

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

DIRECCIÓN DEL TRABAJO

SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA DECISIONES DIRECTIVAS

I. RESUMEN DE LA EXPERIENCIA

El Sistema de Información para Decisiones Directivas (SIDD) permite ordenar, sistematizar e interpretar una gran cantidad de datos e información diversa y dispersa en la Institución, con el objeto de generar información de apoyo para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión del Servicio. El SIDD permite a los distintos niveles de jefaturas conocer las operaciones diarias, evaluar el funcionamiento, asegurar el control y planificar acciones futuras.

El SIDD complementa el proceso de planificación iniciado a fines de 1999 por la Institución. Por tanto, tiene como base la misión, los objetivos estratégicos y los productos institucionales. Además, cumple una doble función: es una metodología de planificación para definir los compromisos adquiridos por la Institución, los departamentos y las direcciones regionales, y es un sistema de seguimiento y control de gestión.

El diseño del SIDD permite dar claridad sobre las líneas de responsabilidad y sistematiza la abundancia de datos estadísticos. Evalúa los niveles de productividad y eficiencia, y valora los gastos, de modo tal que la adopción de medidas para corregir las falencias sea una opción pertinente y oportuna para el equipo directivo.

La Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda ha propuesto que el SIDD sea presentado a otras instituciones públicas. Asimismo, otros servicios han solicitado la colaboración horizontal para diseñar sistemas de control de gestión.

II. TEMAS A LOS QUE SE REFIERE LA BUENA PRÁCTICA

Sistema de control de gestión, toma de decisiones directivas, tecnologías de información

III. CONTEXTO Y PRINCIPALES OBJETIVOS

El SIDD es la culminación de un ejercicio de planificación estratégica iniciado en 1995 por la Dirección del Trabajo y se inserta en el proceso de modernización de la gestión institucional.

El diseño del SIDD se preparó en el plazo de un año, debido a los avances obtenidos por el Servicio en torno a ciertas definiciones estratégicas. Entre 1990 y 1993 se realizaron los primeros ejercicios de planificación estratégica. Entre 1994 y 1995 se sancionaron las

principales definiciones como misión, visión y objetivos estratégicos. Entre 1998 y 1999 se optó por adoptar un modelo de gestión orientado a resultados y a la calidad de atención de los usuarios, que incidió en la formalización de la definición de “productos del Servicio” y de sus respectivos usuarios. Este modelo de gestión facilitó muchísimo el diseño del SIDD.

Previo a su diseño había algunos sistemas de control de gestión departamental en el Departamento de Relaciones Laborales (Sirela) y en el Departamento de Fiscalización (3LV fiscal)¹. Estos sistemas no estaban coordinados entre sí, sólo proporcionaban información parcial de la actividad de estos departamentos y era bastante difícil vincularlos con el quehacer global del Servicio.

El SIDD permite:

- Entregar información relevante y sistematizada, orientada a asistir al equipo directivo en el proceso de toma de decisiones en materia de gestión institucional.
- Proporcionar al equipo directivo una visión global acerca de la marcha del Servicio.
- Entregar información que permita saber en qué medida el trabajo que realiza el Servicio da cuenta del nivel y grado de cumplimiento de la misión institucional.

IV. PROCESOS PRINCIPALES, METODOLOGÍAS Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN

El SIDD opera de la siguiente manera: todas las jefaturas del Servicio con responsabilidad en el actual proceso de planificación institucional realizan su propia planificación mediante el sistema. Para ello, el SIDD está disponible como una aplicación *web*.

Con el SIDD, las jefaturas de áreas e intermedias pueden acceder a información que da cuenta de los compromisos internos y externos por centro de responsabilidad y por año. Además, entrega información detallada acerca de la evolución experimentada por estos compromisos durante un determinado período. También proporciona información sobre la evolución de indicadores asociados a productos institucionales que se considera relevante controlar, aun cuando éstos no se hayan incluido en el proceso de planificación. Los funcionarios sin responsabilidades directivas pueden visualizar la información, pero no tienen atribuciones para modificarla y/o intervenirla.

Planificación. En esta etapa los departamentos del nivel central y los equipos de las direcciones regionales definen las metas anuales, enmarcadas en las definiciones estratégicas y en los logros quinquenales ya adoptados por la Institución en 2000. Este proceso de planificación se traspasa a un sistema informático y es sancionado por el equipo directivo del Servicio antes de su ejecución.

Actualmente el Sistema opera sobre la base de una planificación plurianual por logros. Cada centro de responsabilidad ha definido logros al año 2005 (dónde y cómo espera estar posicionado). Por año se definen metas subordinadas a esos logros. Así, las metas del año

¹ Éste último está en desuso.

2001 apuntan a conseguir el logro el año 2005. Lo mismo ocurre con las metas de los años 2002, 2003 y 2004.

La planificación del año 2003 se vaciará directamente al sistema.

Control. A cada una de las metas se le asocia al menos un indicador, que debe estar informado en el sistema en un período menor o igual al período de auditoría que realiza el Departamento de Proyectos. Con esta información se pasa a la siguiente fase, la de análisis.

Los indicadores de desempeño institucional se procesan hacia el equipo directivo ampliado (dirección, subdirección, jefaturas departamentales y direcciones regionales). Al existir múltiples productos de origen diverso, cada uno requiere de un sistema de control con variables e indicadores definidos.

Las áreas de apoyo más relevantes requieren sistemas de control que realicen el monitoreo de indicadores para sus principales procesos. La información generada en estos sistemas es necesaria y suficiente para la gerencia de área, pero excede la capacidad de manejo de la gerencia superior (equipo directivo). De esta manera, se selecciona información específica vinculada con las prioridades del Servicio (metas) y se priorizan indicadores para su medición permanente.

