



Informe Final

DIRECON – ProChile

03 de marzo de 2011



CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

Contenido

1. Objetivos del Proyecto Análisis Estratégico-Organizacional para la Optimización de Procesos Críticos (en adelante Proyecto Atenea)
2. Reporte de actividades
3. Quick Wins Implementados: Operacionales y Tácticos
4. Visión de Cambio en Ámbitos de Gestión: Táctico y Estratégico
5. Anexos

1.1 Objetivo del Proyecto Atenea

El objetivo general es:

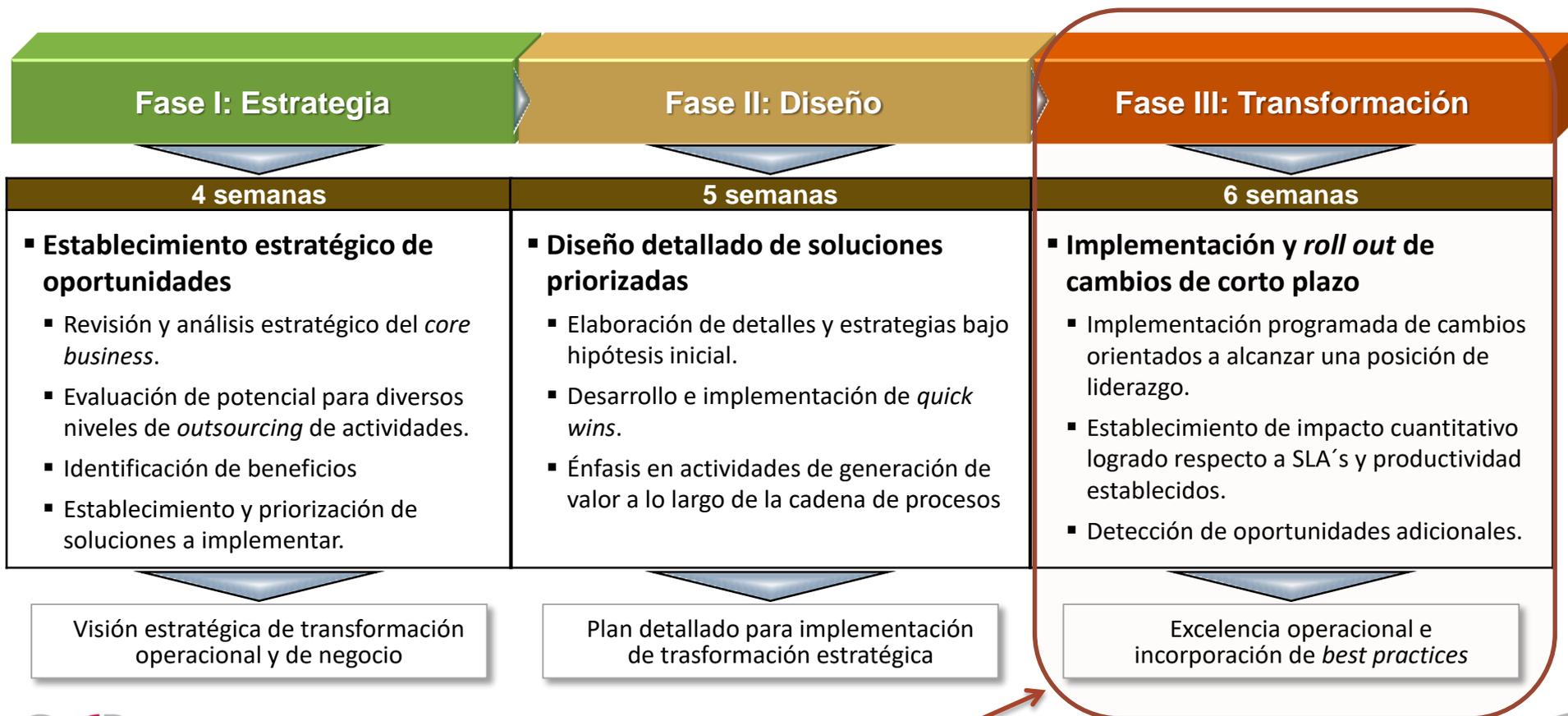
“Desarrollar un diagnóstico en la DIRECON a nivel estratégico* organizacional que permita el mejoramiento de la productividad y la interoperabilidad entre las distintas Direcciones y los departamentos Administrativo y Jurídico a nivel de un conjunto seleccionado de procesos”

