

ESTUDIO DE CASO

**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS
División de Control de Gestión**

Agosto de 2004

Los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter institucional para los funcionarios de los servicios públicos. A partir del año 2001 los objetivos de gestión y su cumplimiento se expresan en etapas de desarrollo de sistemas de gestión, según definiciones comunes de contenidos y exigencia para cada una, en cada uno de los sistemas. Los PMG correspondientes al año 2004 incluyen 11 sistemas.

El presente estudio de caso: "Programa de Mejoramiento de Gestión: Sistema de Planificación y Control de Gestión en la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM)", se enmarca en una iniciativa de la Dirección de Presupuestos orientada a desarrollar un conjunto de Estudios de Casos, relativos a diferentes sistemas o procesos de los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG)¹ de diferentes Servicios Públicos.

La elaboración de este caso contó con la valiosa colaboración de la consultora Sra. Marianela Armijo. Para su documentación se revisó información de la DIBAM, en especial las etapas I a la VI del sistema de Planificación y Control de Gestión; presentaciones internas respecto del sistema y el Balance de Gestión Integral año 2003. Además, se sostuvo entrevistas con el equipo responsable del Sistema de Planificación y Control de Gestión, el Sr. Hugo Garay, Subdirector de Planificación y Presupuestos, y con la Sra. Carolina Maillard, Jefa de la Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, y encargada del Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG.

¹ Para mayores antecedentes sobre el Programa de Mejoramiento de Gestión consultar: "Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados: La Experiencia Chilena". División de Control de Gestión. Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda. Santiago, Octubre 2003. www.dipres.cl/control_gestion/publicaciones/

Introducción

Este Estudio de Caso documenta la experiencia en la formulación y desarrollo del Sistema de Planificación y Control de Gestión en la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), poniendo énfasis en la identificación de factores claves de su organización institucional, los procesos internos y los liderazgos ejercidos para el desarrollo del sistema.

Se seleccionó a la DIBAM para este estudio de caso por que tanto el diseño como implementación del sistema de Planificación y Control de Gestión¹ desarrollado a partir del PMG - tiene características interesantes y útiles de conocer por otros Servicios Públicos.

La estructura del Estudio de Caso consta de los siguientes capítulos. El primero desarrolla algunos elementos del contexto institucional y organizacional del servicio, como antecedente para la comprensión de las situaciones que favorecen o dificultan los logros del sistema Planificación de Control de Gestión. En el segundo capítulo se describe la aplicación del sistema de Planificación y Control de Gestión en la DIBAM. El tercero describe la organización que la institución se ha dado para la formulación y desarrollo de este sistema y los perfiles de los responsables. El cuarto aborda la identificación y descripción de los principales procesos internos utilizados en cada una de las etapas del sistema, así como los sistemas de apoyo, y los liderazgos ejercidos. El quinto capítulo desarrolla un análisis de los resultados obtenidos a partir del modo de organización e implantación del PMG de Planificación y Control de Gestión. En el sexto capítulo se identifican los factores claves que explican dichos resultados y, finalmente en el séptimo capítulo se desarrollan las principales lecciones aprendidas.

¹ Para mayores detalles ver Documento Técnico PMG 2004 y Documento Medios de Verificación PMG 2004 y sus requisitos técnicos en [www.dipres.cl/control de gesti3n/PMG/Formulaci3n 2004](http://www.dipres.cl/control%20de%20gesti3n/PMG/Formulaci3n%202004).

1. Contexto institucional y organizacional de la DIBAM

La DIBAM es un organismo de carácter público dependiente del Ministerio de Educación y Cultura. Tiene una dotación efectiva² de 896 funcionarios, de los cuales el 6% son directivos, 31% profesionales, 6% técnicos, 30% administrativos, 21% auxiliares, y 6% otros³. Tal como se aprecia en el organigrama desarrollado en el punto 1.2, la DIBAM está integrada por un conjunto de Instituciones que proveen los diferentes productos estratégicos. Esta conformación organizacional, la caracteriza como una institución, que agrupa al menos tres tipos de entidades relacionadas con la cultura y educación: Bibliotecas, Archivos y Museos.

La DIBAM no está desconcentrada territorialmente, y su expresión más allá de la región metropolitana, se da principalmente a través de la presencia de la red de Bibliotecas Públicas que funcionan a lo largo de todo el país (administradas por los municipios), las Bibliotecas Regionales y los museos regionales, y a través de productos estratégicos que tienen su expresión en regiones, tales como el Casero de Libro que pertenece a la Biblioteca Itinerante, las exposiciones itinerantes que se presenta en regiones, y el proyecto Dibamóviles que recorre las comunas alejadas en la RM, VII y IV región.

1.1. Definiciones Estratégicas⁴

A continuación se presentan las definiciones estratégicas que ordenan la gestión del Servicio.

Misión Institucional:

La Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos – DIBAM - tiene como misión reunir, rescatar, conservar, hacer accesible, investigar y difundir nacional e internacionalmente el Patrimonial Cultural de Chile, para ponerlo al servicio del desarrollo de las personas y la identidad cultural del país, privilegiando a los sectores de menores ingresos.

Objetivos Estratégicos:

- ◆ Incrementar el número y variedad de servicios culturales, con el propósito de privilegiar a los grupos carenciales de la sociedad y geográficamente aislados.
- ◆ Incrementar el número de usuarios que acceden a los servicios en bibliotecas, archivos y museos, privilegiando a los sectores de menores ingresos de la sociedad.

² Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilados a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente.

³ Se refiere a personal que opera como guardias de seguridad.

⁴ Los objetivos estratégicos, productos estratégicos (los cuales tienen desagregados un conjunto de subproductos), clientes/beneficiarios/usuarios, están resumidos. Para mayor información consultar Balance de Gestión Integral Año 2003 Ministerio de Educación. DIBAM. www.dipres.cl/ Control de Gestión/ Balance de gestión Integral.

- ◆ Poner a disposición de la comunidad local las bibliotecas, archivos y museos, como espacios de reflexión, información, esparcimiento y educación formal e informal, privilegiando el rescate, en su quehacer, de la identidad local de cada región.
- ◆ Incrementar la calidad de los servicios culturales de la DIBAM, tanto en su gestión, producción como provisión.
- ◆ Incrementar el grado de conservación, preservación y restauración de las colecciones de bibliotecas, archivos y museos, para proteger el patrimonio cultural contra el deterioro, con el propósito fundamental de ponerlas en forma adecuada al servicio de los usuarios.
- ◆ Fortalecer el aporte de recursos externos y la participación privada en el financiamiento y gestión de los servicios.
- ◆ Profundizar la participación ciudadana activa, integrando a la comunidad en la gestión, desarrollo, rescate, conservación, investigación y difusión del patrimonio cultural chileno.
- ◆ Contribuir al posicionamiento y reconocimiento de la DIBAM como eje de la investigación, recuperación y divulgación del patrimonio cultural.
- ◆ Profundizar en la modernización de la Institución en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías y formas de trabajo, en los ámbitos de servicios y de gestión.

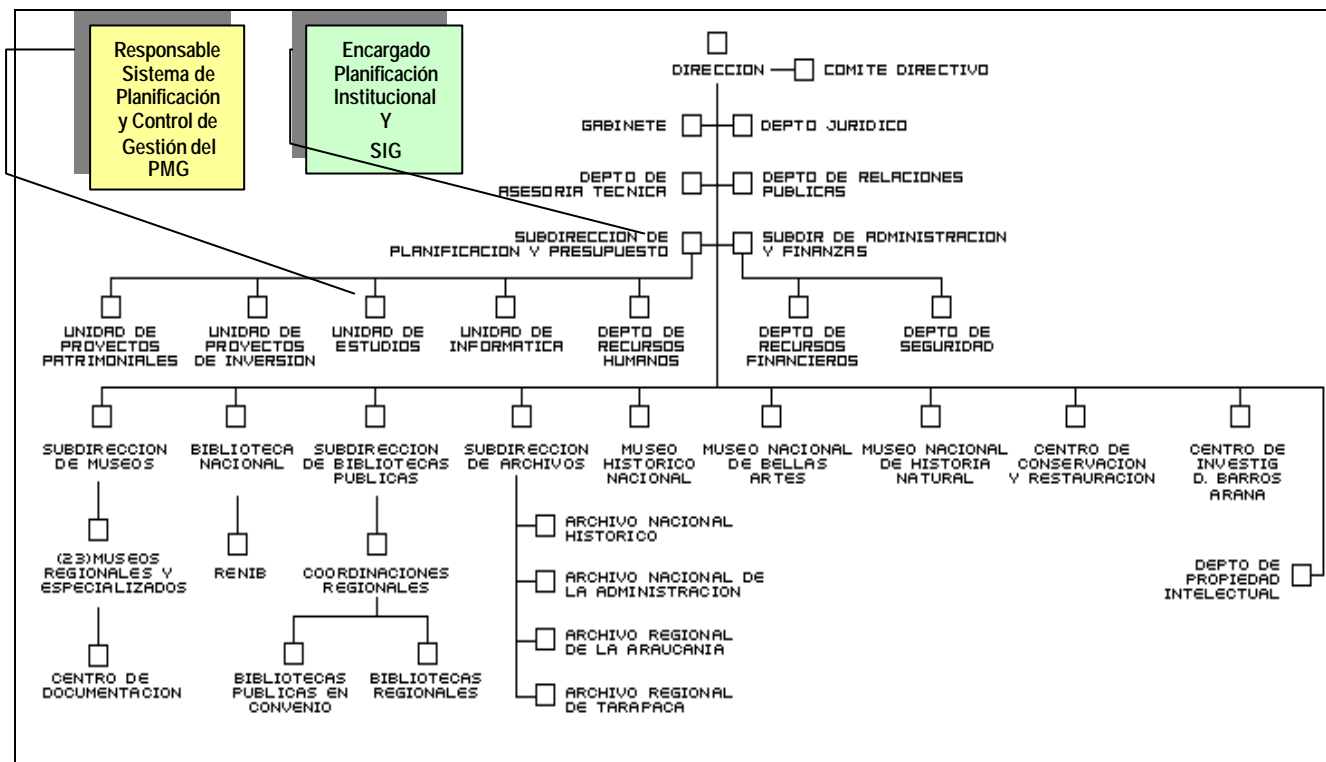
Productos estratégicos:

- ◆ Acceso a Museos
- ◆ Acceso a Bibliotecas
- ◆ Acceso a Archivos
- ◆ Conservación patrimonio cultural
- ◆ Registro de la propiedad intelectual de autores chilenos
- ◆ Investigaciones en torno al patrimonio cultural que posee la DIBAM
- ◆ Difusión del patrimonio cultural disponible en la DIBAM.

Clientes/ beneficiarios/ usuarios:

- ◆ Estudiantes de enseñanza pre – escolar, básica, media y universitaria
- ◆ Adultos y adultos mayores
- ◆ Investigadores
- ◆ Turistas
- ◆ Grupos carenciales de la sociedad y geográficamente aislados
- ◆ Profesores
- ◆ Organismos Públicos (Ministerios, Juzgados, Universidades, etc.)
- ◆ Organismos Privados (Empresas, Corporaciones, Fundaciones, etc.)
- ◆ Autores
- ◆ Organismos Privados que cautelan bienes patrimoniales de uso público (museos y centros culturales privados, ONG's, etc.)
- ◆ Niños en establecimientos hospitalarios
- ◆ Bibliotecas Privadas
- ◆ Medios de comunicación
- ◆ Público en general.

1.2 Organigrama de la DIBAM y ubicación de la unidad responsable por el sistema de Planificación y Control de Gestión⁵:



1.3 Principales hitos en la gestión del servicio⁶

La DIBAM está conformada por un conjunto de instituciones que tienen un rol central en el rescate, conservación y difusión del patrimonio, y en la definición de políticas y normativas en este ámbito. En la última década la DIBAM ha realizado un importante proceso de modernización de su gestión, señalándose como hitos principales la puesta en marcha de iniciativas orientadas a posicionar sus productos a lo largo de todo el territorio nacional, y para el conjunto de la población. Desde el año 2002 se han desarrollado y digitalizado contenidos educativos y culturales de la DIBAM para Internet en el Portal de la Biblioteca Nacional Memoria Chilena (www.memoriachilena.cl)⁷ y en el Sitio Artistas Plásticos del Bellas Artes (www.mnba.cl). Otros importantes proyectos de digitalización están en curso.

⁵ Organigrama Administrativo. www.Dibam.cl/quienes_somos.htm

⁶ Para mayores antecedentes consultar: Balance de Gestión Integral. Ministerio de Educación. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. 2003.

⁷ Tuvo el reconocimiento en diciembre de 2003, con el Premio *Challenge Digital Chile*, en el primer lugar de la categoría Organizaciones con Alto Impacto en la Sociedad, mención Cultura

Como parte de su estrategia institucional, un hito ha sido el incentivo y fomento a la lectura a través de la flexibilización del acceso a los libros y el acomodo a las modalidades de lectura a los horarios y hábitos de los lectores. Producto de esto se destaca el importante aumento de las prestaciones de las Bibliotecas Públicas chilenas⁸. Se releva asimismo el Proyecto Bibliometro, que actualmente cuenta con una red de 10 puntos de préstamo en distintas estaciones del metro de Santiago y en los jardines de la Biblioteca Nacional y la Quinta Normal. Se han fomentado múltiples proyectos de itinerancia en las Bibliotecas Públicas, diecisiete puntos de préstamo en ferias libres a través del proyecto Casero del Libro y el proyecto Dibamóviles, que recorre las comunas alejadas en la RM, VII y IV región. También se han habilitado nuevos espacios de exhibición de las colecciones en los Museos de Historia Natural de Concepción e Histórico Dominicó de Recoleta.

1.4 Rol de los PMG y del sistema de Planificación/ Control de Gestión en el desempeño institucional

El PMG tiene una alta prioridad en las preocupaciones de la gestión institucional de la DIBAM. Este servicio ha logrado mantener un nivel óptimo de resultados desde la constitución de este instrumento. En los años 2002 y 2003 ha obtenido porcentajes de 100% de cumplimiento. En estos años el sistema Planificación /Control de Gestión ha permitido entregar elementos útiles para el desempeño de los funcionarios. El Sistema de información de Gestión (SIG), que es parte del Sistema de Planificación / Control de Gestión, ha proporcionado información relevante, entre otras, respecto del número de usuarios que visitan los museos, bibliotecas y archivos a nivel nacional y la percepción de éstos sobre los servicios entregados.

A partir de la distribución de los productos por centros de responsabilidad, la definición de indicadores y metas, el cumplimiento de éstas y el análisis de los resultados asociados, se cuenta con una base para la definición de los Convenios de Desempeño Colectivo⁹. Específicamente, para el establecimiento del Convenios de Desempeño Colectivo cada centro de responsabilidad está definido como una unidad o área de trabajo, correspondiendo éstas a los mismos centros de responsabilidad definidos en el SIG. Asimismo el establecimiento de las metas anuales e indicadores para su medición corresponden a los definidos en el mismo sistema de información.

El sistema de Planificación y Control de Gestión de la DIBAM contempla en su diseño metodológico un proceso de planificación anual y reuniones periódicas del Comité Directivo. Estas son las instancias principales para el análisis de los resultados de la gestión institucional; esto es la eficiencia, eficacia y calidad de los productos provistos y su consistencia con las definiciones estratégicas institucionales. Dichas definiciones actúan como un referente esencial para la gestión del servicio y de cada una de las subdirecciones y unidades que conforman los centros de responsabilidad.

⁸ Entre el 2002 y 2003 aumentó en 2 millones más de usuarios de la Biblioteca Nacional

⁹ De acuerdo a lo establecido en la Ley N°19.882, de Nuevo Trato Laboral, publicada el 23.06.2003, que entre otras materias fija un incremento de remuneraciones por desempeño colectivo.

2. Descripción de sistema de Planificación y Control de Gestión en la DIBAM y su rol en la gestión institucional¹⁰.

El sistema de Planificación y Control de Gestión funciona a nivel de toda la organización y constituye un instrumento para la toma de decisiones en varios ámbitos de la organización: dirección, subdirección, departamentos, unidades. Eje central del sistema lo constituyen las definiciones estratégicas de la DIBAM; esto es misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos y clientes usuarios, beneficiarios descritos en capítulo anterior. Dichas definiciones son la base del diseño del Sistema de Información de Gestión (SIG) cuya organización interna asigna los productos a centros de responsabilidad. Cada centro de responsabilidad tiene a su cargo un conjunto de productos o subproductos estratégicos y los indicadores de desempeño respectivos. Cada jefe de centro de responsabilidad da cuenta de los resultados de su gestión sobre la base de los resultados de los indicadores de desempeño.

