo de retención / recuperación	Medio de soporte	Lugar / custodio	
F-PO-MAC-03-01A	Análisis Técnico de Riesgo (declara alerta)	Jefe CAT	Uso interno	Mínimo 6 meses / Por fecha	Papel	Lugar: Tablilla y Archivador Sala CAT Custodio: Administrativo CAT	Bodega
F-PO-MAC-03-01B	Análisis Técnico de Riesgo (cancela alerta)	Jefe CAT	Uso interno	Mínimo 6 meses / Por fecha	Papel	Lugar: Tablilla y Archivador Sala CAT Custodio: Administrativo CAT	Bodega
N/A	Correo electrónico que remite Análisis Técnico de Riesgo	Operador CAT	Uso interno	1 mes / Por fecha	Digital	Lugar: Bandeja de salida cuenta cat@onemi.gov.cl Custodio: Operadores CAT	Respaldo informático
N/A	Resolución Exenta que declara o cancela alerta	Jefatura Asesoría Jurídica	Uso interno	5 años / Por número	Digital	Lugar: PC Jefe de Turno Carpeta Resoluciones Custodio: Jefe de Turno	Respaldo informático



SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS

Código: PO-MAC-03
Versión: 00
Fecha: 04/07/2016
Página: 8 de 11


MONITOREO, ALERTAMIENTO Y PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN OPERACIONAL

Procedimiento de declaración y cancelación de alertas

9. INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADORES DE DESEMPEÑO (ID)					
NOMBRE DEL INDICADOR (FÓRMULA DE CÁLCULO)	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
	MALO (CORRECCIÓN)	REGULAR (PREVENCIÓN)	BUENO (VALIDACIÓN)	MONITOREO	EVALUACIÓN
1. Porcentaje de informes de Análisis Técnico de Riesgos difundidos en 2 horas o menos desde recibido el reporte del organismo técnico = (Número de análisis técnico de riesgos difundidos en 2 horas o menos desde recibido el reporte del organismo técnico / Número total de análisis técnico de riesgos difundidos)*100	ID<70%	70%≤ID<80%	ID≥80%	Trimestral	Semestral


Este documento digital es válido sólo si se consulta desde la Intranet ONEMI - Prohibida su impresión

	SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS	Código: PO-MAC-03 Versión: 00
	MONITOREO, ALERTAMIENTO Y PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN OPERACIONAL	Fecha: 04/07/2016 Página: 9 de 11
Procedimiento de declaración y cancelación de alertas		

10. ANEXOS


ANEXO 1: ANÁLISIS TÉCNICO DE RIESGOS (DECLARA ALERTA)

	PARA: SR. MINISTRO DEL INTERIOR SR. SUBSECRETARIO DEL INTERIOR SRS. DIRECTORES REGIONALES DE ONEMI INTEGRANTES COMITÉ DE PROTECCION CIVIL	
	DE: CENTRO NACIONAL DE ALERTA TEMPRANA	
ANÁLISIS INFORMATIVO PARA AUTORIDADES	COMUNICADO DE PRENSA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIMBRE:
	ANÁLISIS TÉCNICO DE RIESGOS DECLARA ALERTA [TEMPRANA PREVENTIVA/AMARILLA/ROJA]	
EVENTO:		Nº hojas:
COBERTURA: Comuna(s), (Provincia(s)) de _____, Región de _____/		
FECHA DE OCURRENCIA A partir del __ de __ de __	FECHA DEL INFORME __ de __ de __	HORA DEL INFORME __: __ HRS.
1. RESUMEN DE LA SITUACIÓN		
2. CURSOS DE ACCIÓN		
:		
3. AMPLITUD DE LA ALERTA		
:		
4. ORIENTACIONES A LA ALERTA		
Fuentes: Orientaciones y Análisis de Riesgo: Centro Nacional de Alerta Temprana. ONEMI		

	SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS	Código: PO-MAC-03 Versión: 00
	MONITOREO, ALERTAMIENTO Y PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN OPERACIONAL	Fecha: 04/07/2016 Página: 10 de 11
Procedimiento de declaración y cancelación de alertas		

ANEXO 2: ANÁLISIS TÉCNICO DE RIESGOS (CANCELA ALERTA)

