

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES DE LA  
SECRETARIA REGIONAL MINISTERIAL DE DESARROLLO SOCIAL Y LOS MUNICIPIOS DE  
LA REGIÓN DEL BIO-BIO.**

**STRATEGIC PLANNING FOR THE MANAGEMENT OF SOCIAL PROGRAMS OF THE  
MINISTERIAL REGIONAL SECRETARIAT OF SOCIAL DEVELOPMENT AND THE  
MUNICIPALITIES OF THE BIO-BIO REGION.**

**Ana María Barra Salazar**

Académica Facultad de Ciencias Empresariales-Ingeniera Comercial  
Universidad del Bío Bío,  
abarra@ubiobio.cl

**Claudio Enrique Guíñez Cerda.**

Supervisor financiero programas sociales-Ingeniero Civil Industrial.  
Seremi Desarrollo Social Región del Biobío.  
claudioguinezc@gmail.com

**RESUMEN**

El siguiente estudio tiene como objetivo realizar una planificación estratégica para los programas sociales de la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Desarrollo Social, Región del Biobío, con el fin de mejorar la gestión de dicha organización. La metodología apunta a la utilización del modelo de gestión estratégica de David, Fred (2003), y mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias e información descriptiva y exploratoria, se obtienen resultados que, traducidos y aplicados a la unidad en estudio, permite la formulación de objetivos, diseño de estrategias necesarias y requeridas para mejorar el desarrollo de los convenios entre la Seremi antes mencionada y las Municipalidades de la Región del Biobío.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, estrategia, formulación de estrategia, implantación de estrategia, evaluación estratégica.

**Clasificación JEL:** I38, L32

**ABSTRACT**

The following study aims to carry out a strategic planning for the social programs of the Regional Ministry of Social Development, of the Bio-Bío Region, in order to improve the management of said organization. The methodology aims to use the strategic management model of David, Fred (2003), and through the use of primary and secondary sources and descriptive and exploratory information, it gets results that, translated and applied to the unit under study, allow the formulation of objectives, design of necessary and required strategies to improve the development of the agreements between this SEREMI mentioned above and the Municipalities of the Biobío Region.

**Key words:** Strategic planning, strategy, strategy formulation, strategy implementation, strategic evaluation.

**JEL Classification:** I38, L32

## **1. INTRODUCCIÓN.**

En Chile, los servicios del Estado están evaluados bajo indicadores de control de gestión transversales a nivel nacional, lo que -en muchas ocasiones- no representa los puntos críticos de las Secretarías Regionales Ministeriales a nivel local. Esta excesiva centralización actúa en contra de la promoción de la mejora de los diversos organismos del Estado, debido a que las realidades en las distintas regiones difieren de acuerdo a los recursos con las que éstas cuentan. En la SEREMI de Desarrollo Social, Región del Biobío, cada unidad opera en función a tareas específicas, con metodologías basadas estrictamente bajo un marco regulatorio que exigen los convenios de los Programas Sociales, que deben cumplirse por ley. Esto muchas veces se traduce en que los esfuerzos solo se enfocan en dar cumplimiento a estos convenios, más no en la optimización del proceso bajo objetivos estratégicos, que podrían transformarse en mejoras reales y continuas de los procedimientos. Por otro lado, las unidades sufren cambios constantes, tanto de sus jefes de área, como de sus funcionarios. Esta rotación permanente implica la puesta en marcha de nuevos profesionales, frente a lo cual no existe un nivel de estandarización eficiente en los procedimientos. Sumado a lo anterior, se observa que el organigrama existente no representa de manera actualizada la gestión que se realiza internamente, por lo que en la ruta de seguimiento de los programas sociales, no existe la claridad suficiente en cuanto a tareas y áreas funcionales dentro del Servicio. Los diversos programas sociales operan de manera independiente unos de otros, con metodologías que se han adquirido según la experiencia personal de los profesionales. Si bien esto nos habla de un espíritu de cooperación entre los diversos equipos de trabajo, conlleva el problema asociado de que no existe un funcionamiento estandarizado para ello, lo cual produce en muchas ocasiones confusiones, ya que se depende del criterio de quienes toman decisiones. Dado los antecedentes antes expuestos se visualiza que el problema es la falta de un plan estratégico en donde se definan con claridad los objetivos y obligaciones de las diversas unidades vinculadas al proceso, estas son la unidad de Administración y Finanzas, la unidad de Gestión Social y la unidad Jurídica. Esto desde una perspectiva local, basada en los objetivos del Ministerio de Desarrollo Social y enfocado en mejorar la ejecución interna de todos los programas sociales.

Es así como, el objetivo general de este trabajo es realizar una planificación estratégica para la gestión de programas sociales de la (SEREMI) de Desarrollo Social, Región del Biobío, que colabore en la mejora integral de dicha organización.

