

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**



**“PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA DE LA CAMARA DE DIPUTADOS”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL Y AL GRADO  
DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

**Profesor Guía: SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA  
Alumno: SRA VIRGINIA CARMONA AGUIRRE**

**VIÑA DEL MAR 2015**

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	8
<b>Objetivos específicos:</b> .....	8
JUSTIFICACION Y VIABILIDAD .....	8
VIABILIDAD:.....	9
CONTEXTO CONCEPTUAL: .....	10
FORMULACION DE HIPOTESIS, CONJETURAS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	10
DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	10
Definición de la arquitectura de medición .....	11
Construir consenso sobre los objetivos estratégicos .....	12
Diseño de indicadores .....	12
Plan de Implementación.....	13
CAPITULO I.....	14
MARCO TEORICO.....	14
Control de Gestión .....	14
Herramientas de Gestión .....	16
Fig. 1: Cuadro de Mando Integral, Traducción de la estrategia y la misión .....	20
Figura 2: Cuadro de mando Integral, una estructura para transformar una estrategia en términos operativos .....	21
Perspectivas Financiera:.....	22
Perspectiva del Cliente: .....	22

Perspectiva del Proceso Interno: .....	22
Perspectiva de Formación y Crecimiento:.....	23
Figura 3: Elementos para el alineamiento operacional.....	24
INDICADORES DE GESTIÓN:.....	27
LA NECESIDAD DE UN INDICADOR .....	29
Condiciones que deben reunir los indicadores: .....	29
Clases de Indicadores según su naturaleza de la medición: .....	29
Clases de Indicadores según su rol en la gestión:.....	30
Características de los Indicadores según el nivel de gestión.....	31
Atributos de los indicadores .....	32
CAPITULO II.....	33
ESTUDIO.....	33
DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	33
Objetivos Estratégicos: .....	35
De largo plazo: .....	35
De Mediano Plazo: .....	35
Subsecretaría Administrativa .....	37
Planificación Estratégica .....	37
Objetivos Estratégicos.....	37
Estructura de la Subsecretaria Administrativa.....	38
Dirección de Administración.....	39
<i>Misión</i> .....	39
<i>Visión</i> .....	39
Objetivos Estratégicos.....	39
Organigrama Dirección de Administración .....	40

Dirección de Finanzas.....	40
<i>Misión</i> .....	40
<i>Visión</i> .....	40
Objetivos Estratégicos.....	41
Organigrama Dirección de Finanzas .....	41
Misión.....	42
<i>Visión</i> .....	42
Objetivos Estratégicos.....	42
Oficina de personal .....	42
<i>Misión</i> .....	42
<i>Visión</i> .....	43
Objetivos Estratégicos.....	43
MAPAS ESTRATEGICOS .....	44
Subsecretaria Administrativa .....	44
Dirección de Administración.....	45
Dirección de Finanzas.....	46
Dirección de Informática .....	47
Oficina de Personal.....	48
CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN .....	49
Pasos básicos para la construcción de indicadores de gestión .....	50
Como principales etapas de lo que se ha revisado para llevar a cabo este trabajo podemos mencionar: .....	52
3.1 Propuesta de Indicadores para la Subsecretaria Administrativa: .....	53
Perspectiva Financiera.....	53
Perspectiva del Cliente .....	54

Perspectiva de Procesos Internos .....	54
Perspectiva del Aprendizaje.....	55
3.2 Propuesta de Indicadores para la Dirección de Administración.....	56
Perspectiva Financiera.....	56
Perspectiva del Cliente .....	56
Perspectiva de Procesos Internos .....	57
Perspectiva del Aprendizaje.....	57
3.3 Propuesta de Indicadores para la Dirección de Finanzas .....	58
Perspectiva Financiera.....	58
Perspectiva de Procesos Internos .....	59
Perspectiva del Aprendizaje.....	59
3.4 Propuesta de Indicadores para la Dirección de Informática .....	60
Perspectiva Financiera.....	60
Perspectiva del Cliente .....	60
Perspectiva de Procesos Internos .....	61
Perspectiva del Aprendizaje.....	61
3.4 Propuesta de Indicadores para la Oficina de Personal.....	62
Perspectiva Financiera.....	62
Perspectiva del Cliente .....	62
Perspectiva de Procesos Internos .....	63
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	64
4.1 Subsecretaría Administrativa .....	64
4.2 Dirección de Administración.....	65
4.3 Dirección de Finanzas.....	66
4.4 Dirección de Informática .....	67

4.5 Oficina de Personal.....	68
5. CONCLUSIONES GENERALES .....	69
6. BIBLIOGRAFIA.....	71
ANEXO NRO. 1 .....	72
INDICADORES DE GESTIÓN CAMARA DE DIPUTADOS (AÑO 2013) .....	72
Unidad: INFORMÁTICA.....	72
Área: Finanzas y Contraloría .....	75
Área: Administración y Servicios.....	76

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones modernas actualmente han incorporado a sus procesos instrumentos de gestión que permitan evaluar sus logros o mostrar errores para aplicar correcciones. Estos instrumentos deben establecerse desde el momento en que se desarrolla el plan estratégico y la definición de Misión, Visión y Objetivos. Debe existir, una medición que evalúe, ajuste y regule todas las actividades planteadas.

En este sentido para dicho control es necesario contar con información administrable que permita su análisis ágil y facilite la toma de decisiones; este tipo particular de información proviene y se desarrolla a través de los Indicadores de Gestión.

Lo que implica la medición, está relacionado con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de alguna dificultad e identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento.

La evaluación del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones públicas. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso correcto de los recursos, así como de generar y ofrecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son el mayor impulso que han tenido las autoridades para desarrollar instrumentos que controlen la gestión.

Este trabajo de tesis pretende elaborar una propuesta para el área de la Subsecretaría Administrativa de la Cámara de Diputados, y específicamente para

todas las Direcciones que la componen, con el propósito de generar herramientas prácticas para las jefaturas y así controlar efectivamente cada una de las operaciones de los procesos de cada dirección, con el fin de buscar un mejoramiento continuo, que refleje un aumento de la efectividad, eficacia y calidad.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Cuadro de Mando Integral, que apoye el seguimiento y logro de objetivos estratégicos, definido por la Subsecretaria Administrativa y para las Direcciones que la componen.

### **Objetivos específicos:**

Revisar los Indicadores que se controlan actualmente y seleccionar aquellos que pueden ser incluidos en el Cuadro de Mando Integral.

Diseñar los Indicadores que permitan evaluar el desempeño en la Subsecretaria Administrativa y en las Direcciones que la componen.

## **JUSTIFICACION Y VIABILIDAD**

Actualmente la Corporación cuenta con un informe anual de cumplimiento del programa de mejoramiento de la gestión (PMG). Específicamente los indicadores propuesto para el área administrativa, no dicen relación con la visión que la Subsecretaria Administrativa tiene actualmente por ende no están relacionados al

plan estratégico que se ha trazado para el logro de la visión. Los indicadores actuales están mal diseñados, con confusión de concepto en su estructura, muchas tareas aparecen como un indicador de gestión, por lo que se necesita un cambio y poder contar con una propuesta nueva de indicadores reales y eficientes para toda la Subsecretaría.

Cada vez es más intensa la preocupación de las entidades públicas de estar dotadas de modernas técnicas de gestión que contribuyan eficazmente en el proceso de toma de decisiones.

La clave de éxito de cualquier estrategia orientada a resultados está en la definición de los “indicadores” y en su posterior evaluación. Este enfoque responde a la máxima: “Lo que no se mide o evalúa, sencillamente, no se puede gestionar”.

Sin el establecimiento de indicadores de gestión que proporcionen información sistemáticamente de los resultados producidos no es factible conocer ni evaluar con rigor los niveles de eficacia, de eficiencia y de calidad alcanzados.

La implantación de indicadores se sitúa en una perspectiva de verdadero cambio de la cultural y de los valores que rigen la forma de actuar de las Administraciones Públicas, introduciendo un elemento de transparencia en la gestión pública

#### **VIABILIDAD:**

Esta propuesta de tesis es viable, ya que se cuenta con los recursos e información necesaria para realizar el trabajo. Además existe la voluntad de parte de la Jefatura de contar con una propuesta ayude a controlar la gestión y sirva como herramienta de toma de decisiones para los directivos.

## **CONTEXTO CONCEPTUAL:**

Se revisa detalladamente la bibliografía con respecto a la utilización del Cuadro de mando Integral, principalmente el libro “Cuadro de Mando Integral (The Balance Score Card)” de Robert S Kaplan y David Norton, además “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia”. Robert Kaplan David Norton. Cabe agregar que también se uso como Bibliografía, las Normas internas de la Cámara de Diputados, estudios, resoluciones o circulares, y toda clase de publicaciones de la CEPAL con respecto a Indicadores de Desempeño en las instituciones públicas.

## **FORMULACION DE HIPOTESIS, CONJETURAS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿El actual Programa de mejoramiento de la gestión en la Subsecretaria Administrativa de la Camara de Diputados es útil para la toma de decisiones en las autoridades?, ¿permite una mejor gestión en las dirección es que componen el área administrativa?

## **DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION**

Para el desarrollo de esta tesis, se utilizara la metodología basada en “El Cuadro de Mando Integral” de los autores Robert Kaplan y David Norton. Por ser esta una herramienta de gerencia que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto de medidas de desempeño tal, que informa a la alta gerencia en como avanza hacia el logro de sus objetivos. En este contexto el CMI colabora con un sistema de control de gestión dado que entrega a la dirección de una institución un instrumento para evaluar el cumplimiento de la estrategia, y para alinear las

conductas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. Específicamente para este trabajo de tesis se trabajó con los Directivos de las áreas pertenecientes a la Subsecretaria administrativa, realizando reuniones con cada uno y también reuniones en grupo con algunos funcionarios claves dentro de la organización para poder levantar la información necesaria para poder construir el Cuadro de mando Integral.

El CMI se ha popularizado entre organizaciones públicas y privadas por diversos motivos, entre ellos destaca que presenta un grado de formalidad y simplicidad que permite su adaptación de distintos ámbitos de acción, complejidad organizativa y tamaño. La metodología surge en el mundo privado como una fórmula de integrar las perspectivas de los clientes con la visión financiera de la empresa, en el ámbito público el uso del CMI cobra especial significancia como una forma de romper con la planificación determinista que presentan los mandatos públicos.

Lo que diferencia a la metodología del CMI es que se hace cargo de incorporar en el análisis el valor que generan una serie de activos intangibles relacionados a valores y actitudes de las personas que componen la organización. Bajo el principio de causa y efecto el CMI busca desentrañar las verdaderas razones que hacen posible la consecución de la visión y misión de la organización.

La metodología de Kaplan & Norton consta de cuatro etapas generales, cada una de las cuales se subdivide en otras etapas específicas.

#### *Definición de la arquitectura de medición*

- Selección de la Unidad Estratégica de Negocio apropiada para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

- Identificación de los vínculos entre las distintas unidades estratégicas de negocio que participan en forma directa del producto o servicio.

#### *Construir consenso sobre los objetivos estratégicos*

- Primera ronda de entrevistas con los directores y jefes de las áreas involucradas, en donde los involucrados describen las actividades y como se desempeña su área en particular en la producción del servicio.
- Sección de síntesis de los resultados obtenidos a partir de la primera ronda de entrevistas. Esto sirve para poder sugerir los objetivos principales en torno a los cuales se quiere crear consenso.
- Taller ejecutivo: En conjunto con las personas que han sido entrevistadas y que tienen como objetivo alinear a la unidad estratégica de negocio con los objetivos estratégicos planteados.
- Construcción de un mapa estratégico a partir de los objetivos estratégicos consensuados de las entrevistas y reuniones

#### *Diseño de indicadores*

- Lista de objetivos para la perspectiva, acompañada de una descripción detallada de cada objetivo.
- Una descripción de los indicadores para cada objetivo.
- Identificar y/o revisar productos y objetivos.

- Identificar las dimensiones y ámbitos de desempeño.
- Establecer los referentes para la comparación.
- Construir las formulas o algoritmos.
- Recopilar la información necesaria.
- Ilustración de la forma en que puede cuantificarse y mostrarse cada indicador,
- Identificar para cada objetivo, un indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.
- Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectiva del Cuadro de mando Integral.

#### *Plan de Implementación*

- Sugerencia del plan de implementación, donde se define la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas información, comunicando el CMI a toda la organización.

Esta última etapa de la metodología del CMI no va a ser abordada en este trabajo de Tesis.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO**

Como revisión de marco teórico se revisaron actuales herramientas de gestión, de la cual se ha escogido la que más se adecua al logro del objetivo general de esta Tesis como al logro de los objetivos estratégicos, y como principal definición en un comienzo la definición de control de gestión.

#### *Control de Gestión*

El Control de Gestión es un proceso que permite guiar a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos, y a la vez es un instrumento que permite evaluar ese cumplimiento y poder analizar la estrategia que tienen las organizaciones.

Es importante referirnos al tema de la Estrategia en las organizaciones, la cual ha tenido una evolución, siguiendo diferentes líneas de pensamiento.

