

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE
GESTION ESTRATEGICO DE UN SERVICIO PUBLICO: SENCE DIRECCION
REGIONAL DE VALPARAISO”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL Y AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Alumno: Sr. Fabián Castro Salfate

Valparaíso, 2018

INDICE

Resumen y Abstract	v
Introducción	1
Capítulo I: Antecedentes generales de la organización	3
1.1 Perfil del Servicio Nacional de Capacitación y empleo	3
1.1.1 Historia	3
1.1.2 Misión del SENCE	4
1.1.3 Visión del SENCE	4
1.1.4 Objetivos estratégicos	4
1.2 Oferta Programática del Servicio nacional de Capacitación y empleo	7
Capítulo II: Descripción de la situación previsional en Chile, en la actualidad	23
2.1 La Dirección Estratégica	23
2.2 El cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	24
2.3 Caso de Aplicación de CMI en una entidad Pública	30
Capítulo III: Problematización	33
3.1 Problema de Investigación	33

3.2 Justificación y Viabilidad	34
3.3 Formulación de preguntas	35
Capítulo IV: Objetivos de investigación	36
4.1 Objetivo General	36
4.2 Objetivos específicos	36
Capítulo V: Cuadro de Mando Integral	37
5.1 Matriz FODA Dirección Regional Valparaíso	42
5.3 Propuestas de Misión y Visión	47
5.4 Propuesta de Valores de la Organización	48
5.5 Objetivos estratégicos, específicos, indicadores y fórmulas según perspectiva.	49
Capítulo VI: Estructura Del Sistema De Gestión De Indicadores En La Dirección Regional.	59
6.1 Roles y Perfiles de acceso	59
Capítulo VII Conclusiones	63
Referencias Bibliográficas	65

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	5
Figura 1.2 Organigrama Dirección Regional de Valparaíso	6
Figura 1.3 Oferta Programática de SENCE	7
Figura 2.1 Estructura del Cuadro de Mando Integral	26
Figura 2.2 Medición de Avance estratégico de la Municipalidad de Providencia	32
Tabla 5.1 Matriz de análisis Interno	42
Tabla 5.2 Matriz de Análisis Externo	44
Tabla 5.3 Estrategias propuestas a raíz de Diagnóstico	45
Tabla 5.4 Propuesta de Valores de la organización	48
Tabla 5.5 Perspectiva capacidad Estratégica	49
Tabla 5.6. Perspectiva Procesos Internos	51
Tabla 5.7 Perspectiva Financiera	53
Tabla 5.8: Perspectiva Usuarios	54
Figura 5.9: Mapa Estratégico de la Organización	56
Tabla 5.10 Tablero de gestión	58

Figura 6.1 Mapa de perfiles de acceso al sistema según cargo

62

RESUMEN

La mirada estratégica dentro de las organizaciones y la implementación de herramientas flexibles que nos permitan conocer bien nuestro negocio, definir claramente nuestros objetivos, direccionar la gestión hacia ellos y poder cambiar de rumbo cuando se estime necesario; son elementos claves que podemos encontrar en un gran número de organizaciones modernas, sin embargo, las instituciones públicas han sido más lentas en la adopción de nuevos estilos de gerenciamiento e históricamente han carecido de un desarrollo en esta área. Este estudio presenta una propuesta completa de control de gestión estratégico para una dirección regional del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo utilizando como herramienta principal la metodología de Cuadro de mando integral.

ABSTRACT

The strategic view within organizations and the implementation of flexible tools that allow us to better understand our business, define our objectives, steer management towards them and be able to change course when deemed necessary; they are key elements that can be found in a large number of modern organizations, however, public institutions have been slower in adopting new management styles and have historically slower in developing this area. This study presents a complete application of strategic management control for a regional

office of the National Training and Employment Service that uses the Balanced Scorecard methodology as its main tool.

INTRODUCCION

La implementación de herramientas propias del mundo de la planificación estratégica en la gestión pública se considera un fenómeno relativamente reciente, al menos en comparación a la rápida adopción estas tuvieron dentro del sector privado. En general, la gestión pública ha tenido históricamente un manejo distinto al de las empresas privadas, derivado principalmente del hecho de que son de distinta naturaleza y dependen de tiempos y de lógicas muy diferentes. Sin embargo en las últimas décadas, la modernización de los Estados y de los sistemas burocráticos, ha traído consigo la tecnificación de la administración pública y el traspaso de prácticas que hasta hace un tiempo se consideraban propias del mundo privado.

Los servicios públicos enfrentan día a día, al igual que las empresas privadas, tensiones con respecto a la atención de sus clientes, a la eficiencia y eficacia de sus procesos o el correcto uso de presupuesto; sin embargo, también hay marcadas diferencias en cuanto a su lógica de funcionamiento, sus objetivos, incentivos, origen y autonomía del financiamiento, entre otros.

La adopción de un enfoque estratégico y de herramientas propias de esta disciplina en la gestión pública a nivel local puede ser un importante apoyo en el proceso de toma de decisiones y lograr una administración más dirigida hacia el

desempeño y a metas a mediano y largo plazo que sean coherentes con estrategias a nivel nacional.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1 Perfil del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

1.1.1. Historia

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) es un organismo técnico funcionalmente descentralizado que se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del trabajo y previsión social. El Ministerio del Trabajo y Previsión Social es el órgano superior de colaboración del Presidente de la República en materias laborales y de previsión social y en ese sentido le corresponde proponer y evaluar las políticas y planes correspondientes, estudiar y proponer las normas aplicables a los sectores a su cargo, velar por el cumplimiento de las normas dictadas, asignar recursos y fiscalizar las actividades del respectivo sector.

El SENCE fue creado en 1976, como resultado de la promulgación del Decreto de Ley N° 1446 "Estatuto de Capacitación y Empleo". Actualmente tiene presencia a nivel nacional, con la Dirección Nacional ubicada en Santiago y representación en las 15 capitales regionales a través de las Direcciones Regionales. El director nacional del servicio es Pedro Goic; en el caso de la región de Valparaíso, el director es Esteban Vega Toro.

1.1.2. Misión

Mejorar la empleabilidad de los trabajadores ocupados, personas desocupadas e inactivas, con especial foco en las más vulnerables, a lo largo de su vida laboral, a través de una gestión articulada y con calidad de la orientación, capacitación e intermediación laboral, para contribuir a la productividad de Chile y sus regiones.

1.1.3. Visión

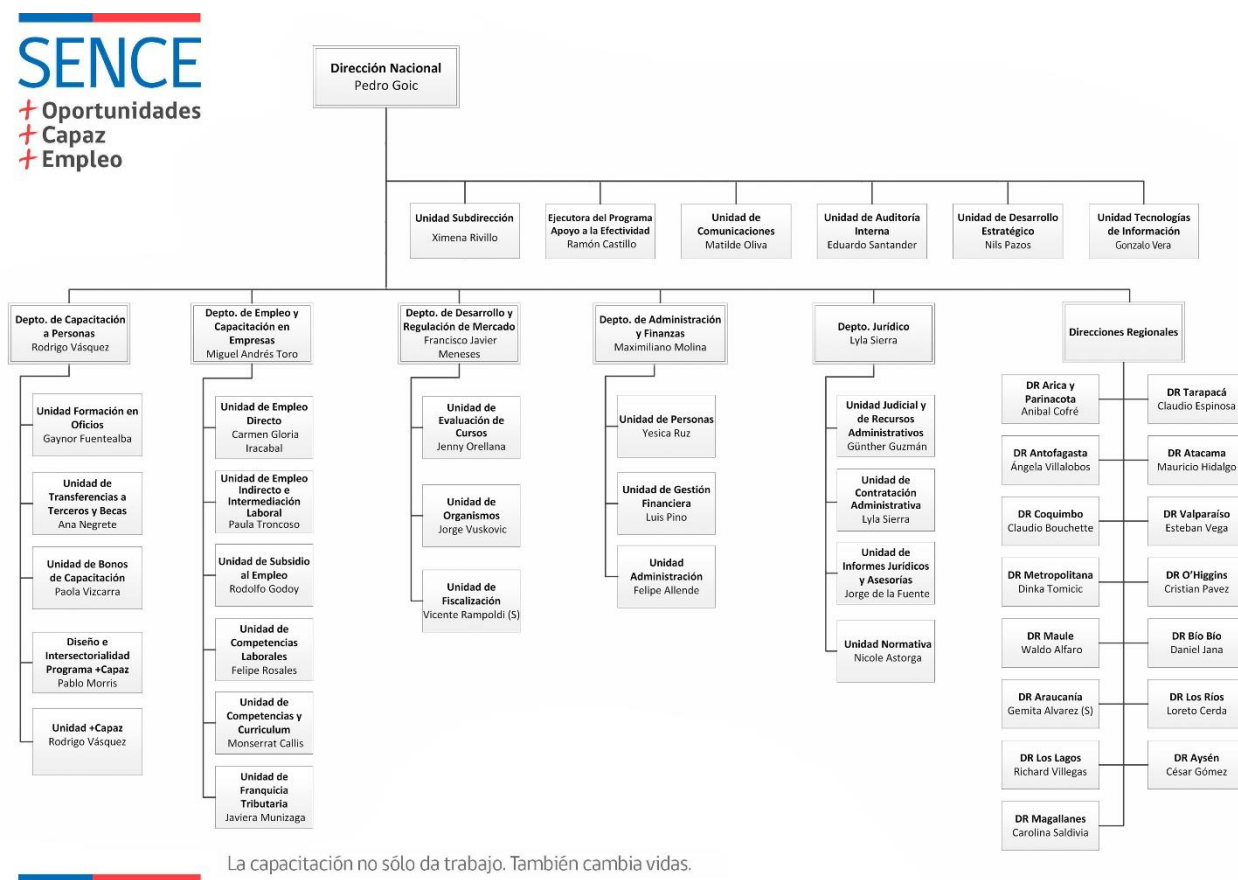
Ser la institución pública de excelencia a nivel nacional e internacional que lidere el desarrollo de políticas y programas que potencien el desarrollo de las personas a lo largo de su trayectoria laboral, otorgando servicios altamente valorados por la ciudadanía, con el mejor equipo humano.