## **2. DESARROLLO.**

### **2.1. Aspectos Teóricos.**

En esta etapa, en primer lugar se realizó un estudio de la gestión pública, con la finalidad de enmarcar la planificación estratégica dentro de la SEREMI de Desarrollo Social. Posteriormente, se desarrolló el concepto de Planificación estratégica, objetivos, importancia y ventajas de ésta. Finalmente, se analizaron diversos modelos de planificación, según las características de la institución, siendo el más idóneo el planteado por David, Fred (2003). Luego se explicarán y aplicarán las etapas de este modelo.

Fue Mark Moore quién Introdujo en 1995, el concepto de valor público con el objeto de trazar “una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público” (Moore, 1998). Este análisis , buscaba cambiar el enfoque tradicional de la gestión pública, que intentaba ser eficaz y eficiente de acuerdo a las necesidades políticas, lo que se traducía en gestores públicos que actuaban con la mentalidad de administradores y no de empresarios o ejecutivos, dando como resultado la ausencia de liderazgo en la presentación de servicios públicos.

Según Amat (1992), la expresión “Planificación” aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guiando la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no

es sólo una herramienta para el directivo, pues implica necesariamente la participación activa e interactiva de toda la organización. La empresa selecciona, entre varios caminos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, planeación global que generalmente es a largo plazo.

Para Sallenave (1991), la planificación estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, y la formulación y puesta en marcha que permite crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles. Este autor además afirma que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, no siendo un dominio solo de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la Empresa.

A continuación se explicará el modelo utilizado en este trabajo:

### **Modelo Integral de Dirección Estratégica de David (2003)**

El modelo planteado por Fred David, es un modelo integral que se enmarca en tres etapas, las cuales funcionan en secuencia, partiendo por la formulación, pasando por la implantación, para terminar con la evaluación. Primeramente se deben identificar Visión, Misión, Objetivos y Estrategias empresariales, para luego hacer una auditoría tanto externa como interna, las que permitirán llegar a saber la posición en la que se encuentra dicha organización. La elección estratégica comprende la formulación y elección de la estrategia más adecuada para la organización, para posteriormente implementarla.

A continuación se identificarán los pasos de la Formulación y desarrollo del modelo:

**Paso 1:** Comprende la identificación de la Misión, Visión y Valores de la Organización.

Se investigará de manera interna dentro de la SEREMI de Desarrollo Social, la existencia de misión, visión y valores de la organización, con la finalidad de que se establezcan y sociabilicen entre los funcionarios de la SEREMI de Desarrollo Social.

**Paso 2:** Realizar una Auditoría Externa, análisis del entorno externo y entorno Demográfico.

Se realizarán estudios primarios, con el fin de recopilar información oficial del Ministerio de Desarrollo Social y entidades gubernamentales, que entreguen datos de las personas beneficiadas por los programas entregados por la SEREMI de Desarrollo Social, Región del Biobío.

Realizado el análisis del entorno externo, se identificarán las oportunidades y amenazas, para conocer el ambiente en el cual está inmersa la SEREMI de Desarrollo Social de la Región del Biobío.

**Paso 3:** Realizar una Auditoría Interna, referido a evaluar tanto el cumplimiento de metas, el funcionamiento de los programas sociales, como las relaciones entre las unidades de la Seremi de Desarrollo Social.

Una vez realizado el análisis del entorno interno, se identificarán las fortalezas y debilidades de la SEREMI de Desarrollo Social.

**Paso 4:** Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo. Con la información recabada, se establecerán los objetivos generales y específicos, orientados a mejorar el funcionamiento de los programas sociales entregados por la SEREMI, en donde el correcto enfoque de los objetivos planteados, será validado por un comité de expertos interno.

**Paso 5:** Creación y Evaluación de Estrategias, a partir del análisis de la matriz FODA.

Para ello, se realizarán los cruces necesarios, para así lograr definir claramente cuál será la ruta a seguir para lograr los objetivos planteados.

## 2.2 Aspectos Metodológicos.

El estudio es **Exploratorio y Descriptivo; Exploratorio**, ya que su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Además es **Descriptivo** ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta, sobre los conceptos o las variables que se requieren.

Para poder cumplir los objetivos planteados en este trabajo, se aplicarán dos instrumentos de orden cualitativo: Focus Group y Encuesta.

**El Focus Group**, se desarrolló con funcionarios de la SEREMI de Desarrollo Social, cuyo objetivo fue recoger las problemáticas internas, relacionadas con el correcto funcionamiento de los diversos programas sociales de la Seremi de Desarrollo Social, y así definir con mayor claridad las fortalezas y debilidades de la organización. Se invitó a participar a funcionarios que, en su trabajo habitual, realizan diversas tareas, y así recoger una visión general de la gestión interna de esta SEREMI.