Esta situación dio paso a la necesidad de integrar el entorno, en la formulación de estrategias, mediante la “planificación estratégica”. Aquí nace la aplicación del modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como herramienta de toma de decisiones, que es utilizada con algunas variaciones hasta la fecha.

Ya en los años 80 aparece Michael Porter y otros académicos, que trabajando y ajustando esta misma herramienta de análisis estratégico, llevaron a internalizar el “pensamiento estratégico” como una herramienta de éxito. En esta misma línea se desarrollo el modelo de la “Cadena de Valor” por la consultora McKinsey, que identifica las actividades que generan valor a la empresa.

No basta con solo formular buenas estrategias, sino que se hace indispensable una adecuada implementación, por lo que aparece el concepto de Dirección estratégica, que es un “sistema integrado de dirección, que interrelaciona al proceso de formulación de estrategias con la implementación de estas”. Algunos de los obstáculos que se ven enfrentados para lograr una implementación de una estrategia son por nombrar algunos, políticas erróneas, falta de procesos formales, o en el caso de existir están mal diseñados, luchas de poder y falta de comunicación internos son algunos de los obstáculos que enfrenta la implementación de una estrategia. Por lo tanto podemos deducir que para que una estrategia tenga éxito en su implementación, debe existir una coherencia entre lo que ocurre y lo que debería ocurrir dado la estrategia definida.

Las instituciones de hoy están expuestas a un entorno inestable y con mucha competencia, esto dificulta la obtención de buenos resultados. Es por eso que se hace indispensable contar con estrategias coherentes y efectivas y con la capacidad interna de poder implementarlas.

El Control de gestión es un proceso que guía hacia los objetivos de la organización, proporcionando un instrumento de evaluación, mediante el desarrollo de actividades de planificación, control y diagnóstico que mantengan la coherencia entre la gestión de cada unidad y la estrategia definida por la institución. El diagnóstico se realiza para entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, la planificación para orientar las acciones en coherencia a la estrategia de la empresa, y el control permite medir el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos y metas planeados en la planificación. Que un sistema de control de gestión se defina por los objetivos estratégicos de la empresa o institución, le otorga un carácter estratégico.

Algunas de las características que debe cumplir un sistema de control son las siguientes:

- Ser rápido, económico y flexible.
- Ser entendible y que siga la forma de la organización.
- Tener claro cada centro de responsabilidad.
- Contar con la información necesaria, definir como se recogerá, procesara y llevara a los directivos para la toma de decisiones.
- Debe estar sustentado sobre la necesidad de cumplir metas trazadas por la institución.
- Debe lograr medir el grado de cumplimiento de los objetivos específicos.

### *Herramientas de Gestión*

Como primera herramienta aparecen **los Estados Financieros**, los cuales entregan información, dirigidos a externos de la empresa, que tienen distintos intereses. Este instrumento permite hacer varios análisis para el control de la gestión como son: Análisis tendencial, análisis proyectivo, análisis financieros (rentabilidad, eficiencia y endeudamiento). Este instrumento tiene la desventaja, por ser datos históricos que el análisis que se puede hacer es ex post, de hechos ya sucedidos.

Una de las herramientas más utilizadas en las empresas para controlar su gestión son **los Presupuestos**, estos permiten reflejar la visión de los gerentes o encargados de unidades respecto del futuro que quieren anticipar, esto hace que los

encargados deben anticiparse a posibles dificultades antes que estos ocurran <sup>1</sup>. Esta herramienta tiene algunas limitaciones, como: Estar basado en estimaciones, confusión al tomar un rol de administración y no de una herramienta, que para efectos de Control de Gestión, se traduce a control presupuestario.

La **Contabilidad de costos o Contabilidad general**, herramienta que necesita ser lo más confiable y cercano a la realidad, preocupándose por la acumulación, clasificación y asignación de costos. Ya que para que un control sea efectivo, debe considerar aspectos como. Delineación de centros de responsabilidad, delegación de autoridad, estándares de costos, informe de costos, reducción de costos. Esta herramienta presenta la debilidad que existen variables que no son cuantificables y pueden ser relevantes para la toma de decisiones.

**La Dinámica de Sistemas**, como modelo con una visión más analítica, es una herramienta que permite enfrentar problemas no estructurados, y se transforma en una metodología para la construcción de modelos de simulación para sistemas complejos, que abarcan las ciencias sociales, la economía o la psicología. Este modelo nace en la década de los 60 por Jay W. Forrester y ha sido perfeccionada por distintos profesionales siendo los últimos Graham et alii (1992), Sterman (1994), donde se pudo adecuar el modelo a distintas variables, llegando a la capacidad de coordinación entre estrategias y políticas operativas, permitiendo de esta forma generar un vínculo entre la estrategia y la implementación a nivel de operaciones.

---

<sup>1</sup> Donoso Patricio (2003); "Instrumentación del Control de Gestión" Universidad Católica

Otra herramienta que surge de la Dinámica de Sistemas son **los Laboratorios de aprendizaje**, donde se incluyen los simuladores, discusiones y Workshops, donde estos autores definen cuatro etapas para el desarrollo de este: 1- Determinación de los entornos, 2- Conceptuar los puntos, 3-Descubrir supuestos que estaban escondidos, 4- Experimentación y reflexión utilizando el simulador.

Lo más actual se ha llevado a cabo en Harvard Business School, en la utilización del Balancing the Corporate de Kaplan, donde se integran las metodologías y se incorpora los simuladores interactivos de la Dinámica de Sistemas.

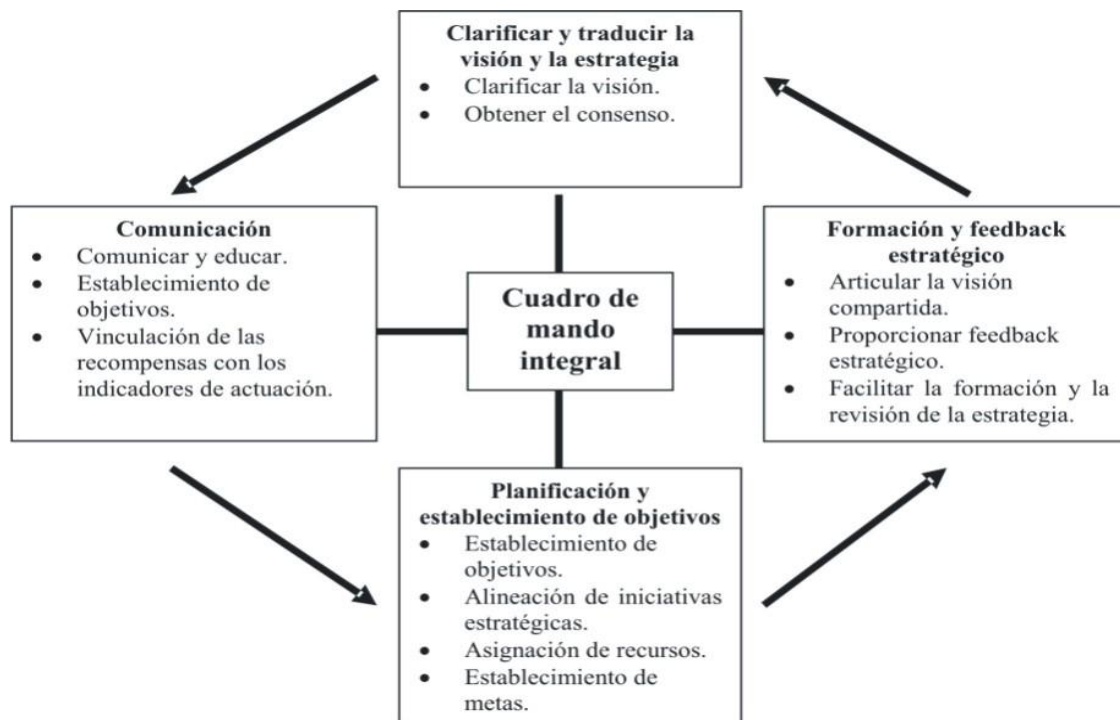
El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), Kaplan y Norton, según sus autores el CMI nace del “choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico”<sup>2</sup> Se define como un sistema de control de gestión originado para integrar indicadores derivados de la estrategia de la institución que sean capaz de entregar a la Directiva una visión rápida, integral de la empresa o institución. Es utilizado principalmente para:

- Clarificar y actualizar la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la Institución.
- Alinear los objetivos departamentales con la estrategia de la institución.
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

---

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, “El Cuadro de Mando Integral”, primera edición, Barcelona, ediciones Gestión 2000, Febrero 1997, PAG 20

- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

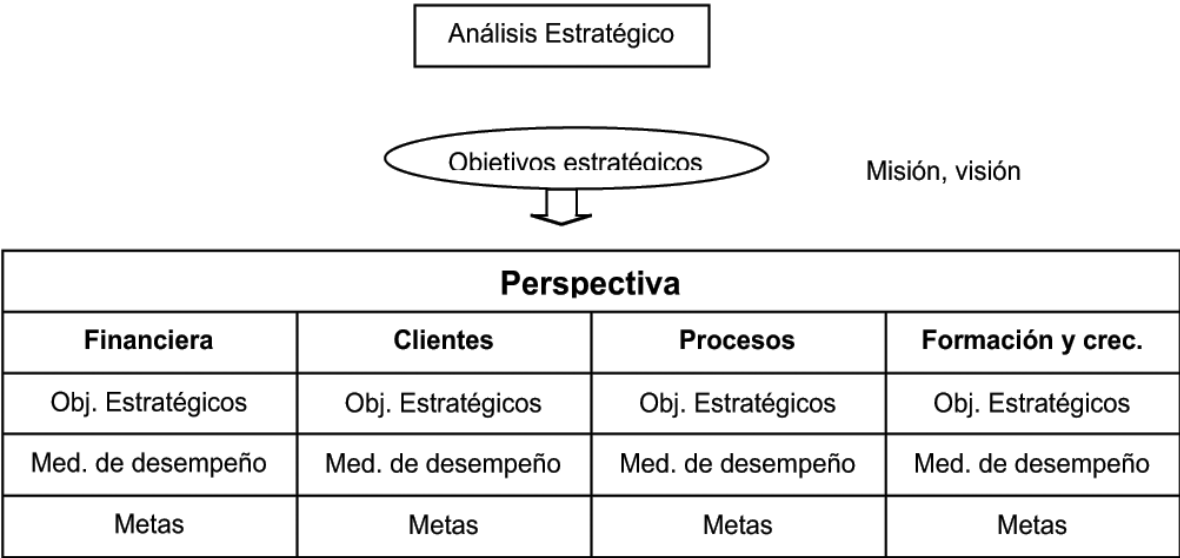


Fuente: “The Balance Score Card”, Kaplan y Norton, 1997

El CMI permite expresar la estrategia del negocio en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas básicas. Estas permiten mantener un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados obtenidos, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas.

Se puede observar los objetivos estratégicos según lo explicado en la Fig 1.

**Fig. 1: Cuadro de Mando Integral, Traducción de la estrategia y la misión**



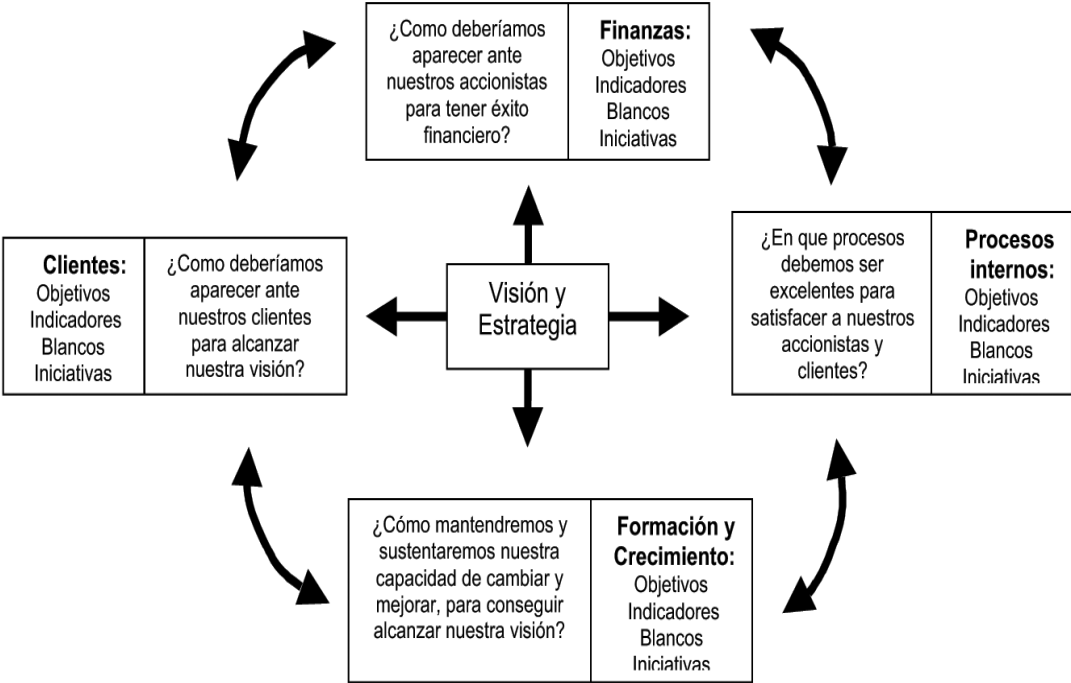
*Fuente: Kaplan y Norton CMI*

El CMI se ha transformado en un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia de una empresa a largo plazo, utilizando el enfoque de medición para:

- Transformar la visión y la estrategia.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

En el CMI es clave disponer de sistemas de medición, por cuanto la información es clave, no se pueden dejar sin control las diversas variables que afectan a la organización. Estas variables no son solamente financieras. En donde el CMI, permite apoyar en el entendimiento y traducción de visión y estrategia de la empresa, en indicadores de actuación coherentes

**Figura 2: Cuadro de mando Integral, una estructura para transformar una estrategia en términos operativos**



*Fuente: Robert Kaplan y David Norton, "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System"*

El CMI presenta 4 perspectivas, las cuales permiten sustentar un equilibrio de los objetivos a corto y largo plazo. El CMI pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros, estos deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo.

