

# DIPLOMA EN GERENCIA PÚBLICA 2007

## TALLER DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

José Inostroza Lara, [jinostro@dii.uchile.cl](mailto:jinostro@dii.uchile.cl)



# OBJETIVOS DE SESIÓN

- Introducción
- Metodologías/Reglas del Juego
- Formación de Grupo (organización Básica)
- U-CURSO

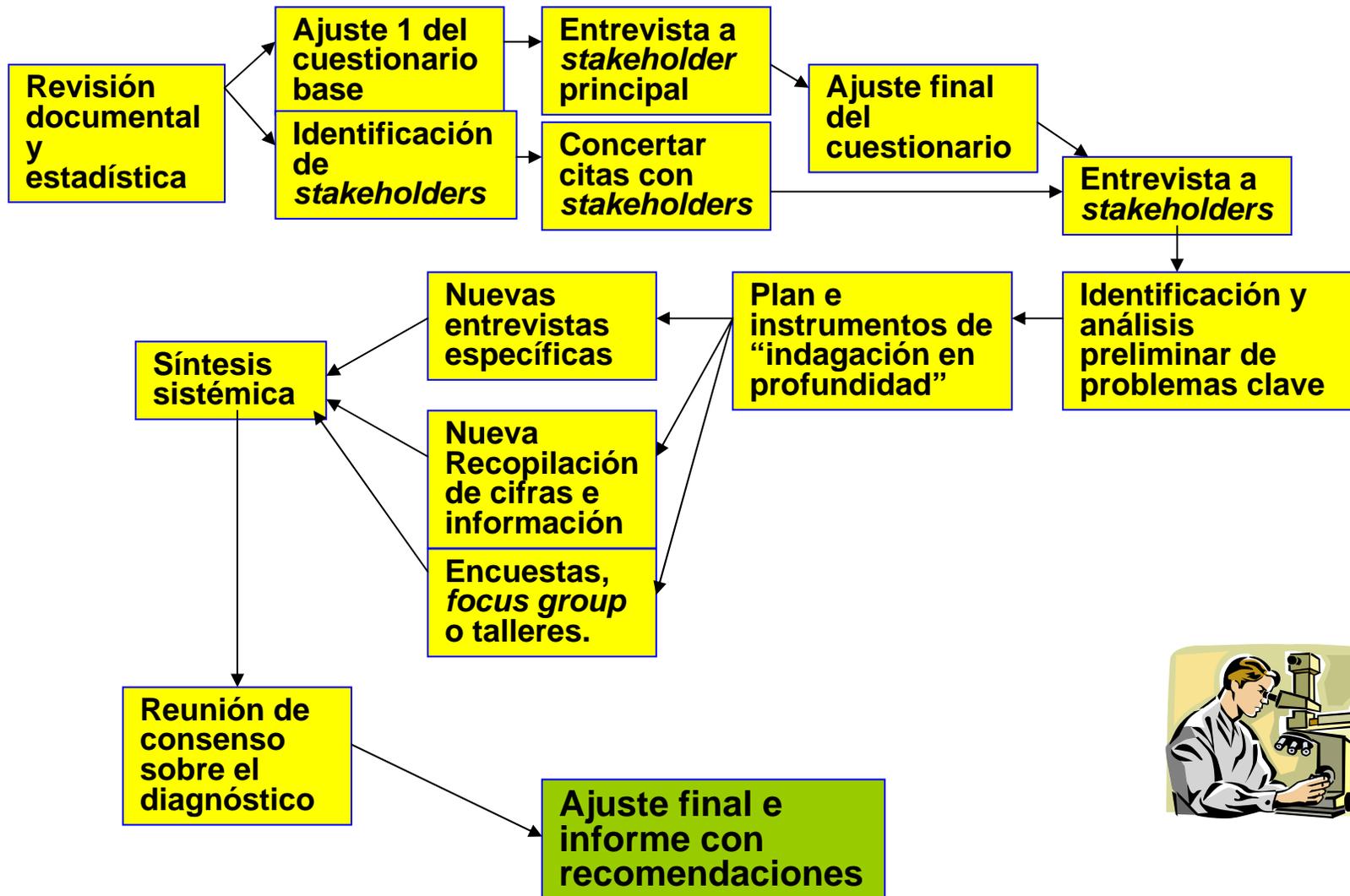
# PROPÓSITOS TRABAJO

1. Familiarizarse con el **método/instrumento**, aplicándolo a una **institución bien conocida** para alguno de los miembros del “equipo de trabajo”
2. **Producir y discutir en conjunto ejemplos** concretos que sean valiosos para entender la **temática de gestión pública** abordada en el Diploma

✓ Para ello... **formaremos equipos (5-6 integrantes)**, salvo casos especiales.

✓ Si hay dos o más de una misma entidad, es deseable que permanezcan en el mismo equipo, para así producir diagnósticos más precisos y consensuados.

# SECUENCIA TÍPICA DE UN “EJERCICIO COMPLETO”



# PAUTAS Y RECOMENDACIONES

- 1 **Seleccionar institución (o una parte significativa) bien conocida y con fácil acceso !!**
- 2 **OJALA se entreviste a funcionarios relevantes y representativos de la institución.**
- 4 **No obstante que se debe llenar “encuesta numérica” se debe responder, lo MÁS importante es discutir los temas que vayan surgiendo en esa entrevista. Es por ello que esta herramienta SIEMPRE se aplica como entrevista personal y confidencial, y NUNCA como encuesta anónima.**
- 5 **LOS RESULTADOS SON CONFIDENCIALES (ESTA PROMESA DEBE SER CREÍBLE)... LOGRAR LA CONFIANZA ES CLAVE**

# PAUTAS Y RECOMENDACIONES

6. Debe indagarse cada vez que se asigne una calificación baja (¿descripción problema, causas?).