La estructura del Focus Group estuvo direccionada en tres dimensiones:

- a) Gestión administrativa interna.
- b) Gestión municipal de programas sociales (Interrelación con las comunas).
- c) Gestión de programas sociales nivel central (Ministerio de Desarrollo Social).

**Encuestas**, dirigidas a encargados comunales de programas sociales de los municipios de la Región del Biobío, cuyo objetivo era conocer su percepción acerca del funcionamiento de los programas sociales, para así poder definir con mayor claridad las amenazas y oportunidades del entorno. La encuesta fue aplicada en 51 de los 54 municipios de la Región del Biobío.

Este instrumento se estructuró en tres dimensiones:

Dimensión 1: Gestión administrativa interna de la SEREMI de Desarrollo Social

Dimensión 2: Gestión de programas sociales e interrelación con las comunas

Dimensión 3: Participación regional en el diseño de programas sociales a nivel central.

## 2.3. Aplicación del Modelo de David (2003)

### Paso 1: Identificación de la Misión, Visión y Valores de la Organización.

En la actualidad, solo existen los lineamientos de la misión. La visión y valores no están sociabilizados, por lo que hubo que realizar una propuesta al equipo de gabinete, con la finalidad de revisar si cumplían con los requerimientos necesarios, lo cual fue aprobado.

#### Visión

La visión busca velar por que las prestaciones de acceso preferente o garantizado que contemplan los subsistemas, propendan a brindar mayor equidad y desarrollo social a la población en el marco de las políticas, planes y programas establecidos.

#### Misión

La misión apunta a contribuir en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección

a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e integración social. Asimismo, deberá velar por la coordinación, consistencia y coherencia de las políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, tanto a nivel nacional como regional, y evaluar los estudios de pre-inversión de los proyectos de inversión que solicitan financiamiento del Estado, para determinar su rentabilidad social, de manera que respondan a las estrategias y políticas de crecimiento, desarrollo económico y social que se determinen para el país.

### **Valores**

Éstos son los siguientes: Sentido de misión y amor por Chile; transparencia en nuestra gestión; excelencia en nuestro quehacer; y trabajar en pos de la dignidad de las personas más vulnerables y su bienestar.

### **Paso 2: Realización de una Auditoría Externa.**

La Región del Biobío limita al norte con la séptima región del Maule, al sur con la novena región de la Araucanía, al este con Argentina y al oeste con el Océano Pacífico. Desde el punto de vista geográfico, cuenta con una superficie de 37.063 km<sup>2</sup>, lo que representa el 5 % del territorio nacional. Demográficamente, para el año 2010 la región poseía una población estimada de 2.036.443 habitantes, correspondiente aproximadamente al 13% de la población de Chile. La Región se divide en cuatro provincias, correspondientes a: Ñuble, cuya capital es Chillán, que posee 438.103 habitantes y una superficie de 13.179 km<sup>2</sup>; Concepción, cuya capital es Concepción (capital regional), que posee 912.889 habitantes y una superficie de 3.439 km<sup>2</sup>; Biobío, cuya capital es Los Ángeles, que posee 353.315 habitantes y una superficie de 14.987 km<sup>2</sup>; y Arauco, cuya capital es Lebu, que posee 157.255 habitantes y una superficie de 5.457,2 km<sup>2</sup>. Al mismo tiempo, la región se divide en 54 comunas, de las cuales 7 pertenecen a Arauco, 14 a la provincia del Biobío, 12 a Concepción y 21 a Ñuble.

### **Oportunidades Obtenidas**

Las oportunidades y amenazas se generan en función a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los municipios, y a la realidad socioeconómica de la Región del Biobío.

- O1. El cierre y la apertura de programas, tienen una evaluación que alcanza niveles buenos de gestión interna de los municipios.
- O2. La gestión financiera de programas sociales, alcanza una evaluación buena en la gestión interna de los municipios.
- O3. Los recursos entregados por parte de la SEREMI de Desarrollo Social, se realizan de manera eficiente al inicio de cada programa social.
- O4. Los recursos entregados a principio de cada ciclo, son conocidos por los municipios y existe transparencia en el traspaso de estos.
- O5. La Región del Biobío cuenta con herramientas modernas como el registro social de hogares, que cuantifican de manera eficiente la realidad socioeconómica actual.
- O6. La Región del Biobío alcanza un importante crecimiento de inyección de recursos, sostenida en el tiempo por parte del Gobierno.

### **Amenazas obtenidas**

- A1. Conocimiento regular por parte de los municipios, de las etapas y el orden de los procedimientos de los programas sociales.
- A2. Conocimiento regular por parte de los municipios, acerca de las causas que generan inconvenientes en el correcto desarrollo de los programas sociales.