### *Perspectivas Financiera:*

Este enfoque corresponde a uno de los más tradicionales en los sistemas de gestión, por cuanto es fácilmente medible y permite tener un conocimiento de los distintos acontecimientos económicos que suceden en la organización. El CMI retiene la prospectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya han realizado. Las medidas de actuación financieras nos indican si la estrategia de una empresa, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

### *Perspectiva del Cliente:*

Esta perspectiva se relaciona con la identificación de los segmentos de mercados, la capacidad de incluir indicadores que permitan determinar niveles de satisfacción, de retención y adquisición de nuevos clientes, y así poder identificar la cuota de mercado de los distintos segmentos seleccionados. Aquí los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado. Esta medida acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada.

### *Perspectiva del Proceso Interno:*

Corresponde a la identificación por parte de los ejecutivos de procesos internos críticos donde buscar la excelencia que permita dar la mayor satisfacción a los clientes, junto al cumplimiento de los objetivos financieros. El CMI se preocupa además de trabajar con los procesos actuales, en anticiparse a los nuevos procesos, condición que involucra desarrollar ambos ámbitos (Innovación, operativo). El CMI busca incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los

sistemas tradicionales de medición se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes. El CMI incorpora en esta perspectiva objetivos y medidas para el ciclo de innovación.

*Perspectiva de Formación y Crecimiento:*

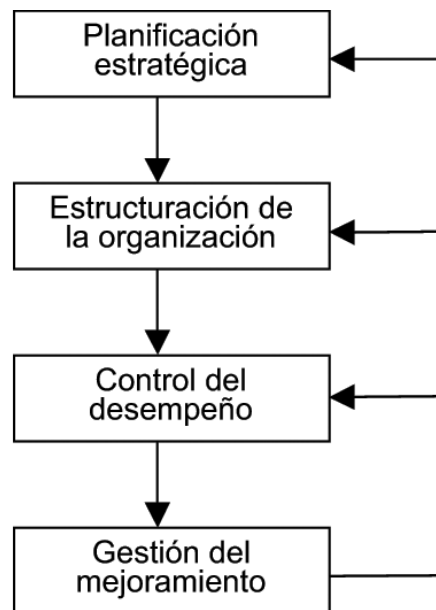
Esta se orienta hacia la identificación de la estructura de que la empresa u organización debe construir hacia el futuro., que permitan crear desarrollo. En la formación y crecimiento se identifican 3 factores claves: **las personas, los sistemas, y procedimientos** de la organización.

En la constante búsqueda para lograr el éxito de toda la organización una variable clave es la coherencia que debe existir en su desarrollo organizativo, desde los niveles más estratégicos, hasta el quehacer operacional de esta. Y una de las alternativas que presenta una visión bastante completa y aplicable a distintos tipos de organizaciones es el Alineamiento Operacional,<sup>3</sup> se refiere a lograr los objetivos locales de cada una de las unidades internas de la organización, y que sean coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

---

<sup>3</sup> Donoso, Patricio; “Sistemas Integrados de Control de Gestión” Revista administración y Economía UC, Primavera 2000.

**Figura 3: Elementos para el alineamiento operacional**



*Fuente: Patricio Donosos, En búsqueda del alineamiento operacional*

Como se ha explicado un buen Cuadro de Mando Integral, debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con esta. Además debe considerar perspectivas complementarias, que permita generar una visión integradora del desempeño. Un CMI debe considerar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultados como de inductores de actuación, y metas y estándares realistas y bien definidos.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que entrega una respuesta a los desafíos de un mundo globalizado. Sin lugar a dudas es una herramienta importante para la consecución e implementación de los objetivos de la organización, pero por sobre todo es una forma de gestionar de una empresa, de entenderla, de comprender que existen factores críticos que dé no ser entendidos pueden poner en riesgo el éxito de la organización. El Cuadro de Mando Integral es entonces un modo de administrar que mantiene informado a los distintos agentes que pertenecen a la institución de los objetivos (nos indica a donde vamos y como haremos para llegar),

además tiene la característica de ser flexible ya que permite la revisión contante de políticas y estrategias. A través de esta herramienta las organizaciones consiguen clarificar sus objetivos y estrategias para luego establecer indicadores, dentro de las cuatro perspectivas y así conseguir lo que desean.

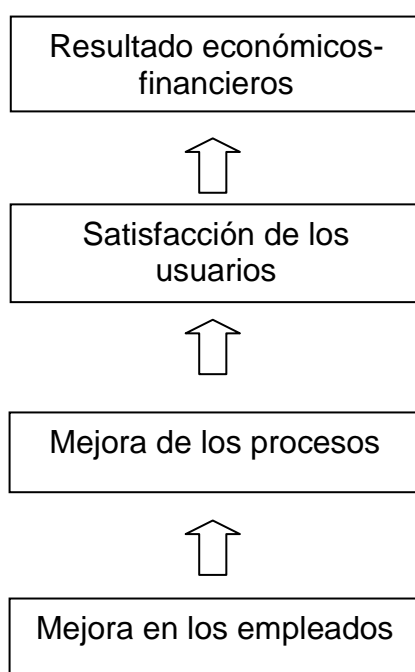
También se enfatiza que el diseño de un CMI debe de ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo en equipo, visto de esta perspectiva el Cuadro de Mando Integral puede ayudar a crear un clima de aprendizaje en la organización.

Entre las características más significativas del CMI podemos destacar las siguientes:

- Intenta adoptar una perspectiva global ya que equilibra los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los datos previsionales con los datos históricos y los datos monetarios con los no monetarios, esta combinación hace que el control de gestión adquiera una dimensión estratégica.
- Los indicadores se construyen con la participación de los directivos, a partir de la revisión de la estrategia de la organización.
- Los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de la formación y el crecimiento. La importancia de estas perspectivas dependen del tipo de empres ya que no es lo mismo una empresa lucrativa que un organismo público. En los organismos públicos las cuatro perspectivas pueden dar más relevancia a la perspectiva de los clientes y menos a la perspectiva financiera, siendo esta perspectiva en lugar

de constituir el fin último de la organización es más bien una restricción que hay que optimizar, para poder evitar problemas presupuestarios.

- Entonces podemos ver que el Cuadro de Mando Integral se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de la formación y crecimiento enfocado en los empleados, estos serán el motor de la mejora de procesos internos, y esta mejora se verá reflejada en un mejor manejo presupuestarios, y en usuarios más satisfechos:



*Fuente: Elaboración propia*

En la siguiente figura se muestra la relación entre el proceso de revisión de la estrategia y el proceso de diseño y seguimiento del CMI



*Fuente: Elaboración propia*

## **INDICADORES DE GESTIÓN:**

Un Indicador de gestión es una unidad o conjunto de medidas que nos permiten el seguimiento y evaluación periódica de variables críticas de una organización, que aseguran el cumplimiento de objetivos y el grado de comportamiento de las acciones orientadas hacia el fin previsto.

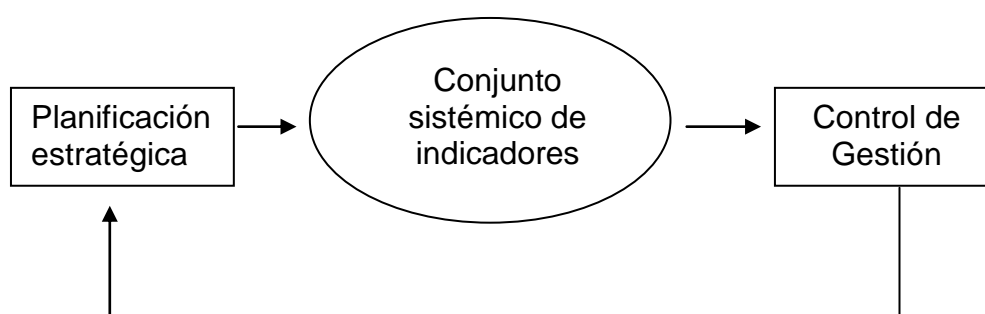
Un indicador puede estar dado por un número complejo de componentes como de una simple cantidad única. Un balance es un indicador complejo de comportamiento financiero en una institución y mide esencialmente el resultado de la gestión. Una cifra única, como un saldo bancario también es un indicador simple de resultado final de una gestión.

En definitiva la característica de un indicador no está dada por la complejidad de la formula con que se construya, sino por la utilidad o beneficio en generar información adecuada al objetivo perseguido, los medios utilizados y la eficiencia lograda.

Los indicadores usualmente van asociados a un plan previamente establecido que reúna las condiciones y exigencias señaladas en la definición, es decir lo que es el plan estratégico. El plan estratégico debe considerarse como un elemento conveniente, especialmente si los objetivos de gestión están claramente definidos.

El conjunto de indicadores asociados e integrados entre sí como elemento sistémico se conoce como sistema de control de gestión y busca dar un sentido coherente y consistente a los indicadores existentes, de modo que faciliten la visión de la unidad bajo evaluación.

Entonces los indicadores, esquemáticamente representados, se pueden mostrar de la siguiente forma:



*Fuente: Elaboración propia*

## **LA NECESIDAD DE UN INDICADOR**

Un indicador se justifica fundamentalmente por la necesidad de tener información. Las áreas claves y los factores críticos de éxito pueden estar geográficamente o físicamente muy distantes entre sí, difícil de controlar mediante mecanismos tradicionales, por esta razón se requiere información, la cual debe ser oportuna, veraz y comprensible. La información no sigue jerarquías sino responde a la toma de decisiones y debe estar disponible para cuando se requiera.

### ***Condiciones que deben reunir los indicadores:***

- a) Relevante: Debe ser imprescindible para la toma de decisiones.
- b) Pertinente: Adecuado para lo que se quiera medir.
- c) Objetivo: Es decir, concreto, cuantitativo, auditable, medible.
- d) Inequívoco: No debe tener interpretaciones ambiguas.
- e) Accesible: De bajo costo y de fácil factibilidad.

### ***Clases de Indicadores según su naturaleza de la medición:***

La gran mayoría de los indicadores se clasifican según la naturaleza de lo que quieren medir.

- a) Economía: Son indicadores de costos, ahorros presupuestarios, reducciones de los gastos.
- b) Eficacia: Logros de resultados, expresados en metas, porcentajes, de cumplimiento, exactitud, tiempo de alistamiento.

- c) Eficiencia: Logro de metas con mejoramientos en el uso de los recursos utilizados.
- d) Efectividad: Eficiencia comparada con el estándar previamente definido o conocido.
- e) Equidad: Distribución equilibrada según recursos o necesidades.
- f) Excelencia: Rangos de efectividad. Normalmente se miden con escalas absolutas.
- g) Entorno: Impactos especiales, medioambientales y logísticos.
- h) Evolución sostenible: Capacidad de mantener el soporte logístico en el tiempo.

***Clases de Indicadores según su rol en la gestión:***

Se entiende por rol en la gestión el momento en que actúa en un proceso o dinámica de acción.

- a) Inductores: Son indicadores que propician o inducen un mejoramiento buscado.
- b) De gestión o desempeño: Son las mediciones hechas a las actividades esenciales de un proceso o función.
- c) De resultado: Estos indicadores muestran hechos consumados. Un balance, unidades disponibles, son como ejemplo datos de resultados, sobre lo que nada se puede hacer, salvo corregir las acciones que inciden en los indicadores inductores y de desempeño.

