

CURSO

# **“TECNICAS ADMINISTRATIVAS”**



## ***Modulo1***

### ***Fundamentos de Planificación Estratégica***

e-learning

---

**LOS PROCESOS DE DISEÑO, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE  
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE DESARROLLA PRODEM  
ESTÁN CERTIFICADOS DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2008**

## DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El mayor desafío de las organizaciones es motivar y alinear a los equipos de trabajo para que estos sean capaces de responder a las exigencias de dar un Servicio de Calidad. La necesidad de ser eficientes en un entorno cambiante, aplicando los avances de la tecnología y desarrollando estrategias administrativas modernas que se incorporan en nuestro Servicio, demandan en su capital humano competencias que les permitan alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible y mantener un ambiente de cohesión, bienestar y aprendizaje continuo.

Este curso ha sido diseñado para cubrir esta preocupación a fin de contar con equipos de trabajo que se comprometan y apoyen, desde sus posiciones laborales, el logro de la Misión Institucional mediante enfoques, conceptos y herramientas de **planificación estratégica** que deben contribuir a la **mejora continua de los servicios institucionales**.

Este curso de complementa con un análisis breve y aplicado de metodologías que ayudan a concretar y controlar la estrategia institucional, como son el **Cuadro de Mando**, el **Marco Lógico** y el **Análisis de Riesgos** que aquí serán presentados de manera breve y aplicada para difundir su conocimiento.

### Objetivo del Modulo

#### *Objetivo General*

Desarrollar en las y los participantes capacidades que permitan reforzar la Gestión del Servicio en el estamento administrativo de la institución con el fin de hacer accesibles y concretas a nuestros públicos destinatarios las líneas de trabajo institucionales, como elemento esencial de lo que denominamos **calidad de servicio**.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar las características del proceso de planeamiento estratégico y su impacto en las funciones del cargo.
- Analizar los componentes del Cuadro de Mando como herramienta de gestión estratégica
- Analizar el modelo de Marco Lógico y su uso en el control de los indicadores de desempeño definidos para la Institución y su relación con el cargo.
- Incorporar conceptos claves de la Gestión de Riesgos en los Servicios del Estado.

## Antecedentes Generales del Módulo y Ayudas al Participante

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Nombre del Curso</b>       | : Técnicas Administrativas  |
| <b>Nombre del Módulo</b>      | : Fundamentos de Planificación Estratégica  |
| <b>Facilitador(a)</b>         | : Ing. Jose Carrasco Cabezas  |
| <b>Modalidad</b>              | : e-learning  |
| <b>Fecha de estudio</b>       | : 29 de julio al 28 de Agosto de 2015   |
| <b>Fechas de evaluaciones</b> | : 01 de Septiembre y 8 de septiembre (Fechas Límites)   |
| <b>Nota de Aprobación</b>     | : Para aprobar debe obtener 6 respuestas correctas.<br><br>Usted puede mejorar la nota si lo desea accediendo a una segunda evaluación.<br><br>Se mantendrá la mejor de las dos notas |
| <b>Opciones de Evaluación</b> | : Usted puede evaluarse en este módulo cuando estime que está preparado   |
| <b>NOTA FINAL</b>             | : Promedio de las Evaluaciones de cada módulo.  |

### TUTORIA PEDAGOGICA AL PARTICIPANTE

Correo del Facilitador y consultas: [jcarrasco@prodem.cl](mailto:jcarrasco@prodem.cl)

Teléfono directo Facilitador: Fonos 224405100- 412468385

Coordinador general del curso: [pflores@prodem.cl](mailto:pflores@prodem.cl)

### TUTORÍA TÉCNICA AL PARTICIPANTE

- Apoyo a la navegación en la plataforma y en el curso.
- Liberación de claves.
- Información sobre programación y evaluaciones.
- Horario: Lunes a Viernes, de 08:30 a 20:30 horas. Horario continuado.
- **Mesa de ayuda técnica y administrativa: Fono 413164959**

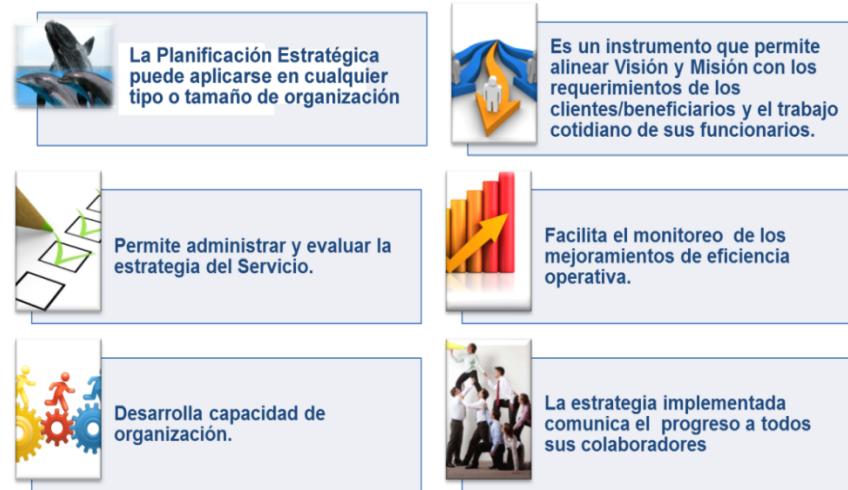
## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>   | <b>8</b>  |
| OBJETIVO DEL MODULO .....   | 8         |
| ANTECEDENTES GENERALES DEL MÓDULO Y AYUDAS AL PARTICIPANTE .....  | 9         |
| CONTENIDO.....  | 10        |
| <b>CAPITULO I: CONCEPTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b> | <b>11</b> |
| EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....                     | 11        |
| ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....              | 11        |
| MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL SAG .....                            | 12        |
| ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: FODA.....                             | 13        |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....                                       | 15        |
| ACCIONES: PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.....                      | 15        |
| INDICADORES DE DESEMPEÑO .....                                    | 16        |
| CÓMO BAJAR LA MISIÓN A LAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO .....      | 18        |
| RESUMEN DEL CAPITULO I .....                                      | 19        |
| RECURSOS DE APRENDIZAJE.....                                      | 20        |
| <b>CAPITULO II: METODOS DE CONTROL DEL PLAN .....</b>             | <b>22</b> |
| CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN .....                       | 22        |
| ¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?.....                         | 22        |
| PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO.....                             | 23        |
| EL CUADRO DE MANDO DEL SAG .....                                  | 23        |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA .....                      | 24        |
| EL MAPA ESTRATÉGICO DEL SAG .....                                 | 25        |
| QUE ES EL MARCO LÓGICO .....                                      | 26        |
| ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML) .....               | 26        |
| RESUMEN DEL CAPITULO II.....                                      | 29        |
| RECURSOS DE APRENDIZAJE .....                                     | 30        |
| <b>CAPITULO III GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES .....</b>      | <b>31</b> |
| PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES .....               | 31        |
| FUNDAMENTOS DE GESTIÓN DE RIESGOS .....                           | 32        |
| CÁLCULO EN LA MATRIZ DE RIESGOS .....                             | 33        |
| ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS .....                    | 34        |
| RESUMEN DEL CAPITULO III.....                                     | 36        |
| RECURSOS DE APRENDIZAJE .....                                     | 37        |

## CAPITULO I: CONCEPTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### El Proceso de Planificación Estratégica

La **Planificación Estratégica** es un proceso que parte definiendo lo que queremos lograr a través de formular la Visión y la Misión del Servicio, para luego hacernos la pregunta de cómo las concretamos. Esto implica realizar un análisis estratégico basado en preguntas muy simples sobre el punto en que nos encontramos y sobre los factores que pueden dificultar o favorecer el avance deseado, para luego formular las acciones concretas que deben realizar las distintas unidades y personas para cumplir lo proyectado.

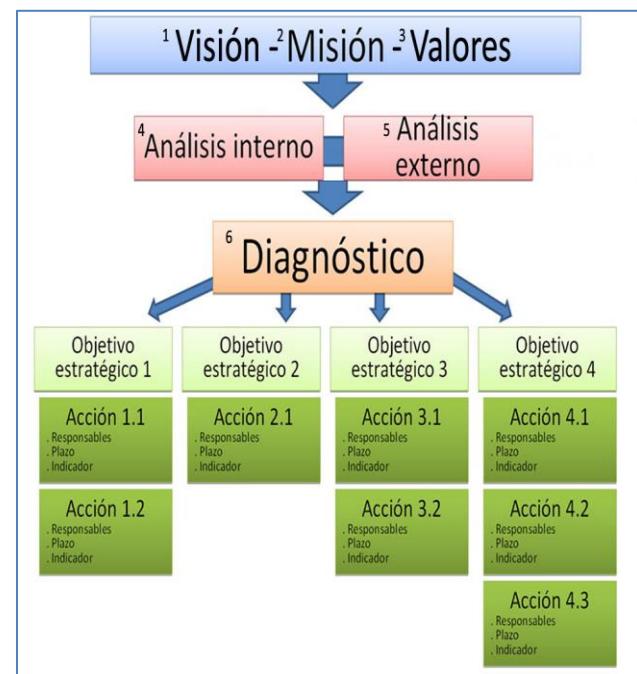


Dicho en forma breve, la planificación estratégica es un **modelo de conducción institucional** que pone en juego todos los recursos y capacidades enfocadas al logro de los objetivos de la institución y tiene diversas aplicaciones y características que se observan en la figura

### Etapas del proceso de Planificación Estratégica.

Todos, consciente o inconscientemente, hemos utilizado este proceso para definir cosas importantes en nuestras vidas, o lo haremos en el futuro. Así, por ejemplo cuando nos proponemos desarrollar una familia, adquirir la vivienda, educar a nuestros hijos o simplemente desarrollarnos profesionalmente, estamos definiendo una **misión** o propósito que requiere de mucho análisis para superar las dificultades que surgen.