Desde este análisis se deberán generar propuestas de rediseño a nivel macro y meso en conjunto con recomendaciones de gestión del cambio a las autoridades de DIRECON.

*Nota : Se entiende por “estratégico” el levantamiento de información de manera selectiva y general -en base a las necesidades del cliente y la experiencia del equipo consultor-, sin necesidad de tener que efectuar un análisis extensivo a todas las áreas de la institución así como de las organizaciones/stakeholders relacionados.

1.2 Fases del proyecto

Se utiliza una metodología de proyecto que contempla tres fases secuenciales con traslape, las cuales tendrán las siguientes características:



Fase completada

2. Actividades realizadas

A la fecha se han llevado a cabo :

- **2** reuniones de lanzamiento del Proyecto Atenea a personal Directivo y Sub-Directivo de DIRECON-ProChile,
- **35** entrevistas con personas claves de la organización
- **4** presentaciones al Comité Directivo del Proyecto Atenea.
- Una charla sobre Gestión del Cambio en el Sector Público
- Consultas y validaciones vía medios electrónico.
- Revisión de gran cantidad de fuentes de información secundaria (recopilado y puesto a disposición por Vanessa Maynou).

2. Actividades realizadas

Actividad	Participantes	Objetivos principales
Lanzamiento Proyecto	Todos	Difusión institucional Proyecto Atenea
Entrevistas iniciales	Dirección Bilateral y Multilateral <ul style="list-style-type: none"> • Ana Novik • Rodrigo Contreras 	Revisar vinculación de su área con procesos clave del negocio. Recoger visión estratégica.
	Departamento Administrativo - Departamento Jurídico <ul style="list-style-type: none"> • Cristián Maturana • Federico Gajardo 	Aprovechar amplia experiencia en el servicio, visión de negocio de la institución. Hoy participan en dos áreas transversales.
	Sub Direcciones ProChile: Desarrollo - Internacional - Regional y Sectorial <ul style="list-style-type: none"> • Lorena Sepúlveda • Carlos Honorato • Sergio Seguel 	Conocer vinculación de su área con procesos clave del negocio.
	Departamento Programación y Control de Gestión <ul style="list-style-type: none"> • Ricardo Moyano 	Consulta por su experiencia sobre inclusión de abogados en temas del negocio.
	Departamento Jurídico <ul style="list-style-type: none"> • Cecilia Arroyo • Ricardo Vásquez 	Indagar oportunidades de mejoramiento desde la unidad.
Revisión material secundario por parte de equipo CSP		

2. Actividades realizadas

Actividad	Participantes	Objetivos principales
Presentación Avances a Comité Directivo	Primera Reunión <ul style="list-style-type: none"> • Jorge Bunster • Cristián Maturana 	Validar diagnóstico general y priorizar ámbitos de gestión .
	Segunda Reunión <ul style="list-style-type: none"> • Félix de Vicente 	Validar diagnóstico general y priorizar ámbitos de gestión .
Consulta sobre stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Rodrigo Figueroa • María Adriana Vargas • Cristián Maturana • Félix de Vicente • Pia Barros • Sergio Seguel • Carlos Honorato • María Lorena Sepulveda • Ana Novik • Rodrigo Contreras 	Afinar definición de cliente de la organización desde la perspectiva de “stakeholder” para considerar su situación actual en el proceso de priorización de ámbitos de gestión.
Segunda Reunión con Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Jorge Bunster • Cristián Maturana • Félix de Vicente 	Preseleccionar ámbitos de gestión a abordar con la consultoría junto con definir los próximos pasos a seguir.