*Características de los Indicadores según el nivel de gestión*

<b>Característica de la información</b>	<b>Planificación estratégica</b>	<b>Control operativo</b>	<b>Control táctico</b>
Exactitud	Aproximada	Exacta	Precisa
Nivel de detalle	Global	Agregado	Específico
Horizonte de tiempo	Futuro	Próximo	Inmediato
Frecuencia de uso	Aleatorio	Frecuente	Intenso
Fuente de captación	Externas e Internas	Internas	Propias
Ámbito de la información	Genérico	Preciso	Detallado
Tipo de información	Cualitativa	Cuantitativa	Verificada
Antigüedad de la información	Histórica	Vigente	Actual

### *Atributos de los indicadores*

Cada indicador debe satisfacer los siguientes atributos:

- **Medible:** El indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea de grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible.** El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos los que los usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

## **CAPITULO II**

### **ESTUDIO**

#### **DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La Cámara de Diputados de Chile es una de las dos ramas que integran el Congreso Nacional. Su función esencial es participar en la elaboración de las leyes junto al Senado y el Presidente de la República. Tiene como funciones exclusivas fiscalizar los actos del gobierno e iniciar las acusaciones constitucionales contra el Presidente de la República, los Ministros de Estado, Ministros de Tribunales Superiores de Justicia, Contralor General de la República, Generales, Almirantes, Intendentes y Gobernadores. La Ley de Presupuestos y toda legislación relativa a tributos y reclutamiento debe discutirse primero en la Cámara de Diputados.

La Cámara de Diputados funciona actualmente en dos grandes áreas una es el área Legislativa y el área Administrativa.

#### ***MISIÓN DE LA CAMARA DE DIPUTADOS***

Proporcionar los Servicios profesionales, tecnológicos y administrativos requeridos por la institución Cámara de Diputados, para el ejercicio de sus funciones constitucionales, legales y reglamentarias y la adecuada atención de la ciudadanía.

#### ***VISION DE LA CAMARA DE DIPUTADOS***

Ser un referente internacional especializado en el trabajo parlamentario, que entrega a la Cámara de Diputados, para el ejercicio de sus funciones constitucionales, legales y reglamentarias, servicios profesionales y técnicos de excelencia basados en la pro actividad, adaptabilidad, transparencia e innovación, con altos estándares

de calidad, con recursos humanos valorados, comprometidos y altamente especializados.

#### Valores

- Transparencia
- Probidad
- Prescindencia Política
- Innovación
- Respeto
- Responsabilidad

Para alcanzar la formulación estratégica contenida en la visión, misión se ha definido una estrategia organizacional que considera los siguientes ejes:

- Mejorar el nivel de satisfacción de los parlamentarios respecto del apoyo que les proporciona la Organización a través del aumento de la efectividad, eficacia y calidad de los procesos de comunicación y de respuesta a sus necesidades. Para ello se asegurara la calidad de los procesos por medio de herramientas de control, trabajando fuertemente en el informe de gestión anual.
- Contribuir a mejorar la valoración institucional que la sociedad le asigna a la Cámara de Diputados a través de la comunicación efectiva de las actividades desarrolladas por la organización.

- Obtener procesos más eficientes y eficaces que entreguen servicios de excelencia a través del aseguramiento de la calidad de los procesos, el uso de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de los sistemas de control.

*Objetivos Estratégicos:*

**De largo plazo:**

- Mejorar el nivel de satisfacción de los parlamentarios respecto del apoyo que les proporciona la Organización. Enfocándose fuertemente en la Subsecretaría Administrativa y Legislativa.
- Contribuir a mejorar la valoración institucional que la sociedad le asigna a la Cámara de Diputados.
- Obtener procesos más eficientes y eficaces que entreguen servicios de excelencia.

**De Mediano Plazo:**

- Comunicar efectivamente a la sociedad y a los usuarios, las actividades desarrolladas por la organización.
- Responder eficientemente y con calidad a las necesidades de nuestros usuarios.
- Mejorar los canales de información para que los Parlamentarios conozcan y utilicen adecuadamente los servicios que le ofrece la organización.

- Asegurar la calidad de los procesos, incorporando instrumento de control a la gestión interna.
- Fijar los estándares de actuación de los procesos y comprobar el resultado real con lo esperado.
- Adaptar los servicios para que permitan el desarrollo de las actividades parlamentarias.
- Fortalecer los sistemas de control para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas en cada área de trabajo.
- Fortalecer instancias de coordinación y comunicación interna.
- Desarrollar y establecer un sistema de capacitación y perfeccionamiento de las áreas prioritarias para la gestión estratégica organizacional.
- Promover permanentemente el uso de nuevas tecnologías que conlleva procesos continuos de innovación aprendizaje y mejora.

## **Subsecretaría Administrativa**

### Definición

En general, coordina el trabajo de las unidades bajo su dependencia con el objeto de que apoyen la labor fundamental de la Cámara de Diputados.

### Planificación Estratégica

#### **Misión**

*Velar por el adecuado funcionamiento administrativo de la Corporación, de acuerdo con lo establecido por la H. Comisión de Régimen Interno, Administración y Reglamento, es decir coordinar las distintas áreas que componen el quehacer administrativo de la Corporación, buscando ser un apoyo relevante a la función legislativa.*

#### **Visión**

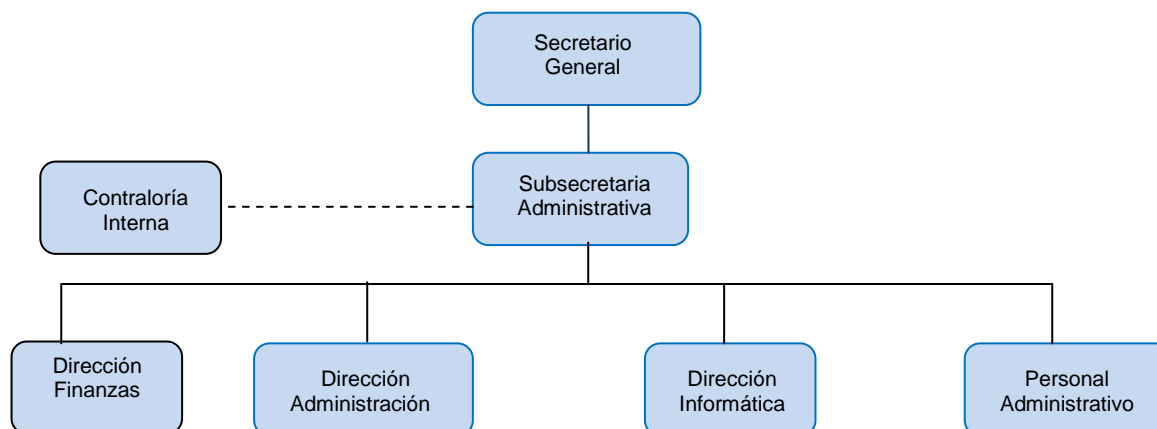
*Ser reconocida dentro de la administración pública, destacándose por la modernidad en los servicios de soporte que entrega.*

### Objetivos Estratégicos

- Disminución en los gastos administrativos básicos, para reasignar recursos en capacitación interna y en tecnologías de la información.
- Mejorar la administración de los activos.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Aumentar la innovación en la gestión administrativa.

- Contar con las tecnologías de información de punta para la gestión.
- Consolidar la imagen, gestionando de manera eficiente los recursos, logrando entregar servicios de excelencia.
- Cooperar al desarrollo dentro de la Subsecretaría de una cultura de eficiencia entre los funcionarios.
- Cooperar en la mejora al clima laboral.

### Estructura de la Subsecretaría Administrativa



Fuente: Elaboración propia

*\*La Contraloría Interna, para todos los efectos administrativos se vincula con el Subsecretario de esta área. Sin perjuicio de lo anterior, gozará de toda la autonomía que requiera para el cumplimiento de sus cometidos.*

## ***Dirección de Administración***

### ***Misión***

*La misión de la Dirección de Administración es administrar eficientemente los recursos de infraestructura y servicios generales para satisfacer las necesidades de funcionamiento y continuidad operativa de la Corporación.*

### ***Visión***

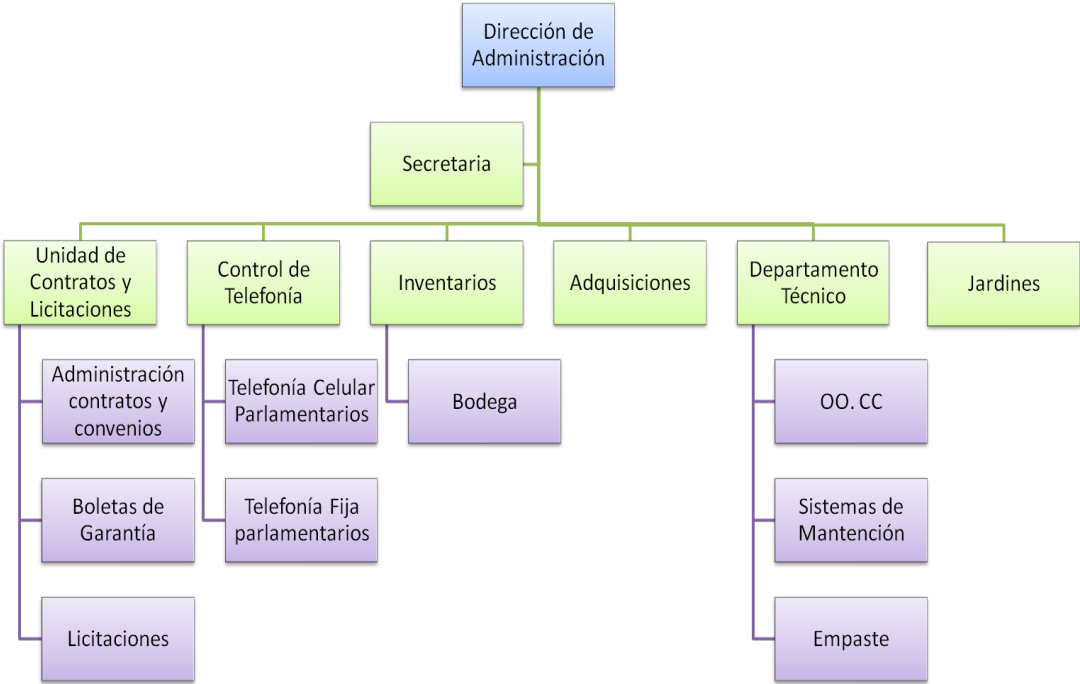
*Ser ampliamente reconocida dentro de la Corporación como una Dirección moderna, innovadora y de excelencia.*

### **Objetivos Estratégicos**

- Mejorar la gestión de la información, es decir, potenciar calidad y cantidad de ésta entre los distintos departamentos.
- Lograr una mayor eficiencia dentro de la Corporación con el uso de los recursos que se disponen.
- Incorporar y desarrollar elementos innovadores en los servicios entregados.
- Contribuir a mejorar competencias del personal a cargo.

Realizar análisis de desempeño trimestral a elementos clave, para

# Organigrama Dirección de Administración



## **Dirección de Finanzas**

### **Misión**

*La misión de la Dirección de Finanzas es elaborar, administrar, registrar y ejecutar el presupuesto de la Corporación.*

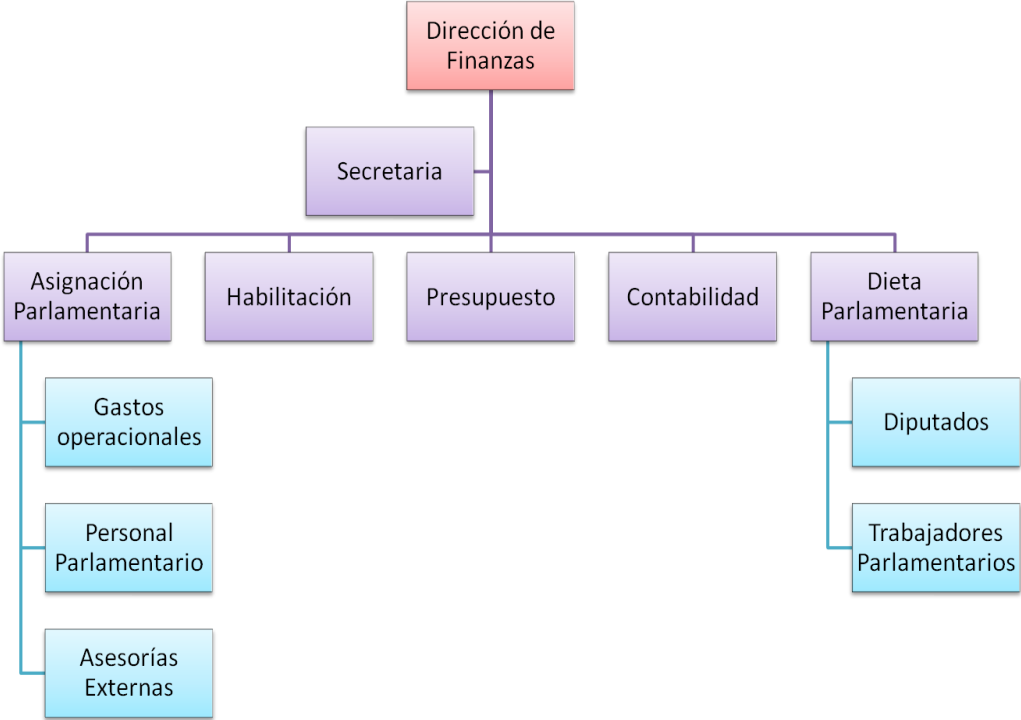
### **Visión**

*Ser una Dirección líder en la administración de las finanzas públicas, modernas y eficientes.*

### Objetivos Estratégicos

- Lograr una correcta y eficiente utilización de los recursos, mediante una rigurosa planificación del presupuesto.
- Mejorar la satisfacción del cliente en cuanto a información entregada.
- Contar con los sistemas informáticos de apoyo necesarios para llevar a cabo un manejo presupuestario, integral y accesible a las jefaturas.