- ◆ El SIG de la DIBAM está formado por:
 - 7 productos estratégicos, 80 subproductos
 - 15 Centros de Responsabilidad, distribuidos en 7 líneas de negocios
 - 79 indicadores representativos de los productos estratégicos y subproductos, en las dimensiones relevantes: eficiencia, eficacia, economía, calidad, y en los ámbitos de control: proceso, producto, resultado, vinculados a los objetivos estratégicos.
 - 29 indicadores de desempeño presentados en la Ley de Presupuestos, con sus metas y ponderadores señalando su importancia relativa
- ◆ Con anterioridad a la implementación del Sistema Planificación/ Control de Gestión del PMG, la institución no tenía desarrollado ningún tipo de control de gestión. No obstante existían centros de responsabilidad los que fueron revisados y validados como parte del diseño SIG.
- ◆ El sistema de Planificación y Control de Gestión ha permitido a la institución el desarrollo de estadísticas de usuarios con relación a los productos estratégicos así como estudios y encuestas para conocer la percepción de los usuarios respecto de distintos atributos de los productos¹¹. Los productos visitas a museos, visitas a bibliotecas, visitas a archivos, entre otros, han desarrollado información estadística que ha posibilitado la construcción de una trayectoria del desempeño de la DIBAM, contribuyendo al análisis de la gestión institucional. Por su parte, los estudios y encuestas han permitido conocer la percepción de los usuarios respecto de los productos muestras de museos, colecciones, visitas guiadas de los museos, exposiciones, entre otros. Los resultados de dichas encuestas han permitido incorporar mejoras concretas y/o rediseños de dichos productos.

¹⁰ El detalle de cómo se desarrolla la aplicación en cada una de las Etapas del Sistema, se desarrolla en el siguiente capítulo 3.

¹¹ En general los estudios son específicos a las necesidades de evaluación, miden la percepción de los diferentes usuarios (profesores, público, estudiantes, etc.), respecto de la comprensión de los contenidos de diversas muestras históricas y la calidad de las exposiciones. Otros estudios corresponden a investigaciones de carácter más complejo, tal como el análisis de la Muestra del Museo Histórico Nacional desde la perspectiva de género. Estos estudios han permitido construir una base estadística inexistente en la institución fundamental para el diseño de los indicadores de gestión. Algunos de estos estudios han sido desarrollados por la propia unidad y el resto en el marco de una consultoría financiada en el marco de una reasignación presupuestaria de la institución.

- ◆ El diseño de los indicadores se ha realizado en forma conjunta entre la unidad encargada del SIG y cada uno de los centros de responsabilidad, lo que ha permitido incorporar en las prácticas de trabajo de los funcionarios la formulación y evaluación de los resultados y apoyar la toma de decisiones de los directivos. La utilización de los diferentes reportes de seguimiento y de resultados en la gestión institucional ha posibilitado la redefinición de cursos de acción y la mejor utilización de los recursos.
- ◆ A partir del pleno funcionamiento del SIG se ha logrado contar con mayores antecedentes para el proceso de asignación presupuestaria. El análisis de los resultados de los indicadores permite contar con un panorama de la gestión por centro de responsabilidad y de cada producto y subproducto, lo cual aporta antecedentes para fundamentar la asignación presupuestaria de los diferentes proyectos y estudios. Como ejemplo se menciona que sobre la base de los resultados de mediciones de la percepción de los usuarios que visitan el Museo Histórico Nacional, se formuló un proyecto de señalizaciones y de mejora de infraestructura financiado a partir de una reasignación presupuestaria en la institución.
- ◆ El SIG juega un rol fundamental como soporte a otros sistemas del PMG apoyando la identificación de las metas, el desarrollo de los indicadores de sistemas tales como Enfoque de Género y el sistema de OIRS. El ordenamiento de los productos por centros de responsabilidad y el establecimiento de indicadores y metas permite que cada sistema tenga como referente dicha información para la definición de sus propios objetivos de gestión. Por ejemplo para los sistemas de OIRS y de Gobierno Electrónico se utiliza la información de usuarios que provee el SIG.

3. Perfil y organización de la unidad responsable del sistema de Planificación y Control de Gestión

3.1 Perfil de los responsables del PMG

La Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, dependiente de la Subdirección de Planificación y Presupuestos, tiene la responsabilidad por el desarrollo del sistema. Esta Unidad también tiene a su cargo el sistema de Enfoque de Género y el de Simplificación de Trámites –Gobierno Electrónico. La Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, así como todos los responsables de sistemas del PMG, rinden cuentas a dicha Subdirección. Esta Unidad surgió de un proyecto de gestión participativa que comenzó en 1996, y se conformó como unidad a partir del 2001.

La Unidad de Estudios tiene las siguientes responsabilidades en el marco de este sistema:

- ◆ Coordinar con cada uno de los centros de responsabilidad el desarrollo de las etapas del sistema, en particular la entrega de lineamientos metodológicos y operativos, y el seguimiento de los compromisos derivados de la formulación y evaluación del Sistema.
- ◆ Coordinar los estudios e investigaciones que se están desarrollando como antecedentes para la construcción de indicadores, específicamente para la medición de resultados intermedios.

- ◆ Coordinar con cada uno de los encargados el ingreso mensual de los datos necesarios para la construcción de los indicadores en el SIG, por cada centro de responsabilidad.¹².
- ◆ Como unidad responsable del SIG, desempeña las siguientes funciones en este ámbito :
 - Recolección y sistematización de la información
 - Diseño de plan de seguimiento y aplicación de éste
 - Desarrollo de capacitación específica para los encargados de los centros de responsabilidad
 - Evaluación de los resultados y elaboración de informes de gestión a la Dirección.

3.2. Responsabilidad y niveles de coordinación de los diferentes actores que intervienen en el desarrollo del sistema

3.2.1 Coordinación entre la Subdirección de Planificación y Presupuestos y los responsables de los sistemas ¹³

Las instancias de coordinación para la formulación y desarrollo de los PMG son las siguientes:

Reunión de coordinación entre la Subdirección de Planificación y Presupuestos y los responsables del sistemas, y el Auditor Interno. Se realizan dos reuniones al año con cada uno de los encargados de PMG. En el mes de Julio, para la revisión de la implementación del PMG del año en curso, y la entrega de los lineamientos para la formulación del PMG del año t+1 y su empalme con el proceso presupuestario. En esta reunión se da cuenta del avance respecto de los hitos comprometidos en la implementación del PMG. Al final de año se analiza el Plan de Acción para el año siguiente con relación al PMG del año t+1.

La Subdirección de Planificación y Presupuesto tiene un sistema de monitoreo permanente de cada uno de los PMG, sus encargados y los compromisos asociados con las fechas críticas de entrega de informes, lo que facilita la coordinación con cada uno de los encargados.

3.2.2. Coordinación con la Dirección:

La dirección de la DIBAM tiene instituida una instancia de reunión ejecutiva -Comité Directivo- la que funciona regularmente. Está conformada por todas las Subdirecciones de la institución, más el equipo de gabinete. Los temas principales de las reuniones son el seguimiento de los proyectos de cada una de las subdirecciones, la entrega de lineamientos estratégicos y la rendición de cuentas sobre las metas comprometidas. En dicho comité se trata con frecuencia el tema de PMG, específicamente a través de presentaciones por parte de cada uno de los sistemas, el análisis de los estados de avance, la entrega de lineamientos para la formulación y la evaluación de los resultados. Las reuniones para el tratamiento de estos temas son programadas con anticipación. En el caso del sistema de Planificación /Control de Gestión, en el año 2003 se hizo una presentación completa al Comité Directivo, destacando sus alcances, potencialidades, logros, y desafíos.

¹² El proceso de ingreso de la información es detallado en el Capítulo II y IV.

¹³ Incluido el Sistema de Planificación y Control de Gestión

Cada año se ha realizado una reunión cubriendo a los 11 sistemas, donde también se expone la descripción del sistema de Planificación y Control de gestión, el nivel de avance, los logros y las dificultades. Estas reuniones son solicitadas por la Dirección.

3.2.3. Coordinación con Red de Expertos:

Para la unidad a cargo del sistema, los diferentes apoyos técnicos que se ofrecen por parte de la DIPRES como organismo técnico validador se han utilizado en todo su potencial. La Guía Metodológica permitió a la unidad responsable trabajar con los conceptos y desarrollarlos en las reuniones de trabajo con los centros de responsabilidad. Asimismo, cuando ha sido necesario se ha recurrido al organismo técnico con consultas respecto del diseño de los indicadores. Para coordinar el apoyo de la DIPRES se han realizado reuniones previas a la validación del sistema, en las que se reciben orientaciones que retroalimentan el proceso de desarrollo de las etapas y se identifican los aspectos a corregir.

3.2.4. Coordinación de la Subdirección de Planificación y Presupuestos y los centros de responsabilidad:

La Subdirección de Planificación y Presupuestos tiene como una de sus funciones centrales llevar a cabo el proceso de planificación de toda la institución, en el que se inserta el propio proceso de desarrollo del Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG. A continuación se señalan las principales características del proceso de planificación:

- ◆ Se realiza una reunión de coordinación inicial a comienzos del año entre la Subdirección de Planificación y Presupuestos, y los centros de responsabilidad. Las temáticas centrales de las reuniones anuales son:
 - fijación de las prioridades institucionales para la planificación anual,
 - socialización de los principales problemas,
 - logros y desafíos del proceso de planificación,
 - presentar los avances, no logros y novedades de cada uno de los centros de responsabilidad
 - desarrollar aspectos conceptuales respecto de la planificación y sus instrumentos.