7. Es **NECESARIO OMITIR** del cuestionario temas no pertinentes, e incluso **MODIFICAR** el texto de algunos durante el proceso de entrevista.
8. Una vez terminada la entrevistas con informantes clave todo el equipo debe agregar “nuevas afirmaciones”, relacionadas (AD-HOC) con el contenido sustantivo del quehacer institucional.

**Ejemplo: Si se trata de una institución como Vialidad, uno de los temas críticos podría ser: “Se prevén adecuadamente los recursos necesarios para darle mantenimiento a las obras después de terminadas” .... si es un Servicio Tributario, podría ser “El proceso de fiscalización de grandes contribuyentes es efectivo”.**

# PAUTAS Y RECOMENDACIONES

10. TODAS las preguntas deben estar formuladas en un tono/sentido/connotación “positivo”, Si hay preguntas formuladas en “positivo” y otras en “negativo” el resultado será confuso.
11. Al finalizar la recopilación de información es útil **agrupar temas similares** bajo un tópico común, en una sola frase que lo describa adecuadamente
11. Con toda esta información se hará el ejercicio de un **análisis sistémico** Para esto hay que tratar de distinguir: síntomas de causas más profundas. Mientras más nos acerquemos a incluir las causas profundas, más clarificador será el análisis. Recorra al profesor si es necesario para aclarar dudas. Este es el punto más crítico del trabajo.

# Escala

**10 = Muy de acuerdo; 5=neutro; 1= Muy en desacuerdo**

- **Sí a los valores con decimales (solo 1)**
- **Cualquier valor del continuo**
- **Debe estar muy clara y estar a la vista del entrevistado**