Lo mismo, por cierto a otra escala, sucede en las organizaciones. Partimos con un fin en mente – la Misión– y debemos identificar obstáculos, definir objetivos para superarlos y establecer el cómo lo lograremos. Pero veamos la aplicación institucional del proceso de planeamiento estratégico que representamos en el siguiente esquema:



## Misión (1), Visión (2) y Valores del SAG (3)

¿Cómo se definen y de dónde surgen estos conceptos? En el caso de las Servicios del Estado, estos conceptos surgen en primer lugar de la propia legislación que le dio origen a la institución y en la que se define precisamente su Misión. También surgen de las demandas de la ciudadanía que espera servicios de calidad que aporten a la competitividad del país, distinguiendo con su evaluación lo que se está logrando y como se está dando forma a la Visión institucional. Por otra parte, los valores también surgen de una amplia legislación que regula el desempeño del funcionario público (Estatuto Administrativo, Ley de Probidad), pero también de la creación de un ambiente laboral del cual todos son responsables

|   |   |
|---|---|
| <p><b>1) La Misión</b> se refiere a la finalidad más institucional de la organización en términos de los servicios que presta, de los públicos que atiende, de la calidad, etc.</p>   | <p><b>MISIÓN DEL SAG</b></p> <p>Proteger y mejorar los recursos productivos y los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario del país, así como asegurar la inocuidad de insumos y alimentos agropecuarios, para apoyar el desarrollo sustentable y competitivo del sector.<sup>1</sup></p>    |
| <p><b>2) La Visión</b> se refiere a la forma en que la organización espera que se le visualice destacando el valor que aporta en el sector en que deberá actuar. Es la imagen que queremos proyectar como consecuencia de nuestro quehacer, constituyéndose en una “marca” que nos identifica</p> | <p><b>VISIÓN DEL SAG</b></p> <p>Para el 2015, el SAG será un servicio público reconocido nacional e internacionalmente por su eficiencia y tecnología en sus procesos, y por su rápida respuesta a los cambios del entorno, con equipos de trabajo competentes y motivados, para impulsar la consolidación de Chile, como país, con un alto estándar fito y zoosanitario, proveedor de alimentos agropecuarios inocuos y protector de los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario.</p>  |
| <p><b>3) Los Valores</b> son los principios éticos que guían nuestra organización. Son criterios que TODOS los funcionarios tienen que utilizar en las decisiones que toman, en el desempeño diario y en la relación interna y externa con públicos y usuarios en general.</p>                    | <p><b>VALORES INSTITUCIONALES DEL SAG.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probidad</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Credibilidad</li> <li>• Excelencia</li> <li>• Colaboración</li> </ul>   |

<sup>1</sup> [http://www.leychile.cl/Navegar/index\\_html?idNorma=30135](http://www.leychile.cl/Navegar/index_html?idNorma=30135)

## Procesos que concretan la Misión

Para establecer formas o estrategias de mejoramiento de la gestión del Servicio, es necesario identificar los procesos a través de los cuales se concreta su Misión. Estos procesos o funciones se definen en su Ley Orgánica y algunos de ellos son:

- a) Aplicar y fiscalizar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre prevención, control y erradicación de plagas de los vegetales y enfermedades transmisibles de los animales.
- b) Mantener un sistema de vigilancia y diagnóstico de las enfermedades silvoagropecuarias existentes en el país o susceptibles de presentarse que, a juicio del Servicio, sean relevantes para la producción nacional y formular los programas de acción que correspondan.
- c) Adoptar las medidas tendientes a evitar la introducción al territorio nacional de plagas y enfermedades que puedan afectar la salud animal y vegetal.
- d) Determinar las medidas que deben adoptar los interesados para prevenir, controlar, combatir y erradicar las enfermedades o plagas declaradas de control obligatorio.
- e) Proteger y mejorar la condición sanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos del país
- f) Asegurar que el proceso de certificación de productos de exportación, otorgue garantías a los mercados internacionales.
- g) Contar con procesos de fiscalización que fomenten el cumplimiento de las normas de competencia del Servicio

Por cierto existen también procesos técnicos y de apoyo administrativo que complementan estas funciones del Servicio y que también deben aportar al logro de los Objetivos que se propongan, como lo veremos más adelante, en el sistema de gestión denominado Cuadro de Mando Integral.

## Análisis interno y externo: FODA

El proceso de planeamiento estratégico continúa con un análisis de los factores internos y externos que pueden facilitar o dificultar el desarrollo de los procesos que le corresponde desarrollar como institución para el logro de la Misión. Se trata de un análisis estratégico que se conoce por sus siglas: **FODA** y que cubre el ambiente externo (**Amenazas y Oportunidades**) e interno (**Fortalezas y Debilidades**). De este análisis estratégico surge un **DIAGNOSTICO** que permite precisar los **Objetivos Estratégicos** cuyo logro debe comprometer a toda la organización prestando **servicios específicos concretos**, medibles y evaluables.

La aplicación del FODA se hace en base a preguntas simples: *¿Conservaremos y reforzaremos los procesos que han sido exitosos? ¿Se deberán instalar nuevos procesos y sistemas de trabajo? ¿Vamos a potenciar las habilidades de nuestra gente? ¿Reforzaremos el espíritu con el que hemos trabajado? ¿Se deberán implementar modelos de dirección de personas alineadas con la estrategia organizacional? ¿De qué manera las prioridades ministeriales impactaran en nuestras metas y orientaciones?*

Pero veamos en detalle estos conceptos del análisis estratégico FODA



#### 4) ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO

##### Fortalezas

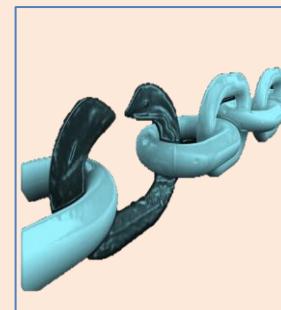


Son las capacidades y recursos que tiene la organización para explotar las oportunidades y conseguir los objetivos que se plantea. Para determinarlas debemos observar los puntos fuertes que tenemos como organización. Aquello que nos permitirá conseguir los resultados que nos propondremos. Para ello, hacemos preguntas como las siguientes:

- ¿En qué somos buenos?,**
- ¿Qué hacemos mejor que otros?**
- ¿Qué vamos a conservar?**

Una **fortaleza** no es tal si no agrega valor a nuestros objetivos institucionales, si no aprovechamos las oportunidades que tenemos en el entorno y minimizamos el efecto de las amenazas.

##### Debilidades



Las debilidades son elementos o recursos que son necesarios para lograr los objetivos que nos hemos planteado pero de los cuales carecemos o podemos mejorar si es que los tenemos. **¿Cómo detectar las debilidades?** Si tenemos presente la filosofía institucional (Misión, Visión y Valores) podremos valorar de mejor manera lo que es una debilidad o no.

- ¿Qué nos dicen nuestros clientes y terceros relacionados?**

**¿En qué podemos mejorar?**

**¿Por qué no logramos nuestros objetivos?**

**¿Qué tenemos/vamos a cambiar?**

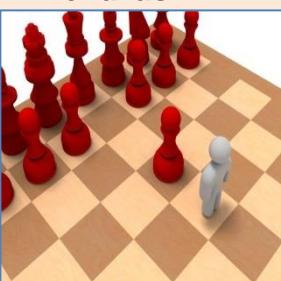
#### 5) ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO

##### Oportunidades



Son instancias de mejora para la posición de la institución respecto de la posibilidad de **mejorar los resultados** que esperamos o la factibilidad de lograrlos de manera más rápida o eficiente. Las oportunidades son factores positivos si tenemos la posibilidad (fortaleza) para explotarlos. Si no tenemos la fortaleza para "atrapar" la oportunidad podemos convertirlo en un objetivo de nuestra planificación. Pero si lograrlo no agregará valor, entonces, no es una oportunidad para nosotros.

##### Amenazas



Son situaciones o factores que pueden poner en peligro los resultados que queremos lograr con nuestra organización. Si logramos identificar con anticipación una amenaza podemos evitarla e incluso convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas, podemos hacernos preguntas acerca de: **disponibilidad de recursos, factores externos, competitividad de los productos nacionales, riesgos en nuestra labor**, etc.