En el año 2003 el encuentro institucional tuvo como tema principal el "Reencantamiento de la Gestión", en el que participaron Directores de los centros de responsabilidad, las Jefaturas hasta nivel de departamento y la asociación de funcionarios. Cada una de las Jefaturas posteriormente replicó los contenidos en sus respectivas unidades.

- ◆ Las metas anuales de cada centro de responsabilidad son establecidas en el marco del proceso de cumplimiento del sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG. El Subdirector de Planificación y Presupuesto se reúne con cada centro de responsabilidad, entregándoles orientaciones para la definición de las metas e indicadores, las que finalmente son establecidas de forma autónoma por los centros de responsabilidad y validadas por la Subdirección.
- ◆ Se realiza un monitoreo mensual de los indicadores a través del reporte automático que entrega el sistema por intranet. En este proceso no se realiza una evaluación respecto de los resultados

logrados. La comparación de los resultados con las metas comprometidas es realizada cada seis meses.

4. Identificación y descripción de los principales procesos internos y sistemas de apoyos técnicos involucrados en la formulación y desarrollo del sistema, por cada una de las etapas.

En este capítulo se describirá cómo se aplican cada una de las etapas del sistema, los principales apoyos técnicos involucrados y los liderazgos ejercidos.

4.1 Aplicación de las etapas del sistema de Planificación y Control de Gestión

4.1.1 Etapa I:

Esta etapa establece como requisitos técnicos, que los servicios desarrollen sus definiciones estratégicas, las cuales deben contener: Misión y Objetivos estratégicos, Clientes/ usuarios/ beneficiarios y Productos estratégicos (bienes y/ o servicios)¹⁴.

Previamente a la explicación del proceso de formulación de las definiciones estratégicas, es necesario señalar que la DIBAM ha sido uno de los servicios públicos pioneros en el desarrollo de procesos de planificación estratégica¹⁵. Los responsables del sistema señalan que esto ha sido utilizado provechosamente en la definición de lineamientos estratégicos y en el fortalecimiento de una cultura de planificación institucional. La formulación de la misión, productos estratégicos, objetivos estratégicos, clientes/ usuarios/ beneficiarios se realizó a través de los siguientes hitos:

- ◆ Análisis y consideración del proceso de planificación estratégica institucional realizado el año 2000 con un horizonte de cinco años.
- ◆ Validación de los Centros de Responsabilidad que estaban definidos previamente al establecimiento del PMG.
- ◆ Entrega de lineamientos sobre el Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG, por parte de la Subdirección de Planificación y Presupuestos en el marco de un Encuentro anual de Planificación.
- ◆ Elaboración de una propuesta de asignación de productos, subproductos, clientes/ usuarios / beneficiarios, y su vinculación con los objetivos estratégicos, por parte de cada uno de los directivos de los centros de responsabilidad definidos en el marco de la etapa 2 y, validación de éstos por parte de la Dirección. Cada uno de los Directores de las unidades patrimoniales – Bibliotecas, Archivos y Museos-, y los responsables de cada uno de los centros de responsabilidad tuvieron una alta participación en este proceso.

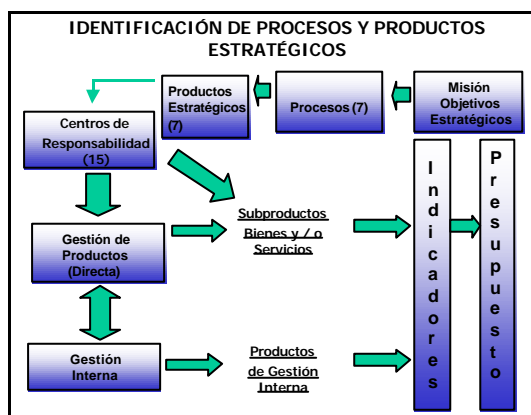
¹⁴ Se señala que además la definición de la misión considere el ámbito actual donde opera el servicio y los cambios esperados a futuro, lo que requiere conocer previamente, los productos estratégicos, los usuarios de la institución, la estructura organizacional y las funciones específicas, los sistemas de información utilizados en la institución, la legislación que enmarca su acción.

¹⁵ La DIBAM fue uno de los cinco servicios públicos que formó parte del Plan Piloto de Modernización de Gestión, en el año 1994.

- ◆ Revisión y validación de la propuesta por parte de la Subdirección de Planificación y Presupuesto y validación de la Dirección.

La institución definió un total de 7 Productos Estratégicos, los cuales fueron desagregados en 80 subproductos. El proceso de identificación de clientes/ usuarios /beneficiarios, también se desarrolló por cada uno de los centros de responsabilidad, a partir de la aplicación de las pautas entregadas por la DIPRES. Las principales dificultades, se presentaron a partir de la escasez de estadísticas e información para dimensionar el número de usuarios por cada uno de los productos que se proveen externamente. Para abordar este aspecto se estableció como meta que cada centro de responsabilidad estableciera sus requerimientos de información. En función de los recursos y necesidades se priorizaron los apoyos de estudios que permitirían construir dicha información.

El tiempo que requirió el proceso de determinación de productos y subproductos, asociados a los clientes y objetivos estratégicos, fue diferente de acuerdo al nivel de complejidad presentada en cada uno de los centros de responsabilidad. No obstante, se cumplió adecuadamente en los plazos previamente determinados (alrededor de dos meses). En los casos de mayor complejidad la Subdirección desarrolló una dedicación más específica a los centros, recurriendo también en algunas ocasiones a solicitar apoyo a la Dirección de Presupuestos, como organismo técnico. Los objetivos estratégicos estaban definidos en el marco del proceso de planificación estratégica que se inició el año 2000. Estos fueron revisados en el marco de la metodología establecida por la DIPRES, y sancionados por cada uno de los centros de responsabilidad¹⁶



Tal como puede verse en la figura, las definiciones estratégicas se integraron como parte del sistema de Información de la Gestión y su vinculación con el presupuesto.

Básicamente la información que se obtiene de los indicadores, su sistematización y evaluación de resultados, se considera como un antecedente que complementa la discusión presupuestaria que se realiza en la DIBAM.

a) Participación de los Directivos y Funcionarios

Cuando se llevó a cabo la Etapa 1 y 2 del sistema en el año 2001, la institución estaba en un proceso de análisis institucional y organizacional, en el marco de la nueva institucionalidad cultural. Para el desarrollo de dicho análisis estratégico se formaron tres comisiones integradas por directivos, funcionarios y dirigentes gremiales, los cuales trabajaron en tres ejes de discusión: (1) contexto cultural y FODA institucional, (2) funciones, objetivos y misión (actuales y propuestas); y (3) análisis de la estructura

¹⁶ Las diapositivas presentadas en el documento son parte de la presentación elaborada por la DIBAM, sobre el Sistema de Planificación/ Control de Gestión. Indicadores de Gestión. Caso DIBAM. Junio 2003.

orgánica y lineamientos para una futura organización, considerando su vinculación con el Consejo Nacional de la Cultura. Estas reuniones fueron claves para aunar criterios de trabajo e imprimir compromiso institucional para desarrollar las exigencias que implica el PMG.

Durante el año 2003 la DIBAM llevó a cabo una amplia discusión sobre la participación de ésta en el nuevo escenario proporcionado por la Nueva Institucionalidad Cultural, y su relación con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. En este contexto, uno de los aspectos discutidos al interior de la institución se refirió a las actuales definiciones estratégicas. Al respecto, surgieron nuevas formulaciones de misión y en consecuencia de funciones y objetivos estratégicos, sin embargo aún no existen definiciones consensuadas institucionalmente. Los Directivos de la institución así como los funcionarios, han sido partes relevantes de este proceso. A partir del mes de julio de 2004, una consultora externa asesora en el mejoramiento y/o desarrollo organizacional, y entre otros productos se tendrá la instalación de nuevas definiciones estratégicas.

Actualmente existen los siguientes canales de participación para directivos y funcionarios, para el análisis de las definiciones estratégicas:

- ◆ Comité Ejecutivo, integrado por la Directora, los Subdirectores, y el Auditor interno.
- ◆ Reuniones entre la Dirección y la Agrupación de Funcionarios de la DIBAM.
- ◆ Reuniones anuales de la Subdirección de Planificación y Presupuestos con Jefaturas de los centros de responsabilidad, con el objetivo de entregar los lineamientos estratégicos institucionales, prioridades, desafíos para la planificación y el control de gestión, revisión de compromisos, problemas presentados y exposición de la visión desde las jefaturas de los centros. Se destaca que si bien en las jornadas estratégicas participan los directivos de los centros de responsabilidad, se entrega la recomendación que cada Jefatura reproduzca dicho proceso al interior de sus unidades. Esto, es un compromiso formal que asumen las Subdirecciones.