	PARA: SR. MINISTRO DEL INTERIOR SR. SUBSECRETARIO DEL INTERIOR SRS. DIRECTORES REGIONALES DE ONEMI INTEGRANTES COMITÉ DE PROTECCION CIVIL	
	DE: CENTRO NACIONAL DE ALERTA TEMPRANA	
ANÁLISIS INFORMATIVO PARA AUTORIDADES	COMUNICADO DE PRENSA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIMBRE:
	ANÁLISIS TÉCNICO DE RIESGOS CANCELA ALERTA [TEMPRANA PREVENTIVA/AMARILLA/ROJA]	
EVENTO:		Nº hojas:
COBERTURA: Comuna(s), Provincia(s) de _____, Región de _____ /		
FECHA DE OCURRENCIA A partir del __ de __ de __	FECHA DEL INFORME ____ de ____ de ____	HORA DEL INFORME ____:____ HRS.
1. RESUMEN DE LA SITUACIÓN		
Fuentes:		

	SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS	Código: PO-MAC-03 Versión: 00
	MONITOREO, ALERTAMIENTO Y PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN OPERACIONAL	Fecha: 04/07/2016 Página: 11 de 11
Procedimiento de declaración y cancelación de alertas		

11. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Sección modificada	Detalle de cambios
00	04/07/2016	Versión inicial	No aplica

2. **PUBLÍQUESE**, en la intranet del servicio intranet.onemi.gov.cl, u otros medios disponibles, para el acceso de todo el personal a este procedimiento y a sus respectivos anexos y formularios.

ANÓTESE Y COMUNÍQUESE



RICARDO TORO TASSARA
DIRECTOR NACIONAL



CGL/FRW/SAA/MOP/FFC/JMW

DISTRIBUCIÓN:

1. Dirección Nacional
2. Direcciones Regionales (I,II,III, IV,V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV)
3. Gabinete
4. Subdirección Nacional
5. Subdirección de Operaciones
6. Subdirección de Gestión del Riesgo
7. División Administrativa
8. División de Abastecimiento
9. División de Protección Civil
10. División de Presupuesto
11. Departamento de Comunicaciones y Difusión
12. Centro Nacional de Alerta Temprana
13. Departamento TIC
14. Departamento de Asesoría Jurídica
15. Departamento de Auditoría Interna
16. Departamento de Planificación y Control
17. Departamento de Desarrollo y Proyectos
18. Departamento de Programas
19. Academia Nacional de Protección Civil
20. Coordinación de Procedimientos e Implementación ISO
21. Oficina de Partes
22. Archivo.


Anexo 11: Iniciativas estratégicas Tablero de Control Departamento de Programas

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN
PROCESOS	Desarrollar un plan estratégico de medios para la difusión del plan de ejecución anual de programas de prevención de ONEMI	El objetivo de la iniciativa es desarrollar un plan de medios que tenga la capacidad de convocar a los segmentos objetivos de los programas de prevención que ejecuta ONEMI, a través de la utilización de los medios de comunicación más idóneos.
	Presentar para validación técnica del Ministerio de Desarrollo Social y la Dirección de Presupuestos el programa de simulacro de aluviones.	El objetivo de desarrollar este programa es poder entregar a la comunidad más vulnerable a este riesgo, las herramientas de formación y conocimiento necesarias para actuar frente a eventos de esta naturaleza y tomar las medidas necesarias para resguardo de su vida. De esta manera el ejercicio buscará la movilización simulada de las personas hacia los puntos de seguridad y encuentro, junto con colocar al tanto a dichas personas sobre el rol del SNPC y las autoridades en relación a la difusión de alertas, control y manejo de este tipo de emergencias.
	Desarrollar proyecto de benchmarking con organismos similares a ONEMI en el resto del mundo con el objetivo de buscar mejores prácticas y nuevos programas sociales en el ámbito de la prevención.	El objetivo es revisar casos éxitos en cuanto al diseño, programación y ejecución de programas de prevención realizados por organismos similares a ONEMI en el extranjero. La idea es apalancar la colaboración que actualmente posee la Institución con gobiernos extranjeros para el facilitar el estudio.
RECURSOS	Desarrollar un proyecto para contar con un sistema de encuesta online y optimizar el proceso de consulta y evaluación de los participantes de los programas de prevención de ONEMI.	El objetivo de la iniciativa es sistematizar el proceso de consulta y evaluación de los programas de prevención de ONEMI, por parte de los usuarios o participantes y así disminuir los tiempos de respuesta y tabulación de la información recopilada en dichas encuestas de satisfacción. Asimismo, se espera mejorara el resguardo, accesibilidad y reporting de la información recabada.