#### EL ANALISIS FODA COMO BASE DEL DIAGNOSTICO (6)

El análisis FODA nos entrega respuestas en forma de **DIAGNOSTICO** que nos dice dónde estamos y qué debemos hacer para lograr determinados objetivos estratégicos. Estos Objetivos constituyen la base del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de la Institución y deben comprometer a todos los de funcionarios, directa o indirectamente involucrados, en los Servicios que se prestan a la comunidad.

## Objetivos Estratégicos<sup>2</sup>



¿Qué es aquello que si lo logramos concretar cumpliremos nuestra Misión? Contestando esta pregunta a través del resultado del Diagnóstico, podemos pasar a la etapa de definir los Objetivos Estratégicos. Los Objetivos Estratégicos no son 20, ni 10, son focos precisos colocados sobre algunos de los procesos considerados como vitales en el análisis estratégico y que surgen como lo que es necesario mejorar para concretar la Misión. Con los Objetivos estratégicos podemos construir nuestra plataforma para desarrollar el seguimiento de lo que nos hemos comprometido a hacer como institución. **Para el año 2015, la Institución ha formulado los siguientes Objetivos estratégicos:**

1. **Proteger y mejorar** la condición sanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos del país
2. **Otorgar garantías a los mercados internacionales** mediante el proceso de certificación de productos de exportación.,
3. **Contar con procesos de fiscalización** que fomenten el cumplimiento de las normas de competencia del Servicio
4. **Proteger los recursos naturales renovables** que inciden en el potencial productivo silvoagropecuario.
5. **Fortalecer las relaciones internacionales**, facilitando el comercio de exportación e importación protegiendo el patrimonio fito y zoosanitario nacional.
6. **Optimizar nuestros procesos** haciéndolos más ágiles, transparentes y estandarizados a nivel nacional, descentralizando la toma de decisiones.



## Acciones: Planes, Programas y Proyectos.



Para lograr los Objetivos Estratégicos de nuestro Plan es necesario realizar Acciones Concretas en forma de Planes, Programas o Proyectos que deben tener **RESPONSABLES, PLAZOS E INDICADORES DE CUMPLIMIENTO**.

**Estos Planes son llevados a la práctica, implementados por las personas de la institución.** Ellos son los encargados de concretar finalmente la Misión del Servicio consolidando con su compromiso y profesionalismo nuestra “marca” o visión con la que queremos se nos reconozca en la sociedad a la que servimos.

<sup>2</sup> <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-37413.html>

## Indicadores de desempeño

**Nada se sacaría con proponer objetivos si no tenemos forma de evaluarlos a medida que se realizan esfuerzos y se invierten recursos para lograrlos.** Por esto, es necesario disponer de indicadores para ir evaluando el desempeño del trabajo. Piense usted en la utilidad del panel de control de un automóvil que dispone de un indicador de velocidad para ir evaluando nuestro desplazamiento y ajustarnos a la norma de tránsito (**Objetivo**). O considere los indicadores que miden nuestros signos vitales, como la temperatura corporal o la presión sanguínea, que nos revelan el estado de salud (**Objetivo**).



Los indicadores permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre lo medido, según convenga.



## ¿PARA QUÉ “MEDIR”?

- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades en cada una de las áreas de gestión.
- Disponer de una herramienta de información para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos propuestos.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento se requiere reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.



## TIPOS DE INDICADORES.

En los Programas de Mejoramiento de la Gestión de los servicios públicos existen varios tipos de indicadores , como por ejemplo: mediciones sobre el nivel de utilización del presupuesto asignado (eficacia), sobre la cobertura de usuarios con los recursos utilizados (eficiencia), recuperación de cartera vencida (economía) o calificación que los usuarios hacen a las prestaciones que reciben ( calidad de servicio). Veamos en detalle las definiciones de los indicadores<sup>3</sup>

- **Eficacia:** grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente la cantidad de recursos asignados para ello.
- **Eficiencia.** Mide las acciones, beneficios o prestaciones que entrega el servicio con respecto a los recursos empleados.
- **Economía.** Mide la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional
- **Calidad del Servicio.** Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: satisfacción, oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

***Los siguientes son ejemplos de indicadores utilizados en el SAG para ir evaluando los procesos estratégicos del Servicio***

| Tipo de Indicador | Descripción  |
|-------------------|--|
| <b>CALIDAD</b>    | Tiempo promedio de respuesta de los análisis serológicos efectuados a las muestras de Denuncias Emergencias Pecuarias  |
| <b>EFICACIA</b>   | Porcentaje de establecimientos que usan y comercializan plaguicidas y fertilizantes con fiscalización de seguimiento que corrigen su incumplimiento de la normativa en el año t respecto al total de establecimientos que incumplieron la normativa el año t-1 |
| <b>CALIDAD</b>    | Porcentaje de pasajeros que califican la atención al usuario en proceso de inspección de equipajes de pasajeros en nivel superior de satisfacción en año t respecto al total de pasajeros encuestados en proceso de inspección de equipajes de pasajeros año t |
| <b>EFICACIA</b>   | Porcentaje certificados fito y zoosanitarios reemitidos por causa SAG y documentos aclaratorios emitidos por causa SAG asociados al proceso certificación exportaciones año t respecto a total certificados fito y zoosanitarios exportación emitidos año t    |

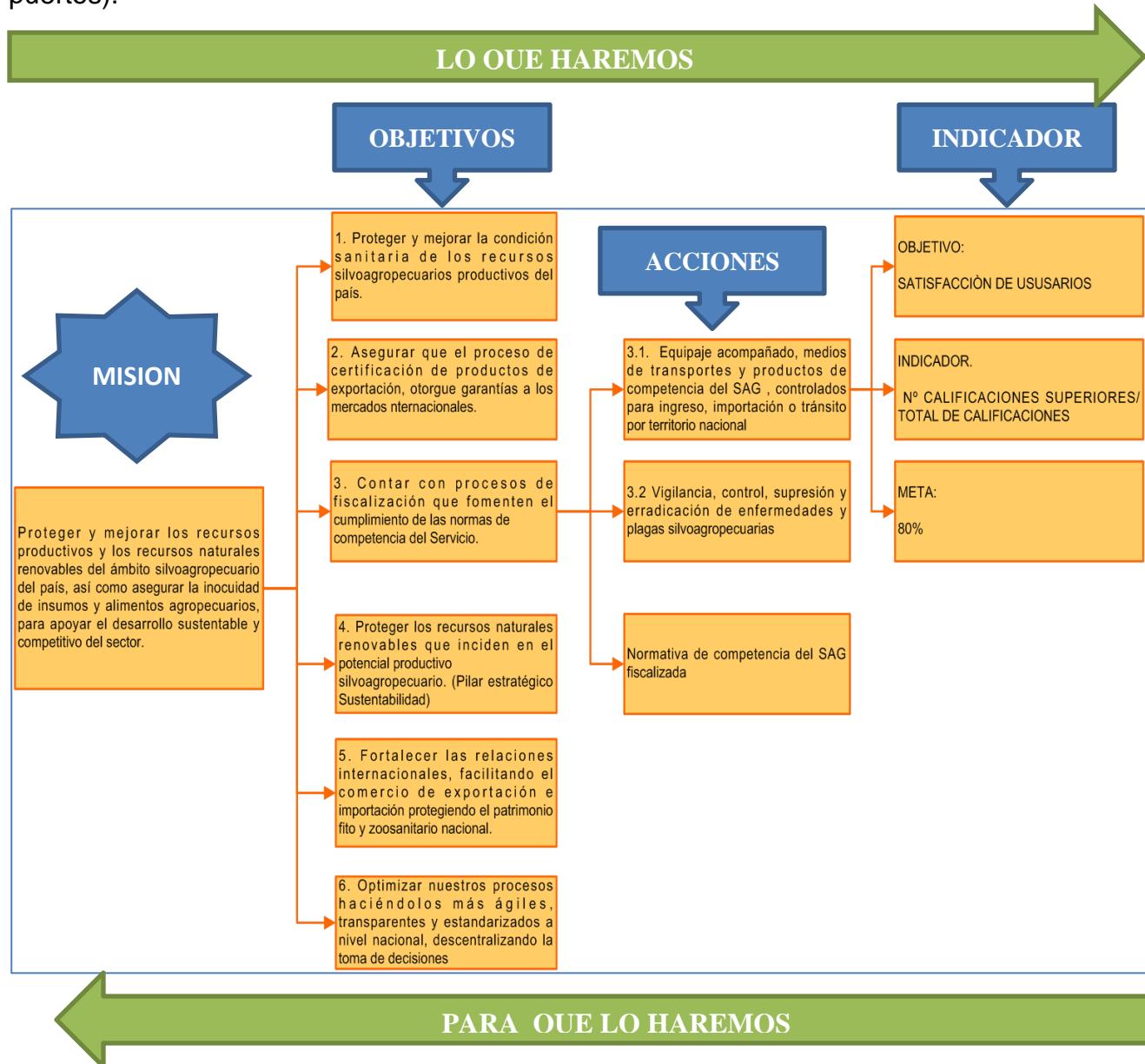
DIA= Declaración de Impacto Ambiental

<sup>3</sup> [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

## Cómo bajar la Misión a las responsabilidades del cargo

En el siguiente esquema se muestra una síntesis del proceso de planeamiento estratégico en la forma de una matriz que relaciona las componentes de la planificación: Partimos de la Misión, luego del análisis estratégico definimos los Objetivos estratégicos, y para concretar cada uno de ellos es necesario realizar actividades que tienen RESPONSABLES, PLAZOS e INDICADORES DE CUMPLIMIENTO.