1.1.4. Objetivos estratégicos.

- Mejorar la inserción y permanencia en el mercado laboral de las personas, contribuyendo a la disminución de sus brechas de competencias laborales, a través de una oferta integrada de servicios, adecuada a sus necesidades y a las del mercado laboral.
- Mejorar el acceso y movilidad a puestos de trabajo de calidad a través de estrategias de acompañamiento a lo largo de la trayectoria laboral de las personas para contribuir a mejorar su productividad.

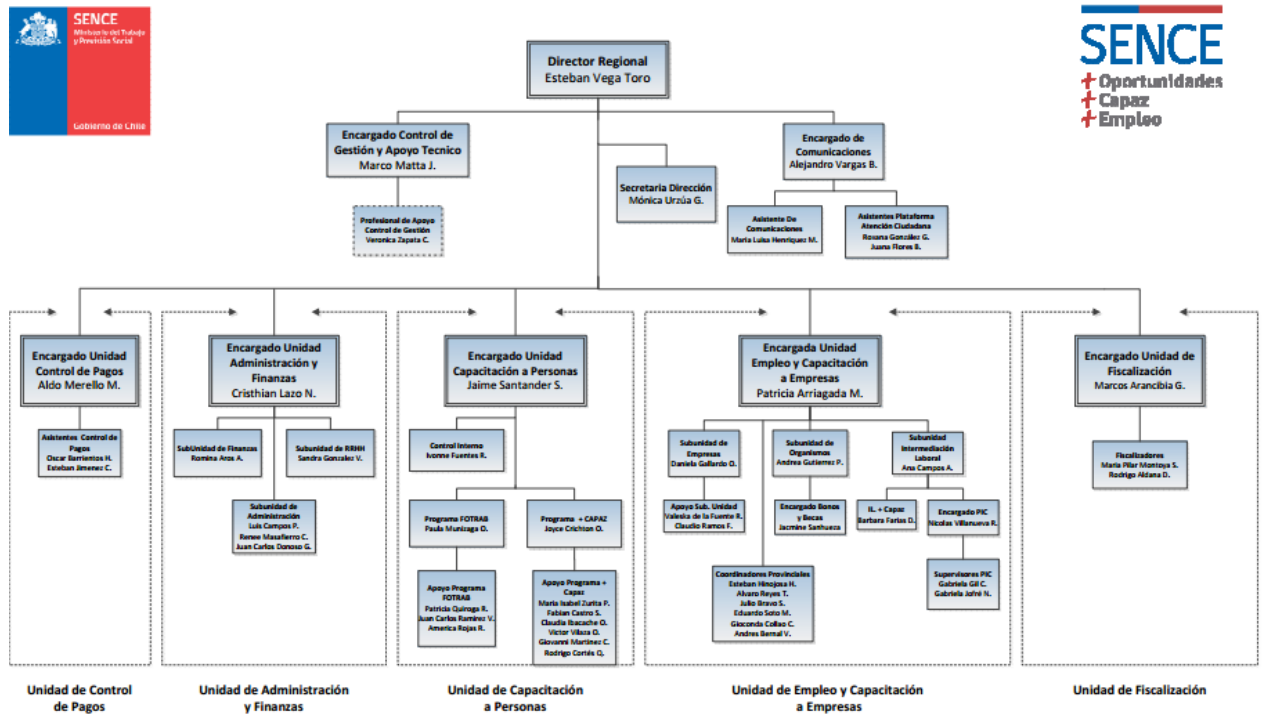
- Desarrollar una gestión institucional orientada a los usuarios y la ciudadanía a través de estrategias y procesos que aseguren la entrega de productos pertinentes y de calidad.

Figura 1.1 Organigrama del nivel central de SENCE, incluye cargos y personal.



Fuente: Presentación Powerpoint del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

Figura 1.2 Organigrama dirección regional de SENCE, incluye cargos y personal



Fuente: Presentación Powerpoint del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

1.2 Oferta programática del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

Figura 1.3 Oferta programática de SENCE.



Fuente: Elaboración propia, en base a presentación de la oferta de programas del servicio.

Programa +Capaz: es un programa de capacitación integral que cuenta con 3 líneas programáticas distintas:

- Más Capaz Regular
- Más Capaz Personas con discapacidad
- Más Capaz Mujer Emprendedora

El principal objetivo del programa +Capaz es lograr el acceso y permanencia en el mercado laboral de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad que se encuentren en situación de vulnerabilidad social, mediante la capacitación técnica, habilidades transversales e intermediación laboral que favorezcan su empleabilidad.

Los requisitos para postular al programa son: pertenecer al 60% más vulnerable de la población según Registro Social de Hogares*, tener nula o escasa participación laboral (demostrada a través de un máximo 6 cotizaciones durante el último año) y estar en alguno de los siguientes rangos de edad:

- Mujeres entre 18 y 64 años
- Hombres entre 18 y 29 años
- Hombres y mujeres en situación de discapacidad o afectadas en su condición física o mental, entre 18 y 50 años, para las que no se considera porcentaje de vulnerabilidad.
- Hombres y mujeres cursando 4º Medio Técnico Profesional.
- Hombres y mujeres con responsabilidad parental de 16 y 17 años.
- Hombres y mujeres infractoras de ley, entre 14 y 64 años, para las que no se considera porcentaje de vulnerabilidad.

Las distintas estrategias de Intervención que se pueden identificar en las bases administrativas de las distintas líneas programáticas son las siguientes:

- Capacitación Laboral: Los cursos del programa más capaz cuentan con una fase lectiva que va de las 180 horas a las 300 horas de duración, salvo excepciones. Luego de concluida la fase lectiva que contempla contenidos de módulos transversales como también módulos de oficio que entregan las competencias técnicas propias del plan formativo. Luego de concluir satisfactoriamente la fase lectiva, es decir con al menos un 75% de asistencia, continua con la fase práctica en donde el beneficiario del programa debe asistir 90 horas a una práctica laboral en donde se requiera las competencias obtenidas durante la anterior fase lectiva.
- Intermediación Laboral: durante el proceso de capacitación, los OTECs deben realizar servicios de intermediación laboral para los beneficiarios con el objetivo de que estos puedan quedar colocados en una vacante de trabajo al final de su proceso formativo. A pesar de que conceptualmente, solo existe intermediación laboral cuando hay colocación en un puesto de trabajo, debido a la estructura de incentivos que históricamente ha entregado SENCE, los organismos técnicos de capacitación llegan solo hasta ubicar a los beneficiarios en prácticas laborales, sin avanzar hasta la colocación efectiva.
- Certificación de Competencias Laborales: A raíz de los esfuerzos realizados por Chilevalora, actualmente en Chile se han regularizado y actualizado una gran cantidad de perfiles de competencias laborales, muchos de ellos contemplan una certificación de competencias por parte de la industria como es el caso de instalador eléctrico domiciliario, soldador al arco

eléctrico entre otros. Algunas certificaciones son exigidas por ley como es el caso de cursos de sector transporte.

- Subsidios y Aporte: Uno de los aspectos más atractivos para los interesados en el programa son los subsidios y aportes que se entregan mientras dure el período de capacitación. Al igual que el programa de capacitación en oficios, se entregan 3000 mil pesos por día asistido a clases, adicionalmente se entrega un subsidio de cuidado infantil de 4000 pesos por cada hijo de hasta 6 años, en su línea emprendimiento entrega un aporte para comenzar en plan de negocios y además se entrega un servicio de cuidado infantil en el lugar que se realiza la capacitación. El objetivo de otorgar estos apoyos es para asegurar el ingreso y permanencia de mujeres y jóvenes, que son el sector más vulnerable laboralmente y con menos acceso a formación laboral.
- Apoyo Socio laboral personalizado: Formación en habilidades socioemocionales y de búsqueda de empleo, orientación para el diseño de proyectos de vida laboral.
- Nivelación de estudios: Para personas que hayan realizado un curso Más Capaz o que estén actualmente realizando un curso tienen la opción de nivelar estudios de forma gratuita en algunas entidades seleccionadas según región. N esta línea se nivela 3° y 4° medio en 1 año
- Continuidad de estudios: Continuidad de estudios en instituciones de educación superior para personas que hayan aprobado cursos Mas Capaz, relacionada con la formación en oficio que tuvieron en el curso de

capacitación. La experiencia particular de la Universidad de Aconcagua en la línea de continuidad de estudios de Mas Capaz fue sistematizada y publicados bajo el nombre de “Estudios de implementación del programa Más Capaz con continuidad de estudios en la Universidad de Aconcagua”.

Programa de Capacitación en Oficio, registro especial.

Este programa es una iniciativa que busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres vulnerables, entre 16 y 65 años, mediante un modelo de capacitación integral entregada por Entidades Formadoras, especializadas en la formación en oficios, que forman parte del registro especial, compuesto por organismos técnicos de capacitación *sin fines de lucro*. A diferencia del programa Más Capaz, este programa no tiene un enfoque en mujeres y jóvenes y los cursos son de una mayor duración; los requisitos de entrada del programa son los siguientes:

- Encontrarse dentro del 60% más vulnerable de la población, según Calificación Socio Económica (registro social de hogares).
- Tener entre 16 y 65 años.
- No poseer estudios de educación superior completos.
- Disponibilidad horaria para asistir a los cursos.

Este programa tiene por objetivo generar competencias laborales en personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad, con el propósito de aumentar la

probabilidad de encontrar un empleo de calidad y/o, en caso de tratarse de trabajadores o trabajadoras independientes, aumentas sus ingresos

Al igual que el programa Más Capaz, Capacitación oficio tiene las siguientes estrategias de Intervención:

- Fase lectiva
- Experiencia laboral
- Fase seguimiento
- Intermediación laboral.

Programa de Capacitación en oficio, línea sectorial.

Este programa es muy similar al Capacitación en oficio, registro especial; con la diferencia que las licitaciones de cursos están orientadas a las necesidades particulares de los sectores productivos en cada región, además que los cursos pueden ser ejecutados por organismos técnicos *con fin de lucro*. Este programa está además compuesto solo de fase lectiva que va de las 450 a las 550 horas.

Programa Aprendices.