# CUESTIONARIO ORGANIZACIONAL

*(Gran cobertura de temas, realizado con muchos años de experiencia)*

*Estará en UCURSO*

| # | ASPECTOS ESTRATEGICOS E INTERINSTITUCIONALES   | NOTA |
|---|--|------|
| 1 | Hay un plan estratégico de desarrollo claro y adecuado.  |      |
| 2 | El marco normativo y reglamentario de la institución es adecuado.  |      |
| 3 | Las estrategias y servicios institucionales son consistentes con las políticas públicas.   |      |
| 4 | Para cada servicio que ofrece la organización, existe gran claridad sobre su demanda, su costo, los atributos que los usuarios esperan y la posición relativa respecto a otras entidades que ofrecen servicios similares o afines. |      |
| 5 | Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la organización.  |      |
| 6 | Las autoridades comparten una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.                |      |
| 7 | Las relaciones con las entidades que rodean a la organización, que la financian, y-o que conforman su entorno relevante, son claras, libres de conflicto y adecuadas.  |      |

# Cont.

| # | PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCION AL USUARIO   |  |
|---|--|--|
| 1 | Las quejas de los usuarios son poco frecuentes, y cuando ocurren son atendidas oportunamente. En suma, hay una atención de calidad.  |  |
| 2 | Los sistemas y procesos de atención y servicio al usuario de la organización son adecuados.  |  |
| 3 | El volumen y cobertura de los servicios prestados es adecuado.   |  |
| # | PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE  |  |
| 1 | La contabilidad y el control de la ejecución presupuestal es fidedigna y confiable   |  |
| 2 | Hay claridad sobre la situación de la caja en los próximos tres meses.   |  |
| 3 | La contabilidad y el control del ejercicio presupuestal forman parte efectiva de los instrumentos de control de gestión de la organización, pues se usan para tomar decisiones relevantes. |  |
| 4 | Los procesos de soporte administrativo y presupuestal funcionan adecuadamente.   |  |
| # | RECURSOS   |  |
| 1 | Existen recursos presupuestales de gasto corriente mínimos indispensables para soportar la operación institucional.  |  |
| 2 | Existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad.  |  |

# Cont.

| # | RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL  |  |
|---|--|--|
| 1 | Existe buena motivación en el personal.  |  |
| 2 | Las relaciones laborales – sindicales son razonables y adecuadas.  |  |
| 3 | El liderazgo institucional es adecuado. No hay conflicto entre los “nuevos” y los “antiguos” en la entidad.  |  |
| 4 | Existe adecuada cooperación intrainstitucional. No hay “insularidades” que dificulten la labor.  |  |
| 5 | Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados.   |  |
| # | SISTEMAS Y CONTROL DE GESTION  |  |
| 1 | La infraestructura de hardware, software y conectividad es adecuada  |  |
| 2 | Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados  |  |
| 3 | Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos son adecuados  |  |
| 4 | La relación con los usuarios vía internet es adecuada  |  |
| 5 | Los sistemas de información interna, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de la organización. |  |
| 6 | Los soportes informáticos de la organización están adecuadamente enlazados entre si y con los procesos manuales que los rodean.  |  |

# Cont.

| # | SECCIÓN CUALITATIVA  |
|---|--|
| 1 | ¿Cuáles son las principales debilidades, amenazas o dolores de cabeza de la organización?  |
| 2 | ¿Cuáles son las principales oportunidades o fortalezas que deben aprovecharse en materia de servicios o estrategias de la organización?  |
| 3 | ¿Cuál sería su visión de futuro para esta organización, el sueño posible si es que todo lo que se está pensando se lograra materializar? |

# ¿Como **AGREGAR** temas relevantes al cuestionario?

- Entendiendo bien **cómo funciona en general la organización o programa**, y cuáles son los **procesos principales** con los que **agrega valor** a los usuarios/clientes
- Si existen **relaciones interinstitucionales (o con stakeholders de entorno)** muy relevantes, suele ser útil preguntar por cada una de ellas por separado.
- Si hay diferentes **segmentos, unidades, estamentos, (“grupos”)** relevantes dentro de la organización, suele ser útil preguntar qué tan bien está funcionando cada uno de ellos por separado y sus interrelaciones.
- El mismo **informante inicial** puede ofrecer algunas pistas acerca de **ámbitos problemáticos específicos** que conviene agregar al cuestionario.