4.1.2. Etapa II

La etapa II tiene como objetivo que el Servicio diseñe el (SIG), el que incluye:

- ◆ La definición de los centros de responsabilidad (centros de costos), sobre la base de las declaraciones estratégicas definidas considerando un conjunto de criterios.
- ◆ la identificación de indicadores de desempeño para medir el logro en la entrega de los productos estratégicos, por centro de responsabilidad, en las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad y en los ámbitos de proceso, producto y resultado.
- ◆ la identificación de indicadores de desempeño para medir la gestión de los productos de gestión Interna relevantes para la entrega de productos estratégicos, en las dimensiones recién señaladas.
- ◆ la identificación de la información relevante para la construcción de indicadores de desempeño, y
- ◆ el diseño de los mecanismos e instrumentos de recolección y sistematización de la información para la construcción de indicadores de desempeño.

a) Definición de los centros de responsabilidad (sobre la base de las declaraciones estratégicas definidas)

Tal como se señaló en la etapa 1, previamente a la implementación del sistema Planificación / Control de Gestión del PMG la institución tenía definidos centros de responsabilidad, los cuales fueron mantenidos para el establecimiento del SIG. Este proceso de validación se realizó en forma participativa en el marco de reuniones entre la Subdirección de Planificación y Presupuestos y las Subdirecciones definiendo un total de 15 centros de responsabilidad (11 de los cuales están asociados a productos estratégicos¹⁷ y 4 corresponden a productos de gestión interna¹⁸). El importante número de entidades que integra la DIBAM en la estructura de su organización (Bibliotecas, Archivos y Museos, Centro de Conservación y Restauración, Centro de Investigación Barros Arana, entre otros), explica el número de centros de responsabilidad definidos.

Estos centros cumplen con los requisitos señalados en los medios de verificación de esta etapa: cubren la totalidad de la gestión institucional, tienen asignadas funciones de relevancia estratégica para la institución; tienen recursos asignados; están a cargo de un ejecutivo responsable directo por el cumplimiento de objetivos y metas, y por la obtención de productos; generan información relevante para la formulación de indicadores y la toma de decisiones; y tienen un conjunto de actividades claramente asignadas. Se realizó un agrupamiento de los centros de responsabilidad de acuerdo a líneas de negocio, las cuales representan áreas temáticas comunes y directamente relacionadas con los objetivos estratégicos institucionales, definiendo dichas líneas de negocio el quehacer de la DIBAM.

Las líneas de negocio que se definieron fueron: Museos, Bibliotecas, Archivos, Conservación y Restauración, Propiedad Intelectual, Investigación, Desarrollo y Divulgación, Logística. Se definió además una línea de negocio relacionada con logística, que posibilita el apoyo para el cumplimiento de esos objetivos, los centros de responsabilidad que agrupan son: (a) Subdirección de Planificación y presupuestos; (b) Subdirección de Administración y Finanzas; (c) Departamento Jurídico; (d) Unidad de Auditoría Interna. Cada línea de negocio contempla¹⁹: centros de responsabilidad sujetos a control de gestión, subproductos, vinculación con los objetivos estratégicos institucionales e indicadores de gestión.

b) Identificación de indicadores de desempeño para medir el logro en la entrega de los productos estratégicos, por centro de responsabilidad, en las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad y en los ámbitos de proceso, producto y resultado.

Se logró identificar y formular indicadores para la totalidad de los productos estratégicos. Los indicadores se formularon en los tres ámbitos de control y en las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad, abarcando la totalidad del SIG. El proceso de elaboración de indicadores fue realizado en conjunto entre la unidad responsable del SIG y cada uno de los centros de responsabilidad. Los centros

¹⁷ Estos corresponden a: Museo Nacional de Bellas Artes, Museo Nacional de Historia Natural, Museo Histórico Nacional, Subdirección de Museos; Biblioteca Nacional, Bibliotecas Públicas, Subdirección de Archivos, Centro Nacional de Conservación y Restauración; Departamento de Derechos Intelectuales; Centro de Investigación Barros Arana, Prensa y Relaciones Públicas.

¹⁸ Estos corresponden a: Subdirección de Planificación y Presupuestos, Subdirección de Administración y Finanzas, Departamento Jurídico y Unidad de Auditoría Interna.

¹⁹ Informe PMG: Planificación / Control de Gestión Etapas I a VI. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. Diciembre de 2003.

entregaron una primera propuesta que fue revisada y validada internamente por la unidad a cargo del sistema, con el apoyo de la DIPRES. Este proceso se caracterizó por una retroalimentación permanente entre la unidad y los centros, se trabajó con ejemplos concretos, logrando desarrollar competencias para el diseño de indicadores en la propia DIBAM.

Inicialmente se observaron dificultades para comprender el sentido y significado de las fórmulas de los indicadores, quizás debido a que la mayor parte del personal proviene del área humanista. Sin embargo, a partir de las reuniones de trabajo que se realizaron con cada uno de los centros de responsabilidad, la aplicación de las pautas metodológicas y los diferentes apoyos técnicos, se han generado capacidades para comprender y definir las mediciones.

La dificultad "matemática" inicial que implicaba la formulación del indicador fue abordada a partir de analizar los resultados del indicador, centrándose principalmente en la utilidad que tiene para la propia gestión del centro de responsabilidad. La comprensión del sentido del indicador, su significado e interpretación, "para que me sirve", permitió constatar que el indicador va más allá de una medición que tenga que cumplirse por imposición externa.

En este punto resultó decisivo apoyarse en los fundamentos de establecer indicadores. Se revisaron los aspectos de interés y utilidad para las mediciones de la gestión en cada centro de responsabilidad, tales como la información disponible, cómo recolectar los datos faltantes y de qué manera utilizar la información derivada de las mediciones. Estas reuniones de trabajo y de apoyo técnico se realizaron, en general, con los jefes de los centros de responsabilidad y los encargados de registrar la información en el sistema, en otros casos participaron todas las unidades de línea dependientes de los centros de responsabilidad.

Las principales dificultades para la formulación de los indicadores fueron falta de información para la construcción de los indicadores de resultado intermedio. Para enfrentar esto se priorizó la construcción de las estadísticas que permitieran formular los indicadores más relevantes para la evaluación de la gestión. Este proceso de construcción de estadísticas fue paralelo al diseño de los indicadores, y se realizó no paralizando el trabajo por la falta de información sino que trabajando con los datos disponibles e implementando una estrategia de desarrollo de estadísticas a partir del proceso previo de detección de necesidades.

Dado el tipo de productos que desarrolla la DIBAM no resultó sencillo medir el impacto de sus productos. Por ejemplo, establecer una medición del impacto en una mayor lectura a partir de productos tales como de "Casero del Libro" o el Bibliometro, es muy complejo (dadas las múltiples variables que influyen en el impacto final) y costoso. Por estas razones se decidió priorizar la construcción de indicadores de resultado intermedio.

Existe consenso en la unidad responsable y la Subdirección de Planificación y Presupuestos, que una vez comprendido el sentido del indicador, es decir, "lo que espera medir", la principal dificultad es establecer la meta que será evaluada a través del comportamiento del indicador. En efecto, los principales problemas enfrentados en el diseño e implementación del sistema fue la subestimación de las metas en varios productos. Esto se debió principalmente a la falta de información histórica, o también por el hecho de no contar, en muchos casos, con el conocimiento necesario sobre el comportamiento de los productos. Para

enfrentar esta situación se desarrolló un programa de trabajo especial²⁰. Los esfuerzos de la Subdirección de Planificación y Presupuestos se abocaron a mejorar el proceso de formulación de las metas, con el objetivo de obtener resultados más ajustadas a éstas.

Para cada centro de responsabilidad, se elaboró la planilla que entrega la siguiente información²¹:

Centro de responsabilidad: Museo Histórico Nacional (MHN)

Subproductos	Indicador de desempeño y dimensiones	Ámbito de Control	Fórmula de Cálculo	2001	2002	2003	Meta 2003	Meta 2004	Medios de Verificación	Observaciones
Biblioteca Especializada	Eficiencia Número de usuarios de Biblioteca Especializada del MHN por funcionario	Producto	Nº de usuarios de Biblioteca Especializada del MHN año t / Dotación efectiva de Biblioteca Especializada del Museo año t						Estadísticas del MHN Memoria Anual <u>Responsable:</u> Directora del MHN	Indicador SIG
Exposiciones	Eficacia Porcentaje de usuarios que señalan haber comprendido las diferentes fases de la historia de Chile a raíz de la visita al MHN	Resultado Intermedio	Nº de usuarios que señalan haber comprendido las diferentes fases de la historia de Chile a raíz de la visita al MHN año t / Nº de usuarios encuestados que visitan el MHN						Informe de Estudio de Satisfacción de usuarios MHN <u>Responsable:</u> Directora del MHN	Indicador Ley de presupuestos año 2004.