El programa Aprendices se enmarca en la línea de programas de SENCE llamada “Formación en el puesto de trabajo” y se basa en la formación dual donde las personas son formadas simultáneamente a través de componentes teóricos y

prácticos. Estos dos componentes constituyen lo que se denomina “Plan de Aprendizaje”. El objetivo del programa es generar empleabilidad al aprendiz y productividad a la empresa y/o sector productivo a través del desarrollo de competencias que le permitan a la persona llevar a cabo una ocupación. Este formato de aprendizaje permite que las personas tengan contacto con las competencias que efectivamente se están necesitando en el mercado laboral. Las estrategias de Intervención de este programa son:

- Bonificación a la formación al interior de la empresa.
- Capacitación

Programa Becas Laborales

Este programa busca eliminar las barreras e inhabilitaciones laborales para acceder al mundo del trabajo con las que se encuentran las personas pertenecientes a los primeros tres quintiles de vulnerabilidad. El objetivo de las Becas laborales es mejorar las competencias laborales y facilitar el acceso a un empleo o actividad de carácter productivo a trabajadores/as de menor calificación remuneración, que se desempeñen en empresas que no sean adherentes ni aportantes de los organismos técnicos intermedios para la capacitación y a cesantes o personas que buscan trabajo por primera vez. El programa se financia con los montos no utilizados (remanentes) de las empresas usuarias de la franquicia tributaria de Capacitación, adheridas a un Organismo Técnico

Intermedio para Capacitación, OTIC. Los requisitos para ingresar al programa son los siguientes:

- Hombres y mujeres de entre 18 y 65 años que estén dentro del 60% de la población más vulnerable, según instrumento vigente.
- Personas con discapacidad y su familia directa.
- Personas privadas de libertad y su familia directa.
- Adultos mayores, entendiéndose como personas mayores de 60 años y hasta 75 años.
- Personas pertenecientes a pueblos originarios.
- Personas con adicciones.
- Desocupados (cesantes y personas que buscan trabajo por primera vez).
- Microempresarios trabajadores por cuenta propia (formales e informales)
- Pequeños agricultores.
- Trabajadores dependientes con baja calificación laboral, cuyos ingresos no superen los \$400.000.

Las estrategias de Intervención de este programa son:

- Formación con posibilidad de salida laboral dependiente/independiente

- Fondos concursables para que puedan participar diversas organizaciones que atienden a personas o grupos vulnerables.

Bono Empresa y Negocio.

El BEN es un beneficio que otorga el Estado por el cual una persona puede elegir dónde y en qué capacitarse. Es un programa dirigido a los dueños, socios y representantes legales de micro y pequeñas empresas a quienes se les entrega un bono de capacitación en la cual el dueño o socio debe aportar una matrícula del 20% del valor del curso, la que será devuelta al término del curso una vez aprobado. El objetivo del programa es aumentar la productividad del negocio de micro y pequeños empresarios a través de herramientas de capacitación para potenciar su capacidad de gestión. Los criterios de focalización para ser beneficiario del bono son los siguientes:

- Ser representante legal, dueño o socio de la empresa que postula.
- Tener iniciación formal de actividades.
- Ventas anuales iguales o inferiores a 25.000 U.F
- Pertener a la categoría de contribuyente del artículo 22 de la Ley sobre Impuesto a la Renta,
- En caso de ser trabajador por cuenta propia, no tener cotizaciones previsionales (como trabajador dependiente), en los últimos tres meses.
- No hay límite de edad.

Becas Fondo Cesantía Solidario.

El Programa Becas del Fondo de Cesantía Solidario es un beneficio por el cual una persona beneficiaria activa del Fondo de Cesantía Solidario puede elegir dónde y en que capacitarse, es decir corresponde a un programa focalizado para quienes cuenten con la solicitud de prestación del seguro de cesantía con cargo al FCS, aprobada por la Administradora de Fondos de Cesantía, y vayan a iniciar el proceso de certificación de Beneficiarios del FCS. El objetivo del programa Becas del Fondo de Cesantía Solidario tiene por objeto aumentar la empleabilidad, movilidad laboral o favorecer la inserción laboral de personas cesantes beneficiarias del Fondo de Cesantía Solidario Los requisitos para acceder a esta beca:

- Hombres y mujeres cesantes (sin tope de edad);
- Beneficiarios/as activos/as del Fondo de Cesantía Solidario (FCS) al momento de la postulación.
- Tener Patrocinio Matricula otorgado por la OMIL de tu comuna (documento que acredita la condición de beneficiario del Fondo de Cesantía Solidario).

Las estrategias de Intervención que contempla este programa son:

- Financiamiento total de un curso de capacitación promedio 80 horas.
- Subsidio diario de \$ 3.000 por día asistido

Programa Fortalecimiento OMIL (FOMIL)

Este programa busca atender a personas de baja calificación o empleabilidad, desempleadas, que no logran acceder a puestos de trabajo debido a falta de acceso a información de oportunidades laborales. Para esto, el programa busca desarrollar el sistema público de intermediación, a través del traspaso de recursos y metodologías de trabajo a las oficinas municipales de intermediación laboral, OMIL. Estas oficinas realizan una planificación anual y tienen ciertas metas de colocaciones según una tipificación establecida por SENCE, la cual se entrega de acuerdo a los resultados que ha tenido la OMIL. La cantidad que se transfiere por parte de SENCE a las OMIL también depende de esta tipificación. El principal objetivo de este programa es desarrollar y fortalecer los instrumentos, procesos y acciones de intermediación laboral para grupos vulnerables en cuanto a sus posibilidades de acceso al mercado laboral

Las estrategias de Intervención son las siguientes:

- Colocación: el fin último de este programa es lograr la inserción laboral de la población vulnerable en busca de empleo.
- Gestión: Para favorecer los procesos de intermediación se requiere que las OMIL ejecute diversas actividades que conduzcan a la inserción laboral. (capacitaciones del equipo, charlas, apresto laboral, etc)

Programa Subsidio al empleo joven

El Subsidio al Empleo Joven está orientado a los trabajadores/as jóvenes dependientes, sus empleadores y los/as trabajadores/as independientes, mejorando sus ingresos y apoyando a quienes los contratan.

Tiene por objeto mejorar el ingreso de los trabajadores y trabajadoras mayores de 18 y menores de 25 años de edad que perciban bajos salarios y que pertenezcan al 40% más vulnerable de la población. Las estrategias de Intervención son las siguientes:

- Traspaso de recursos a trabajadores/ras jóvenes con beneficio concedido, pudiendo optar por pagos provisionales mensuales, quedando sujeto a reliquidación
- Traspaso a empresas con beneficio concedido mensualmente, incentivando así la incorporación de jóvenes al mundo laboral.

Bono al trabajo de la mujer.

El Bono al Trabajo de la Mujer consiste en un aporte monetario con cargo fiscal que forma parte del Ingreso Ético Familiar pagado directamente a las mujeres trabajadoras que hayan postulado y que cumplan los requisitos de acceso, y a sus empleadores. El Bono al Trabajo de la Mujer tiene por objeto mejorar las

condiciones del empleo femenino en la población vulnerable, estimulando la oferta y la demanda de trabajo remunerado y el aumento del ingreso de las trabajadoras.

De qué forma opera:

- Traspaso a trabajadoras con beneficio concedido: El subsidio al empleo de las trabajadoras es un beneficio pecuniario anual, pudiendo la trabajadora dependiente optar por pagos provisionales mensuales, quedando sujeto a reliquidación.
- Traspaso a empresas con beneficio concedido: En el caso del empleador, el traspaso directo de recursos será siempre mensual.

Franquicia Tributaria.

La Franquicia Tributaria es un incentivo tributario que permite a las empresas contribuyentes de Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles. La Franquicia Tributaria tiene como objetivo mejorar el capital humano de los trabajadores, socios de las empresas, potenciales trabajadores y ex trabajadores, a través de la capacitación; ofreciendo incentivos a la misma a través de descuentos en los montos a pagar por concepto de impuestos.

Las estrategias de intervención de este programa son las siguientes:

- **Actividad tipo contrato:** Es la opción que tienen las empresas de capacitar a sus trabajadores que tienen contratados formalmente, de acuerdo a las normas del Código del Trabajo. Es la forma de capacitación más utilizada a través de este instrumento. A través de esta línea se incluye la posibilidad de que el propio socio o dueño de la empresa pueda ser capacitado, siempre que se haya asignado una remuneración empresarial o acredite que trabaja en la empresa de su propiedad.
- **Actividad Pre-Contrato:** Es la opción que tienen las empresas de capacitar a personas que no están contratadas, previa firma de un "Contrato de Capacitación", sin que ello constituya un vínculo laboral con la empresa. En caso de que el número de personas a ser capacitadas bajo esta modalidad sea igual o superior al 10% de la dotación permanente de la empresa, el 50% del total de pre contratos que exceda al referido 10% deberá corresponder a personas discapacitadas. La discapacidad debe ser certificada por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, COMPIN, u otra entidad competente.
- **Actividad Post-Contrato:** Corresponde a la opción que tienen las empresas de capacitar a sus trabajadores al término de una relación laboral. En este caso, la duración de la capacitación puede ser de hasta cinco meses, contados desde la fecha de término de la relación laboral.

Transferencia Sector Público.

El programa consiste en la transferencia monetaria a organismos de la administración del Estado: Fuerzas Armadas, Gendarmería, SENAME e INDAP para organizar, administrar y desarrollar programas de capacitación en oficio para la población proveniente de los quintiles socioeconómicos más bajos, en riesgo social y/o vulnerado en sus derechos.

El objetivo del programa Transferencias al Sector Público es facilitar la inserción laboral de las personas dependientes de las instituciones en convenio con SENCE, generando en ellas nuevas competencias. Las instituciones en convenio varían dependiendo de cada dirección regional de SENCE.

El programa Transferencias al Sector Público contempla un solo componente:

Fase Lectiva: Este componente considera cursos de capacitación, enfocados en el aprendizaje de un oficio, los cuales tendrán diseño curricular basado en las fichas técnicas de SENCE, o presentar su propia propuesta conforme al formato entregado por SENCE, con enfoque en el modelo de competencias laborales.

Programa Inversión en la Comunidad.