En este caso, elegimos el Objetivo estratégico Nº 3 (ver página 9) y le asociamos tres Productos estratégicos o Actividades que son necesarias para concretarlas. Solo como ejemplo indicamos la forma en que se controlará el cumplimiento del control de ingreso de productos a través de las diversas alternativas existentes en el país (aduanas, aeropuertos y puertos).



## Resumen del Capítulo I



En este Capítulo del Módulo de Fundamentos de Planificación Estratégica se destacan los siguientes conceptos y enfoques:

- La Planificación Estratégica es una herramienta que permite concretar la Misión Institucional que le corresponde realizar al Servicio, tal como se define en su Ley Orgánica.
- En términos simples la Planificación Estratégica se basa en preguntas que deben responderse considerando los obstáculos y las capacidades que el Servicio tiene para concretar su Misión.
- Estas preguntas cubren la identificación de las Fortalezas ya desarrolladas por la institución, con las cuales puede superar las Amenazas o restricciones que enfrenta en su labor. También considera Oportunidades en su entorno que pueden ser fuente para superar posibles Debilidades.
- Con este análisis, podemos definir los Objetivos Estratégicos de mediano plazo y los productos/servicios que nos permiten concretarlos en el afán de cada día, de acuerdo al área de desempeño en que nos ubicamos.
- Estos esfuerzos deben ser medidos con indicadores apropiados (calidad, eficiencia, eficacia, economía) para determinar su contribución a la Misión institucional, justificar incentivos por la Gestión y asegurarnos un presupuesto futuro en función de los resultados logrados.
- Los objetivos estratégicos de la Planificación se concretan en el desempeño diario y comprometido de cada funcionario, independiente de su estatus, y es la forma de hacer del Servicio una “marca” reconocida.

## Recursos de Aprendizaje

### VIDEO DE APOYO AL APRENDIZAJE

Este video requiere tomarse algunos minutos para revisar el conjunto de procesos que son gestionados o controlados por el Servicio: En él se destacan, entre otros aspectos, su rol en el control de plagas que podrían ingresar al país en productos silvoagropecuarios a través de diversos controles fronterizos. Se destaca también su contribución a la competitividad de la economía nacional a través de su labor de certificación sanitaria, de acuerdo a las exigencias de los estándares que regulan el comercio internacional. Otro aspecto importante es el control de alimentos para animales o el de los productos químicos utilizados en el control de plagas, sean de origen nacional o de importación.



Es posible que su labor no esté directamente ligada a estos procesos de control y de prevención que la ley entrega al SAG, pero sin duda estará ligada a dar el apoyo administrativo o de gestión para que esto ocurra, contribuyendo de esta forma a concretar la Misión del Servicio.

### TAREA

Basado en el video anterior que muestra las diversas actividades que el Servicio desarrolla de acuerdo a su Ley Orgánica y a los planes estratégicos que conforman su Programa de Mejoramiento de la Gestión, en el siguiente ejercicio le pedimos que, de acuerdo a su cargo, relacione las funciones que cumple en relación con estos procesos o con otros de gestión (financieros, administrativos, de calidad, etc.) que se orientan a reforzar la Misión.



Para contestar esta Tarea Usted dispondrá de una conexión automática en la Plataforma del curso que lo conectará directamente con el correo del Tutor.

### INDICACIONES

- ***Su respuesta debe ser breve y será revisada de inmediato.***
- ***Su respuesta correcta a la tarea le agregará como máximo 10 puntos a la nota de evaluación de este módulo.***
- ***El plazo para enviar la tarea es la fecha de la Primera evaluación del este curso.***
- ***NOTA: Las tareas que encontrará más adelante en este curso, siempre agregan como máximo 10 puntos a la nota final del Modulo***

## PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION

**1. La Planificación estratégica es un instrumento que permite:**

- a. Relacionar el trabajo cotidiano de sus funcionarios con la Misión definida en su Ley Orgánica
- b. Comunicar el avance de sus programas a todos los colaboradores
- c. Facilita el monitoreo del desempeño de las unidades responsables de concretarla
- d. Todas las anteriores



**2. Los valores que deben primar en los funcionarios para apoyar la concreción del plan estratégico y sus actividades relacionadas se originan en:**

- a) Expectativas de los ciudadanos en las instituciones que financian con sus impuestos
- b) La legislación que regula el desempeño de los funcionarios.
- c) Los desafíos de contribuir a la competitividad de la economía nacional
- d) De todas las anteriores

**3. Usted diría que el propósito de hacer del SAG un servicio reconocido internacionalmente es:**

- a) Un Objetivo estratégico
- b) La Misión Institucional
- c) La Imagen que quiere proyectar
- d) Todas las anteriores

**4. Para realizar el análisis estratégico que nos permite realizar el Diagnóstico del punto en que estamos y al cual queremos llegar:**

- a) Tomamos en consideración funciones y procesos que la Ley le encomienda al SAG.
- b) Las prioridades ministeriales del cual depende el Servicio
- c) Las fortalezas que nos permitirán contrarrestar amenazas del entorno
- d) Oportunidades que podríamos aprovechar para superar debilidades de la organización
- e) Todas las anteriores

**5. La importancia de difundir el modelo de Planeamiento estratégico en todos los niveles y jerarquías de funcionarios se basa en la necesidad de que relacionen su desempeño con la Misión institucional y con los programas de Mejoramiento de la Gestión**

Verdadero

Falso

**6. Un indicador que mide “Cumplir un Objetivo en base a los recursos empleados” es :**

- a) Indicador de Calidad
- b) Indicador de Eficacia
- c) Indicador de Eficiencia
- d) Indicador de Costos

## CAPITULO II: METODOS DE CONTROL DEL PLAN

### Control de la implementación del plan

La política de desarrollar Planes Estratégicos y controlar su ejecución son una forma de responder a la implementación de Programas de Mejoramiento de la Gestión (**PMG**) en los servicios públicos y tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, fecha desde la cual se han establecido incentivos asociados al cumplimiento de objetivos de gestión.. Desde 2014, los PMG están cubriendo un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivo de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública de nuestro país.

Por lo anterior es VITAL difundir los Objetivos Institucionales, las formas de concretarlos, la manera en que se debe demostrar su logro (indicadores) y cómo cada funcionario, independiente de su posición en la organización puede y debe contribuir a lograr los resultados comprometidos.

A continuación vamos a presentar dos métodos o herramientas de control de la gestión que debe llevarse a cabo para demostrar la eficacia de la institución en el cumplimiento de sus objetivos. Nos referimos al **Cuadro de Mando Integral** y al **Marco Lógico**

### ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral (**CMI**) es un sistema que permite que la misión y las estrategias de cualquier organización **se transformen en acción concreta, realizable y medible**. El sistema proporciona retroalimentación del desempeño de los procesos estratégicos como de sus resultados o impacto en clientes generando información para la mejora continua. Cuando el sistema se instala eficazmente la gestión y el planeamiento estratégico dejan de ser un mero ejercicio académico para transformarse en un nervio central de la organización

El Cuadro de Mando no solo es una herramienta de medición y control. **Es también un medio de comunicación hacia todo el personal para que conozcan de qué modo, desde sus funciones específicas, contribuyen al logro de los Objetivos institucionales**, es una forma de bajar la misión a las responsabilidades de todos sus colaboradores, mejora la capacidad de análisis de los resultados e integra información de todas sus actividades.

Cuando el Cuadro de Mando se aplica a una organización pública, tal como un Ministerio, el Ejército o un Servicio especializado del gobierno, el sistema debe considerar la naturaleza orientadora de la misión propia de las organizaciones públicas en que los resultados deseados deben centrarse en el **suministro de servicios eficaces y de calidad a costos adecuados para los ciudadanos o miembros**, a diferencia de los propósitos de desarrollo, beneficios y competitividad propios de las organizaciones privadas, donde originalmente se aplicó

## Perspectivas del Cuadro de Mando

El Cuadro de Mando considera cuatro áreas de Objetivos o perspectivas, por lo que supera el mero control de gestión financiero con el que habitualmente se controlaba la gestión de los Servicio, agregando otras tres perspectivas relacionadas por una condición de causa-efecto.