- A3. Marcadas diferencias entre comunas, de los niveles de gestión interna por parte de los municipios.
- A4. El nivel de satisfacción regular de los municipios, hacia la SEREMI de Desarrollo Social.
- A5. Baja comunicación entre municipios.
- A6. Excesiva concentración urbana.
- A7. Los índices de pobreza, están muy por sobre el nivel nacional.
- A8. Los índices de pobreza extrema, están muy por sobre la pobreza extrema nacional.
- A9. La geografía regional, presenta dificultades por sus distancias y características poco amigables.

### **Paso 3: Realización de una Auditoría Interna.**

Según el artículo 4° de la Ley N° 20.530, que crea el Ministerio de Desarrollo Social, corresponderá en especial a las Secretarías Regionales Ministeriales, las siguientes funciones:

- a) Prestar asesoría técnica al intendente, en las materias que competen al Ministerio de Desarrollo Social.
- b) Colaborar con el subsecretario de evaluación social, en la efectiva coordinación de los programas sociales que se desarrollen a nivel regional.
- c) Colaborar con el subsecretario de servicios sociales, en la coordinación de la acción de los servicios públicos relacionados o dependientes del Ministerio de Desarrollo Social.
- d) Colaborar con el subsecretario de servicios sociales, en la coordinación regional y, en caso de ser necesario, en la coordinación local de los subsistemas que forman parte del sistema intersectorial de protección social.
- e) Promover el mejoramiento constante en la ejecución de las políticas y programas sociales, y propender a un trabajo coordinado entre los servicios públicos relacionados o dependientes del Ministerio de Desarrollo Social a nivel regional.
- f) Realizar, de acuerdo a los criterios definidos por la subsecretaría de evaluación social, la evaluación de las iniciativas de inversión que tengan aplicación regional y que soliciten financiamiento del Estado, para determinar su rentabilidad social. Además, deberán emitir los informes respectivos y estudiar su coherencia con las estrategias regionales de desarrollo.
- g) Colaborar con la subsecretaría de evaluación social, en la realización de estudios y análisis permanentes de la situación social regional y mantener información actualizada sobre la realidad regional.
- h) Colaborar con la subsecretaría de evaluación social, en la identificación de las personas o grupos vulnerables de la región.
- i) Colaborar, a solicitud de las municipalidades, en la evaluación de los estudios de pre-inversión de las iniciativas de inversión financiados con fondos comunales, para determinar su rentabilidad social.
- j) Colaborar, a solicitud de las municipalidades, en la capacitación de sus funcionarios en el diseño y formulación de iniciativas de inversión y programas sociales.

### **Fortalezas obtenidas.**

Las fortalezas y debilidades se generan en función a los resultados obtenidos del focus group, específicamente en relación a las obligaciones que tiene la SEREMI de Desarrollo Social y los Municipios, en el cumplimiento de la realización de convenios de programas sociales.

- F1. Experiencia de los funcionarios que trabajan en la SEREMI de Desarrollo Social.
- F2. Sistema de control documental, que indica ruta y destino del documento.
- F3. La responsabilidad de las partes en gestión de convenios de programas sociales, está por ley establecida de manera clara.
- F4. Experiencia en capacitación, por parte de los especialistas de la SEREMI de Desarrollo Social.
- F5. Experiencia en la instalación de nuevos programas sociales, por parte de los profesionales de la SEREMI de Desarrollo Social.

F6. Capacidad y autonomía regional, para la evaluación de la efectiva coordinación de programas sociales en la Región.

F7. Amplio conocimiento de los sistemas de información interna, de la SEREMI de Desarrollo Social.

F8. Conocimiento y claridad de los cargos de los funcionarios, de la SEREMI de Desarrollo Social.

F9. Capacidad de generar mesas intersectoriales, que unifiquen criterios y aborden problemas de manera efectiva.

#### **Debilidades obtenidas.**

D1. Sistema de control documental, excesivamente burocrático.

D2. Sistema de control documental, que genera incertidumbre del estado en que se encuentra el documento.

D3. La gestión de convenios de programas sociales, no se evalúa periódicamente.

D4. Comunicación interna entre unidad social y de finanzas variable, y no estandarizada.

D5. Baja participación, en la elaboración de programas sociales regionales.

D6. Atribuciones limitadas, en la gestión de plataformas integradas de información que dan soporte al desarrollo de los programas sociales.

D7. Conocimiento escaso, de los procedimientos por parte de los municipios.

D8. Conocimiento escaso, de la gestión interna por parte de los municipios.

#### **Paso 4: Establecimiento de los objetivos a Largo Plazo.**

**Objetivo 1:** Generar acuerdos colaborativos entre los programas sociales entregados por la SEREMI de Desarrollo Social y subsistemas que componen el sistema de protección social, para el abordaje en conjunto de todos los niveles de las distintas problemáticas en materia de protección social.

**Objetivo 2:** Implementar, gestionar, monitorear y brindar asistencia técnica para los servicios y prestaciones sociales del sistema de protección social.