# Nuevos Temas Específicos de la Institución

| Nº |  | Calif. |
|----|--|--------|
|    |  |        |
|    |  |        |
|    |  |        |
|    |  |        |
|    |  |        |
|    |  |        |
|    |  |        |
|    |  |        |
|    |  |        |
|    |  |        |
|    |  |        |

# Síntesis de Problemas Relevantes

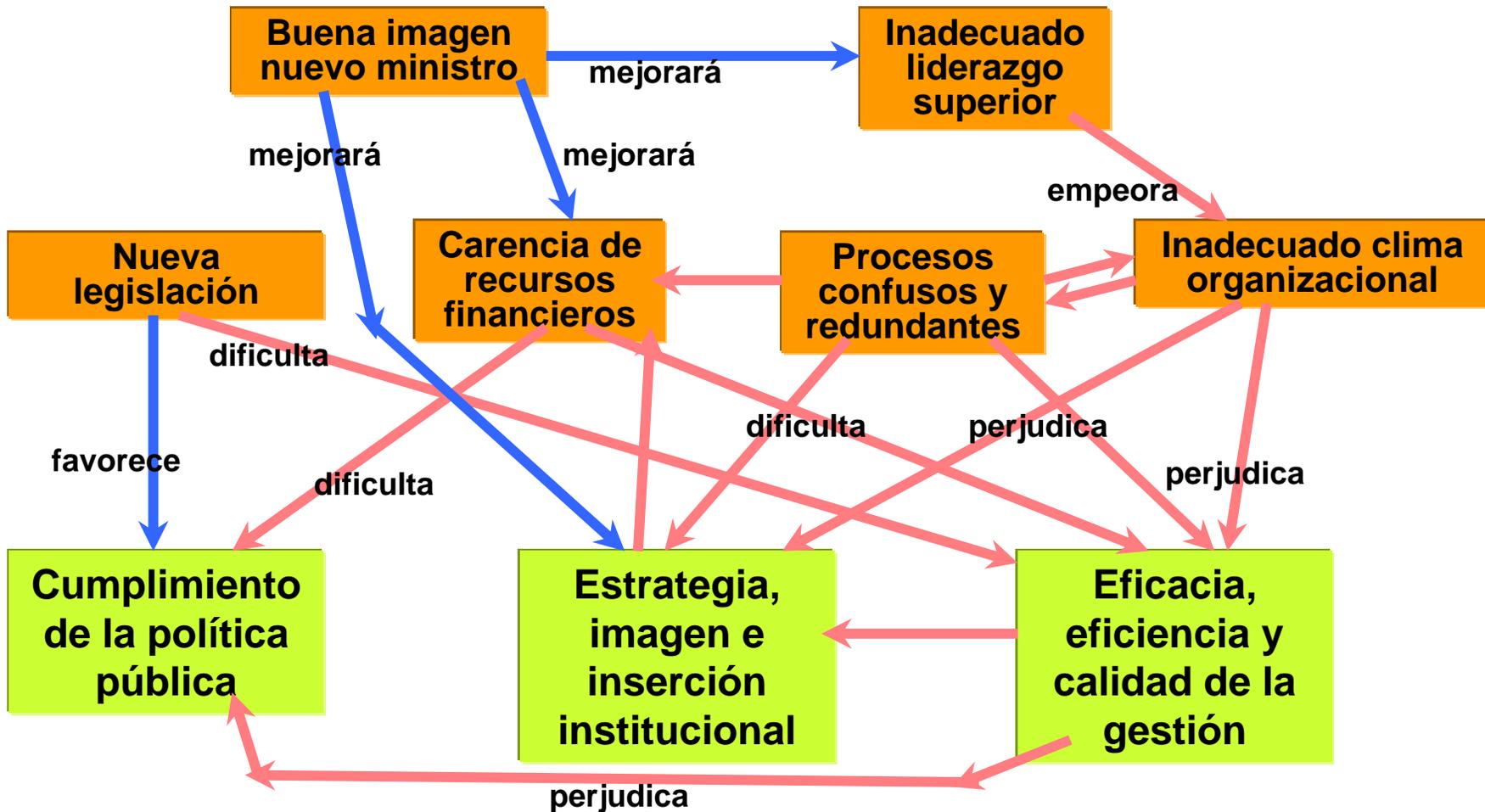
|    |  |
|----|--|
| 1  |  |
| 2  |  |
| 3  |  |
| 4  |  |
| 5  |  |
| 6  |  |
| 7  |  |
| 8  |  |
| 9  |  |
| 10 |  |
| 11 |  |
| 12 |  |