## El cuadro de Mando del SAG

Basados en el Cuadro de Mando, el Servicio ha definido cuatro áreas de Objetivos estratégicos cuyo cumplimiento compromete los Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG) , los que se derivan principalmente de las funciones legales que les son propias, así como las prioridades que el Ministerio del cual depende el Servicio quiere o necesita relevar. Esta forma de presentar el plan tiene como Fin esencial concretar la MISION, que se define como:

**MISION: Proteger y mejorar los recursos productivos y los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario del país, así como asegurar la inocuidad de insumos y alimentos agropecuarios, para apoyar el desarrollo sustentable y competitivo del sector.**

## Objetivos Estratégicos por Perspectiva

Para concretar la Misión del Servicio se han definido **cuatro áreas de Objetivos estratégicos** todos ellos conectados, los que se describen como **Perspectivas**, las que involucran a todos sus funcionarios (as) y son los siguientes:

### Perspectiva N°1: de Clientes, Ciudadanía y Mandantes

- Mejorar de manera sostenida la satisfacción de nuestros clientes
- Mejorar de manera sostenida la percepción ciudadana del SAG, ampliando la confianza y el conocimiento de su quehacer.
- Traducir la experiencia y excelencia operacional del SAG, reconocida a nivel mundial en oportunidades de crecimiento para Chile



### Perspectiva N° 2: de Procesos Internos

- Proteger y mejorar la condición sanitaria de los recursos silvoagropecuarios productivos del país
- Asegurar que el proceso de certificación de productos de exportación, otorgue garantías a los mercados internacionales.
- Contar con procesos de fiscalización que fomenten el cumplimiento de las normas de competencia del Servicio
- Proteger los recursos naturales renovables que inciden en el potencial productivo silvoagropecuario.
- Fortalecer las relaciones internacionales, facilitando el comercio de exportación e importación protegiendo el patrimonio fito y zoosanitario nacional.
- Optimizar nuestros procesos haciéndolos más ágiles, transparentes y estandarizados a nivel nacional, descentralizando la toma de decisiones.



### Perspectiva N° 3: de las Capacidades Estratégicas

- Contar con información pertinente, confiable y actualizada, de fácil acceso y de manera oportuna, apoyado en el uso de *tecnologías modernas y eficientes*
- Mejorar la gestión en el ámbito de las personas, para contar con equipos de trabajo comprometidos, motivados y de alto rendimiento, que cuenten con las competencias laborales necesarias y con las oportunidades para su desarrollo al interior del Servicio
- Disponer de la infraestructura y equipamiento acorde a los desafíos del Servicio



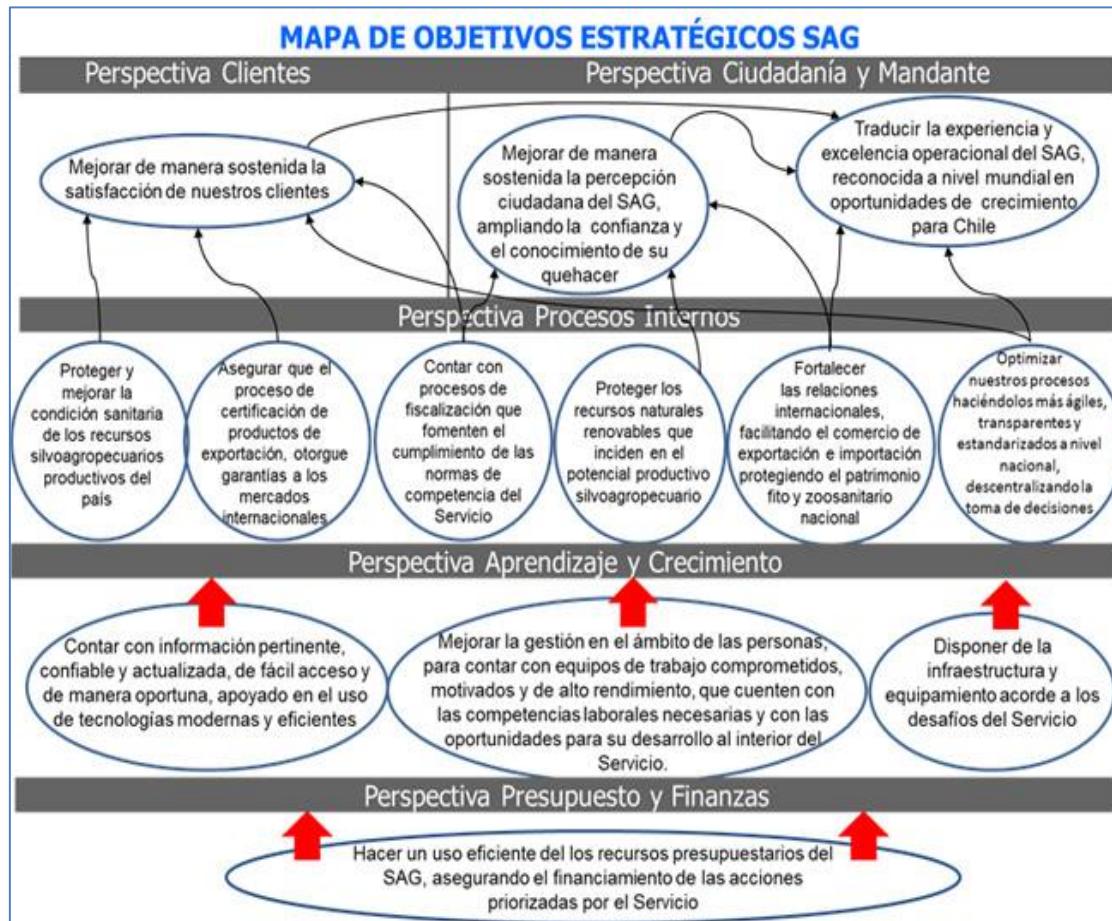
### Perspectiva N° 4: de Presupuesto y Finanzas

- Hacer un uso eficiente de los recursos presupuestarios del SAG, asegurando el financiamiento de las acciones priorizadas por el Servicio.



## El mapa estratégico del SAG

El mapa de objetivos estratégico de una Institución permite visualizar la relación Causa –Efecto entre las cuatro perspectivas de gestión que considera el Cuadro de Mando del SAG, expresando cómo las distintas funciones de su Organización están vinculadas con el propósito de concretar su Misión de Servicio. El siguiente es el Mapa Estratégico del Servicio:



### ¿COMO SE LEE EL MAPA ESTRATÉGICO DEL SAG?

El mapa estratégico **se debe leer en forma ascendente** para darse cuenta de la importancia de las relaciones que existen entre sus componentes. En este caso partimos asignando recursos económicos a las capacidades estratégicas de la institución, como son el desarrollo de las personas, la implementación de las tecnologías de la información, vitales en un Servicio que cubre el país entero, y en financiar la infraestructura y equipamiento que necesitamos para cumplir nuestro cometido. Si esto ocurre de manera eficiente podemos esperar que los procesos internos, en cada uno de los cuales definimos metas, permitan satisfacer a nuestros clientes o usuarios, consolidando una percepción ciudadana positiva, con lo cual estamos cumpliendo la Misión que el Estado le ha entregado al Servicio

## Que es el Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta de planificación y control que es cada día más frecuente entre los responsables de planificar o gestionar iniciativas de inversión del sector público y es requerido por los Organismos de crédito tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o el Banco Mundial; los que han impulsado el uso de la Matriz de Marco Lógico ( MML) como parte de sus metodologías de preparación y evaluación de proyectos. Más recientemente varios países latino-americanos, tales como Chile y Perú, han incorporado el uso de la MML a sus metodologías de preparación de proyectos, así como a los procedimientos para la evaluación de resultados e impactos.

El **Marco Lógico** permite presentar de forma sistemática y lógica los **objetivos** de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución. Por estas razones también permite a un Auditor examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas y establecer los niveles de cumplimiento

## Estructura de la Matriz de Marco Lógico (MML)

La matriz de marco lógico tiene un **dimensión vertical** que parte del FIN del proyecto (MISION) para luego determinar el (2) **Propósito** específico a lograr. Por ejemplo, con el fin de dar posibilidades de desarrollo a los niños de la comunidad de Trapa-Trapa (FIN), se propone proporcionar condiciones de acceso, estudio y estadía de estos niños dispersos geográficamente (PROPOSITO). Para concretar el Propósito al menos deberemos levantar un hospedaje adecuado y vecino a la escuela, medios de acceso de los estudiantes y acompañamiento que impida la deserción (RESULTADOS). Por cierto estos resultados requieren la construcción de un hospedaje, vehículo de traslado disponible y padres conscientes del derecho de los niños a la educación (ACTIVIDADES).

En la **dimensión horizontal** la MML trabaja a nivel de los resultados y actividades. Por ejemplo, el resultado de Hospedaje levantado requiere fijar un plazo y un costo asociado (**Indicadores**). Lo cual deberá verificarse atendiendo a la calidad de la obra y con la rendición de gastos (**Medios de Verificación**), esperando que los recursos y el personal que levantará el hospedaje estén disponibles en tiempo y forma. (Supuestos).

| <b>MATRIZ DE MARCO LÓGICO</b>  | <b>7. Indicadores</b> | <b>8. Medios de verificación</b> | <b>9. Supuestos</b> |
|--------------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------|
| <b>1. FIN</b>                  |                       |                                  |                     |
| <b>2. PROPOSITO</b>            |                       |                                  |                     |
| <b>3. Resultados Esperados</b> |                       |                                  |                     |
| <b>4. Actividades</b>          |                       |                                  |                     |

A continuación vamos a definir estos componentes tomando como base el plan estratégico del Servicio.