2. Actividades realizadas

Actividad	Participantes	Objetivos principales
Comité Directivo	Todos	Seleccionar ámbitos de gestión y definir próximos pasos
Reuniones de Trabajo	Ex Departamento Jurídico y Agregado Comercial • Alejandro Buvinic	Aprovechar amplia experiencia en departamento jurídico para evaluar la factibilidad del piloto ferias
	Quick Wins: Departamento Administrativo • Cristian Maturana • Cristian Contreras • Gustavo Tornero • Gino Beneventi • Edwin Gribbell	Presentación de ámbitos de gestión seleccionados en comité directivo relacionados con el Departamento Administrativo y ajuste de diagnóstico con Áreas Específicas Involucradas
	Departamento Administrativo y Área Presupuestos • Cristian Maturana • Cristian Contreras	Presentación del Departamento Administrativo de la reestructuración actualmente en desarrollo
	Quick Wins: Contratación • Gino Beneventi • Alejandro Frávrega	Revisión detallada del proceso de contratación en rediseño e identificación de oportunidades de mejora
	Quick Wins: Gestión de Viajes • Gustavo Tornero • Priscilla Flores • Juan Sánchez	Revisión detallada del proceso e identificación de oportunidades de mejora

2. Actividades realizadas

Actividad	Participantes	Objetivos principales
Reuniones de Trabajo	Quick Wins: Gestión Documental <ul style="list-style-type: none"> • Gustavo Tornero • Edwin Gribbell • Jaime Muñoz 	Revisión estado de avance de proyecto, levantamiento tipo de documentos involucrados e identificación oportunidades de mejora
	Piloto: Ferias <ul style="list-style-type: none"> • María Adriana Vargas • Cristian Maturana • Félix de Vicente 	Presentar ámbito de gestión táctico seleccionado y ajustar expectativas de los distintos Departamentos
	Piloto: Ferias <ul style="list-style-type: none"> • Carlos Honorato • Pía Barros • María Adriana Vargas • Giorna Morales • Gustavo Tornero • Pía Cummins • Sergio Seguel 	Presentación de propuesta de consolidación de un equipo multidisciplinario de trabajo líder del proceso de negocios: Ferias Internacionales. Levantamiento de carga de trabajo involucrada para la selección
	Departamento Administrativo y ProChile: Presupuesto <ul style="list-style-type: none"> • Cristian Maturana • Cristian Contreras • María Lorena Sepúlveda • Alejandro Moya 	Revisión de modificaciones del manejo de presupuestos ante la fundición del Área de Administración y Finanzas de ProChile con el Departamento Administrativo

2. Actividades realizadas

Actividad	Participantes	Objetivos principales
Reuniones de Trabajo	Quick Wins: Gestión de Viajes • Gustavo Tornero	Validación propuesta de fundición de resoluciones.
	Piloto: Ferias • Giorna Morales	Sondeo integrantes equipo multidisciplinario y revisión de condiciones de borde.
	Quick Wins: Contratación • María Adriana Vargas • Gino Beneventi	Validación incorporación de una persona del Departamento Jurídico a Sub-Departamento de Personal de RRHH.
	Quick Wins: Contratación • Gino Beneventi	Revisión propuesta fundición de resoluciones y alternativas para agilizar el proceso de contratación “a honorarios”.
	Quick Wins: Gestión Documental • Edwin Gribbell	Prueba de work-flow en desarrollo y validación propuestas: alerta presupuestaria y documentación interna oficina de partes.
Comité Directivo	Todos	Validación propuestas de mejora para dar inicio a etapa de Transformación.
Reuniones de Trabajo	Quick Wins: Gestión de Viajes • Gustavo Tornero	Validación propuesta de fundición de resoluciones.
	Piloto: Ferias • Giorna Morales	Sondeo integrantes equipo multidisciplinario y revisión de condiciones de borde.