El programa Inversión en la Comunidad considera dos componentes o líneas de acción. El primero destinado a la ejecución de proyectos por transferencia directa de recursos, realizado por medio de las distintas Intendencias del país. El

segundo, correspondiente a la ejecución de proyectos a través de convenios, de cargo de la Subsecretaría del Trabajo, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

Pueden participar todas aquellas personas Jurídicas sin fines de lucro, constituida con anterioridad al llamado de Licitación, cuyo objeto consignado en sus estatutos sea compatible con el desarrollo de las actividades contempladas en el Programa Inversión en la Comunidad y no registrar deudas laborales y previsionales, no poseer multas impagas y no registrar sumas de dinero adeudadas con el servicio. Este es un programa de empleo directo, en el cual las personas que quieran ser beneficiarias necesitan cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser mayor de 18 años.
- Ser trabajador/a desempleado/a.
- Vivir preferentemente en regiones o comunas que presenten tasas de desocupación superiores al promedio de desempleo nacional.
- Registro social de hogares vigente.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1. La dirección estratégica.

En la gestión pública, la evaluación de los resultados y procesos de los servicios públicos es una tarea que a menudo no se realiza de forma sistemática. Además de esto, la naturaleza misma de la administración de entidades Estatales hace que los procedimientos sean excesivamente burocráticos, lo cual puede traducirse en una serie de “cuellos de botella” que se encuentran también en la etapa de control del proceso administrativo.

Debido a esto, la Dirección estratégica se presenta como una práctica crucial para poder llegar a la consecución de los objetivos de la organización. En el caso de la gestión pública, a causa de la rotación de sus directivos según el gobierno de turno, es muy importante contar con procesos y un marco que permita que el funcionamiento del servicio con una mirada de largo plazo y que a su vez pueda adecuarse a los replanteamientos de los objetivos que se producen al inicio de cada ciclo. Según David (2003), “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y

desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”.

2.2. El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

El Cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de control de la gestión estratégica para las empresas y organizaciones, la cual contempla variables tanto financieras como no financieras. De acuerdo a Kaplan (2002), el cuadro de mando integral es un marco o estructura que permite integrar indicadores de distinta naturaleza derivados de la estrategia de la compañía u organización, por tanto la aplicación del CMI es un proceso de tipo sistemático para poner en práctica y a su vez obtener retroalimentación sobre la implantación de la estrategia. Kaplan (2002) indica que las funciones del diseño y aplicación del Cuadro de Mando Integral en una organización son las siguientes:

1. Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella: El proceso del CMI comienza con la transformación de la estrategia de la organización en objetivos estratégicos específicos. Estos objetivos deben establecerse y clarificarse para la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento. Se debe pensar si el énfasis va estar en el aumento de las ventas, mejorar la liquidez o la rentabilidad En el caso de los objetivos financieros pueden ser del tipo “Mejorar en al menos x% de rentabilidad al tercer año de funcionamiento de la estrategia”. Luego de establecer los objetivos financieros y de clientes se deben establecer para

los procesos internos; con la finalidad de descubrir procesos completamente nuevos. Los objetivos de formación y crecimiento revelan las razones para invertir en las personas y en sistemas de información. Al ser los objetivos del CMI establecidos por un equipo de trabajo, permiten que la responsabilidad del éxito de la estrategia sea conjunta.

2. Comunicar la estrategia y vincular los objetivos e indicadores: es importante que los objetivos e indicadores de la estrategia sean comunicados a toda la organización a través de los canales que esta utiliza como boletines, sitio web, lista de correos electrónicos, presentaciones periódicas, entre otros. Cuando todos los integrantes de la organización conocen los objetivos e indicadores de alto nivel, estos pueden descomponerse en objetivos locales de acuerdo a cada unidad o departamento
3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas: EL CMI permite establecer objetivos e indicadores tanto de largo plazo como de plazo más inmediato. Normalmente se empieza por los objetivos de la perspectiva financiera, pero para alcanzar estos es necesario integrar los objetivos de clientes, procesos y formación. Un aspecto crucial para este trabajo es que el CMI permite que la organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.
4. Aumentar el *feedback* y la formación estratégica: El CMI aporta al aprendizaje organizacional, ya que permite vigilar y ajustar la estrategia de acuerdo a los resultados observados y si es necesario hacer cambios fundamentales en la estrategia. Esto es especialmente válido en un mundo

tan cambiante como el de hoy, donde la estrategia era perfectamente válida cuando se originó pero con el paso de los años esto deja de ser efectivo.

Figura 2.1. Estructura del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Elaboración Propia, base en Kaplan (2002) "Cuadro de Mando Integral"

Cada perspectiva del Cuadro de mando integral (Finanzas, Clientes, procesos internos, Formación y crecimiento) debe considerar las siguientes dimensiones:

- **Objetivos:** Es un resultado que se desea o necesita lograr en un periodo de tiempo específico o también se entiende como un estado futuro deseado. El propósito del establecimiento de objetivos dentro de una estrategia es el de convertir los lineamientos de la visión y misión en indicadores específicos de desempeño, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr.
- **Indicadores:** Son una aproximación de lo que se quiere medir.(Ej. ROI, prueba ácida, porcentaje de desperdicio, participación de mercado, etc)
- **Metas:** Cuantificación o declaración más precisa de los objetivos
- **Iniciativas:** Acciones para lograr los objetivos propuestos.

De acuerdo a Kaplan (2002), cada una de las perspectivas del CMI debe responder a las siguientes interrogantes para poder transformar una estrategia en términos operativos medibles:

Clientes: ¿Cómo deberíamos aparecer frente a nuestros clientes para alcanzar nuestra visión? En esta perspectiva se deben identificar los distintos segmentos del cliente y del mercado en que competirá la empresa o unidad de negocio y qué medidas se tomarán para actuar en el mercado y segmento objetivo. Los indicadores más representativos de esta perspectiva son la satisfacción del cliente y la participación de mercado, pero es importante que también incluya indicadores más específicos que hagan referencia al valor agregado que aporta la empresa u

organización a sus clientes, como por ejemplo tiempo de espera y servicio de entrega. En el caso de la unidad de estudio de esta tesis, tomando en cuenta que es un servicio estatal, los clientes serían los usuarios o beneficiarios de los programas tanto de capacitación como de empleo, los OTECs, OTICs y las empresas; por nombrar algunos posibles clientes de forma tentativa.

Finanzas: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas y acreedores?

Los indicadores financieros son los más utilizados por las empresas para medir el desempeño, ciertamente debido a que el fin último de estas es de maximizar la utilidad. El enfoque del CMI integra los indicadores financieros con las demás perspectivas, lo cual lo hace útil para ser utilizado en organizaciones de distinta índole. De todas maneras, es innegable la importancia de la perspectiva financiera, debido a que aporta información sobre consecuencias económicas claramente medibles y comparables entre períodos y el resto de la industria. Los indicadores financieros más utilizados comúnmente son el rendimiento sobre inversión (ROI), rendimientos sobre activos (ROA) y el valor económico añadido (EVA). En el caso del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, teniendo en consideración que una de las principales problemáticas que dan inicio a esta investigación es la baja ejecución del presupuesto anual, será necesario generar indicadores clave de rendimiento financiero en la línea presupuestaria.

Procesos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes? Se debe identificar en que procesos internos la

organización se debe destacar o ser considerada excelente. Estos procesos permiten explotar las oportunidades del mercado, atraer y retener clientes y de esta manera tener el rendimiento financiero esperado por los stakeholders de la organización. Las medidas tomadas deben ir en línea con los procesos que pueden y traer los mayores dividendos para la organización, por tanto el proceso interno excelente deben alinear la estrategia, objetivos, fortalezas internas y oportunidades del mercado. El enfoque CMI ayuda a identificar procesos que no necesariamente existen dentro de la organización, pero que si son los necesarios para satisfacer las expectativas financieras y de los clientes. Esto hace que la estrategia tenga un carácter más proactivo que reactivo, ya que no solo se centra en la mejora de los procesos actuales. En el caso de la SENCE Dirección regional Valparaíso, una de las posibles razones de la baja ejecución presupuestaria es la demora en la liquidación de los cursos debido a procesos deficientes de gestión documental, validación de asistencia y pagos.

Formación y Crecimiento: ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra misión? Identifica la infraestructura que debe tener la empresa para poder lograr un crecimiento a largo plazo. Una empresa que solo posee los conocimientos actuales y que no se encuentra a la vanguardia tecnológica y de la información, difícilmente podrá ser líder de su sector. La formación y crecimiento proceden de tres fuentes principales; las personas, los sistemas y los procedimientos. A través del CMI, se revelan los vacíos que existen en las capacidades internas de la organización para cumplir con los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos. Para

lograr llenar estos vacíos, las organizaciones deberán invertir en la capacitación de sus miembros, el mejoramiento de las tecnologías de información de las que hacen uso y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Los indicadores para la formación de los integrantes pueden ser habilidades certificadas que estos poseen o cursos de capacitación completados. Los sistemas de información pueden medir su capacidad a través de la disponibilidad de la información para las personas que la utilizan y si esta facilita o dificulta los procesos y la toma de decisiones. Con respecto a los procedimientos, se puede analizar los sistemas de incentivos que poseen los empleados.

2.3. Caso de aplicación del CMI en una entidad pública.

De acuerdo a Menzel (2014), la municipalidad de Providencia en Chile es un caso de aplicación del Cuadro de Mando Integral en la gestión pública y es una de las pocas comunas en el país en cuya Municipalidad se utiliza este enfoque para lograr los objetivos estratégicos. El caso de la Municipalidad de Providencia, aunque no es exactamente igual al de un Servicio Estatal como es el SENCE, si se asimila en que los enfoques son distintos al de una empresa privada y se debe tener muy en cuenta el análisis político, económico, social y tecnológico tanto de la organización como de su entorno.