**En las filas ( sentido Vertical) de la matriz se indica lo siguiente:**

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p><b>1. FIN:</b> es la solución de un problema, la satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado, o simplemente una Misión propuesta y que justifica la realización de un programa o proyecto. Ese programa por sí mismo, puede no ser suficiente para lograr el Fin, pudiendo existir otros programas que también contribuyen a su logro.</p> | <p><b>Ejemplo:</b></p> <p><i>“Mejorar de manera sostenida la satisfacción de nuestros clientes mejorando la percepción de la marca SAG”</i></p>   |
|  | <p><b>2. Propósito:</b> Es un resultado directo a ser logrado en la población objetivo. <b>Es una contribución específica al FIN</b> establecido. También puede ser la solución de un problema (o problemas) diagnosticado (s).</p>   | <p><b>Ejemplo:</b></p> <p><i>Asegurar que el proceso de certificación de productos de exportación otorgue garantía a los mercados internacionales</i></p>   |
|  | <p><b>3. Resultados esperados:</b> Son los servicios que entrega el programa para cumplir su propósito. Debe expresarse como un trabajo terminado (animales certificados, sistemas instalados, población capacitada, atenciones prestadas, etc). El conjunto de los componentes del resultado permite el logro del propósito.</p>                       | <p><b>Ejemplo:</b></p> <p><i>“Productos silvoagropecuarios y Animales certificados”</i></p> <p><i>“Análisis de Laboratorio realizados”</i></p>  |
|  | <p><b>4. Actividades:</b> Son las principales tareas que deben cumplirse para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponden a un listado de actividades en orden cronológico y secuencial, para cada uno de los componentes. Las actividades deben presentarse agrupadas por componente.</p>                                       | <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>“Inspección y supervisión desde el predio hasta el despacho del producto”</i></li> <li><i>“Certificación de semillas”</i></li> <li><i>“Mantención de la red de laboratorios” para cubrir requerimientos en materias de sanidad vegetal, salud animal, calidad de semillas y alcoholes</i></li> </ul> |

**En las columnas (sentido horizontal ) de la matriz se indica lo siguiente:**

- **Indicadores:** Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por un programa, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.
- **Medios de Verificación:** señalan las fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, etc.
- **Supuestos:** Identifican las condiciones que deben ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos y que están fuera del control de la administración de la institución responsable del programa. No se consideran como supuestos aquellas condiciones que deben ser identificadas como elementos de diagnóstico o que deben estar disponibles antes de iniciarse el programa. Por ejemplo: recursos aprobados, capacidad técnica disponible, voluntad política, entre otros.

**Los indicadores y los medios de verificación trabajan en el nivel de los resultados esperados y en las actividades que se deben desarrollar. Como en el siguiente ejemplo:**

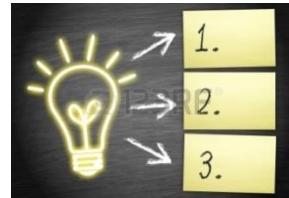
| Resultado   | Indicadores  | Medios de Verificación  | Supuestos  |
|---|--|---|--|
| <b>“Productos silvoagropecuarios y Animales certificados”</b> | [Certificados reemitidos por causa SAG]/ [Total de certificados emitidos]  | Bases de datos de certificados emitidos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos y sistemas disponibles</li> <li>• Procedimientos actualizados</li> <li>• Personal Capacitado</li> </ul> |
| <b>Actividades necesarias para lograr el resultado</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreos ( residuos y microbiológicos),</li> <li>- Controles desde el predio hasta despacho</li> <li>- Certificación de semillas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías internas</li> <li>• Auditorías externas</li> <li>• Registros de conformidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos y sistemas disponibles</li> <li>• Procedimientos actualizados</li> <li>• Personal Capacitado</li> </ul> |

Para asegurar el éxito de un programa no basta con ejecutar todas las actividades necesarias para producir los componentes y que estos a la vez sean producidos en la cantidad y con la calidad necesaria para el logro del propósito del programa. También se deben identificar y hacer seguimiento a aquellos factores externos que deben ocurrir para que el programa cumpla su objetivo. Cada programa comprende riesgos ambientales, financieros institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que el mismo fracase. El riesgo se expresa en el Marco Lógico como un **supuesto**, pero también es posible cuantificar esos riesgos y tomar medidas para eliminarlo o reducirlo a un nivel aceptable, como veremos en el siguiente capítulo.

## Resumen del Capítulo II

En este Capítulo se destacan los siguientes conceptos y métodos de control de la estrategia del Servicio:

- Una forma de contribuir al desarrollo del país es comprometer a las instituciones públicas en el cumplimiento de la Misión que el Estado les asignó.
- Por lo anterior es vital difundir y comprometer a sus funcionarios en el logro de los Objetivos estratégicos del Servicio y contribuir especialmente a que los resultados sean demostrables y posibles los incentivos institucionales.
- Una forma de concretar ese propósito es invertir tiempo y recursos en hacer más eficiente nuestra organización con funcionarios capaces y empoderados y con más tecnologías adecuadas a nuestras funciones y a la cobertura nacional que nos corresponde. Estas Capacidades estratégicas harán posible el mejoramiento de los procesos del Servicio y el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes directos e indirectos.
- **Esta relación de causa – efecto**, es la que se integra en el denominado **Cuadro de Mando Integral** y que se visualiza en el Mapa Estratégico de la Institución que es esencialmente un medio para controlar y comunicar la estrategia Institucional y la posición que cada uno tiene para concretarla.
- También se ha incluido una presentación del método denominado Marco Lógico que es una herramienta que nació como forma de Control de los Objetivos asociados a proyectos que reciben fondos provenientes de Instituciones internacionales y que requieren demostración de resultados.
- La base del Marco lógico es similar al Cuadro de Mando, vale decir existe un **Finalidad** (Misión) que se espera concretarla con determinados **Propósitos** que a su vez implican ciertos **Resultados** que deben lograrse.
- Esos Resultados deben medirse con indicadores y metas concretas que deben tener un soporte demostrable de cumplimiento.
- Adicionalmente el Marco Lógico incluye ciertos supuestos que deben tenerse presente para que en el desarrollo de las actividades no se encuentren sorpresas desagradables.



## Recursos de aprendizaje

### PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

Seleccione la alternativa correcta:

**1. El alineamiento organizacional es posible cuando:**

- a) La Misión, Visión, Valores y Objetivos son compartidos por todos.
- b) Cuando cada uno sabe lo que tiene que hacer y no interfiere con los demás.
- c) Cuando cada uno sabe lo que tiene que hacer y cómo se relaciona con los demás.
- d) a y c



**2. El Cuadro de Mando Integral**

- a) Es una herramienta de gestión que permite comunicar la estrategia y su progreso a todos.
- b) Tiene poca relación con las instituciones públicas
- c) Es una herramienta de gestión validada por su utilidad en muchos ámbitos.
- d) a y c

**3. El Cuadro de mando integral**

- a) Debe ser adaptado a la naturaleza de las instituciones públicas
- b) Las Perspectivas básicas del Cuadro de Mando son 3
- c) Los objetivos del Cuadro de Mando se visualizan en un mapa estratégico
- d) a y c

**4. Un ejemplo de Indicador institucional es el número de quejas o reclamos que se puedan registrar en un periodo y se refiere a:**

- a) La perspectiva de personas
- b) La perspectiva de procesos
- c) La perspectiva presupuestaria
- d) La perspectiva de Clientes

**5. El tiempo de respuesta a una solicitud que se hace al Servicio sería un indicador de**

- a) La perspectiva de personas
- b) La perspectiva de procesos
- c) La perspectiva presupuestaria
- d) La perspectiva de Clientes

**6. El marco lógico ha sido implementado especialmente por instituciones internacionales que financian inversión pública a objeto de establecer el impacto real de los proyectos.**

Verdadero  Falso

**7. Debido a que en el Marco Lógico deben establecerse indicadores de cumplimiento, medios de verificación y supuestos considerados para lograr el propósito es una muy buena herramienta para auditar los resultados de un programa o proyecto.**

Verdadero  Falso

**8. El Marco Lógico es una garantía de que ningún peligro o condición externa al proyecto o programa pondrá en riesgo el resultado deseado**

Verdadero  Falso

## CAPITULO III GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES<sup>4</sup>

### Proceso de Gestión de Riesgos Institucionales

Con la finalidad de que los Servicios y entidades del Estado mejoren sus procesos y maximicen las posibilidades de cumplir **sus metas y objetivos en forma adecuada**, se ha definido como Objetivo Gubernamental, la implementación de un **Proceso de Gestión de Riesgos** que considere la elaboración de un levantamiento de procesos, identificando y describiendo los objetivos, riesgos y controles y, en especial, la formulación de las medidas de tratamiento de los riesgos. El enfoque metodológico estará basado principalmente en la Norma ISO 31.000 de diciembre 2009.