### Organigrama Dirección de Finanzas



## **Dirección de Informática**

### **Misión**

*La misión de la Dirección de Informática es proponer tecnologías emergentes, velar por la seguridad y prestar soporte, en el ámbito informático y de comunicaciones, para el funcionamiento adecuado de la Cámara de Diputados.*

### **Visión**

*Ser ampliamente reconocida dentro de la Corporación como una Dirección moderna, innovadora.*

### **Objetivos Estratégicos**

- Uso eficiente de nuevos recursos tecnológicos.
- Proveer una red de comunicaciones eficiente garantizando la seguridad en el acceso.
- Implementación y actualización de SI en la corporación
- Contribuir a mejorar competencias del personal a cargo.

## **Oficina de personal**

### **Misión**

*La misión de la Oficina de Personal es gestionar eficazmente los Recursos Humanos, tanto en cantidad como en calidad, para el cumplimiento del quehacer de la Corporación, así como, los diversos subsistemas asociados a la administración de personal y desarrollo organizacional.*

## **Visión**

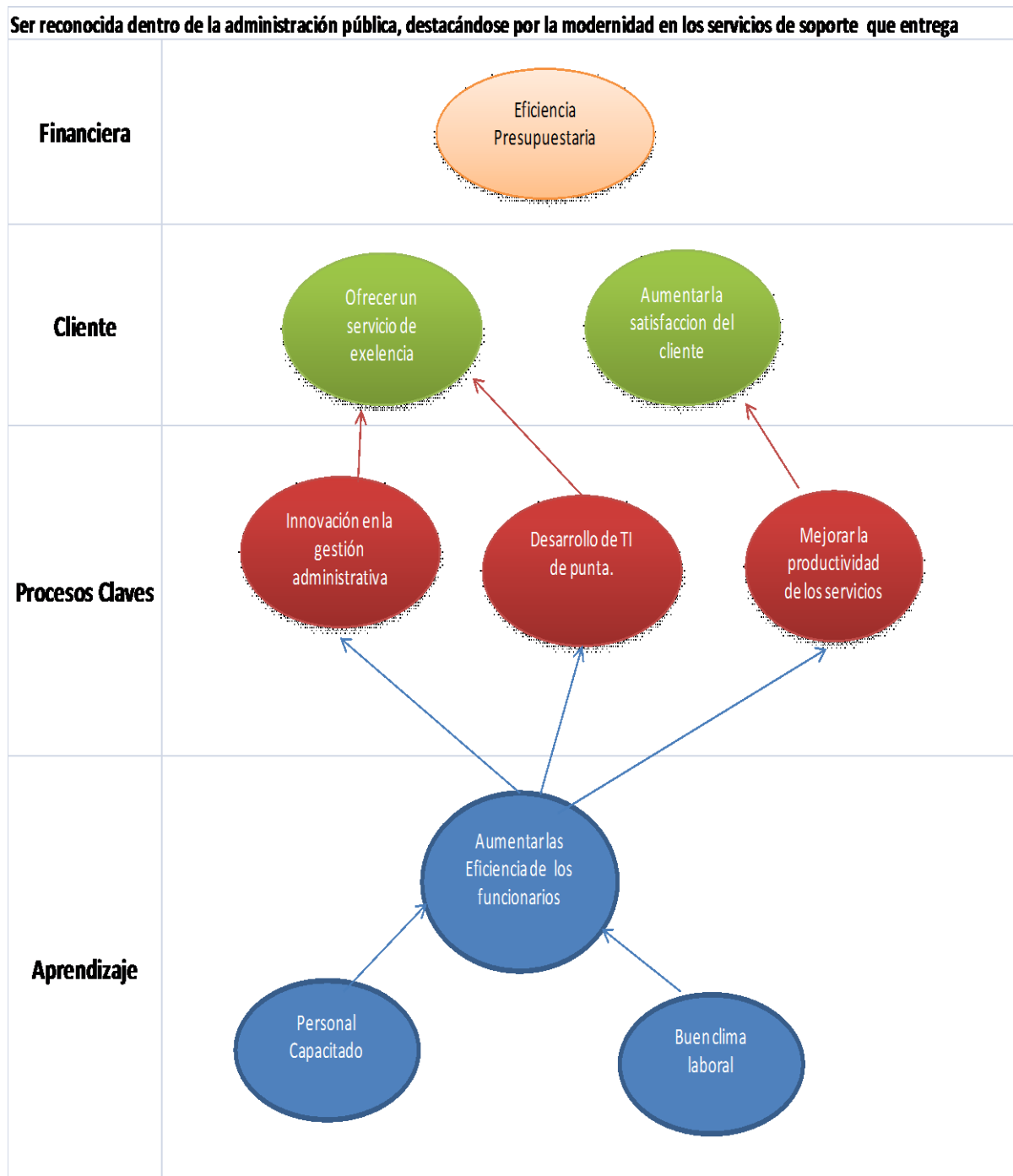
*Ser reconocidos por la efectividad de la gestión, anticipando las necesidades de la Organización, propiciando el desarrollo continuo de las personas y su motivación, contribuyendo sustancialmente a la mejora del clima organizacional.*

## **Objetivos Estratégicos**

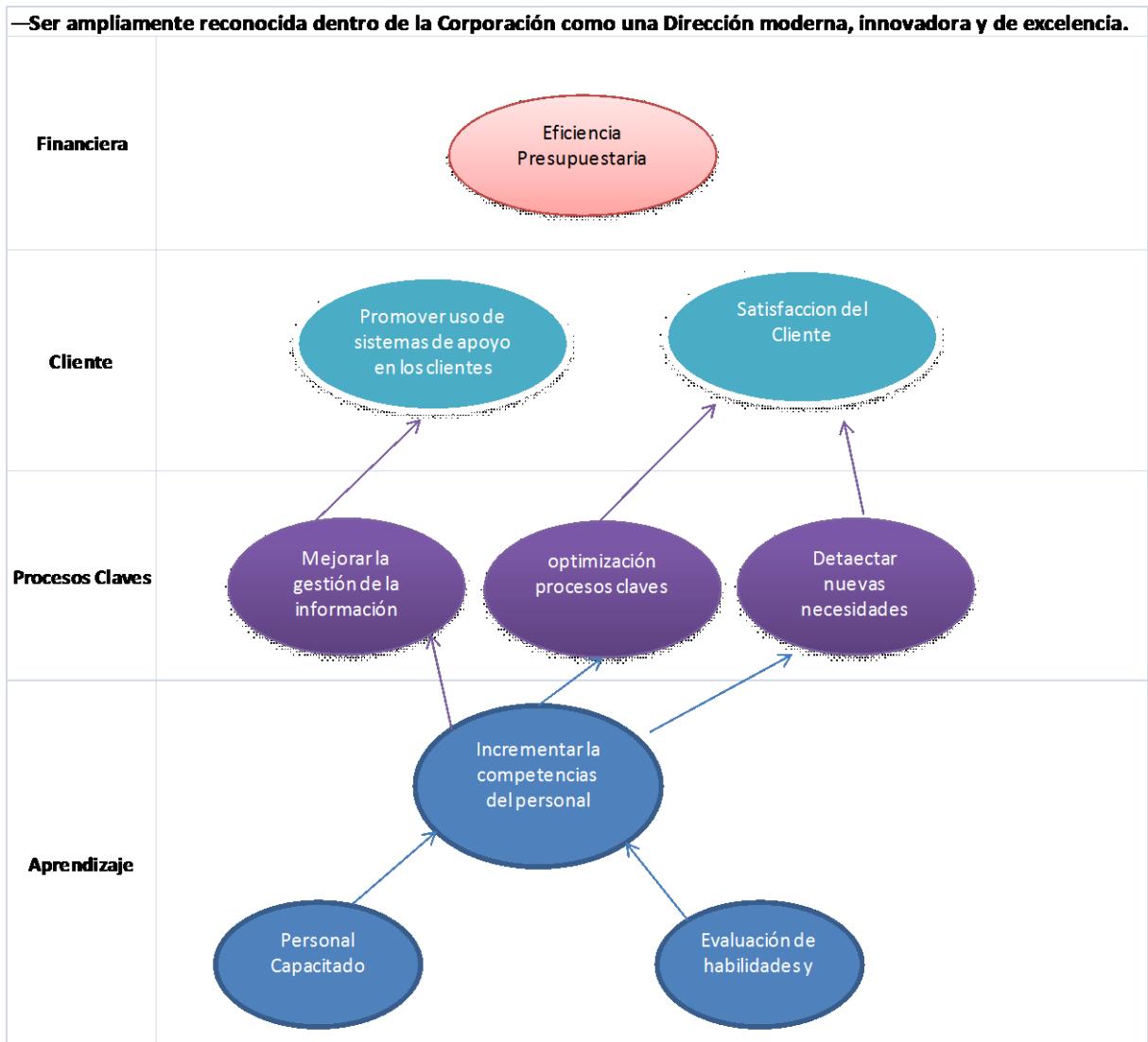
- Implementar un sistema de Evaluación del Desempeño, orientado al cumplimiento de objetivos, con retroalimentación sistemática propiciando el desarrollo de las personas.
- Promover la adecuación de la estructura a los nuevos procesos Institucionales mejorando y flexibilizando los procedimientos para su actualización.
- Implementar un programa de seguridad e higiene del trabajo y mejora en las condiciones laborales, con un componente de acciones preventivas.
- Desarrollar procesos de reclutamiento y selección profesionalizados, respetando la normativa vigente, basados en los sistemas de información, minimizando los tiempos de gestión y respuestas ante las necesidades.