El siguiente cuadro muestra un resumen, según ámbito de control, de los indicadores de desempeño vinculados a productos estratégicos:

²⁰ En la Etapa 6 se entregan mayores detalles referidos al Plan de Trabajo.

²¹ Ejemplo del Centro de Responsabilidad: Museo Histórico Nacional

Indicadores según ámbito de control:

Centro de Responsabilidad	Ambito de Control			TOTAL
	Producto	Proceso	Resultado Intermedio	
Museo Nacional de Bellas Artes	5	1	3	9
Museo de Historia Natural	4	2	3	9
Museo Histórico Nacional	5	1	4	10
Subdirección de Museos	8	1	2	11
Subdirección de Biblioteca Nacional	6	0	3	9
Subdirección de Bibliotecas Públicas	5	2	3	10
Subdirección de Archivos	4	1	3	8
Centro Nacional de Conservación y Restauración	2	3	1	6
Registro de Propiedad Intelectual	1	1	0	2
Centro de Investigación Barros Arana	1	0	0	1
Prensa y Relaciones Públicas	4	0	0	4
TOTAL	45	12	22	79
Porcentaje respecto al total	56,9%	15,2%	27,9%	100%

Se dispone de indicadores de resultado intermedio para 5 de los 7 productos estratégicos definidos, un 71,4% del total. Los casos en que no se presentan mediciones en el ámbito de resultado intermedio tienen su explicación en la necesidad de priorizar recursos para desarrollar estudios que provean la información.

Productos Estratégicos	Nº de Indicadores de Resultado Intermedio
Acceso a Museos	12
Acceso a Bibliotecas	5
Acceso a Archivos	3
Centro Nacional de Conservación y Restauración	1
Registro de la propiedad intelectual de autores chilenos	0
Investigaciones en torno al patrimonio cultural que posee la DIBAM	0
Difusión del patrimonio cultural disponible	1
TOTAL	22

Los indicadores que se desarrollaron según ámbito de desempeño fueron los siguientes:

Centro de Responsabilidad	Dimensión				TOTAL
	Eficiencia	Eficacia	Calidad	Economía	
Museo Nacional de Bellas Artes	4	4	0	1	9
Museo de Historia Natural	4	4	0	1	9
Museo Histórico Nacional	5	4	0	1	9
Subdirección de Museos	4	3	2	2	11
Subdirección de Biblioteca Nacional	2	7	0	0	9
Subdirección de Bibliotecas Públicas	4	4	1	1	10
Subdirección de Archivos	3	5	0	0	8
Centro Nacional de Conservación y Restauración	1	1	2	2	6
Registro de Propiedad Intelectual	1	0	0	1	2
Centro de Investigación Barros Arana	1	0	0	0	1
Prensa y Relaciones Públicas	1	2	1	0	4
TOTAL	29	35	6	9	79
Porcentaje respecto al total	36,7%	44,3%	7,6%	11,4%	100%

c) Identificación de indicadores de desempeño para medir el desempeño de productos de gestión interna relevantes para la entrega de productos estratégicos por centro de responsabilidad, en las dimensiones recién señaladas

Para cada uno de los centros de responsabilidad agrupados en la línea de negocio denominada logística, se desarrollaron indicadores en el ámbito de proceso²². Los centros de responsabilidad que agrupan esta línea de negocio son: Subdirección de Planificación y Presupuestos, Subdirección de Administración y Finanzas, Departamento Jurídico, Unidad de Auditoría Interna

d) Diseño de los mecanismos e instrumentos de recolección y sistematización de la información para la construcción de indicadores de desempeño.

En esta etapa se realizó el levantamiento de los requerimientos para la construcción del sistema informático y el software para la sistematización de información y la licitación de una consultoría para su diseño e implementación.

4.1.3. Etapa III

La etapa III tiene como requisitos técnicos que el servicio tenga en funcionamiento el SIG, mida los indicadores de desempeño construidos e identifique los aspectos del sistema necesarios a ajustar para su pleno funcionamiento. El requisito de este sistema es que los indicadores se midan periódicamente (al menos una vez al año) y que se justifique la existencia de mediciones superiores a un año, así como los cambios ocurridos en los indicadores, y se identifiquen otros aspectos del SIG modificados, ambos con relación a la etapa 2. Para cada indicador se presentan los resultados efectivos de los tres años anteriores, el resultado efectivo del año t , (o al menos una medición en el año), y la meta del año $t+1$.

Los principales ajustes que se realizaron en el sistema, fueron:

- ◆ Se incorporaron nuevos indicadores al sistema, con el objetivo de medir el resultado intermedio de la gestión de varios subproductos²³.
- ◆ Se eliminaron indicadores que se relacionaban con el porcentaje y tiempo de respuestas a reclamos, debido a que este indicador es medido globalmente por el centro de responsabilidad Prensa y Relaciones Públicas.
- ◆ Se eliminaron indicadores que, luego de elaborados se consideraron no relevantes para los productos del centro de responsabilidad²⁴.

²² Informe PMG: Planificación / Control de Gestión Etapas I a VI. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. Diciembre de 2003.

²³ Por ejemplo, para el Subproducto exposiciones se diseñó el indicador "Porcentaje de estudiantes de enseñanza básica y media que señalan como adecuada la visita a la colección permanente del Museo Nacional de Bellas Artes para identificar y conocer las distintas temáticas de la pintura en Chile. Este tipo de indicadores se incorporó en 6 de los 7 productos estratégicos de la institución.

²⁴ Se eliminó el indicador relacionado con el "Número de certificados de derechos de autor emitidos del centro de responsabilidad Departamento de Derechos Intelectuales relacionado con relación al producto estratégico "Registro de la propiedad intelectual de autores chilenos", debido a que este servicio es menor ya que la solicitud es voluntaria.

La implementación del sistema de Planificación y Control de Gestión utilizó como soporte un sistema informático. El registro de la información de las variables para la construcción de los indicadores de desempeño, se realiza a través de este sistema informático, con un software especialmente diseñado en la institución (e implementado en un lapso de 6 meses) que funciona a través de la intranet, y que está en línea en todos los centros de responsabilidad de la institución.

Las principales características del sistema informático son:

- ◆ El sistema de información opera a nivel de cada centro de responsabilidad y permite operar varias pantallas ²⁵ con la información de los indicadores:
 - a) Registro de datos para construir los indicadores
 - b) Opciones para modificar fórmulas en los indicadores existentes y agregar o eliminar indicadores.
 - c) Ficha de los indicadores por centros de responsabilidad que da cuenta de su evolución mensual.
 - d) Despliegue de gráficos de datos, que indica: centro de responsabilidad, indicador que se está midiendo, y el año. El gráfico muestra la meta anual y el nivel alcanzado cada mes.
- ◆ El registro de la información para la construcción de los indicadores lo realiza directamente cada uno de los 15 centros de responsabilidad. Los encargados poseen el perfil de usuarios para ingresar la información en intranet. El modo de registro de los datos es manual, es decir, cada encargado de centro de responsabilidad ingresa la información desde su puesto de trabajo a través del software.
- ◆ La información registrada por los centros de responsabilidad es enviada por el sistema a la unidad de estudios quien la consolida y emite un Informe de Evaluación Semestral por centro de responsabilidad y un Informe de Gestión Anual al Comité Directivo.

La información que se entrega en el Informe de Evaluación Semestral describe el comportamiento de cada uno de los indicadores, en términos de los logros acumulados mensualmente y lo que resta para el cumplimiento de la meta anual, entregando alguna valoración de las posibilidades de que éstas sean alcanzadas y que medidas tendrían que considerarse para su logro. El informe de resultados al Comité Directivo, entrega por cada uno de los centros de responsabilidad, el logro por indicador, un gráfico explicativo de la evolución anual desde que se tiene el SIG, y los antecedentes que permiten explicar los resultados.