2. Actividades realizadas

Actividad	Participantes	Objetivos principales
Reuniones de Trabajo	Quick Wins: Piloto Ferias - Carlos Honorato - Pía Cummins - Gustavo Tornero - Cecilia Arroyo - Giorna Morales	Dar inicio a Piloto Ferias.
	Quick Wins: Consolidación Decretos - Gustavo Tornero - Federico Gajardo	Elaboración de Propuesta de Decreto Consolidado para acompañar presentación de propuesta de mejora a Ministerio de Relaciones Exteriores.
	Quick Wins: Piloto Ferias - Carlos Honorato - Pía Cummings - Gustavo Tornero - Cecilia Arroyo - Giorna Morales	2 reuniones de acompañamiento en sus reuniones.
	Quick Wins: Revisión y Custodia de facturas - Cristián Maturana - Giorna Morales - Cristina Cayupi	Presentación de mejora aprobada por Comité Directivo y diseño de próximos pasos.
	Quick Wins: Gestión Documental - Gino Beneventi - Cristián Maturana - Edwin Gribell	Avance hacia la disminución del uso de documentación interna y transición hacia envío de informe "a honorarios" vía e-mail.

2. Actividades realizadas

Actividad	Participantes	Objetivos principales
Reuniones de Trabajo	Recomendaciones: Capacitación Integral - Cristián Maturana	Validar el diagnóstico e identificar las necesidades actuales en la DIRECON respecto de las competencias profesionales.
	Quick Wins: Consolidación Decretos - Cristián Maturana - Gustavo Tornero - Roberto Araos - Antonio Correa	Presentación de propuestas a Ministerio de Relaciones Exteriores.
	Recomendaciones: Mapa Global de Productos - Lorena Sepúlveda	Levantamiento direccional de la DIRECON en relación a su oferta de Servicio.
	Recomendaciones: Capacitación integral -Ricardo Moyano -Claudia Carbonell -Carolina Ramírez -Leonardo Humeres -Alejandro Gutiérrez -Patricia Rodríguez	Validar el diagnóstico general respecto de las competencias integrales con las que cuenta la institución.
	Recomendaciones: Sinergia DIRECON-ProChile y Capacitación Integral -Rodrigo Contreras	Validar diagnóstico con el Director de Asuntos Económicos Bilaterales en los temas de Capacitación Integral y Sinergia DIRECON-ProChile.

2. Actividades realizadas

Actividad	Participantes	Objetivos principales
Reuniones de Trabajo	Recomendaciones: Mapa Global de Productos -Catalina Romero	Identificar el estado de avance de ProChile en la generación de un mapa global de productos
	Quick Wins: Piloto de Ferias -Carlos Honorato	Contar con la evaluación cualitativa del funcionamiento del Equipo de Ferias
Charla	Expositor: Mario Waissbluth Convocatoria abierta	Difundir los contenidos relacionados a la Gestión del Cambio en el Sector Público

3. Quick Wins

- A continuación se presentan 2 tablas de mando que permiten navegar a través de las medidas Implementadas y la Visión de Cambio desarrollada por el Equipo Consultor.
- A modo de facilitar la lectura del presente informe, se han establecido vínculos de navegación que se activan al hacer *click* sobre las mejoras realizadas y las recomendaciones contenidas en ambas tablas.
- Para regresar a las tablas de mando, basta con hacer *click* sobre el cuadro de la mejora o recomendación. El no regresar a las tablas de mando al hacer *click* se debe a que la implementación / recomendación requiere un mayor despliegue de información. De ser así, mediante un cuadro al costado inferior derecho de la lámina se indicará un enlace para regresar a las tablas y continuar la navegación.