**Objetivo 3:** Fortalecer la implementación del sistema de protección social en el territorio, con énfasis en los niveles provinciales a través de asistencia técnica a los municipios.

**Objetivo 4:** Realizar una ruta estandarizada del proceso de seguimiento, de los programas sociales de la SEREMI de Desarrollo Social.

#### **Paso 5: Creación, evaluación y selección de las estrategias**

Las estrategias son resultado de la matriz FODA, y se realizarán para dar cumplimiento a los objetivos a largo plazo planteados. A continuación se definirán las estrategias necesarias para cada objetivo.

##### **Objetivo a Largo Plazo 1**

Generar acuerdos colaborativos entre los programas sociales entregados por la SEREMI de Desarrollo Social y subsistemas que componen el sistema de protección social, para el abordaje en conjunto de todos los niveles de las distintas problemáticas en materia de protección social.

##### **Estrategia 1.**

Utilizar la capacidad y autonomía regional, para la evaluación de la efectiva coordinación de programas sociales en la región, aprovechando el importante crecimiento de inyección de recursos sostenida en el tiempo por parte del Gobierno. Lo anterior corresponde a una **Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos y servicios.**

La estrategia planteada está relacionada con el buen desempeño de las áreas internas de la Seremi de Desarrollo Social, en cuanto a saber coordinar efectivamente los recursos entregados a cada

comuna en la región. Esto se puede llevar a cabo de buena manera, en primer lugar, dando la información de manera oportuna a las comunas en cuanto a la oferta de programas sociales, lo que se entregará al inicio de cada año. De esta forma, las comunas podrán planificar sus recursos y dar respuesta a las necesidades que exige cada programa.

### **Estrategia 2.**

Ampliar las atribuciones en la gestión de plataformas integradas de información que dan soporte al desarrollo de los programas sociales, para aprovechar el importante crecimiento de inyección de recursos sostenida en el tiempo por parte del Gobierno. Lo anterior corresponde a una **Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos y servicios.**

Las atribuciones proporcionadas por las plataformas de gestión de programas, deben ser ampliadas de manera sistemática hasta llegar a la autonomía del manejo integral de las plataformas. La SEREMI de Desarrollo Social, desde la puesta en marcha hasta el cierre de convenio, debiese -en todas sus etapas- ir adquiriendo la autonomía para realizar cada gestión requerida.

### **Objetivo Largo Plazo 2**

Implementar, gestionar, monitorear y brindar asistencia técnica para los servicios y prestaciones sociales del sistema de protección social.

### **Estrategia 3.**

Mejorar la participación en la elaboración de programas sociales regionales, utilizando herramientas modernas como el registro social de hogares, que cuantifican de manera eficiente la realidad socioeconómica actual. Lo anterior corresponde a una **Estrategia Intensiva: Penetración de mercado.**

La SEREMI de Desarrollo Social, realizará propuestas de mejora en los programas sociales que estén vinculadas a la realidad regional, esto en conjunto con las municipalidades, usando como plataforma la base de datos entregada por el registro social de hogares. Las evaluaciones y mejoras de los programas sociales deben ser realizadas de manera programada, en función a la realidad local comunal.

### **Estrategia 4.**

Dada la experiencia en capacitación por parte de los especialistas de la Seremi de Desarrollo Social, llegar a capacitar a personal a comunas alejadas de los centros urbanos. Lo anterior corresponde a una **Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos y servicios.**

Lo anterior se refiere a establecer un plan de acción de capacitaciones, en donde cada programa social esté obligado a generar reuniones de capacitación entre los municipios y la SEREMI de Desarrollo Social, con la finalidad de nivelar el conocimiento de gestión interna de programas sociales en los municipios, con especial énfasis en las comunas más retiradas de las capitales provinciales.

### **Estrategia 5.**

Mejorar el canal de información hacia los municipios, en cuanto a procedimientos y gestión interna, para dar a conocer causas que generen inconvenientes en el desarrollo de los programas sociales. Lo anterior se refiere a una **Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos y servicios.**

Es decir, se deben realizar programas de capacitaciones, en donde se dé especial énfasis a la prevención de errores de programas sociales que, finalmente, se sociabilicen por medio de jornadas, en donde se generen dinámicas que inviten a transparentar situaciones que generen conflicto.

### **Objetivo a Largo Plazo 3**

Fortalecer la implementación del sistema de protección social en el territorio, con énfasis en los niveles provinciales a través de asistencia técnica a los municipios.



### **Estrategia 6.**

Debido a la claridad de las responsabilidades de las partes en gestión de convenios de programas sociales, controlar y supervisar las etapas críticas de cierre y apertura de programas sociales. Esto corresponde a una **Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos y servicios**, con el fin de desarrollar un cronograma comunal de programas sociales, con la finalidad de establecer con claridad el comienzo y término de programas sociales. De esta manera, se monitoreará por parte de la SEREMI de Desarrollo Social, el término y comienzo de convenio con la oportunidad necesaria.