4.1.4 Etapa IV

En esta etapa el servicio tiene el pleno funcionamiento el SIG y presenta los indicadores de desempeño en la formulación de Presupuesto. Los requisitos técnicos²⁶ de esta etapa señalan la necesidad de contar con

²⁵ Una ficha del ingreso de los datos puede verse Capítulo IV. Etapa IV

²⁶ La Etapa IV tiene además un conjunto de otros requisitos tales como el porcentaje de indicadores a ser medido según proceso o resultado, así como orientaciones para la presentación de los indicadores en el presupuesto, de año siguiente. En esta

un SIG en pleno funcionamiento, lo que implica informar sobre los siguientes aspectos: la medición periódica de los indicadores, la descripción de los procesos de toma de decisiones en los que se informan los resultados de los indicadores de desempeño, los niveles jerárquicos en que ocurren, y los mecanismos utilizados para informar los resultados de los indicadores de desempeño a todos los funcionarios.

a) Medición periódica de los indicadores

Para la recolección y sistematización de la información necesaria para la medición de los indicadores se diseñó un software instalado en la intranet institucional, especialmente diseñado para ese efecto, que posee un workflow de registro y aprobación de la información.

El registro de los indicadores por centro de responsabilidad se realiza en forma mensual, por parte de los encargados especialmente designados para esta función. Para operar el proceso de registro y aprobación de la información se organizó e identificó una red de encargados por centros de responsabilidad, cuyas funciones principales son: registrar los datos relativos a las variables de los indicadores (ingresar la información al sistema, actualizar los datos base para el ingreso de la información al sistema (número de usuarios, recopilar los estudios, volcar la información en planillas, etc.), validar la exactitud de la información y mantener los reportes de seguimiento mensual. Los encargados a nivel de centro de responsabilidad ingresan la información de los indicadores a nivel de operandos, la fórmula se calcula automáticamente en el sistema.

El registro y sistematización de la información para la construcción de indicadores en el marco del SIG opera de la siguiente manera:

- ◆ Registro manual de las variables de los indicadores (las cuales pueden estar en formato excel, o digitarse manualmente desde planillas, es decir no existe un ingreso de los datos a través de otros sistemas en línea). Existe un Plan Piloto en el Museo Histórico Nacional, que permite ingresar automáticamente, desde un sistema de registro de visitas de usuarios al sistema de información de indicadores. La primera pantalla permite definir el indicador señalando nombre del indicador, subproducto con el que se relaciona, dimensión, ámbito de control, fórmula de cálculo.
- ◆ El sistema calcula automáticamente los indicadores y permite emitir un reporte de éstos. El software presenta los indicadores gráficamente o su evolución anual en una tabla.

b) Tipos de reportes que entrega el sistema:

- ◆ Reportes de seguimiento mensual:

Los reportes del avance de los indicadores son mensuales y por cada centro de responsabilidad. Para los indicadores de resultado intermedio que requieren de resultados de encuestas se contempla un período mayor de registro y por lo tanto de seguimiento.

documentación se analizará con detalle los tres puntos señalados de la Etapa IV, por estar relacionados directamente con el proceso de construcción e implementación del SIG.

El reporte mensual "Indicadores de Gestión por Centro de Responsabilidad" entrega la siguiente información: nombre del centro de responsabilidad, datos específicos presentando el listado de los indicadores por su nombre, y el resultado del indicador para cada uno de los meses del año que corresponda. El reporte con el "despliegue del gráfico de datos del comportamiento de los indicadores" presenta los mismos antecedentes señalados anteriormente.

◆ Informe de Evaluación Semestral

A partir de la información que entrega el sistema, la unidad responsable del SIG elabora un informe consolidado que sistematiza los resultados de los indicadores de todos los centros de responsabilidad, se realiza en dos períodos. Este informe se entrega al Comité Directivo y a cada centro de responsabilidad:

- Primer período, 31 de Junio: con la información recopilada se realiza una primera evaluación del comportamiento de los indicadores. Si se observan problemas para el cumplimiento de la meta se informa a los centros de responsabilidad y se desarrollan acciones correctivas. Esta información sirve como insumo para el Informe de Evaluación Semestral.²⁷

El contenido del Informe es el siguiente: evolución general de los indicadores para la totalidad de los centros de responsabilidad señalando cuales son los que pueden tener mayores dificultades para cumplir su meta anual. Se considera para el análisis el comportamiento de los indicadores hasta la fecha de evaluación. Se señalan algunas medidas que sería conveniente tomar.

- Segundo período, 31 de Diciembre. La información recopilada en esta fecha aporta información para la elaboración del informe de cumplimiento del sistema de Planificación y Control de Gestión y para el Informe de Gestión Anual que se entrega a la Dirección. El contenido del informe es el análisis del cumplimiento por cada centro de responsabilidad de forma consolidada y la explicación de las desviaciones observadas, junto con las medidas que se recomienda adoptar para su corrección.

◆ Informe de Cumplimiento de Metas

A partir del segundo semestre de este año se está implementando un "Informe de Cumplimiento de Metas" por cada centro de responsabilidad, en el que se analiza el comportamiento de los indicadores de desempeño, explicándose gráficamente el nivel de avance. En este informe se entregan recomendaciones para lograr alcanzar la meta. El objetivo es proporcionar información del cumplimiento.

La diferencia de este informe respecto del Informe de Evaluación Semestral es el análisis por centro de responsabilidad sólo en situaciones que escapan a lo esperado.

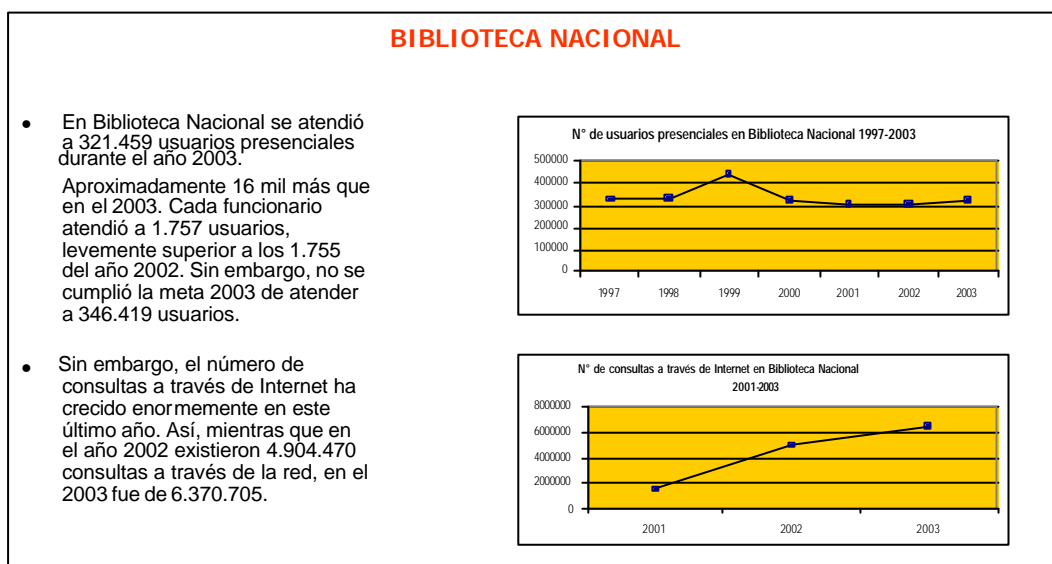
²⁷ En la etapa 4 se detalla el tipo de informes de gestión que se elaboran, y su periodicidad.

◆ Informe de Gestión Anual:

A partir de la información que proviene del SIG se realiza el Informe de Gestión Anual, para la Dirección y el Comité Directivo. Este Informe contiene una "Evaluación de los indicadores de desempeño" por cada centro de responsabilidad. La información que se entrega en esta evaluación es la siguiente:

- Resumen ejecutivo de los avances por cada uno de los centros de responsabilidad, en términos del cumplimiento de las metas.
- Porcentajes de indicadores con cumplimiento y no cumplimiento y las razones.
- Avance del cumplimiento de las metas asociadas a los indicadores de desempeño que están en la Ley de Presupuestos.
- Principales modificaciones incorporadas.
- Principales luces de alerta respecto del cumplimiento de las metas y recomendaciones.

Este reporte sobre los indicadores es entregado al Comité Directivo en forma anual. La ficha que se muestra a continuación es un ejemplo de la información que se entrega por centro de responsabilidad:



La información que arrojan tanto el SIG como los distintos procesos que se sirven de éste, es utilizada por los distintos niveles de jerarquía de la institución como se señala a continuación:

Dirección: utilización para la definición de cursos de acción correctivos, establecimiento de los lineamientos estratégicos institucionales y evaluación de los centros de responsabilidad

Centros de Responsabilidad: establecimiento de metas institucionales de mediano y largo plazo, compromisos, establecimiento de planes operativos de las unidades, rendición de cuentas a la Dirección e información a los usuarios

Centros de Gestión interna, información para la elaboración del presupuesto, elaboración de los diferentes compromisos de rendición de cuentas públicas, auditoría, contraloría, establecimiento de metas, planes operativos y rendición de cuentas a la Subdirección de Planificación y Presupuestos.