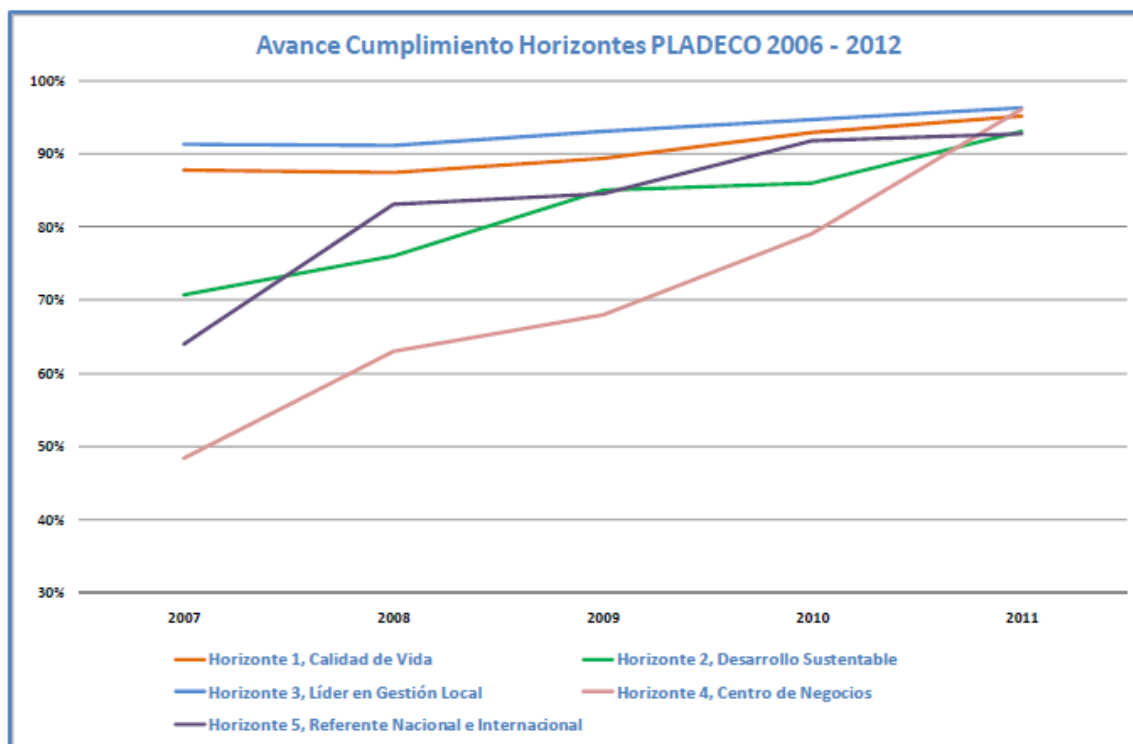
Un desafío que enfrentó la comuna de Providencia es el de poner en sintonía los objetivos estratégicos con el plan regulador, el Plan de desarrollo comunal y el presupuesto comunal. En esto se asemeja al Servicio Nacional de Capacitación y

Empleo, debido a que este está también regido por ciertos planes y programas del Ministerio y/o medidas presidenciales, por lo cual la visión estratégica del CMI tiene que ir en sintonía con estas miradas ya existentes y que guían el actuar del servicio. En la Municipalidad de providencia ya existía previamente un plan estratégico, pero en ese caso se decidió realizar cambios paulatinos.

Un punto a destacar es que en Providencia se aparejaron los indicadores de gestión del CMI con el “Programa de mejoramiento de la gestión Municipal”, lo cual trajo consigo incentivos monetarios para el cumplimiento de las metas propuestas. Esto es un factor extra de motivación, pero puede llevar a que se produzcan conflictos en la organización por el desmedido interés por cumplir con estas metas.

Desde la implementación de esta herramienta, el avance en la consecución de los objetivos estratégicos fue el siguiente:

Figura 2.2 Medición de Avance Estratégico Municipalidad de Providencia



Fuente: Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la administración municipal de la comuna de Recoleta (Menzel, 2014)

CAPÍTULO III: PROBLEMATIZACIÓN.

3.1. Problema de investigación.

Uno de los principales problemas en la gestión del Servicio Nacional de Capacitación y empleo en Valparaíso es su baja ejecución presupuestaria. Tanto sobre el tema particular de la ejecución presupuestaria, como para la gestión en general de las unidades que componen este servicio, no existe un sistema de control de gestión establecido, por lo cual para llevar un control se piden informes desde el nivel central en Santiago con una periodicidad excesiva. Además de esto, se creó recientemente en la dirección regional el cargo de Encargado de control de gestión; la persona que ocupa este cargo tiene la misma metodología de solicitar informes individuales y por unidad de forma constante (al menos una vez por semana). Esto puede llegar a ser contraproducente, ya que se destina una gran parte del tiempo a la elaboración de informes y no a acciones para lograr los objetivos del servicio.

Para este servicio público, es de suma urgencia contar con una mirada estratégica de la gestión y la definición de indicadores que puedan medir el desempeño de las unidades, ser comparables temporalmente como también con las demás direcciones regionales del país.

3.2 Justificación y viabilidad.

La baja ejecución presupuestaria que experimenta la dirección regional de SENCE Valparaíso como también la forma en que se ejecuta este presupuesto (concentrando el gasto en el último trimestre del año), ha despertado gran preocupación tanto desde el nivel central como en la administración regional del servicio. Esta problemática presupuestaria ha dejado en evidencia la falta de sistemas de control de gestión en este servicio público, lo cual se ha intentado compensar en los últimos meses con la elaboración de informes semanales y la creación del cargo de Encargado de control de gestión a nivel de dirección regional.

El tema propuesto es viable ya que los estudios y propuestas de Cuadro de mando integral se centran en su mayoría en empresas con fines de lucro. De todas maneras, existen artículos académicos e investigaciones sobre la aplicación de esta herramienta de gestión estratégica en el sector público, lo cual puede servir de base para este estudio.

3.3. Formulación de preguntas:

¿Cuáles son los indicadores que mejor representan el actuar de este servicio?

¿Cómo evaluar a cada unidad?

¿Cuáles son los objetivos de la organización?

¿Cuál es la mejor estrategia para alcanzar esos objetivos?

CAPÍTULO IV: OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

4.1. Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando integral para mejorar el control de gestión en la Dirección regional de SENCE Valparaíso.

4.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del estado actual de las unidades que componen la Dirección regional.
- Generar indicadores de gestión representativos de este servicio público.
- Tener información que pueda ser contrastable con distintos períodos y con otras direcciones regionales del país.

CAPÍTULO V: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL VALPARAÍSO DE SENCE.

La dirección regional Valparaíso de SENCE es un organismo que depende administrativamente del nivel central y tiene un nivel de autonomía limitado en las herramientas de gestión que utiliza. Esto da como resultado que no posea una planificación estratégica definida. A través del Cuadro de Mando Integral podemos medir el desempeño que está teniendo la organización en su conjunto en el corto y largo plazo. Asimismo, es utilizado como un modelo de gestión, una herramienta de comunicación e incluso podría significar una herramienta de cambio organizacional.

Dentro de los beneficios del CMI, podemos distinguir los siguientes:

- Alineamiento estratégico.
- Integración horizontal y vertical
- Seguimiento y control de planes.
- Herramienta de comunicación, motivación e incentivo

El control de gestión es una herramienta de gran valor para la gestión organizacional; su diagnóstico y sus recomendaciones constituyen los pasos previos ineludibles para facilitar a la dirección superior el ejercicio de una de sus máximas atribuciones: la toma de decisiones estratégicas.

La metodología a utilizar para levantar el cuadro de mando integral, será en primer lugar realizar un diagnóstico de la organización a través de un **análisis FODA** de la situación actual del servicio, tanto a nivel interno como externo. Luego de tener claro el diagnóstico, se realizará un análisis de los resultados proponiendo las siguientes estrategias:

- **Estrategias (FO):** Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategias (DO):** Vencer debilidades aprovechando oportunidades.
- **Estrategias (FA):** Usar fortalezas para evitar amenazas.
- **Estrategias (DA):** Reducir al mínimo debilidades y evitar amenazas.

Luego de las propuestas de estrategias a seguir según el diagnóstico inicial de la organización y su entorno; se propondrá una **misión y visión** específicamente para la dirección regional Valparaíso de SENCE, lo cual actualmente no existe. Para la elaboración de la misión, se utilizará una serie de preguntas que guíen el proceso:

- ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?
- ¿Qué nos distingue de la competencia?
- ¿Qué ofrecemos a nuestros colaboradores, comunidad, proveedores y al ambiente?

Para el caso de la elaboración de la visión, la pregunta clave es:

- ¿Cómo visualizamos a la organización en 10 años?

Después de tener clara la misión y visión de la dirección regional Valparaíso y de acuerdo al diagnóstico levantado previamente, se elaborarán los **valores** que guiarán a la organización en su estrategia.

A continuación, se propondrán los **objetivos e indicadores** para cada una de las 4 perspectivas con las que se elaborará el cuadro de mando integral:

- **Capacidad estratégica:** Con qué recursos estratégicos cuenta la organización (personas, competencias y habilidades tecnológicas)
- **Procesos internos:** En que procesos de la cadena de valor debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros usuarios y entregar mayor valor.
- **Financiera:** Que se debe hacer para cumplir de mejor forma con los objetivos financieros/presupuestarios.
- **Usuarios:** regularmente se le denomina perspectiva clientes, en este caso se utilizará la nomenclatura de “usuario” al tratarse de un servicio público; Que debemos hacer y como medimos el valor de nuestra gestión hacia nuestros usuarios y que nos permiten cumplir nuestros objetivos financieros.

Toda la información anterior se consolidará en un **mapa estratégico** de la organización en el cual se incluirán las perspectivas, los objetivos en cada una de ellas, sus relaciones causa-efecto y ejes estratégicos de gestión, todo en función de la misión y visión antes propuestas.

Finalmente se elaborará un **tablero de gestión** con los indicadores claves para medir los resultados según la estrategia propuesta, su fórmula de medición y las metas utilizando el método de semáforo según rango en que se han ido alcanzado.

Antes de continuar con el desarrollo de lo antes propuesto, es pertinente realizar una aclaración conceptual menor pero que puede llevar a confusión al ir avanzando con los instrumentos; esta es la diferencia entre indicador y variable:

Indicador: Es un instrumento que sirve para poder medir algún aspecto que requiera ser monitoreado, evaluado y contrastado con respecto a una meta y que sirve para lograr aprendizajes y mejoras en la gestión de la institución. El indicador utiliza variables que se observan en la operación de la organización llevadas a una ecuación con el objetivo de calcular su valor en distintos momentos (anual, trimestral, etc). Además, con el fin de tener un punto de contrastación, al indicador se le asocian metas que permiten hacer comparaciones de su estado; dependiendo si este se encuentra lejos o cerca de la meta se tienen que tomar medidas de corrección o de mejora a largo plazo. Un indicador simple que se puede replicar en la mayoría de las organizaciones puede ser “Porcentaje de reclamos que se presentan de forma electrónica en sitio web respecto de las que se hacen de forma presencial”.

Variable: es una magnitud que representa un proceso o aspecto específico dentro de la organización. Un ejemplo de variables pueden ser: Número de atenciones en el mesón de OIRS, monto del presupuesto ejecutado a ese momento, número de aprobados en cursos de un programa, etc.