### **Estrategia 7**

Mejorar el conocimiento de los procedimientos y gestión interna de los municipios, para gestionar de mejor manera los recursos entregados a los éstos. Esto corresponde a una **Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos y servicios**, es decir se deben desarrollar evaluaciones y supervisiones en las comunas, con la finalidad de nivelar los conocimientos básicos necesarios para llevar a cabo los convenios de los diversos programas sociales. Estas evaluaciones y supervisiones deben ser planificadas e informadas al comienzo de cada convenio.

### **Objetivo a Largo Plazo 4**

Realizar una ruta estandarizada, del proceso de seguimiento de los programas sociales de la SEREMI de Desarrollo Social.

### **Estrategia 8.**

Mejorar y estandarizar el procedimiento interno en la Seremi de Desarrollo Social, para hacer frente a las marcadas diferencias que existen hoy en los municipios. Esto se refiere a una **Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos y servicios**, es decir se deben estandarizar las etapas y procedimientos, dejándolos claramente definidos y sociabilizados en las dos unidades de la SEREMI de Desarrollo Social, por medio de visitas comunales y encuentros de coordinación con los municipios, en donde se aclaren dudas y muestren caminos de acción.

## **Paso 6. Implementación de la Estrategia**

Dado que se requiere un tiempo superior, para la puesta en marcha del modelo aplicado a la institución, solo se entregarán las directrices y lineamientos para un futuro de medio plazo.

Debe existir un proceso de sociabilización establecido de manera programada, para que las diversas áreas se sientan involucradas en las acciones propuestas. Por otro lado, es importante mencionar que las dificultades en el desarrollo de los programas sociales son conocidas y, al llevar a cabo estas propuestas, muchas dificultades se solucionarán, lo que se traduce en mantener los convenios al día, guiados por la modalidad operacional de manera armónica. Todos los niveles de la organización deben estar involucrados en las estrategias a implementar, logrando así una participación integral de los funcionarios de la Seremi de Desarrollo Social.

## **2.4. Resultados**

### **Resultados Encuesta a encargados comunales**

Un estudio de percepción de conocimiento, corresponde a una variable netamente cualitativa desde un punto nominal, evidenciando una expresión subjetiva de la persona; sin embargo, es posible realizar un análisis estadístico de la situación cualitativa, utilizando una escala de valoración tipo Likert, la cual corresponde a una escala de variable ordinal. En este caso se ha aplicado una encuesta de satisfacción a encargados comunales de programas sociales de los municipios de la Región del Biobío, cuyas preguntas se orientaron a tres niveles: nivel de **conocimiento**, **satisfacción** y **gestión** en relación a diversos temas relacionados con el área laboral, dando los siguientes resultados:

Se ha obtenido un alfa de Cronbach de 0.856, este valor corresponde a una medida de la fiabilidad que asume que los ítems son consistentes internamente. Este índice tiene diversas interpretaciones. En las publicaciones recientes los autores Gliem & Gliem (2003) y Huh, Delorme & Reid (2006), indican que un valor de alfa de 0.8 es probablemente una meta razonable y que el valor de fiabilidad en investigación exploratoria debe ser igual o mayor a 0.6; en estudios confirmatorios debe estar entre 0.7 y 0.8. Por lo tanto, podemos decir que el instrumento utilizado es confiable y sus resultados también serán confiables.

Al aplicar estadísticos descriptivos, se observa que los mayores inconvenientes se presentan en los niveles de Conocimiento y Gestión por parte de los encargados, específicamente en las variables relativas a la ejecución financiera de los programas sociales y la puesta en marcha de dichos programas sociales por parte del municipio del administrativo. Aunque, de igual manera el 50% de los encuestados indicó tener un nivel de satisfacción regular en la mayoría de los ítems

Según el coeficiente de Spearman, se observan asociaciones significativas (mayor a 0,5), dentro de las cuales están el conocimiento del estado de avance en que se encuentran los diversos documentos enviados desde los Municipios, luego de ser ingresados a oficina de partes de la SEREMI, considerando que los Programas Sociales se adecuan a diversas realidades de gestión en los Municipios. Además se observa que, el Sistema de Gestión de Convenios, es un real aporte en el funcionamiento de los Programas Sociales, lo cual está relacionado con el importante conocimiento que tienen los Municipios a cerca de las funciones de las unidades de la SEREMI.

### **Resultados Focus Group con funcionarios de la SEREMI de Desarrollo Social**

La herramienta utilizada para realizar la auditoría interna dentro de la SEREMI de Desarrollo Social, fue realizar un ciclo de focus group, cuya finalidad fue recoger las problemáticas internas. Para esto, se invitó a participar a funcionarios que, en su trabajo habitual, realizan diversas tareas, y así recoger una visión general de la gestión interna de esta SEREMI.