	<p>Desarrollar convenios de colaboración con el Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN) y la Dirección Meteorológica de Chile (DMC) con el fin de diseñar e implementar el Programa de Simulacro de Aluviones.</p>	<p>El objetivo de la iniciativa es obtener la colaboración de SERNAGEOMIN, como organismo técnico a cargo del estudio y entrega de recursos para el manejo y control de peligros geológicos (como la remoción en masa y aluviones), y la DMC, como organismo técnico responsable de entregar la información y previsión meteorológica en todo el territorio nacional, e implementar de esta manera como programa social, con validación técnica del Ministerio de Desarrollo Social, el Programa de Simulacro de Aluviones para las 15 regiones del país.</p>
	<p>Implementar un programa de pasantías con otro organismo público nacional que ejecute programas de prevención en otro tipo de ámbitos.</p>	<p>El objetivo de la iniciativa es que el personal del Departamento de Programas pueda conocer nuevas experiencias y otras realidades de servicios públicos nacionales, con mayor experiencia en el proceso de desarrollo e implementación de programas sociales exitosos y así de esta manera puedan adquirir mayor conocimiento profesional en el ámbito, para posteriormente aplicarlo en ONEMI.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Encuesta de Satisfacción Programa de Prevención CERT – Curso Básico

 Oficina Nacional de Emergencia Ministerio del Interior y Seguridad Pública	SISTEMA DE GESTIÓN DE EMERGENCIAS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Código: F-PO-DPP-03-06 Versión: 00 Fecha: 06/04/2016 Página: 1 de 1						
CURSO BÁSICO: Equipo Comunitario de Respuesta a Emergencias - CERT								
Género <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino								
LUGAR DE REALIZACIÓN		FECHA						
Identifique en los recuadros el nombre de cada relator, de acuerdo al orden de exposición.	Relator 1							
	Relator 2							
	Relator 3							
	Relator 4							
	Relator 5							
<p>1. Indique para cada uno de los relatores, una nota de 1 a 7 (1: insatisfacción total, 7: satisfacción total) que usted estima adecuada según las áreas a evaluar.</p>								
EVALUACIÓN RELADORES								
N	Áreas a Evaluar	Relator 1	Relator 2	Relator 3	Relator 4	Relator 5		
1	Da a conocer los objetivos y temas al inicio de cada curso.							
2	Desarrolla la clase alternando la exposición y trabajo práctico							
3	Expone los temas en forma clara y comprensible.							
4	Demuestra dominio de los temas expuestos en la sesión.							
5	Propicia la participación de sus alumnos durante la sesión.							
6	El relator responde con claridad las consultas realizadas.							
<p>2. Encierre en un círculo la opción elegida como válida para cada una de las siguientes afirmaciones:</p>								
2.1 EVALUACIÓN DE CONTENIDOS			NOTAS					
1	Los contenidos son aplicables en sus tareas actuales.	1	2	3	4	5	6	7
2	Los contenidos están actualizados.	1	2	3	4	5	6	7
3	Se entregaron materiales de apoyo de los contenidos (documentos, guías)	1	2	3	4	5	6	7
2.2 EVALUACIÓN INSTALACIONES			NOTAS					
4	Las dependencias cumplieron con aspectos de comodidad requeridos: luz, calefacción, mobiliario adecuado, etc.	1	2	3	4	5	6	7
5	El soporte tecnológico fue adecuado para los fines requeridos en esta capacitación.	1	2	3	4	5	6	7
6	La calidad de la atención en los intermedios fue adecuada y permitió efectivamente recuperar la capacidad de concentración en el curso.	1	2	3	4	5	6	7
<p>3. SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>								
Favor llenar con letra clara y legible.								