Pero, ¿ qué es un riesgo?. La Real Academia lo define como “**contingencia o proximidad de un daño**”, por lo cual resulta indispensable mantenerlos bajo control

La Gestión de Riesgos es un proceso cíclico que debe aportar a perfeccionar los procesos de la organización de manera de contribuir valiosamente a la mejora organizacional. Su alcance llega a los niveles estratégicos, tácticos y operacionales<sup>5</sup>. También es posible aplicarla a proyectos, decisiones o administrar áreas específicas de riesgo.

Los siguientes son algunos beneficios de aplicar el sistema de Gestión de Riesgos.



<sup>4</sup> Documento: Objetivo Gubernamental de Auditoría Años 2011 a 2014 - N° 3, Proceso de Gestión de Riesgos

<sup>5</sup> Los niveles estratégicos se refieren a las posiciones en que se definen las políticas institucionales. Los niveles tácticos se refieren a las áreas funcionales que deben concretar las políticas a través de planes de corto y mediano plazo. El nivel Operativo cubre las funciones que ejecutan los planes.

## Fundamentos de Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos se basa en un proceso cuyo objetivo es **identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de los objetivos**. Todas las personas que trabajan en la organización tienen un papel importante en asegurar una exitosa Gestión de Riesgos. La responsabilidad principal recae en la alta Dirección de esta organización.

En el ámbito de la gestión de riesgos, organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores internos y externos que hacen incierto saber si y cuándo van a alcanzar sus objetivos. El efecto que esta incertidumbre tiene en los objetivos de una organización, se denomina **riesgo**

La Norma **NCh-ISO Guía 73:2012** asocia el riesgo a la incertidumbre sobre el logro de los objetivos y destaca que con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a potenciales eventos y consecuencias, o a una combinación de ambos. También el riesgo se define como la **probabilidad de amenaza** de que ocurra un acontecimiento y tenga una **Magnitud de Daño** negativo para la consecución de los objetivos de la Organización. Pero veamos algunos tipos de riesgos que pueden presentarse en las organizaciones

| TIPO DE RIESGO      | CARACTERISTICAS  | EJEMPLOS ESPECIFICOS DE RIESGO  |
|---------------------|--|---|
| <b>FINANCIEROS</b>  | Se relacionan con el uso adecuado de los recursos entregados por el Estado a sus entidades.  | Mal uso de los recursos<br>Desviación de recursos<br>Entrega de recursos a no beneficiarios<br>Uso de recursos no aprobados   |
| <b>TECNOLOGICOS</b> | Acerca de las tecnologías de la información como concepto y los cambios que producen a nivel global en el sector o el Servicio                                 | Interrupción de servicios<br>Falta de confiabilidad de los datos externos<br>Desactualización del Servicio debido a las tecnologías emergentes<br>Falta de poder adquisitivo del Servicio frente a las nuevas tecnologías.  |
| <b>PROCESOS</b>     | Elementos que se relacionan con los distintos aspectos de los procesos que desarrolla el Servicio; como el diseño, la ejecución, la supervisión y los clientes | Deficiencias en el diseño del proceso<br>Ejecución errónea de los procesos<br>Ejecución inoportuna de los procesos<br>Falta de supervisión<br>Falta de responsables de ejecutar la supervisión y monitoreo<br>Falta de medidas adoptadas ante la supervisión, o se adoptan medidas que no son adecuadas |
| <b>PERSONAS</b>     | Aspectos relacionados al personal del Servicio, desde su ingreso hasta su egreso del mismo.  | Falta de capacidad del personal<br>Personal sin capacitación<br>Deficiencias en la seguridad e higiene y en el ambiente de trabajo del Servicio.<br>Deficiencias en el cumplimiento de normas de personal (dotación, escalafón, etc.)   |

La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. Una condición previa a dicha evaluación es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad.

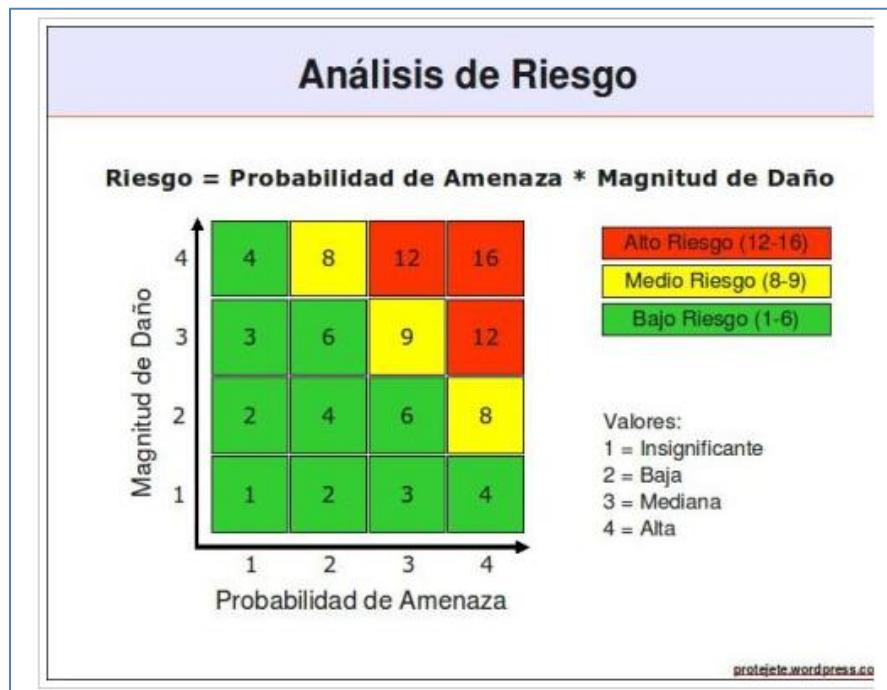
## Cálculo en la Matriz de riesgos

El riesgo - entendido como una posibilidad de que algo ocurra- está determinado por dos factores que se combinan para determinar su impacto: La probabilidad de que ocurra y la magnitud del daño que puede causar ese “algo”.. Considerando ambos factores se establece una fórmula para dimensionar el riesgo.

Para los que habitamos este país resulta muy fácil entender esta fórmula ya que estamos rodeados de fuentes de peligro (volcanes, mares, ríos, geología) que tienen la **probabilidad** de manifestarse con los **daños** que todos hemos sufrido.

Los expertos utilizan una Matriz que pondera tanto la probabilidad de que se manifieste el peligro como la magnitud del daño (Valores de 1-4) , de modo que del producto de estos valores se determina el nivel de riesgo ( ALTO-MEDIO-BAJO).

EJEMPLO: si usted considera que tenemos alta **PROBABILIDAD** de un tsunami (**4**) y usted vive en la costa se estaría asignando una **MAGNITUD** Alta de daños (**4**), estamos hablando de un alto riesgo ( $4 \times 4 = 16$  puntos, zona roja de la matriz)



Adicionalmente a los atributos clásicos de evaluación de riesgos que hemos mencionado: **probabilidad e impacto del riesgo**, se consideran dos nuevos elementos a tener en cuenta; el concepto de **velocidad** y el de **persistencia** de los riesgos.

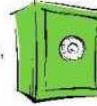
- **La velocidad** de riesgo se refiere a la rapidez con la que impacta un riesgo en la entidad, es decir, se refiere al ritmo con el que se espera que la entidad experimente el impacto.
- **La persistencia** de un riesgo hace referencia a la duración del impacto en la entidad después de que el riesgo se haya materializado.

## Etapas del Proceso de Gestión de Riesgos<sup>6</sup>

La Gestión de Riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. **Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la Gestión de Riesgos, pero la responsabilidad principal de la misma recae sobre la Dirección.**

**Establecimiento del Contexto:** Establecer los contextos estratégico, organizacional y de gestión en los cuales tendrá lugar el Proceso de Gestión de Riesgos. Deben establecerse los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura de análisis, los roles y responsabilidades.