Los participantes fueron escogidos de: la unidad administrativa y finanzas, en donde se invitó al jefe de unidad, además de supervisores de convenio de programas sociales; de la unidad social, se invitó a participar a soportes técnicos de convenios, así como especialistas en grupos vulnerables; y, de la unidad jurídica, al encargado de área.

El funcionamiento interno de la SEREMI depende directamente de tres dimensiones de gestión: **gestión administrativa interna, gestión municipal de programas sociales (interrelación con las comunas) y gestión de programas sociales nivel central (Ministerio)**, las cuales fueron los ejes de discusión en el ejercicio de Focus Group, arrojando los resultados presentados a continuación.

#### **Gestión administrativa interna**

##### Estandarización de procesos

El personal que trabaja en esta SEREMI, así como en otras reparticiones a nivel nacional y local, prestan servicio bajo tres modalidades de contrato. Estas son: Contrato Planta, de cupos muy escasos, pues toma un tiempo muy prolongado obtener esta calidad de contrato, lo que afecta directamente a los servicios de regiones, pues los contratos de planta se extinguen, lo que significa que -al jubilar algún funcionario- este cupo no se traspasa a otro funcionario dentro del mismo servicio. Representan a un 20% de los funcionarios de la SEREMI.

En segundo lugar, la modalidad Contrata, la cual brinda mayor estabilidad laboral a los trabajadores, pues son puestos permanentes anualmente. Estos obtienen beneficios similares a los Planta, lo que

se traduce en que existe una mayor permanencia de estos trabajadores en la SEREMI. Representan a un 40% de los funcionarios.

En tercer lugar, está la modalidad a Honorarios, los cuales están repartidos en todas las unidades de la SEREMI. Estos, a pesar de tener un vínculo de manera anual con la SEREMI, pueden ser removidos de manera más fácil de sus puestos, y no cuentan con una protección y resguardo de asociaciones internas, lo cual genera que exista una alta rotación de personal. Este punto es muy relevante, pues este movimiento de personas genera -en muchas oportunidades- que los trabajadores realicen una misma tarea de manera diversa, utilizando criterios no uniformes.

#### Sistema de control documental

En la actualidad, existe un Sistema de Control Documental de Correspondencia (SISCO), el cual refleja al llegar a su destino final, la ruta que realizó dentro de las unidades de la SEREMI.

Lamentablemente, este sistema tiene la gran deficiencia que no entrega el estado en que se encuentra el documento antes de que llegue a su destino, lo cual -en ocasiones- genera incertidumbre del estado en que se encuentran documentos.

La secuencia documental es demasiado burocrática, lo que implica pérdidas importantes de tiempo para todos quienes están involucrados en tales rutas. Un punto importante a considerar, es el nivel de urgencia de estos documentos, pues los municipios dependen de la aprobación de diversos documentos, para poder gestionar los recursos asignados.

### **Gestión Municipal de Programas sociales (Interrelación con las comunas)**

#### Control de gestión de convenio

Los convenios de programas sociales, están regulados por artículos que están definidos claramente en su resolución, la cual define las obligaciones de ambas partes al celebrar el convenio. Es decir, los municipios por medio de su Alcalde, y la SEREMI por medio de su Secretario Regional Ministerial.

Las obligaciones que contienen estas resoluciones, entregan las actividades de cada una de las partes para llevar a cabo el convenio, pero -lamentablemente- no va evaluando periódicamente su funcionamiento. Es por esto que, en oportunidades, los municipios no llevan los convenios de buena manera, y solo al final del convenio apuran gestiones para cumplir con las obligaciones contraídas.

#### Comunicación con las comunas

Los encargados comunales de programas sociales, deben llevar dos áreas de control. Por una parte, la ejecución del programa desde el punto de vista técnico, en donde deben coordinarse con el área social de la SEREMI y, por otro lado, la supervisión y control del sistema contable del programa, en donde deben coordinarse con el área de finanzas de la SEREMI, debiendo comunicarse constantemente con dos unidades, lo cual -en ocasiones- genera confusiones por falta de coordinación interna.

#### Diversidad de los Municipios

En su estructura interna, los municipios de nuestra región son muy variados, lo que se traduce en que la SEREMI debe relacionarse con diferentes realidades en su funcionamiento. De esta manera, existen municipios en donde se cuenta con personal para abordar cada programa de manera independiente y con dedicación exclusiva. En otros casos, el personal es muy reducido, lo cual

genera una carga laboral muy fuerte que -en ocasiones- se traduce en el retraso de sus obligaciones. Esto también se refleja en que existen claras diferencias de la preparación que tiene el personal que está a cargo de cada programa.