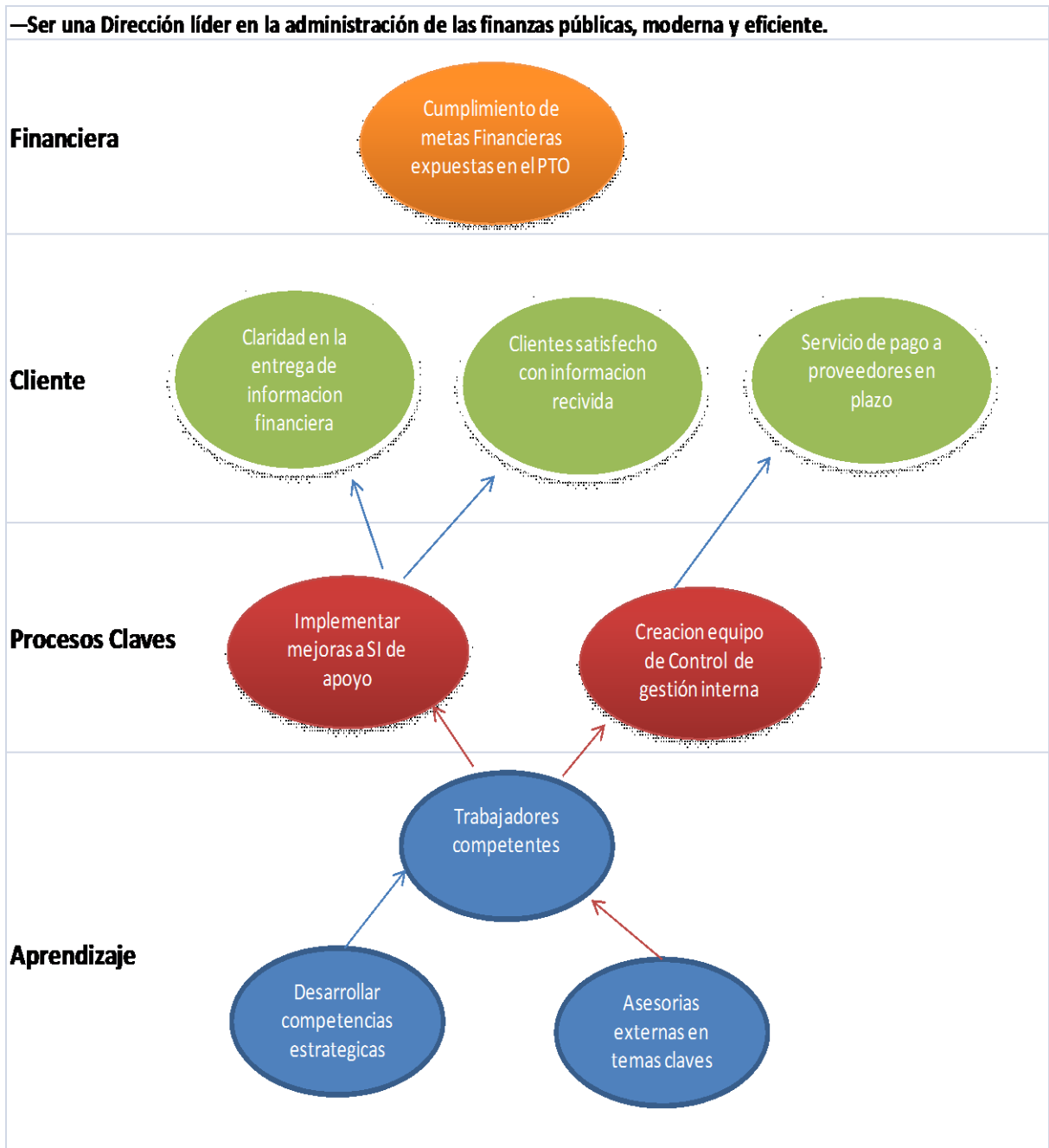
# MAPAS ESTRATEGICOS

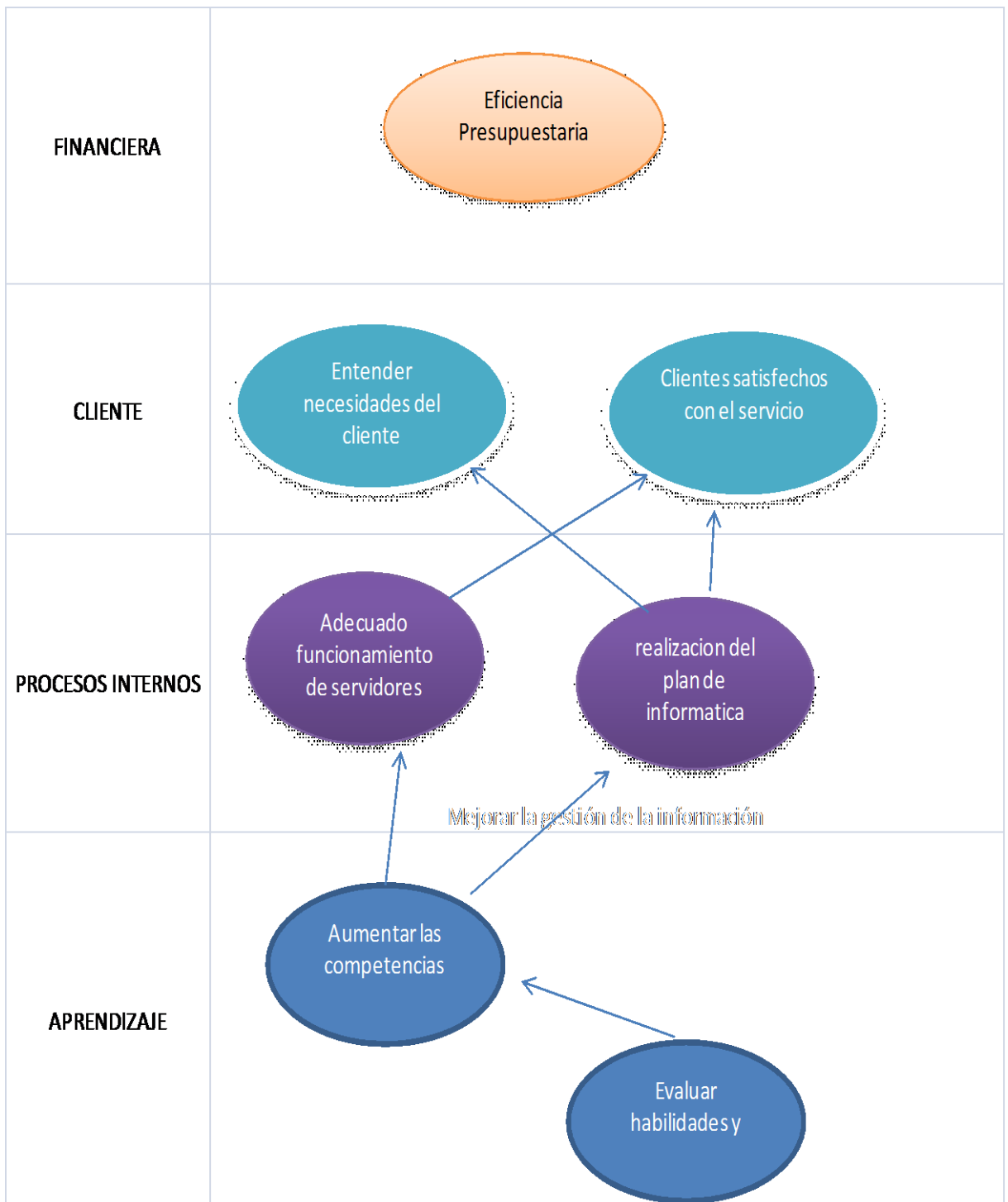
Subsecretaría Administrativa



*Dirección de Administración*









## CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual da una idea básica y simple, pero que requiere un análisis más amplio en lo conceptual para poder aplicarlo en la gestión pública. Este análisis y desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de government performance, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” de los servicios públicos<sup>4</sup>. Hernández (2002) describe “desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”.

El concepto de desempeño en el ámbito público comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente de un determinado proyecto. En este contexto la eficiencia se refiere a poder realizar las actividades con el menor costo posible, en cuanto la eficacia mide si los objetivos pre establecidos fueron alcanzados y cumplidos. Con el tiempo además de estos dos conceptos en la administración pública se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la administración de los servicios públicos. En este punto es donde aparece y toma importancia poder contar con un indicador que nos mida los cumplimientos en las diversas metas que se han impuesto las organizaciones en las dimensiones que cada una necesita medir.

Una definición general de indicador de, sin especificar los ámbitos o niveles de uso, es la siguiente “los indicadores de gestión son medidas que describen cuán bien se

---

<sup>4</sup> Wholey y Newcomer (1989)

está desarrollando los objetivos de un programa, de un proyecto y/o la gestión de una institución”.

Las definiciones anteriores destacadas en este trabajo de tesis sobre un indicador de gestión llevan a tener en cuenta varios elementos:

- La calidad y utilidad del indicador, estarán determinadas por la claridad y relevancia de la meta que tiene asociada.
- El requisito fundamental para la construcción de un indicador es que este establecido previamente los objetivos y metas “lo que será medido”
- El resultado de la medición del indicador entrega un “valor” de comparación el cual siempre referido a una meta asociada.
- El indicador deberá estar focalizado y orientado a “medir aquellos aspectos claves”, lo cual implica tener claridad cuáles serán los “objetivos estratégicos”

### ***Pasos básicos para la construcción de indicadores de gestión***

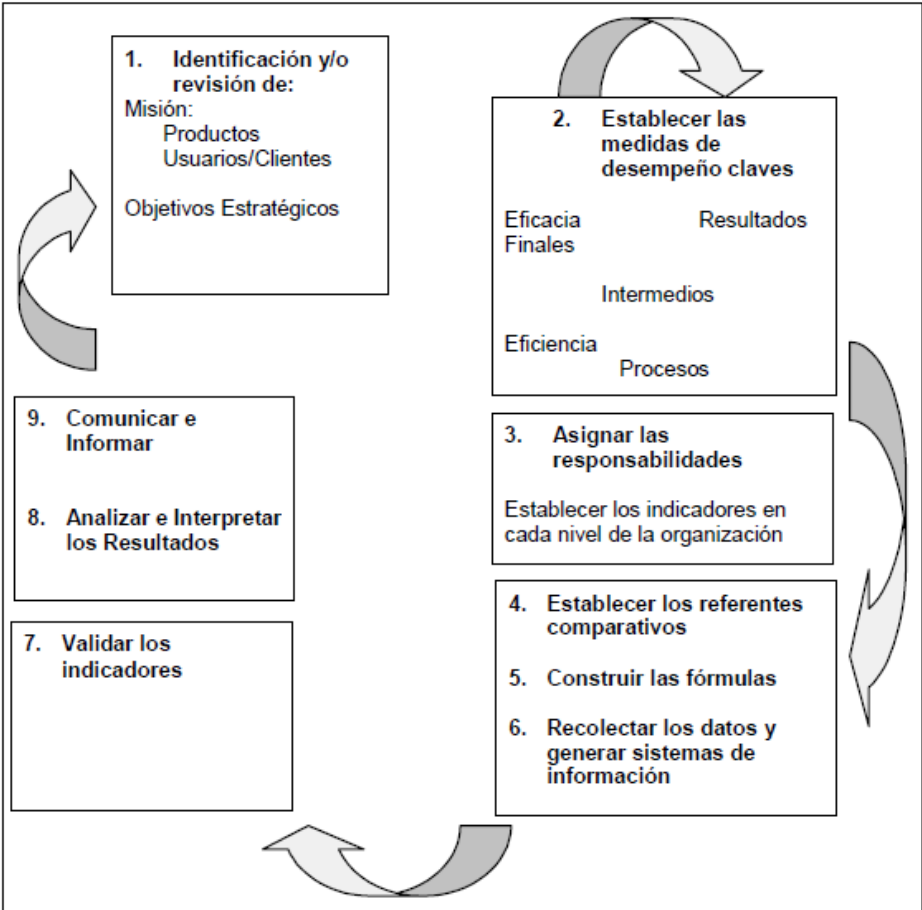
No existe un procedimiento tipo o una metodología estándar, sin embargo según la bibliografía revisada se recomienda tener en cuenta una serie de requisitos previos que asegúrenla coherencia del conjunto de indicadores que se construirán.

Los indicadores de gestión en las instituciones se justifican cuando estos se insertan en toda la institución y permiten informar a los directivos sobre lo estratégico, Pero también sirven para evaluar lo que sucede con la parte operativa, con los procesos

que influyen en los resultados finales. Es por eso que el modelo BSC siendo un sistema de control que permite hacer seguimiento a las metas y su cumplimiento.

Uno de los principales requisitos es que previo a la construcción de indicadores de gestión, se debe trabajar con la estrategia de la institución, es por eso que como primer paso de este trabajo se ha revisado la misión, visión y objetivos estratégicos de la Camara de Diputados, y de cada Dirección donde específicamente apunta este trabajo a realizar.

**CICLO BÁSICO DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO**



**Como principales etapas de lo que se ha revisado para llevar a cabo este trabajo podemos mencionar:**

a) Identificar y/o revisar productos y objetivos

¿Cuáles son los productos estratégicos y objetivos que serán evaluados?

b) Identificar las dimensiones y los ámbitos de desempeño

¿Qué ámbitos y dimensiones del desempeño queremos medir?

c) Establecer responsabilidades organizacionales

¿Cuáles serán los centros de responsabilidad por el desempeño logrado?

¿En qué niveles realizaremos la evaluación?

d) Establecer los referentes para la comparación

¿Sobre qué comparamos los indicadores para saber si el desempeño es el que corresponde?

e) Construcción de algoritmos o formulas

¿Cómo relacionamos las variables de medición?

f) Reunir la información necesaria

¿Qué datos y antecedentes permitirán construir los indicadores?

g) Validar

¿Cómo sabemos que los indicadores construidos miden efectivamente la gestión y los resultados?

h) Analizar los resultados obtenidos

El porqué de los resultados

i) Comunicar e informar

¿Quiénes serán los receptores de la información?