3. Quick Wins: Implementación

Num.	Ámbito de Gestión	Mejora	Clasificación	Fecha de Implementación
3.1	Contratación	Incorporación de <i>expertise</i> jurídico a Área de Personal del Dpto. de RRHH.	Operacional	18/01/2011
3.2	Gestión de Viajes	Nuevo proceso de Comisiones de Servicios, con reducción de firmas e informe de gestión.	Operacional	7/02/2011
3.3	Gestión de Viajes	Consolidación de Resoluciones y Decretos (en papel) por día.	Operacional	19/01/2011 y 26/01/2011, respectivamente
3.4	Gestión Documental	Transición de comunicaciones internas de memorándum a correo electrónico o Plataforma de Servicios.	Operacional	
3.5	Gestión Documental	Envío de informe y boleta de personal "a honorarios" vía medio electrónico.	Operacional	24/01/2011
3.6	Contratación	Rediseño del proceso de contratación.	Operacional	26/01/2011
3.7	Gestión Documental	Solicitud electrónica de VºBº y custodia centralizada de facturas en Subdepartamento Compras.	Operacional	1/01/2011
3.8	Proceso de Negocio	Piloto: Instauración de un Equipo Multidisciplinario para Ferias	Táctico	10/01/2011
3.9	Gestión de Stakeholders	Mapa de Stakeholders	Táctico	01/02/2011

4. Visión de Cambio

Num.	Ámbito de Gestión	Recomendaciones	Clasificación
4.1	Gestión de Presupuesto	Diferenciar las funciones relacionadas con la gestión de presupuesto por Dirección	Táctico
4.2	Soporte Administrativo	Establecer una modalidad de soporte administrativo con apoyo a procesos, basado en ventanilla única.	
4.3	Control de Gestión	Centralizar el control de gestión en el Departamento de Programación y Control de Gestión, contando con información proveniente desde cada Dirección.	Táctico
4.4	Mapa Global de Productos	Diseño de malla que integre los diversos servicios / productos ofrecidos por la DIRECON.	Táctico
4.5	Gestión Integral de Proyectos	Creación de un <i>Project Management Office</i> (PMO) para administrar los proyectos desarrollados al interior de la organización por el personal y consultores externos.	Estratégico
4.6	Capacitación Integral (Gestión del Conocimiento)	Desarrollo e implementación de estrategia de capacitación integral y transferencia de conocimientos	Estratégico
4.7	Sinergias entre Áreas de Negociación y ProChile	Redireccionamiento de Área de Administración de Acuerdos Comerciales con la intención de maximizar beneficios y mejorar Acuerdos existentes.	Estratégico

3.1 *Expertise* Jurídico a Depto. de RRHH

Situación Anterior

El proceso de mantención/contratación de personas ha experimentado mejoras considerables producto de su rediseño y la incorporación de conocimiento jurídico en el Subdepartamento de RRHH. Dado que el diseño conceptual del Área no considera *expertise* Jurídico, las mejoras logradas no son sostenibles en el tiempo. Actualmente el proceso de mantención/contratación de personal consume alrededor del 80% de la jornada del Jefe de Subdepartamento, no permitiéndole destinar esfuerzos en temas más relevantes vinculados al desarrollo del recurso humano.

Mejora

Incorporar *expertise* Jurídico al Área de Personal del Departamento de RRHH como requisito a uno de los perfiles de cargo del Área.

Beneficio Alcanzado/ Esperado

Mantención de mejoras alcanzadas.
Mayor dedicación del Jefe de Subdepartamento al desarrollo de personas.
Aumento capacidad de asesoramiento a otras Áreas en temas de contratación.

KPI

- Tiempo de requerimiento a resolución contratación.
- N° de pases internos (HH JUR RRHH).
- Tiempo del actual Jefe de Subdepartamento de RRHH liberado.