Despejando estas diferencias conceptuales, podemos decir que una variable requiere de observación en un momento de tiempo ya sea de manera manual o de manera automática/digital. No es necesaria una comparación para poder conocer la magnitud de la variable

5.1. Matriz FODA Dirección regional SENCE Valparaíso.

Tabla 5.1. Matriz de Análisis Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Director Regional cuenta con un liderazgo reconocido por los funcionarios del Servicio.	Falta de recursos humanos para atender demandas, por lo mismo existe poca capacidad para responder a todos los requerimientos programáticos.
Existe colaboración entre unidades ante algún hecho contingente.	No existe un sistema de Control de Gestión que se ocupe transversalmente del logro de objetivos regionales.
Seguridad de los datos personales de los usuarios y usuarias.	Ausencia de sistematización para planificación de requerimientos a mediano plazo
Personal en constante capacitación.	Bajas compensaciones para el personal
Presencia territorial en todas las provincias de la región.	Escasa participación Regional en el diseño de Programas ejecutables por las Unidades del Servicio.
	Poca madurez de los sistemas de

	información, por el bajo acoplamiento con los procesos administrativos del Servicio.
	Desconocimiento del parte del Nivel Central (Nivel Estratégicos), respecto de lo que se realiza a nivel táctico y operativo en la Región.
	Adjudicación de cursos a Organismos Ejecutores, con comportamiento irregular.
	Personal con responsabilidad administrativa corresponde sólo al 50% del total de la dotación de funcionarios de la Dirección Regional, lo que afecta directamente el flujo de trabajo y además puede generar errores administrativos graves.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.2. Matriz de Análisis Externo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alianzas estratégicas a Nivel Regional, con otros servicios o instituciones públicas y privadas.	Falta de público objetivo para cumplir metas de todos los Programas del Servicio.
Alta cobertura por parte de los principales medios de comunicación regional, respecto de las actividades que realiza el Servicio.	Comportamiento irregular o deficiente de los Organismos Ejecutores.
	Presentación de propuestas por Organismos Ejecutores, con calificación deficiente, lo que generaría declarar como desiertos ciertos concursos públicos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.3. Estrategias propuestas a raíz de diagnóstico FODA.

ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y MAXIMIZAR OPORTUNIDADES
Fortalecer el trabajo en equipo entre Unidades del Servicio, para resolver nudos críticos en conjunto y evitar así problemas mayores.	Definir un funcionario encargado de coordinar el trabajo con las distintas instituciones o servicios públicos que se relacionan con el SENCE.
Potenciar el trabajo territorial de los Encargados Provinciales, principalmente en lo que tiene relación con la atención de los/as beneficiarios/as; capacidad resolutiva e integración con los diversos Servicios o Instituciones que tienen presencia provincial.	Solicitar a Nivel Central el aumento de dotación de la Dirección Regional, incluyendo como argumento un cuadro comparativo con las cargas de trabajo de cada regional versus la dotación de funcionarios de éstas.
	En caso de no existir aumento de dotación, solicitar reducción en las metas regionales.

ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR FORTALEZAS Y MINIMIZAR AMENAZAS	ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR DEBILIDADES Y AMENAZAS
<p>Fortalecer a los Encargados Provinciales, para que contribuyan a cumplir las metas de cobertura de todos los programas del Servicio, a través de la difusión oportuna y las alianzas estratégicas con Municipios, Gobernaciones u otras instituciones públicas y/o privadas.</p>	<p>Solicitar a Nivel Central, mayor participación de la Dirección Regional, en asuntos tales como: Diseño de los Programas (normativa), participación en proceso de selección de Ejecutores, definición de metas, entre otros.</p>
<p>Crear una política regional de retroalimentación con Organismos Ejecutores, de esta forma se mejorará la ejecución de los programas de capacitación.</p>	<p>Aumentar la dotación de personal a contrata o planta, disminuyendo el personal a honorarios y por tanto se dividiría equitativamente a responsabilidad administrativa y se mejorarían las condiciones laborales de nuestros funcionarios.</p>

Fuente: Elaboración propia.

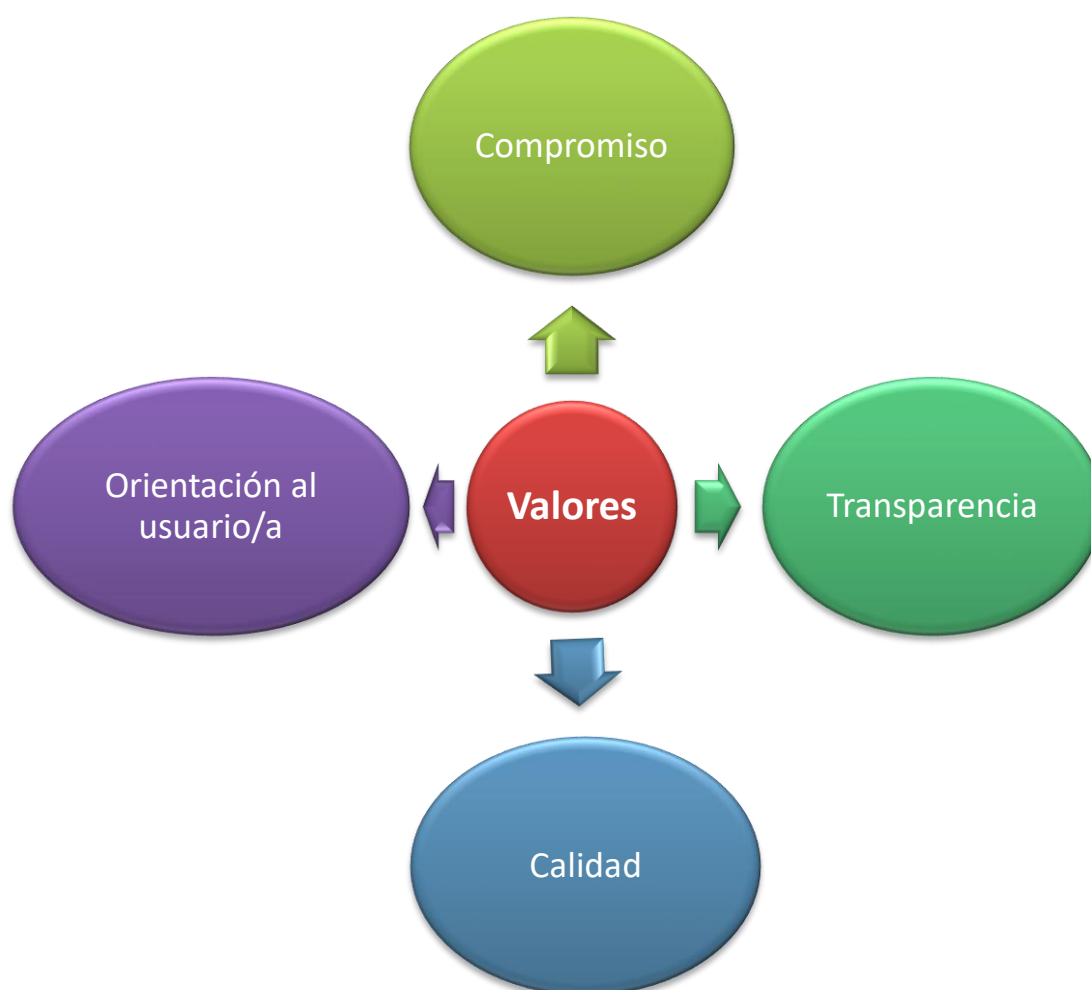
5.3. Propuestas de misión y visión para la dirección regional Valparaíso de SENCE.

Misión: Contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas de Región de Valparaíso, con un enfoque especial en los sectores más vulnerables, a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación, empleo e intermediación laboral, asegurando la calidad y pertinencia de nuestros servicios.

Visión: Posicionarse como el Servicio Público líder en el desarrollo del capital humano de la región, facilitando el acceso a la capacitación, orientando y acompañando a las personas más vulnerables para su inserción y continuidad laboral, todo ello en un marco de respeto a las personas y a las buenas prácticas laborales.

5.4. Propuesta de valores de la organización.

Figura 5.4 Propuesta de valores de la organización para el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.



Fuente: Elaboración propia.

5.5. Objetivos estratégicos, específicos, indicadores y fórmulas según perspectiva.

Tabla 5.5. Perspectiva capacidad estratégica.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR Y RATIO
<p>Utilizar las TICs en los procesos internos y externos de la Dirección Regional, con innovación y mejoramiento continuo de los procesos.</p>	<p>Implementar un sistema informático único, que integre todos los procesos y actores que intervienen en la ejecución de los Programas del Servicio.</p> <p>Desarrollar un sistema de intranet amigable con el Usuario, que permita mejorar gestión interna del Servicio.</p>	<p>Porcentaje de Programas incorporados en un sistema informático (único) : $(N^{\circ} \text{ de programas del SENCE, administrados en el sistema Único en el año } t / N^{\circ} \text{ total de programas SENCE en el año } t) * 100$</p> <p>Porcentaje de usuarios que califican como excelente el sistema de intranet: $(N^{\circ} \text{ de encuestados con resultado "Excelente"} / n^{\circ} \text{ total de encuestados}) * 100$</p>