### **Gestión de Programas Sociales a Nivel Central**

#### Participación regional en la elaboración de programas sociales

En la actualidad, el diseño de programas sociales está elaborado a nivel nacional, lo que se traduce en que no se pueden adecuar los convenios a nivel local de cada comuna, lo que -en el tiempo- perpetúa deficiencias, dado que las comunas están siempre obligadas a mejorar solo aquellos aspectos que vienen diseñados a nivel general, cuando los problemas a nivel local evidentemente varían de una comuna a otra.

#### Sistemas de información controlados de nivel central

La SEREMI desarrolla sus programas sociales usando como soporte una plataforma integrada de información llamada SIGEC (Sistema de gestión de convenios). Esta plataforma posee diversos perfiles, por lo que el área social, el área financiera y los municipios, en un mismo programa poseen atribuciones diversas para ingresar información que es requerida para cada parte, lo cual también está regulado por el convenio que ambas partes celebran. Todas las modificaciones y mejoras del programa deben ser subsanadas a nivel central, lo que en muchas ocasiones genera retraso en el cumplimiento de los programas, considerando que a nivel central deben subsanar mejoras y dar soluciones a todas las regiones.

### **3. CONCLUSIONES.**

Durante el transcurso de esta investigación se ha planteado la importancia y la necesidad del mejoramiento constante del servicio público, mediante un funcionamiento que apunte a satisfacer las necesidades reales de las personas. Con ese fin, se ha demostrado lo necesario de la implementación de planes estratégicos, que se encaminen a cumplir los objetivos propuestos por dichas entidades.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental y necesaria, principalmente porque aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, y guía a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. De esta manera, la planificación estratégica no sólo es una herramienta para el directivo, sino que implica, a su vez, la participación activa e interactiva de toda la organización. Dicha organización selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, siendo ésta -por lo general- una planeación global a largo plazo.

En el transcurso de este estudio, se expusieron distintas formas de desarrollar un plan estratégico, de acuerdo a diferentes modelos, optando finalmente por aquél que más se ajustaba: el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David. Se optó por este modelo, ya que todos los pasos planteados en éste, se ven reflejados tanto en el ambiente interno como externo de la SEREMI de Desarrollo Social.

De esta manera, la generación de estrategias de mejora para el buen funcionamiento de los programas sociales, se hace de manera eficaz mediante el estudio señalado, lográndose realizar una planificación estratégica que colabora con la gestión de programas sociales de la región del Biobío, en todas sus etapas según el modelo escogido.

El modelo ya mencionado, resulta apropiado, puesto a que la metodología sugerida en sus partes y etapas, logra desarrollar estrategias y objetivos que mejoran de manera real el servicio entregado por la SEREMI de Desarrollo Social, en el desarrollo de los programas sociales entregados.

Mediante el uso de focus group realizado con un comité de expertos, en conjunto con encuestas realizada a los encargados comunales de programas sociales de las comunas de la región, se logra describir y diagnosticar la ejecución de los programas sociales identificando los aspectos a mejorar.

La etapa de auditoría externa apunta a la búsqueda de información necesaria para el funcionamiento cotidiano de este servicio, detectando tanto amenazas, como oportunidades. Por otra parte, la auditoría interna busca evaluar el desarrollo interno de los convenios de forma exhaustiva, detectando así tanto fortalezas como debilidades.

Se investiga tanto la misión de la organización, que ya está formalizada a nivel nacional de Ministerio, como la visión y valores, los cuales nacen en función a las necesidades y lineamientos del Ministerio de Desarrollo Social, a partir de un proceso de reuniones en conjunto con el gabinete de la SEREMI, con la finalidad de sociabilizar entre los funcionarios.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA.

- Arredondo, J. (2007). Política Pública y Planificación Participativa. (pg.19-23). Santiago: División de Planificación Regional. SERPLAC.
- Charles W. Hill, G. R. (2006). Administración Estratégica, un enfoque integrado. (pg.41-70). McGraw-Hill: Interamericana.
- David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica en español. (11ª. Ed, pg. 156-170). México: Pearson Educación.
- Dess, G G. & Lumpkin, G.T. (2003). Dirección Estratégica: creando ventajas competitivas. (pg.110-125), Madrid: McGraw-Hill.
- French, W. L. (1996). Desarrollo Organizacional. (pg.526-536) México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Garrido Buj, Santiago. (2006). Dirección Estratégica. (2ª Ed .pg. 82-93) Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández S., R. (2003). Metodología de la Investigación. (pg.78-86) Mexico. McGraw-Hill.758p.
- Koontz, Hy Weihrich. H. (1998). Administración: una perspectiva global. (3ª Ed. pg. 129-142) México D.F., McGraw-Hill.
- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva. (pg. 51-57) México D.F, Continental.
- Robbins, S y Cenzo, D. (1996). Fundamentos de Administración: conceptos y aplicaciones. (8ª Ed.pg. 157-161)México D.F. Prentice-Hall.