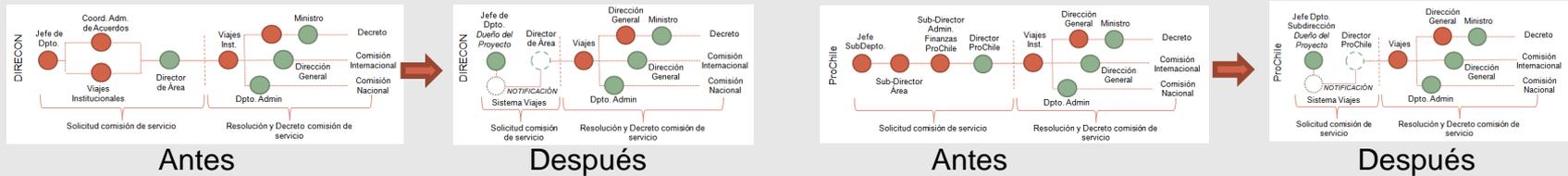
3.2 Firmas Comisiones de Servicios

Situación Anterior

Para solicitud de comisiones de servicio, visa la sección dentro del Área₇; la Jefatura y la unidad encargada de llevar el presupuesto; luego autoriza el respectivo Director del área. Visaciones operan a modo de control, retraso en proceso de compra de pasajes y mayores costos para la DIRECON.

Mejora

Reducir cantidad de firmas en la solicitud y resolución de las comisiones de servicio.



Diseño de un [Informe de Gestión](#) para dar soporte al control de las comisiones de servicio. Este informe será enviado semanalmente a ProChile y mensualmente a las Direcciones Bi y Multilateral en donde se dará información acerca de:

- Uso acumulado y disponibilidad presupuestaria para viajes.
- Información sobre las comisiones de servicio del personal de la Dirección respectiva.
- Ratios de gestión de viajes.
- Ranking de las personas que más viajan.

Beneficio Alcanzado/ Esperado

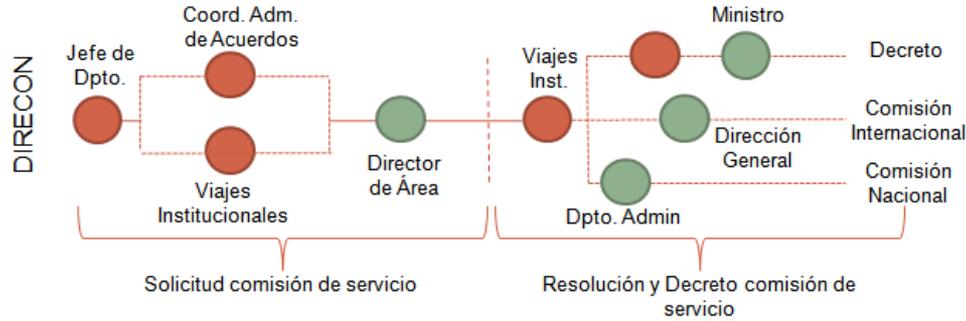
Ahorro en tarifas de viajes, mayor capacidad de respuesta y reducción de firmas en Gestión de Viajes.