<p>Promover la excelencia de los resultados en la gestión, mediante el fortalecimiento de las competencias de las personas que conforman la Institución.</p>	<p>Fomentar la participación de los funcionarios de la Dirección Regional, en los Fondos Concursables de Capacitación.</p> <p>Incrementar la motivación y la satisfacción personal de los funcionarios.</p>	<p>Porcentaje de funcionarios capacitados en el año, respecto de la dotación efectiva: $(n^{\circ} \text{ funcionarios Capacitados año } t / \text{ Dotación efectiva año } t) * 100.$</p> <p>Índice de rotación de personal: $(n^{\circ} \text{ de nuevos empleados} - n^{\circ} \text{ de empleados desvinculados en el año } t / n^{\circ} \text{ total de la dotación efectiva en el año } t) * 100.$</p>
<p>Impulsar un buen clima laboral en la Dirección Regional</p>	<p>Aplicar anualmente una encuesta de clima laboral a todos los funcionarios de la Dirección Regional.</p>	<p>Porcentaje de encuestas con resultados favorables:</p> <p>$(N^{\circ} \text{ de encuestas con resultado favorable en el año } t / N^{\circ} \text{ total de encuestas aplicadas en el año } t) * 100$</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.6 Perspectiva Procesos internos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR Y RATIO
Mejorar la comunicación con el Nivel Central del SENCE	<p>Reducir los tiempos de respuesta a requerimientos desde el Nivel Central.</p> <p>Aumentar la participación de la Dirección Regional en el diseño de procesos administrativos para la implementación de Programas</p>	<p>Porcentaje de requerimientos que se cumplen dentro de 5 días hábiles. (N° requerimientos respondidos en menos de 5 días/ n° total requerimientos solicitados mensuales)*100</p> <p>Porcentaje de aceptación de indicaciones por el Nivel Central (N° de indicaciones recogidas por el Nivel Central/ N° de indicaciones emitidas por Dirección Regional) *100</p>
Perfeccionar la capacidad de respuesta y atención a los/as usuarios/as.	<p>Disminuir la cantidad de reclamos realizados por beneficiarios.</p> <p>Eficacia en los procesos de pago del servicio.</p>	<p>Porcentaje de beneficiarios que presentan reclamos por programa (N° Reclamos/ total beneficiarios del programa en el periodo t)*100</p> <p>Porcentaje de pagos a organismos ejecutores tramitados dentro de 20</p>

		días hábiles: (N° pagos tramitados 20 días/N°total pagos ingresados) *100
Mejorar la calidad de la capacitación entregada por los organismos ejecutores de los Programas del Servicio.	Alcanzar la meta del Plan Anual de Supervisiones. Detectar oportunamente las deficiencias durante la ejecución de los Programas del Servicio.	Nivel de Cumplimiento del Plan Anual de Supervisiones (N° supervisiones realizadas/ N° total de supervisiones planificadas en el año t)*100 Porcentaje de deficiencias detectadas durante la ejecución: (N° fiscalizaciones con resultado sancionable/N° fiscalizaciones en el periodo t)*100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.7 Perspectiva Financiera.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR Y RATIO
Ejecutar de manera eficiente el presupuesto asignado a la Dirección Regional del SENCE	<p>Alcanzar la meta presupuestaria anual, relativa al Subtitulo 24 (Gastos y transferencias corrientes del Gobierno Central).</p> <p>Ejecutar eficientemente los recursos asignados a la Dirección Regional, referentes a los Subtítulos 21 (RRHH) y 22 (Bienes y Servicios de Consumo).</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento de la Meta de la Ejecución Presupuestaria Regional: (Presupuesto ejecutado en el año t/presupuesto regional asignado total año t)*100</p> <p>Nivel de eficiencia con que se ejecuta el Presupuesto: Gastos de explotación (Sub 21 y 22)/Presupuesto Sub 24 (Gastos y transferencias corrientes del Gob. Central)</p>

Fuente: Elaboración propia.

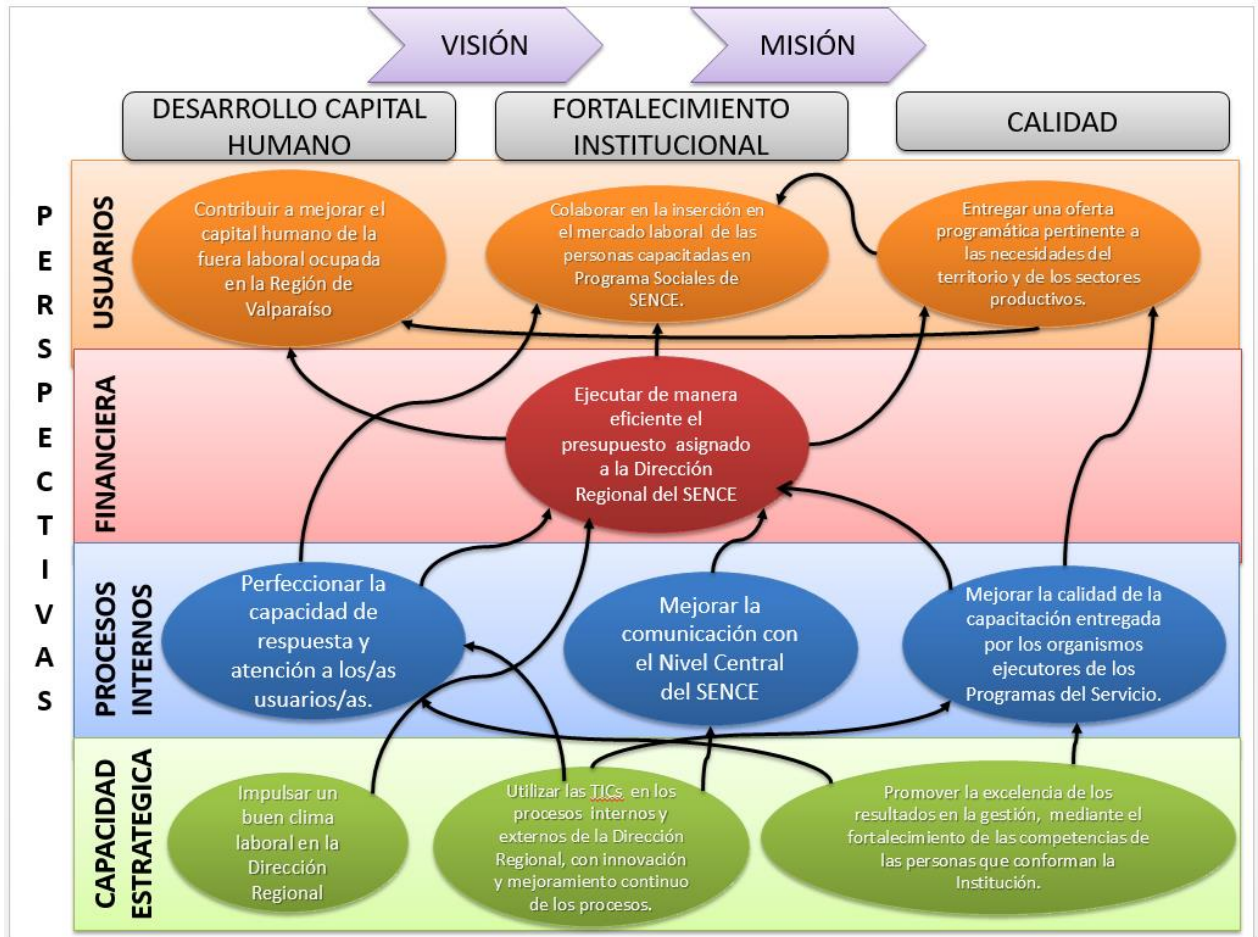
Tabla 5.8 Perspectiva Usuarios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR Y RATIO
Contribuir a mejorar el capital humano de la fuerza laboral ocupada en la Región de Valparaíso, a través de Programas enfocados a la Empresa.	Aumentar la cantidad de trabajadores capacitados a través de los Programas dirigidos a empresas (Franquicia Tributaria, FPT y Aprendices).	Índice de trabajadores capacitados a través de Programa dirigidos a Empresas: (Cantidad de trabajadores capacitados en el periodo t/ cantidad de trabajadores capacitados en el periodo t-1)
Colaborar en la inserción en el mercado laboral de las personas capacitadas en Programa Sociales de SENCE.	Cumplir con las metas de personas capacitadas en los Programas Más Capaz y Capacitación en Oficios. Contribuir en la inserción laboral de los	Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales de los Programas Más Capaz y Formación en Oficios en la región de Valparaíso (N° de usuarios capacitados en el año t/ Meta anual

	capacitados en Programas Sociales, a través de los procesos de Intermediación Laboral.	programada para los Programas Más Capaz y Formación en oficinas)*100 Porcentaje de usuarios colocados: (N° de personas “colocadas”/ N° de personas capacitadas en Programas Sociales en el año t)*100
Entregar una oferta programática pertinente a las necesidades del territorio y de los sectores productivos.	Elaborar un Plan Anual de Levantamiento de Requerimientos de capacitación en la Región.	Porcentaje de cumplimiento del plan anual : (N° de actividades realizadas en el marco del plan/ N° de actividades programadas)*100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.9 Mapa Estratégico de la Organización.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.10. Tablero de gestión.

INDICADOR	FÓRMULA	PARÁMETRO
<p>Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales de los Programas Más Capaz y Formación en Oficios en la región de Valparaíso</p>	<p>$(\text{N}^\circ \text{ de usuarios capacitados en la región de Valparaíso programas sociales en el año t} / \text{Meta anual programada para los Programas sociales en la región de Valparaíso}) * 100$</p>	<p>Verde: $X \geq 80\%$</p> <p>Amarillo: $50\% < X < 80\%$</p> <p>Rojo: $X \leq 50\%$</p>
<p>Porcentaje de cumplimiento de la Meta de la Ejecución Presupuestaria Regional del Servicio.</p>	<p>$(\text{Presupuesto regional ejecutado en el año t} / \text{presupuesto regional total asignado año t}) * 100$</p>	<p>Verde: $X \geq 80\%$</p> <p>Amarillo: $50\% < X < 80\%$</p> <p>Rojo: $X \leq 50\%$</p>
<p>Nivel de Cumplimiento del Plan Anual de Supervisiones.</p>	<p>$(\text{N}^\circ \text{ supervisiones realizadas} / \text{N}^\circ \text{ total de supervisiones planificadas en el año t}) * 100$</p>	<p>Verde: $X \geq 70\%$</p> <p>Amarillo: $40\% < X < 70\%$</p> <p>Rojo: $X \leq 40\%$</p>

<p>Porcentaje de funcionarios capacitados en el año, respecto de la dotación efectiva.</p>	<p>(N° funcionarios Capacitados año t/ Dotación efectiva año t)*100.</p>	<p>Verde: $X \geq 20\%$ Amarillo: $10\% < X < 20\%$ Rojo: $X \leq 10\%$</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL.

6.1. Roles y perfiles de acceso.

Un sistema de gestión de esta naturaleza necesita contar con una serie de perfiles de acceso diferenciado que permitan articular la operación separando las distintas responsabilidades de los usuarios involucrados según su área de competencia. Estos perfiles ir siendo ajustando según las necesidades emergentes, se propone un número de perfiles con ciertas características estándar para el diseño inicial del sistema de monitoreo de indicadores.