3.1 Propuesta de Indicadores para la Subsecretaria Administrativa:

**Perspectiva Financiera**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
FINANCIERA	Eficiencia Presupuestaria	$\frac{a/b - c/d}{a/b} * 100$	Presupuesto de la Camara de Diputados, informes financieros	Subsecretario Administrativo
	Eficacia Presupuestaria	Metas presupuestarias cumplidas/ Metas Presupuestarias		

## Perspectiva del Cliente

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
CLIENTE	Aumentar la satisfacción del cliente	(N° de reclamos por servicio/ N° de servicios)*100	Informe mensual de reclamos internos	Coordinador gestión administrativa
	Ofrecer un servicio de excelencia	(N° de usuarios con porcentaje de aprobación bajo el 30% en encuesta de satisfacción / total de encuestados)*100	Encuesta de satisfacción trimestral	Subsecretario Administrativo
		(N° de usuarios con satisfacción sobre en 80% de los servicios que entrega el área administrativa actual/total de usuarios encuestados)*100	Encuesta de satisfacción trimestral	Subsecretario Administrativo

## Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
PROCESO INTERNO	Aumentar innovación en la gestión administrativa	(N° de procesos modificados/ Total de procesos)*100	Manual de procedimientos internos	Coordinador gestión administrativa
	Contar con Tecnologías de Información de punta	(N° de sistemas informáticos de apoyo nuevos/Total de sistemas informáticos de apoyo)*100	Informe de estado de avance planificación Informática	Dirección de Informática
		(N° de procesos modernizados con TI/ Total de los procesos del área administrativa)*100	Informe de estado de avance planificación Informática	Dirección de Informática

**Perspectiva del Aprendizaje**

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>INDICADORES ESTRATEGICOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>DATOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Aprendizaje	Mejorar el clima laboral dentro de la Subsecretaria	nota del clima laboral actual	Encuesta de clima laboral	Oficina de RRHH
	Personal Capacitado	(N° de funcionarios capacitados/ Dotación efectiva de Subsecretaria Administrativa)*100	Asistencia a capacitaciones, certificados de capacitaciones	Oficina de RRHH

### 3.2 Propuesta de Indicadores para la Dirección de Administración

#### **Perspectiva Financiera**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
Financiera	Eficiencia Presupuestaria	$\frac{a/b - c/d}{a/b} * 100$	Presupuesto de la Camara de Diputados	Director de Administración
	Eficacia Presupuestaria	Metas presupuestarias cumplidas/ Metas Presupuestarias	Presupuesto de la Camara de Diputados e informes financieros	Director de Administración

#### **Perspectiva del Cliente**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
Cliente	Clientes satisfechos con el servicio	(N° de reclamos por servicios/total de los servicios) *100	Informe de reclamos	Director de Administración
	Promover el uso de nuevos sistemas de apoyo por parte de los clientes	% de utilización de los sistemas de apoyo	Informe de utilización entregado por Dirección de Informática	Director de Administración

### ***Perspectiva de Procesos Internos***

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>INDICADORES ESTRATEGICOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>DATOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Procesos Internos	Mejorar la gestión de la información	Numero de informes de gestión entregado por sistemas actuales de apoyo v/s informes solicitados	Reportes informes de gestión	Director de Informática
	Optimización de procesos claves	Procesos optimizados/total de procesos de la DA	Registro de nuevas solicitudes	Coordinador de Proyectos
	Entender las necesidades del cliente	Nuevas necesidades detectadas	Encuesta de Satisfacción	Coordinador de Proyectos

### ***Perspectiva del Aprendizaje***

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>INDICADORES ESTRATEGICOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>DATOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Aprendizaje	Aumentar las competencias del personal	N° de capacitaciones sobre competencias deseadas/total de capacitaciones realizadas	Informe de capacitaciones	RRHH
	Evaluar las habilidades y competencias del personal	% de clasificación de calificaciones	RRHH	RRHH

### 3.3 Propuesta de Indicadores para la Dirección de Finanzas

#### ***Perspectiva Financiera***

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
Financiera	Asegurar el cumplimiento de metas financieras expuestas en el PTO	% de variación entre PTO asignado v/s gasto real	Informe presupuestario	Subsecretario Administrativo

#### ***Perspectiva del Cliente***

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
CLIENTE	Servicio de pago a contratistas, y proveedores Camara de Diputados máximo 15 días corridos	N° de pagos efectuado en plazo máximo 15 días corridos/ N° total de pagos efectuados )*100	Informes de Gestión Sistemas de compras	Jefe de Contabilidad
	Claridad en la entrega de información financiera contable y presupuestaria	N° de informes entregados con mediciones financiera	Informes Financieros	Director de Finanzas
	Cliente clave satisfecho con información recibida	Encuestas aplicada a parlamentarios y autoridades	Encuesta de Satisfacción	Director de Finanzas

### ***Perspectiva de Procesos Internos***

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>INDICADORES ESTRATEGICOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>DATOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
PROCESOS INTERNOS	Implementar mejoras en SI de apoyo	N° de SI mejorados/ N°de SI finanzas)*100	Informes de TI	Jefe de PTO
	Conformación de equipo de control de gestión interna en Finanzas	Equipo nombrado en sus funciones	Resoluciones administrativas	Director de Finanzas

### ***Perspectiva del Aprendizaje***

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>INDICADORES ESTRATEGICOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>DATOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
APRENDIZAJE	Equipo preparado en sus funciones	(N° de funcionarios capacitados/ Dotación efectiva de D. de Finanzas)*100	Informe de asistencia a capacitaciones	Director de Finanzas
	Contar con asesorías externa en temas claves de Finanzas	( hrs anual contratadas de capacitación externas para funcionarios de Finanzas al año/total de hrs de capacitación en Dirección de Fianzas)*100	Órdenes de compra	Director de Finanzas

### 3.4 Propuesta de Indicadores para la Dirección de Informática

#### ***Perspectiva Financiera***

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
Financiera	Eficiencia Presupuestaria	$\frac{a/b - c/d}{a/b} * 100$	Presupuesto para la Dirección de Informática de la Cámara de Diputados	Director de Informática
	Eficacia Presupuestaria	Metas presupuestarias cumplidas/ Metas Presupuestarias	Presupuesto de la Dirección de Informática e informes financieros	Director de Informática

#### ***Perspectiva del Cliente***

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
Cliente	Cientes satisfechos con el servicio	$(N^{\circ} \text{ Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes}) * 100$	informes de entrega se SI	Director de Informática
	Entender necesidades de los Clientes	$(N^{\circ} \text{ de requerimientos atendidos} / \text{Total de requerimientos}) * 100$	Informe de gestión Informática	Director de Informática

### ***Perspectiva de Procesos Internos***

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>INDICADORES ESTRATEGICOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>DATOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Procesos Internos	Realización del plan de Informática anual	(Tareas realizadas/total de tareas programadas)*100	Plan general de Informática anual	Director de Informática
	Funcionamiento adecuado de los servidores	Tiempo de up time en funcionamiento	Registro deservidores	Director de Informática

### ***Perspectiva del Aprendizaje***

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>INDICADORES ESTRATEGICOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>DATOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Aprendizaje	Aumentar las competencias del personal	N° de capacitaciones sobre competencias deseadas/total de capacitaciones realizadas	Informe de capacitaciones	RRHH
	Evaluar las habilidades y competencias del personal	% de clasificación de calificaciones	RRHH	RRHH

### 3.4 Propuesta de Indicadores para la Oficina de Personal

#### **Perspectiva Financiera**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
Financiera	Eficiencia Presupuestaria	$\frac{a/b - c/d}{a/b} * 100$	Presupuesto asignado para Of de personal de la Camara de Diputados	Jefe Oficina de Personal
	Eficacia Presupuestaria	Metas presupuestarias cumplidas/ Metas Presupuestarias	Presupuesto de la Camara de Diputados e informes financieros	Jefe Oficina de Personal

#### **Perspectiva del Cliente**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
Cliente	Clientes satisfechos con el servicio	nota de evaluación en encuesta de clima laboral	encuesta de clima laboral	Director de Administración
	Promover el uso de nuevos sistemas de apoyo por parte de los clientes	% de utilización de los sistemas de apoyo	Informe de utilización entregado por Dirección de Informática	Jefe Oficina de Personal

**Perspectiva de Procesos Internos**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLES
Procesos Internos	Mejorar la gestión de la información	Sistema informático operativo	informes entregados por el SI	Director de Informática
	Implementar un sistemas de evaluación de desempeño, orientado al cumplimiento de objetivos, y competencias claves	Nº de cambios en la evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño	Jefe Oficina de Personal
	Evaluar, definir y reasignar las cargas de trabajo de cada puesto	Nº de puestos de trabajo con su carga asignada	Informe de puestos de trabajo	Jefe Oficina de Personal

## 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 4.1 Subsecretaria Administrativa

SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA							
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Metas			Responsables	Iniciativas Estratégicas
			2015	2016	2017		
Financiera	Eficiencia Presupuestaria	$\frac{a/b - c/d}{a/b} * 100$	30%	35%	40%	Subsecretario Administrativo	Capacitacion al personal.
							Trabajo coordinado con las Direcciones a cargo
	Eficacia Presupuestaria	Metas presupuestarias cumplidas/ Metas Presupuestarias	70%	80%	85%	Subsecretario Administrativo	Trabajo coordinado con las Direcciones a cargo
Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	(N° de reclamos por servicio/ N° de servicios)*100	20%	15%	10%	Coordinador gestión administrativa	Análisis situaciones críticas año anterior Revisión continua de nuevos servicios entregados y elementos de monitoreo y control
	Ofrecer un servicio de excelencia	(N° de usuarios con porcentaje de aprobación bajo el 30% en encuesta de satisfacción / total de encuestados)*100	8%	6%	3%	Subsecretario Administrativo	Capacitacion al personal.
		(N° de usuarios con satisfacción sobre en 80% de los servicios que entrega el area administrativa actual/total de usuarios encuestados)*100	38%	42%	50%	Subsecretario Administrativo	Revisión de plazos y resultado final de los servicios entregados
							Trabajar puntos debiles de años anteriores, recogiendo sugerencias entregadas en la encuesta por parte de los usuarios
Procesos Internos	Aumentar innovación en la gestión administrativa	(N° de procesos modificados/ Total de procesos)*100	13%	20%	26%	Coordinador gestión administrativa	Trabajo en equipo con las jefaturas para detectar mejoras de los procesos
	Contar con Tecnologías de Información de punta	(N° de sistemas informaticos de apoyo nuevos/Total de sistemas informaticos de apoyo)*100	10%	13%	17%	Dirección de Informática	Reuniones de trabajo con jefaturas con sistemas informaticos vigente mas antiguos
		(N° de procesos modernizados con TI/ Total de los procesos del area administrativa)*100	13%	17%	20%	Dirección de Informática	Reunion de trabajo para levantamiento de procesos, y podibles mejoras
Aprendizaje	Mejorar el clima laboral dentro de la Subsecretaria	nota del clima laboral actual	3,2	3,4	3,6	Oficina de RRHH	Actividades de inclusión de todas las unidades. Mesas de trabajo.
	Personal Capacitado	(N° de funcionarios capacitados/ Dotacion efectiva de Subsecretaria Administrativa)*100	35%	50%	80%	Oficina de RRHH	Convenio con Universidades capacitaciones según planificación anual

## 4.2 Dirección de Administración

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN							
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Metas			Responsables	Iniciativas Estratégicas
			2015	2016	2017		
Financiera	Eficiencia Presupuestaria	$\frac{a/b - c/d}{a/b} * 100$	45%	50%	55%	Director de Administración	Trabajo coordinado con jefaturas
	Eficacia Presupuestaria	Metas presupuestarias cumplidas/ Metas Presupuestarias	70%	80%	85%	Director de Administración	Talleres de negociación
Cliente	Clientes satisfechos con el servicio	(N° de relamos por servicios/total de los servicios) *100	30%	20%	10%	Director de Administracion	Trabajo sobre reclamos años anteriores Enfasis en capacitacion del personal en servicios criticos
	Promover el uso de nuevos sistemas de apoyo por parte de los clientes	% de utilización de los sistemas de apoyo	70%	80%	95%	Director de Administracion	Publicitar sistemas existentes Ciclo de capacitacion de los sistemas existentes
Procesos Internos	Mejorar la gestión de la información	Numero de informes de gestion entregado por sistemas actuales de apoyo v/s informes solicitados	60%	70%	85%	Dirección de Informatica	Reuniones con principales usuarios de los SI, levantando los informes que se requieran Planificacion de posibles implementación
	Optimización de procesos claves	Procesos optimizados/total de procesos de la DA	28%	42%	57%	Cordinador de proyectos	Trabajo con equipos acargo de los procesos claves
	Entender las necesidades del cliente	Nuevas necesidades detectadas	3	5	7	Cordinador de proyectos	Trabajar sobre encuesta de satisfacion Incluir en el SI de los usuarios linck para que puedan ingresar
Aprendizaje	Aumentar las competencias del personal	N° de capacitaciones sobre competencias deseadas/total de capacitaciones realizadas	50%	60%	70%	RRHH	Trabajar con funcionarios claves en los procesos Levantar necesidad de competencias dentro de los mismos funcionarios
	Evaluar las habilidades y competencias del personal	% de clasificacion de calificaciones	60%	70%	≥ 85%	RRHH	Jornadas de trabajo de puntos debiles Destacar a los funcionarios con mayor calificación

### 4.3 Dirección de Finanzas

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE FINANZAS							
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Metas			Responsables	Iniciativas Estratégicas
			2015	2016	2017		
Financiera	Eficiencia Presupuestaria	$\frac{a/b - c/d}{a/b} * 100$	30%	35%	40%	Director de Finanzas	Trabajo cordinado con jefaturas de Finanzas
	Eficacia Presupuestaria	Metas presupuestarias cumplidas/ Metas Presupuestarias	70%	80%	85%	Director de Finanzas	Revision periodica del gasto presupuestario
Cliente	Servicio de pago a contratistas, y proveedores Camara de Diputados maximo 15 dias corridos	N° de pagos efectuado en plazo maximo 15 dias corridos/ N° total de pagos efectuados ) *100	70%	80%	90%	Jefe de Contabilidad	Asignacion de responsabilidades dentro del equipo de contabilidad
							Reuniones detrabajo trasmitiendo enfasis en fechas
							Implementar sistemas de control de alerta a jefaturas de facturas impagas
	Claridad en la entrega de informacion financiera contable y presupuestaria	N° de informes entregados con mediciones financiera	1 informe mensual	2 informes mensuales	3 informes mensuales	Director de Finanzas	Designacion de equipo asesor en mediciones
Cliente clave satisfecho con informacion recibida	Encuentas aplicada a parlametarios y autoridades	70%	80%	90%	Director de Finanzas	Claridad y certeza de informacion subida a los SI de Finanzas Trabajar con puntos debiles encuesta anterior	
Procesos Internos	Implementar mejoras en SI de apoyo	N° de SI mejorados/ N°de SI finanzas) *100	42%	57%	71%	Jefe de PTO	Reuniones detrabajo levantando posibles cambios y mejoras de los SI en uso
							Jornadas de trabajo revisando resultados y detectando posibles cambios
	Conformacion de equipo de control de gestion interna en Finanzas	Equipo nombrado en sus funciones	100% operativo en sus funciones	100% operativo en sus funciones	100% operativo en sus funciones	Director de Finanzas	Llamado a concuiso interno para proveer el perfil del cargo
Aprendizaje	Equipo preparado en sus funciones	(N° de funcionarios capacitados/ Dotacion efctiva de D. de Finanzas) *100	20%	28%	48%	Director de Finanzas	Planificacion de talleres y capacitaciones
	Contar con asesorias externa en temas claves de Finanzas	( hrs anualcontratadas de capacitacion externas para funcionarios de Finanzas al año/total de hrs de capocotacion en Direccion de Fianzas) *100	20%	30%	40%	Director de Finanzas	Levantamineto de necesidades formalamnete a academia parlamentaria