KPI

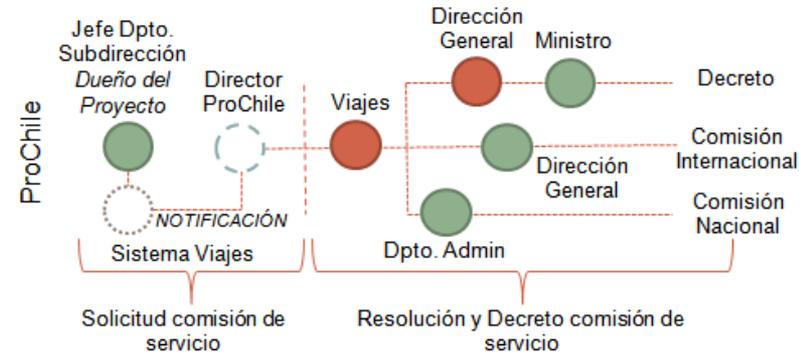
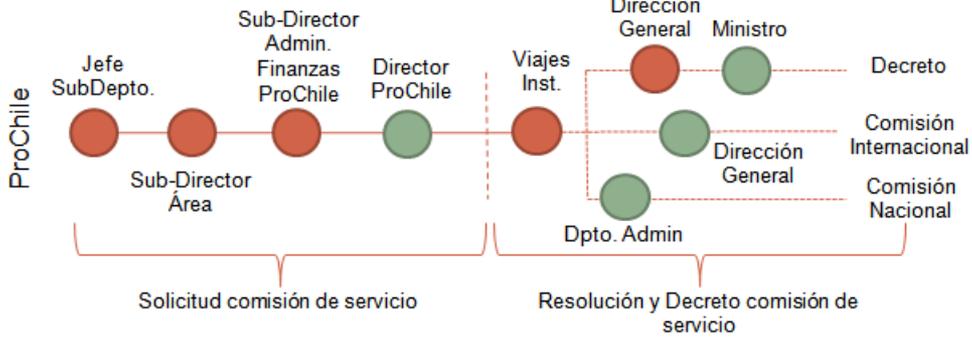
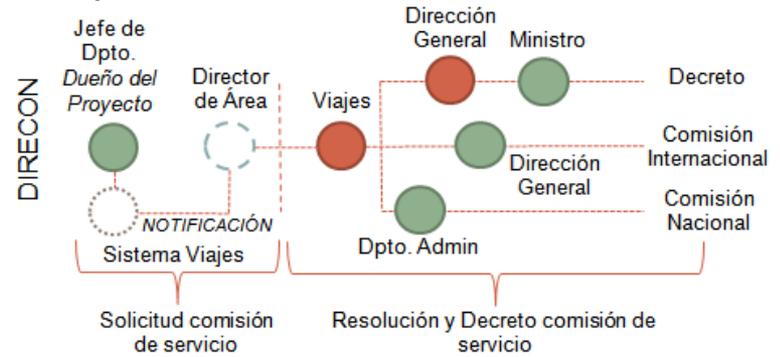
Cantidad de Firmas
Tiempo en el proceso de solicitud y aprobación de una comisión de servicio.

3.2 Firmas Comisiones de Servicios

Antes



Después



Legenda



Volver a lámina anterior
 Volver a tabla de mando

3.2 Informe de Gestión de Viajes

En el informe de Gestión de Viajes se compone de la siguiente manera:

- Tabla I. Información de uso y disponibilidad presupuestaria en viajes acumulado, del 01/01/20xx a fecha de término de período reportado (x departamento dueño de proyecto):
 - N° Total de Comisiones
 - Presupuesto utilizado en viajes acumulado a la fecha: Valor Acumulado y Peso Relativo
 - Costo de Oportunidad Acumulado
 - Indicador de Gestión = $\frac{\sum \text{Costo real}}{\sum \text{Valor alternativa más económica}}$
 - Presupuesto asignado en viajes para año 20xx
 - Saldo presupuestario disponible para viajes para año 20xx
 - Costo/ Beneficio Logrado Acumulado
 - Porcentaje de ejecución presupuestaria en viajes a la fecha año 20xx
 - N° comisiones de servicio según rangos de Ratio Costo de Oportunidad Acumulado
- Tabla II. Información relativa a las comisiones de servicio tramitadas (x departamento) del personal de la Dirección a cargo quien recibe el Informe de Gestión:
 - Proyecto N°, Objeto del Viaje, Nombre de quien viaja, Grado EUR, Fecha de Comisión (inicio, término, N° Total de días en comisión de servicios), Monto Viáticos financiados por DIRECON
 - Información sobre el vuelo de alternativa elegida y la más económica: línea aérea, valor autorizado, costo real; línea aérea, costo (respectivamente)
 - Ratio Costo Oportunidad
 - Costo/ Beneficio Logrado
- Gráfico
- Ranking de los 5 funcionarios que más viajan

Volver a lámina anterior
Volver a tabla de mando

3.3 Consolidación de Resoluciones y Decretos

Situación Anterior

- Cada proceso resolutivo constituye un documento de resolución.
- Existe una gran cantidad de documentos resolutivos lo que dificulta la gestión de ellos.
- En caso de no estar el firmante es necesario modificar las resoluciones.
- El 20% de ellas sufre modificaciones.