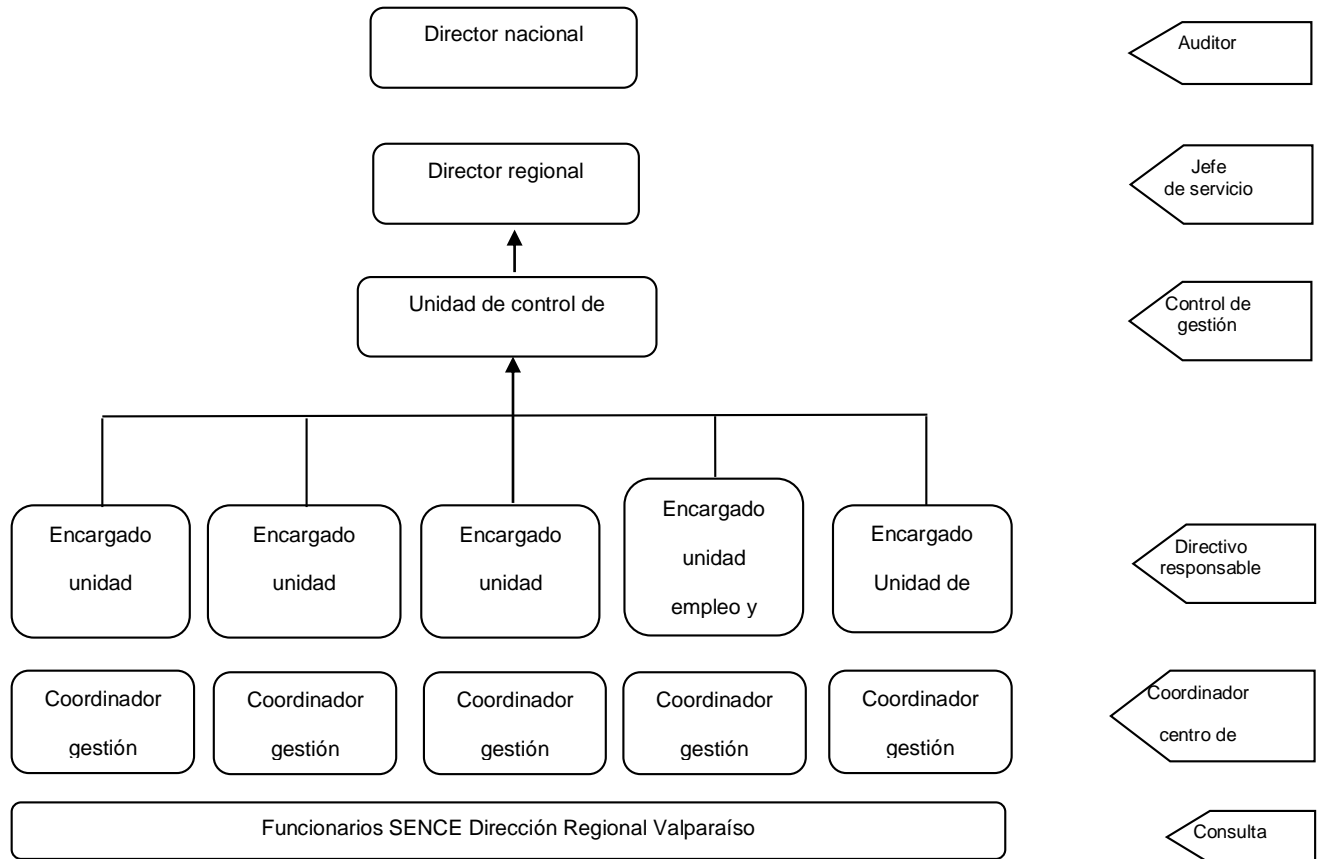
- **Encargados de control de gestión:** Teniendo en cuenta que la dirección regional ya cuenta con una **unidad de control de gestión** (2 personas), a ellos les corresponderían las funciones de configuración de las variables e indicadores del sistema, articular el proceso de información a los involucrados del sobre el avance en los indicadores y le corresponde además la revisión de los datos que provengan de todos los centros de responsabilidad.
- **Coordinador de gestión del centro de responsabilidad:** Este perfil corresponde a la persona que está encargada de informar regularmente las variables correspondientes a uno o más centros de responsabilidad con su respectiva evidencia y de esta manera poder calcular los indicadores de

gestión. Para el caso de la dirección regional, este rol lo cumplirán **un funcionario de cada de unidad** relacionada con los indicadores propuestos (Unidad de administración y finanzas, Unidad de capacitación a personas, Unidad de comunicaciones, Unidad de empleo y capacitación en empresas, unidad de fiscalización).

- **Directivo responsable:** Este perfil corresponde al **encargado/a de cada unidad de la dirección regional** y dispone de herramientas de monitoreo con posibilidad de filtrar la información para su propio centro de responsabilidad.
- **Auditor:** Este corresponde a un perfil con acceso y capacidad de revisión del sistema completo de indicadores, aunque sus credenciales solo le permiten el modo lectura. Este perfil provee de acceso a los datos y evidencias del sistema por parte de usuarios externos a la organización. En este caso, este perfil será otorgado al **Director nacional de SENCE**, por tanto no se utilizará para un período de auditoría definido, sino que tendrá acceso a la información mientras se mantenga en su cargo.
- **Consulta:** corresponde a un perfil general para que **todos los integrantes de la dirección regional de SENCE** puedan revisar los indicadores institucionales y su comportamiento.
- **Jefe de servicio:** Este es un perfil de acceso avanzado, que contempla las principales herramientas de visualización con los indicadores y cuadros de mando relevantes para el monitoreo del plan estratégico de la institución.

En el sistema propuesto, este perfil lo ostentaría el **Director regional de SENCE**.

Figura 6.1 Mapa de perfiles de acceso al sistema según cargo.



Fuente: Elaboración propia.

La carga de información con sus respectivas evidencias es la función principal del coordinador de gestión de cada unidad. Cada una de las 5 unidades debe tener una persona que cumpla este rol, la cual deberá actualizar la información en el sistema relacionada con los indicadores de su centro de responsabilidad cada viernes antes de las 12 PM o al último día hábil de la semana a la misma hora.

Cada semana durante los días viernes en la tarde; el director regional (en su calidad de “jefe de servicio” en el sistema de gestión) se reuniría con los encargados de cada unidad del servicio, es decir con los “Directivos responsables” para evaluar el comportamiento de los indicadores de gestión más relevantes. El monitoreo de los indicadores va a variar de acuerdo a su naturaleza y a ciertas variables estacionales: por ejemplo, durante los últimos meses del año es crítico el porcentaje de avance en la ejecución presupuestaria y es probable que esta se revise de manera diaria junto con los actores más relevantes dentro de la organización para la consecución de este objetivo como son los encargados de las unidades de capacitación a personas, administración y finanzas y control de pagos.

Todos los funcionarios de la dirección regional tendrán acceso al sistema con un perfil de “consulta”, mientras que se le entregará el perfil de “auditor” al director nacional del servicio para que pueda monitorear constantemente los indicadores de gestión y de esa manera tener más insumos de información ante un rendimiento deficiente o frente a un cambio en la estrategia desde el nivel central que derive a una baja de línea hacia las direcciones regionales.

La unidad de control de gestión de la dirección regional será la responsable de configurar variables, actualizar las metas en caso de que sea necesario y realizar ajustes en los indicadores, roles, etc. En los casos en que se presente un peak en la actividad regular de las unidades, esta unidad apoyaría con la carga de datos en el sistema.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES

La Dirección Regional de SENCE tiene actualmente importantes deficiencias en la ejecución presupuestaria como también en desarrollo del capital humano dentro de la organización.

El cuadro de mando integral (CMI) se presenta como una herramienta pertinente a la situación actual de la Dirección Regional Valparaíso de SENCE, debido a que el Servicio no ha implementado un sistema de control de gestión que integre a todas las Unidades del Servicio. La implementación de un sistema de este tipo facilitaría el monitoreo, la mejora continua y el cambio hacia una cultura de medición del desempeño.

La gestión de SENCE a nivel regional está muy enfocada en la ejecución y el pago de cursos de capacitación, más que en tener una mirada estratégica y ser un actor importante en el sistema de formación de capital humano del país. En el 2017, por parte del Ministerio del trabajo comenzó un proceso de entrega parcial de autonomía a las direcciones regionales, permitiéndoles pagar regionalmente la ejecución de cursos a las OTECs y Fundaciones. Sin embargo, la operación sigue siendo muy limitada y eso se refleja en los indicadores de gestión formulados. Se presenta como algo necesario tener como enfoque del Servicio no solo la cobertura de los Programas, sino también la calidad de la capacitación entregada por los organismos.

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo ha trasladado su foco desde la capacitación en empresas para mejorar la productividad a convertirse en un Servicio público de empleo que tiene como objetivo mejorar la empleabilidad de sus beneficiarios a través de la formación para el trabajo; por ello es que los procesos institucionales deben ser coherentes con este nuevo enfoque con el fin de cautelar que los proveedores de capacitación realicen cursos pertinentes al mercado laboral local en forma y fondo, que los servicios de orientación e intermediación laboral cumplan con cierto estándar de calidad previamente definido y que estos sean monitoreados oportunamente y evitar que los beneficiarios de SENCE, que representan a la población con mayor vulnerabilidad socioeconómica del país, sufran las consecuencias de un sistema mal gestionado e ineficiente al momento de buscar el objetivo de mejorar la empleabilidad y la capacidad de insertarse en el mercado laboral de las personas que cuentan con menos oportunidades para hacerlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

KAPLAN, Robert, NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

AIBAR, Cristina. Modelos de indicadores para la gestión pública: El cuadro de mando integral. Auditoría Pública [En línea] 2003 N°30 [Consulta: 5 Noviembre 2014]

BASTIDAS, Eunice, MORENO, Zahira (2007). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público: Universidad centro occidental Lisandro Alvarado. Compendium [En línea] 2007 N°18 [Consulta 5 noviembre 2014] Disponible en:

http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista18/01_bastidas_moreno.pdf

DAVENPORT, Thomas H. Competir mediante el análisis. Harvard business review [En línea] 2006 Volumen 84, número 1.[Consulta: 20 agosto 2016] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2027008>

MENZEL, Rosemarie. Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la administración municipal de la comuna de Recoleta”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago: Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial 2014.