El sistema está dirigido, en primer lugar, al equipo directivo de la Institución, formado por los jefes de departamento del nivel central, el subdirector y la directora del Trabajo. Los usuarios del segundo nivel lo constituyen los directores regionales y los de tercer nivel, los jefes de inspección.

La información contenida en el sistema la utilizan los dos primeros niveles de decisión como insumo para:

- Las decisiones emanadas del control de gestión del proceso de planificación anual y que evalúa permanentemente el cumplimiento de las metas comprometidas por los niveles central y regionales.
- Las decisiones que emanan de la evaluación estratégica de la planificación, realizada cuatrimestralmente y cuyo resultado final de evaluación, a fin de año, determina el piso mínimo para la planificación del año siguiente.

Análisis. Esta etapa estudia el avance de los indicadores de manera individual (indicador a indicador) y relacionada (conjunto de indicadores) para observar el avance y los efectos de la acción institucional en sus dimensiones operativas, de gestión interna y de compromisos externos. Con esta información se toman las acciones correctivas que permitan completar exitosamente la planificación resuelta por el cuerpo gerencial de la Institución. El análisis final y global respecto del cumplimiento de la planificación anual, determina los criterios de planificación del año siguiente, configurando así un sistema de control retroalimentado.

V. ETAPAS DE DESARROLLO, RECURSOS Y ACTORES INVOLUCRADOS

Las etapas que contempló el desarrollo de la iniciativa fueron las siguientes:

1. Definición de cobertura.
2. Diseño de sistema de planificación y control de gestión.
3. Selección de indicadores de marcha institucional.
4. Implantación del sistema (marcha blanca).
5. Informatización del sistema.

En el desarrollo de la iniciativa se utilizaron recursos humanos y físicos de la Dirección del Trabajo. No se contrataron servicios ni sistemas externos.

Los actores involucrados fueron:

- Equipo directivo (directora y subdirector del Servicio, jefes de departamento).
- Equipos de planificación de todos los departamentos de la Dirección del Trabajo.
- Equipo de trabajo del Departamento de Informática.
- Direcciones regionales.
- Coordinación a cargo del Departamento de Proyectos.

VI. RESULTADOS ALCANZADOS, DESAFÍOS ACTUALES Y PROYECCIÓN

Los principales resultados alcanzados fueron los siguientes:

- Ordenamiento de la acción institucional. El sentido estratégico de la planificación permitió ordenar la acción de los departamentos de manera sinérgica y priorizar las iniciativas presentadas por éstos con el esquema de proyectos. Además, disponer de información en forma transparente y pública para toda la institución ha constituido un incentivo a la competencia, que ha elevado los grados de eficiencia en la acción del servicio y ha sincerado su impacto.
- Resultados que se pueden verificar a través de indicadores mensurables, lo que permite generar una base común de análisis, fundamental desde el punto de vista de la toma de decisiones para la gestión.
- Gestión por productos, que es una consecuencia directa del ordenamiento institucional y constituye una opción por un modelo de gerencia. Ordenar ésta en torno a los productos permite monitorear la acción del servicio desde cuatro dimensiones o ámbitos que son fundamentales en el modelo de gestión de la Dirección del Trabajo: la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad.

En función de su aporte al proceso de construcción presupuestaria, el SIDD provee información acerca de la planificación del Servicio y permite definir un resultado esperado.

Así se pueden estimar los insumos que se requerirán, lo que optimiza su distribución en un período determinado.

La posibilidad de que el SIDD contenga la planificación institucional en forma de metas y responsables asociados a su cumplimiento permite que se constituya en un elemento objetivo de discriminación por cargas de trabajo en los casos que sea necesario.

El diseño del SIDD ha sido bien evaluado en la Dirección de Presupuestos. Se ha invitado al Servicio a exponer esta experiencia a otros servicios públicos que están en etapas similares. Asimismo, otras instituciones han solicitado colaboración horizontal para el diseño de sistemas de control de gestión de instituciones. Entre éstas se cuentan el Instituto de Normalización Previsional, el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario, la Dirección de Crédito Prendario y la Dirección Nacional de Riego.

En la actualidad, el principal desafío es lograr la conectividad total del sistema para retroalimentar automáticamente el SIDD.

VII. PRINCIPALES DIFICULTADES ENCONTRADAS

- Implantación de sistema de planificación. Los funcionarios no veían la necesidad de planificar y fue difícil hacer prevalecer lo planificado por encima de numerosas “prioridades emergentes”.
- Selección de información a ser incluida en el SIDD; en particular, la selección de indicadores de marcha institucional.
- Validación de la información incluida en el SIDD (chequeo de fiabilidad).
- Informáticas (hacer conversar sistemas distintos y migrar todo a una plataforma web).

VIII. POTENCIAL DE REPLICABILIDAD

La adaptación de un cuadro de mando a la realidad de un servicio público; es decir, el uso de una herramienta que permite evaluar productividad. Si se tiene en cuenta que este es un concepto deficientemente difundido en los servicios públicos, resultó interesante dar a conocer la experiencia desde un punto de vista metodológico.

Contacto

Julio Salas Gutiérrez, Jefe del Departamento de Proyectos (Julios@dt.gob.cl)

Florida Villagrán, Analista Departamento de Proyectos (fvillagra@dt.gob.cl)

Sitio web <http://www.direcciondeltrabajo.cl>