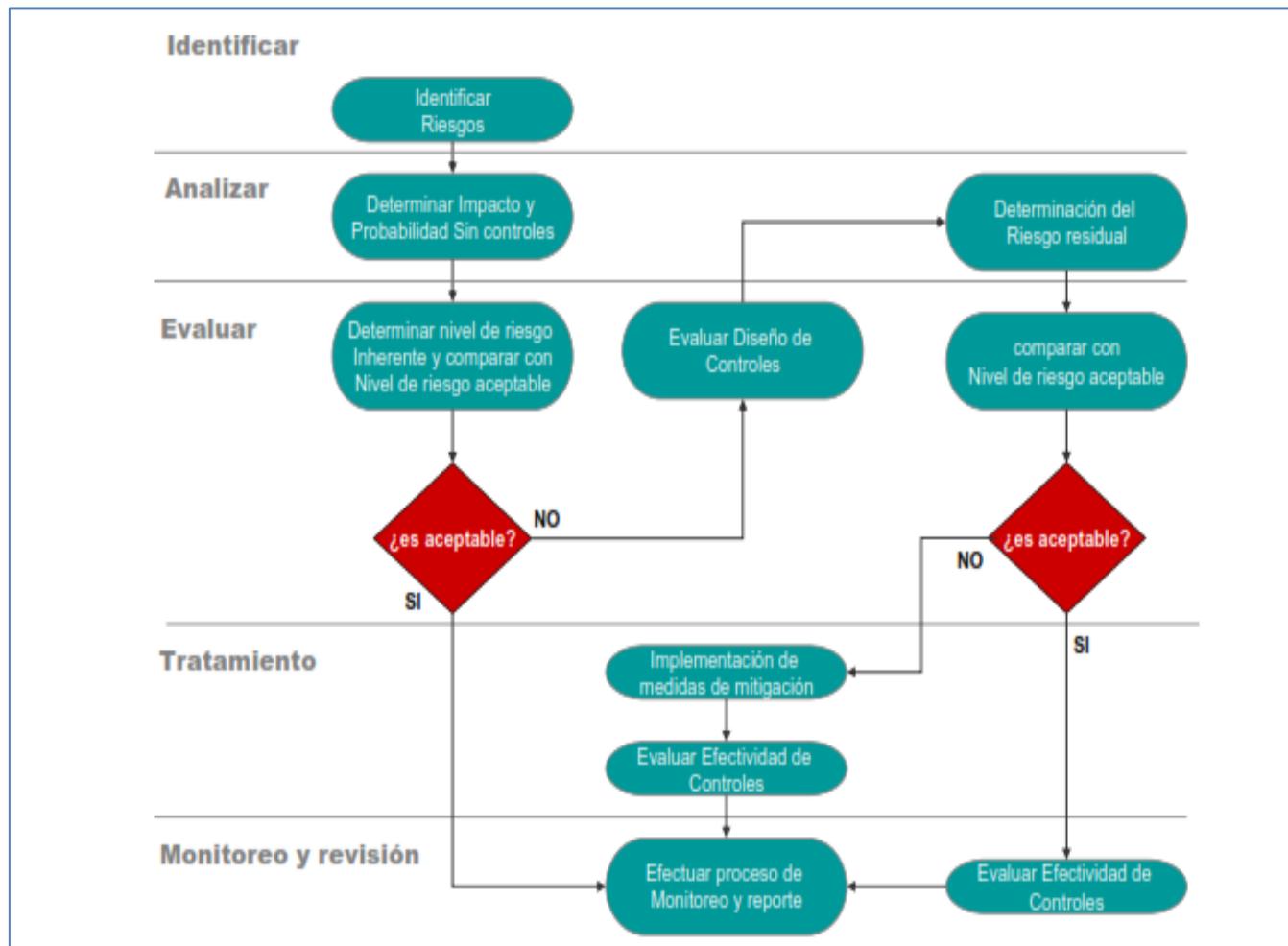
- Identificación de Riesgos y Oportunidades:** Identificar los riesgos que podrían impedir, degradar o demorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización, así como las oportunidades que puedan contribuir al logro de los referidos objetivos.
- Ánalisis de Riesgos:** El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que los riesgos puedan ocurrir. La probabilidad y la magnitud del daño se combinan para producir un nivel estimado de riesgo según la definición de la organización. Adicionalmente se debe identificar y analizar los controles mitigantes existentes.
- Evaluación de Riesgos:** Comparar los niveles de riesgo encontrados contra los criterios de riesgo preestablecidos (si es que han sido establecidos por la dirección) considerando el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Ordenar y priorizar mediante un ranking los riesgos analizados.
- Tratamiento de Riesgos:** De acuerdo al ranking de riesgos y al nivel de riesgo preestablecido por la organización, definir su tratamiento y/o monitoreo, desarrollando e implementando estrategias y planes de acción específicos, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados por la organización. Estas medidas pueden ser técnicas, personales u organizativas
 

- Medidas físicas y técnicas
    - Construcciones de edificio, Control de acceso, Planta eléctrica, Antivirus, Datos cifrados, Contraseñas inteligentes, ...
  - Medidas personales
    - Contratación, Capacitación, Sensibilización, ...
  - Medidas organizativas
    - Normas y reglas, Seguimiento de control, Auditoría, ...


- Monitoreo y Revisión:** Definir y utilizar mecanismos para monitorear y revisar el desempeño del Proceso de Gestión de Riesgos y dar cuenta de la evolución del nivel del riesgo en procesos críticos para la administración.
- Comunicación y Consulta:** Definir y utilizar mecanismos para comunicar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del Proceso de Gestión de Riesgos. Dichos mecanismos deben permitir a las autoridades tomar decisiones en forma oportuna respecto de los riesgos con mayores desviaciones en relación a los niveles aceptados.

<sup>6</sup> Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3 - 2011, Proceso de Gestión de Riesgos

## Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Riesgos

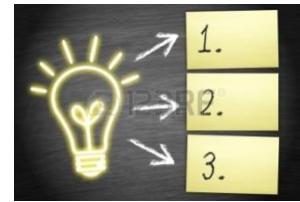


- Al evaluar el nivel de riesgo se debe establecer **la cantidad de riesgo, desde un punto de vista amplio, que una organización está dispuesta o desea aceptar** en la búsqueda de la misión/visión de la entidad o la cantidad y tipo de riesgo que una organización desea retener o perseguir. Este concepto también se conoce como **“apetito de riesgo”**. Es decir, cuánto riesgo se puede aceptar para dar cumplimiento a la misión institucional, a sus objetivos estratégicos y a la necesidad de entregar un servicio de calidad, agregando valor a los usuarios, beneficiarios o a la comunidad toda. El apetito de riesgo debe ser revisado por la Dirección por lo menos una vez al año, junto con la estrategia de la organización y los procesos de planificación.
- También hay que considerar el concepto de **“Tolerancia al Riesgo”**, que considera cuánta variación puede aceptarse en el cumplimiento de los objetivos y la atención a los ciudadanos. Dicho de otra forma, la tolerancia al riesgo es la cantidad máxima de un riesgo que una organización pública está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos.
- Otro concepto importante que se debe considerar al definir los criterios, es la **“Capacidad de Riesgo”**, que hace referencia a la cantidad y tipo de riesgo máximo que una organización pública es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos.

## Resumen del Capítulo III

En este Capítulo se destacan conceptos y estrategias de control de riesgos que deben ser implementados en los Servicios del Estado:

- Todas las organizaciones que deben manejar recursos de todo tipo para lograr determinados objetivos están expuestas a riesgos que pueden amagar el logro de sus objetivos.
- La gestión de riesgos debe ser inherente al desarrollo y control de los procesos institucionales, a proyectos que se implementan con objetivos precisos, a situaciones de riesgo que se presentan transversalmente en la organización (accidentes del personal) o a determinadas decisiones que toma la Dirección ( seguros contra riesgos)
- Existen numerosos beneficios de Gestión de Riesgos institucionales, pero para este curso lo más relevante es potenciar en todos los niveles de funcionarios el entendimiento de los riesgos claves y su impacto probable en la institución.
- La Gestión de Riesgos nace de la consideración de que las organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a riesgos derivados de factores internos y externos que hacen incierto saber si y cuándo van a alcanzar sus objetivos.
- Estos riesgos pueden cubrir aspectos Financieros, Tecnológicos, de Procesos o personas, entre otros.
- Para efectos de determinar el Nivel de Riesgo ( ALTO-MEDIANO-BAJO) se debe considerar tanto la Probabilidad de que se presente el riesgo como la magnitud del daño que puede provocar.
- En el ciclo de gestión de riesgos se han mencionado tres tipos de medidas que las instituciones pueden tomar contra los riesgos: de tipo físico o técnico, de tipo personal y de tipo organizativo
- Complementariamente se ha definido los conceptos de “Apetito de Riesgo”, de “Tolerancia al Riesgo” y de “Capacidad de riesgo” que son elementos esenciales en la gestión de los riesgos que encaran las instituciones



## Recursos de aprendizaje

### PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION:

#### 1.- La Gestión de Riesgo institucional:

- a) Es una manera de poder asegurar el logro de los objetivos
- b) Una gestión que permite transparentar la toma de decisiones y riesgos
- c) Mejorar los procesos de la organización
- d) Asegurar que los funcionarios no tendrán accidentes
- e) a, b y c



#### 2. Si se identifican los riesgos que pueden poner en peligro un proyecto o programa:

- a) Se favorece la posibilidad de lograr los objetivos controlándolos adecuadamente
- b) Disminuyen las sorpresas y las crisis
- c) Aporta a la transparencia de las decisiones tomadas
- d) Todas las anteriores

#### 3. Los dos factores a considerar en relación a gestionar los riesgos son:

- a) La probabilidad de que el peligro o amenaza se manifieste
- b) La Magnitud del daño que puede provocar
- c) La capacidad del personal para controlarlos
- d) La política que establezca la Institución
- e) Solo a y b

#### 4. La cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar se denomina:

- a) Apetito de riesgos
- b) Capacidad de riesgos
- c) Tolerancia al riesgo
- d) Ninguna de las anteriores

#### 6. Las formas de controlar los riesgos incluyen:

- a) Medidas de tipo técnico
- b) Medidas de tipo físico
- c) Medidas Organizativas
- d) Todas las anteriores

Verifique sus respuestas en [www.prodem.cl](http://www.prodem.cl)