#### 4.4 Dirección de Informática

CUADRO DE MANDO DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA							
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Metas			Responsables	Iniciativas Estratégicas
			2015	2016	2017		
Financiera	Eficiencia Presupuestaria	$\frac{a/b - c/d}{a/b} * 100$	45%	50%	55%	Director de Informática	Trabajo cordinado con jefaturas
	Eficacia Presupuestaria	Metas presupuestarias cumplidas/ Metas Presupuestarias	70%	80%	85%	Director de Informática	Talleres de negociación
Cliente	Cientes satisfechos con el servicio	(N° Clientes satisfechos/Total de clientes)*100	60%	70%	85%	Director de Informática	Trabajo sobre Unidades con mayores requerimientos Talleres de capacitacion a los usuarios de los nuevas TI
	Entender necesidades de los Clientes	(N° de requerimientos atendidos/ Total de requerimientos)*100	50%	60%	75%	Director de Informática	Reuniones de trabajo para levantamiento de necesidades
Procesos Internos	Realizacion del plan de Informatica anual	(Tareas realizadas/total de tareas programadas)*100	70%	80%	90%	Dirección de Informática	Reuniones de trabajo para levantamiento de necesidades Compra de SI externo
	Funcionamiento adecuado de los servidores	Tiempo de up time en funcionamiento	2 item	3 item	4 item	Jefe de oficina de Personal	Control de servidores
Aprendizaje	Aumentar las competencias del personal	N° de capacitaciones sobre competencias deseadas/total de capacitaciones realizadas	70%	80%	90%	Jefe de oficina de Personal	Analisis sobre competencias deseadas Levantar necesidad de competencias dentro de los mismos funcionarios
	Evaluar las habilidades y competencias del personal	% de clasificacion de calificaciones	60%	70%	≥ 85%	Jefe de oficina de Personal	Jornadas de trabajo de puntos debiles
							Destacar a los funcionarios con mayor calificación

## 4.5 Oficina de Personal

CUADRO DE MANDO INTEGRAL OFICINA DE PERSONAL							
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Metas			Responsables	Iniciativas Estratégicas
			2015	2016	2017		
Financiera	Eficiencia Presupuestaria	$\frac{a/b - c/d}{a/b} * 100$	45%	50%	55%	Jefe de oficina de Personal	Trabajo coordinado con jefaturas
	Eficacia Presupuestaria	Metas presupuestarias cumplidas/ Metas Presupuestarias	70%	80%	85%	Jefe de oficina de Personal	Talleres de negociación
Cliente	Cientes satisfechos con el servicio	nota de evaluación en encuesta de clima laboral	30%	20%	10%	Jefe de oficina de Personal	Trabajo sobre item mas bajos evaluados Focus Grupo con funcionarios
	Promover el uso de nuevos sistemas de apoyo por parte de los clientes	% de utilización de los sistemas de apoyo	70%	80%	95%	Jefe de oficina de Personal	Publicitar sistemas existentes Ciclo de capacitacion de los sistemas existentes
Procesos Internos	Mejorar la gestion de la información	Sistemas Informaticos operativos	1	2	3	Dirección de Informatica	Reuniones con principales usuarios de los SI, levantando los informes que se requieran Planificacion de posibles implementación
	Implementar un sistemas de evaluación de desempeño, orientado al cumplimiento de objetivos, y competencias claves	N° de cambios en la evaluación de desempeño	2 item	3 item	4 item	Jefe de oficina de Personal	Trabajo con jefaturas de otras areas
	Evaluar, definir y reasignar las cargas de trabajo de cada puesto	N° de puestos de trabajo con su carga asignada	30%	40%	50%	Jefe de oficina de Personal	Talleres de trabajo por areas Asesoría externa
Aprendizaje	Aumentar las competencias del personal	N° de capacitaciones sobre competencias deseadas/total de capacitaciones realizadas	50%	60%	70%	Jefe de oficina de Personal	Trabajar con funcionarios claves en Levantar necesidad de competencias dentro de los mismos funcionarios
	Evaluar las habilidades y competencias del personal	% de clasificación de calificaciones	60%	70%	≥ 85%	Jefe de oficina de Personal	Jornadas de trabajo de puntos debiles Destacar a los funcionarios con mayor calificación

## 5. CONCLUSIONES GENERALES

Del trabajo de tesis realizado y específicamente en el marco teórico del presente estudio, es posible concluir la relevancia que adquieren hoy en día procesos internos en las organizaciones, tales como la planificación estratégica y el Control de Gestión.

En vista que en la actualidad la estructura organizacional de la Subsecretaría Administrativa y las distintas direcciones que la componen, no cuentan con una estrategia planificada, por lo que se propone establecer la aplicación del Cuadro de Mando Integral propuesto en este trabajo, ya que esto permitirá contar con una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para las direcciones.

La herramienta utilizada para desarrollar este trabajo, ha permitido observar la estrecha relación y cohesión que debe existir al interior de cualquier institución. Es decir objetivos claramente definidos, planes de acción relacionados y alineados con la estrategia, comunicación y compromiso de las autoridades con los funcionarios, son algunas variables que se deben tener en cuenta para administrar una institución. La idea de lo “lo que se mide, se hace” es fundamental para cumplir constantemente la estrategia de la Subsecretaría, si esta implementa el CMI propuesto en este estudio; donde se establecen indicadores claves de gestión y se comunica de manera correcta sus expectativas y resultados que se esperan obtener, los funcionarios verán plasmados sus esfuerzos y la gente se alinea con la estrategia propuesta alcanzando con eficiencia y eficacia sus metas.

Se sigue poder replicar esta metodología para el actual Informe de Mejoramiento de gestión (PMG), como así también poder implementar este sistema de gestión automatizado, que permita controlar y cuantificar la información relacionada con los indicadores de gestión.

## 6. BIBLIOGRAFIA

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral (para Implementar y Gestionar su Estrategia). Gestión 2000, 2000.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral (para Implementar y Gestionar su Estrategia). Gestión 2000, 2000.

Juan Cristóbal Bonnefoy; Marianela Armijo. Indicadores de desempeño en el sector Público. Manual CEPAL. 2005

Informes de Programa de mejoramiento de la gestión 2013 Camara de Diputados.

Trabajo de graduación Magister Dirección Publica “Indicadores de Gestión Dirección de Administración y Dirección de Finanzas, Camara de Diputados.

## **ANEXO NRO. 1**

### **INDICADORES DE GESTIÓN CAMARA DE DIPUTADOS (AÑO 2013)**

**Unidad: INFORMÁTICA**

#### **OBJETIVO DE GESTIÓN**

**Objetivo:**

**Facilitar la gestión del CTG**

**Tarea:**

Implementar los distintos controles sobre la base de las metas fijadas para las demás medidas.

**Indicador:**

Desarrollo de un cuadro de mando integral

**Estándar:**

Que esté habilitado dentro de los 60 días desde que se reciba la información necesaria (base)

**Cumplimiento:**

Se logró el cumplimiento en un 100%.

#### **OBJETIVO DE CALIDAD**

**Objetivo:**

**Funcionario Adecuado Servidor**

**Tarea:**

Mantener los servidores en funcionamiento

**Indicador:**

Tiempo de up time registrado

**Estándar:**

98%

**Cumplimiento:**

100%

**OBJETIVO DE EFICIENCIA INSTITUCIONAL**

**Objetivo:**

**Realización de tareas del plan general de informática 2013**

**Tarea:**

Desarrollo y construcción de los sistemas de Comisiones, Sala y Secretaria.

**Indicador:**

Realizar análisis y desarrollo de los programas de implementación.

**Estándar:**

80%

**Cumplimiento:**

100%

**OBJETIVO DE PROCESOS****Objetivo:**

**Socializar a las distintas áreas funcionales en su actual modelo de funcionamiento, las**

**relaciones con otras áreas y los criterios de mejora para modificar procesos.**

**Tarea:**

Conocimiento de las tareas propias de cada cargo que considera a cada área funcional.

Preparación de líderes de gestión de procesos.

**Indicadores:**

Número de actividades de capacitación.

Número de plantillas de actividades validadas.

Identificación con el líder del proceso.

**Estándar:**

Participación del 80% de los funcionarios en actividades de capacitación en gestión de procesos.

Lograr a lo menos un 90% de los cargos con planillas de actividades validadas modelo As-is.

Líder de proceso definido.

**Cumplimiento:**

100%

**Área: Finanzas y Contraloría**

**Unidad: FINANZAS**

**OBJETIVO DE GESTIÓN**

**Objetivo:**

Mejorar controles antes de conciliaciones bancadas.

Cumplimiento:

Dentro del estándar establecido.

**OBJETIVO DE CALIDAD**

**Objetivo:**

Cumplir con el pago oportuno a los proveedores

**Cumplimiento:**

Cumplido dentro del estándar establecido.

## **OBJETIVO DE EFICIENCIA INSTITUCIONAL**

**Objetivo:**

Tener un manejo adecuado en el pago de cotizaciones legales obligatorias.

**Cumplimiento:**

Cumplido dentro del estándar establecido.

## **OBJETIVO DE PROCESOS**

**Objetivo:**

Socializar a las distintas áreas funcionales en su actual modelo de funcionamiento, las relaciones con otras áreas y los criterios de mejora para modificar procesos.

**Cumplimiento:**

Cumplido dentro del estándar establecido.

*Área: Administración y Servicios*

**Unidad: OFICINA DE PERSONAL**

## **OBJETIVO DE GESTIÓN**

**Objetivo:**

Mejorar la eficacia del proceso de selección, desarrollo, evaluación y desvinculación de las personas.

Evaluar, definir y reasignar las cargas de trabajo de cada puesto.

**Tarea:**

Determinar las cargas de trabajo de cada puesto.

**Indicador:**

Número de puestos con cargas de trabajo medidos.

**Estándar:**

90% de los puestos de trabajo con su carga asignada.

**Cumplimiento:**

El 100% de los cargos fue levantado con sus cargas de trabajo, permitiendo obtener un listado de tareas y su frecuencia.

**OBJETIVO DE CALIDAD****Objetivo:**

Fortalecer instancias de coordinación y comunicación interna.

Detección de errores de procesos recurrentes.

**Tarea:**

Definir los procesos recurrentes de trámite complejo.

**Indicador:**

Tabla del check list por cada proceso.

**Estándar:**

Levantamiento del 90% de procesos con fallas.

**Cumplimiento:**

100%. El Departamento ha levantado documentación de apoyo para el ejercicio de procesos tales como tramitación de seguros, licencias médicas, jubilaciones administrativas elaboración de resoluciones

**OBJETIVO DE EFICIENCIA INSTITUCIONAL****Objetivo:**

Responder eficientemente a las necesidades de nuestros usuarios.

Establecer sistema de control de tiempo de ejecución.

**Tarea:**

Construir Carta Gantt anual de programas.

**Indicador:**

Medición mensual de cumplimiento.

**Estándar:**

100% cumplido.

**Cumplimiento:**

100%. El Departamento de personal ha elaborado una tabla Gant, con todos sus procesos para anticiparse al cumplimiento oportuno de sus cometidos.

## **OBJETIVO DE PROCESOS**

### **Objetivo:**

Socializar a las distintas áreas funcionales en su actual modelo de funcionamiento, las relaciones con otras áreas y los criterios de mejora para modificar procesos.

### **Tarea:**

Conocimiento de las tareas propias de cada cargo que considera a cada área funcional.

Preparación de líderes de gestión de procesos.

### **Indicadores:**

Número de actividades de capacitación.

Número de plantillas de actividades validadas.

Identificación con el líder del proceso.

### **Estándar:**

Participación del 80% de los funcionarios en actividades de capacitación en gestión de procesos.

Lograr a lo menos un 90% de los cargos con planillas de actividades validadas modelo As-is.

Líder de proceso definido.

**Cumplimiento:**

El Departamento de Personal ha elaborado el 100% de las planillas de actividades de sus cargos, las que fueron validadas con sus responsables.