En resumen, el SIG permite intervenir en distintos procesos de la toma de decisiones institucional:

- ◆ Evaluación de los centros de responsabilidad
- ◆ Evaluación del desempeño colectivo
- ◆ Proceso de asignación presupuestaria

Cada centro de responsabilidad tiene a su vez la obligatoriedad de presentar los resultados de la sistematización de la información a los funcionarios dependientes de éstos. Por ejemplo, en el caso de la Subdirección de Museos que tiene su cargo 23 Museos a lo largo de todo el país existe una coordinación permanente para la formulación de los indicadores. Cada museo regional envía, por correo electrónico, la información de los indicadores a la subdirección, y ésta los centraliza para ser integrados al SIG. A nivel de cada museo regional, los directivos y funcionarios pueden acceder al sistema por intranet y visualizar los indicadores a nivel agregado de todos los museos²⁸.

c) Mecanismos utilizados para informar los resultados de los indicadores de desempeño a todos los funcionarios

Los resultados se entregan a través de la intranet del servicio. La información entregada se refiere al nivel de avance de los compromisos, en dos momentos del año – julio y diciembre. Asimismo cada jefatura de centro de responsabilidad puede acceder a la información del registro de sus indicadores y del avance general del sistema. Otro mecanismo utilizado para informar los resultados es la cuenta pública anual que realiza la institución en una jornada estratégica a la cual asisten los directivos de los centros de responsabilidad, los que posteriormente deben transmitir la información al interior de sus unidades.

4.1.5 Etapa V

En esta etapa el servicio presenta en la formulación del presupuesto un subconjunto de los indicadores de desempeño diseñados en el SIG. La presentación incluye metas para cada uno de los indicadores, priorización de éstos a través de sus respectivos ponderadores y medios de verificación. En la DIBAM esta etapa concluye con la presentación en el SIG de 78 indicadores de desempeño de los que 29 fueron presentados en la formulación de la Ley de Presupuestos del año 2004. En estos últimos indicadores están representados todos los productos estratégicos. Un 7% corresponden al ámbito de proceso, un 69% al ámbito de producto, y un 24% al ámbito de resultado intermedio. El 38% de los indicadores presentados corresponden a la dimensión eficacia, 31% corresponde a eficiencia, un 17% a Calidad y un 14% a economía. De los productos estratégicos de la institución un 71,4% tienen indicadores de resultado intermedio. Cabe señalar que los productos estratégicos con indicadores de desempeño presentados en la Ley de Presupuestos año 2004, cubren el 88,6% del gasto de la institución.

²⁸ En el diseño del sistema se ha definido la posibilidad de desagregar los indicadores de cada museo en forma automática, sin embargo aún no está implementada dicha aplicación.

4.1.6. Etapa VI

Los requisitos técnicos de esta etapa son: cumplir en un rango de 90% a 100%, las metas comprometidas de los indicadores presentados en la formulación presupuestaria 2004²⁹, analizar los resultados y fundamentar los casos que no se cumplan las metas³⁰, establecer recomendaciones para mejorar los resultados obtenidos en los indicadores, y suscribir compromisos para implementar las recomendaciones definiendo plazos y responsables y elaborando un programa de seguimiento.

El servicio comprometió y cumplió esta etapa en el año 2003. A partir del análisis de los resultados logrados se destacaron hechos como los siguientes: situaciones de sobre cumplimiento de resultados por subestimación de la meta, o por compromisos institucionales establecidos posteriormente a la determinación de la meta; situaciones de error en la formulación de la meta y situaciones de coyuntura que impidieron cumplir con la meta. Las sugerencias para solucionar cada una de estas situaciones se establecieron en un programa de trabajo cuyo objetivo general es "incrementar el grado de cumplimiento de las metas comprometidas por DIBAM en sus planes de gestión, diseñando e implementando un sistema integral de gestión de los centros de responsabilidad de ésta". Dicho programa contempla una serie de actividades³¹ a realizar durante el año 2004, con el objeto de perfeccionar el sistema y resolver los problemas detectados el año 2003.

Para el año 2004, el servicio debe mantener el grado de desarrollo alcanzado por lo que se encuentra nuevamente en etapa VI.

4.2 Principales sistemas de apoyo

La inversión en informática ha sido un elemento clave para la construcción de las bases de datos que permiten construir indicadores. Además un apoyo importante ha sido la solución informática que se dio al Sistema de Información para la Gestión (SIG). Se construyó una herramienta simple que se despliega en intranet del servicio, posee un workflow de registro y aprobación de la información en cada uno de los centros de responsabilidad y unidades que dependen de éstas y, con productos y subproductos asociados.

4.3 Liderazgos ejercidos

La Subdirección de Planificación y Presupuestos apoyada por la Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, juega un rol central en todo el desarrollo del sistema y en los resultados obtenidos. Una de las principales características del liderazgo de estos actores es el estilo de trabajo personalizado con los centros de responsabilidad y las capacidades técnicas de los equipos.

²⁹ Considerando el cumplimiento de cada indicador ponderado de acuerdo a la prioridad asignada por el servicio

³⁰ Un indicador se entenderá que no cumplió su meta si ésta es inferior a un 95% del dato efectivamente alcanzado por el indicador

³¹ realización de una jornada de evaluación Sistema de Planificación y Control de Gestión DIBAM; jornadas de evaluación y mejoramiento del Sistema de Planificación y Control de Gestión por centro de responsabilidad, jornada de análisis de los resultados de la evaluación y mejoramiento del Sistema, implementación de las mejoras, seguimiento de las mejoras, y realización de informes y reuniones mensuales de análisis desarrollado sobre las metas de gestión.

Se ha logrado un grado de expertise importante en el manejo conceptual y técnico del sistema de Planificación y Control de Gestión, logrando fortalecer estos aspectos de evaluación en una institución que no se caracterizaba por contar con esta fortaleza. Cabe hacer notar que la mayor parte de las especialidades de la Subdirección y de la Unidad de Estudios, proviene del área humanista.

5. Factores claves en la aplicación del sistema de Planificación y Control de Gestión

5.1. Factores Organizacionales

- ◆ Los procesos de planificación estratégica y reflexión institucional que el servicio viene realizando desde mediados de los noventa, en forma sistemática, sin duda han sido un factor clave para internalizar los conceptos del sistema. Las reuniones que se realizan anualmente con las jefaturas y se replican posteriormente en las unidades permiten asegurar que la mayor parte de los funcionarios conoce el sistema.

5.2 Factores derivados de la gestión del proceso

- ◆ La definición de productos, metas e indicadores por parte de los centros de responsabilidad ha permitido que éstos validen el SIG, y que no perciba a éste como una imposición externa de parámetros que serán evaluados. El proceso de formulación de indicadores cuenta con un proceso permanente de retroalimentación para mejorar la pertinencia y precisión de las metas por parte de la unidad responsable del SIG.
- ◆ La cobertura de los indicadores con mediciones asociadas a la totalidad de los productos estratégicos y subproductos, los que en total representan más del 80% del gasto de la institución, junto a un formato "amigable" para el uso de la información, ha sido decisivo para que este sistema constituya un apoyo real para la gestión interna de los diferentes niveles de la organización.
- ◆ Las consultorías contratadas para el diseño del software del SIG, incluyendo un módulo de capacitación a los usuarios, permitió dejar las capacidades técnicas instaladas en la institución.
- ◆ El nombramiento de responsables para el registro y seguimiento de los datos de los indicadores construidos ha permitido el adecuado funcionamiento del SIG con información actualizada.
- ◆ La confiabilidad de la información que provee el SIG, ha facilitado que los informes de seguimiento y de resultados sean utilizados por los usuarios internos de la institución.
- ◆ La simplicidad de los Informes de Resultados para la Dirección y Comité Ejecutivo ha permitido que éstos sean validados como instrumentos de reporte oficial para dar cuenta de la gestión institucional.

7. Principales lecciones aprendidas

- ◆ Establecer alta prioridad al sistema de Planificación y Control de Gestión (15%, todos los años) fue acertado ya que permitió aunar los esfuerzos institucionales de cada centro de responsabilidad y dio una señal de la importancia del sistema para la Dirección.
- ◆ Concebir el sistema como una oportunidad para lograr una transformación importante en la institución.
- ◆ Establecer un trabajo sistemático respecto del sistema de Planificación y Control de Gestión implementado, explicando el sentido del sistema, el uso de los indicadores y la adecuada

interpretación de sus resultados junto con la definición de los indicadores y metas por cada centro de responsabilidad, permitió lograr involucrar a los directivos y funcionarios.

- ◆ Definir un único proceso de planificación institucional en el marco del sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG. Esto ha internalizado el concepto de centros de responsabilidad e indicadores de desempeño, evitando duplicaciones.