# Síntesis de Aspectos Positivos Relevantes

|    |  |
|----|--|
| 1  |  |
| 2  |  |
| 3  |  |
| 4  |  |
| 5  |  |
| 6  |  |
| 7  |  |
| 8  |  |
| 9  |  |
| 10 |  |
| 11 |  |
| 12 |  |

# EJEMPLO FICTICIO DE ANÁLISIS SISTÉMICO

(recuadros verdes obligatorios en cualquier caso)



# Preguntas Frecuentes



1. El cuestionario es muy largo y aburre a los encuestados. ¿Debo usarlo completo?
2. ¿Son éstas las únicas preguntas del cuestionario que se pueden usar?
3. Yo ya entiendo la problemática del proyecto. ¿Para qué tengo que gastar mi tiempo haciendo entrevistas?
4. ¿Quiénes y cuántos *stakeholders* debo entrevistar?
5. ¿Es necesario que los entrevistados me contesten con una respuesta numérica o basta con una conversación cualitativa?
6. ¿Cuánto debe durar una entrevista?
7. Si la organización o programa va mal, ¿es posible que los entrevistados falseen los resultados para protegerse?

# Productos Finales PPT con 8-10 láminas:

**A) PPT con 8-10 láminas**, cubriendo los siguientes temas:

1. Descripción Genérica de la organización (modelo de negocio)
2. Descripción Estadística/Indicadores Desempeño
3. Presentación de Resultados de Percepciones
4. Identificación fortalezas y debilidades (extraído desde TODAS las fuentes y en base a la percepción del equipo);
5. Análisis Sistémico
6. Plan de Mejoría

**B) Bases de Datos (Excel) con respuesta de entrevistados**

# EVALUACIÓN

- **Dimensiones:**
  - Calidad del proceso/método
  - Calidad utilización de conceptos
  - Calidad de la “presentación” de la Información
  - Calidad del Análisis
  - Calidad del Plan
- **Calificarán Alumnos y Profesor(s)**

# COMENTARIOS FINALES.

- Este es sólo un **ejercicio rápido** con propósitos didácticos.
- Normalmente, este cuestionario se aplicaría a varios *stakeholders*, y los resultados, tanto del análisis numérico como cualitativo se procesarían y condensarían antes de extraer conclusiones.
- Por tanto, **no se puede pretender extraer una historia completa, detallada y totalmente verídica**. Cada equipo debe tratar de lograr lo mejor posible en el período asignado, **TRATANDO DE CONCENTRARSE EN LOS TEMAS CLAVE**.
- Aplique **CONCEPTOS** aprendidos en el **DIPLOMA**
- De cualquier manera, tómese su tiempo y trabaje con calma.
- Se puede solicitar entrevista con Profesor.

***En cualquier momento escriba DUDAS/IDEAS al FORO DE UCURSO (SOLO AQUÍ SE RESPONDEN DUDAS).***

# ORGANIZACIÓN DE GRUPOS

- Instituciones/Condiciones/Criterios
- Formación de Grupos.
- Reunión  
Grupos/Coordinador/Organización de Trabajo



# U-CURSO

- [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2/datos\\_institucion/?login=1](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2/datos_institucion/?login=1)