Mejora

Consolidación de resoluciones de comisión de servicio a una por día por firmante.

Beneficio Alcanzado/ Esperado

Aumento de eficiencia en Gestión Documental y reducción de firmas.

KPI

- Tiempo invertido en realizar modificaciones
- Tiempo invertido en búsqueda y gestión documental
- Cantidad de firmas

3.4 Memorándums

Situación Anterior

- Toda la documentación interna de la organización es registrada y foliada en Oficina de Partes.
- Gran cantidad de carga administrativa en Oficina de Partes, como protocolo de validación. Actualmente se elaboran alrededor de 17.000 memorándums.
- Se dilata la comunicación entre Áreas.

Mejora

Transición de una cantidad de comunicaciones internas desde memorándums a correo electrónico o Plataforma de Servicio.

Para revisar detalle, haga click aquí.

Beneficio Alcanzado/ Esperado

- Desconcentración de documentación interna en Oficina de Partes.
- Mayor velocidad en las comunicaciones internas (elaboración, distribución, respuesta).

KPI

Tiempo que toma la elaboración, distribución y respuesta de una comunicación interna

3.4 Tipo de comunicaciones afectas y vías de comunicación

Tipo de Comunicación Interna	Correo Electrónico	Plataforma de Servicios
Solicitud de comisiones de servicio		X
Modificación de presupuestos proyectos	X	
Solicitud de Licitaciones compras y contrataciones directas		X
Anticipos de Fondos a Oficinas Comerciales		X
Informes y Boletas de Honorarios	X	
Certificados de RR.HH		X
Soporte Tecnológico		X
Contratación y modificación de Contrato de RR.HH.		X
Información/Reporte trimestral de indicadores PMG	X	
Informes PMG al Depto. Programación y Control de Gestión	X	
Medios de Verificación PMG	X	

Volver a lámina anterior
Volver a tabla de mando

3.5 Informe/ boleta de personal “a honorarios”

Situación Anterior

- Envío de Informe y boleta de personal “a honorario” en formato físico a través de Oficina de Partes mediante memorándum.
- En el caso de hacer uso de boleta electrónica, esta se debe imprimir para ser entregada según el procedimiento recién mencionado.

Mejora

Envío del informe de honorarios y la boleta respectiva mediante correo electrónico desde el contratado hacia su jefe directo, quien a su vez, enviará al Subdepartamento de Recursos Humanos, esta misma información aprobando el informe de honorarios recibido y autorizando el pago al contratado.

Para el desarrollo de este proceso ya no será necesario la elaboración de memorándums.

Beneficio Alcanzado/ Esperado

Reducción de tiempo en la elaboración y distribución de informes y boletas de honorarios.

Disposición de repositorio documental (“Honorarios”) para el almacenaje de informes y boletas de honorarios.

Dada la reducción de papel, permite gestionar mejor la documentación por la transición desde formato físico a digital.

KPI

- Tiempo de actividad
- Uso de papel

3.6 Rediseño Proceso de Contratación

Situación Anterior

- El 70% del tiempo del área de RR.HH. Se encuentra ligado a los procesos administrativos básicos (Administración de RR HH). De esta forma el rol del área se percibe como un receptor de papeles y un elaborador de actos administrativos.
- Además la carga de trabajo se ve incrementada de forma importante por esta ejecución de temas administrativos. Una consecuencia de ello es la alta tasa de rotación del cargo de jefe de RR.HH. (7 en los últimos 10 años).
- Ninguno de los procesos administrativos está modelado, sistematizado, o implementado, sino que son desarrollados de forma desarticulada, bajo una mirada estrictamente funcional.

Mejora

Diseño del proceso de contratación identificando los subprocesos de requerimiento, trámite administrativo de contratación y pago.

Requerimiento o Necesidad de Contratación

Trámite Administrativo de Contratación

Remuneración o Pago

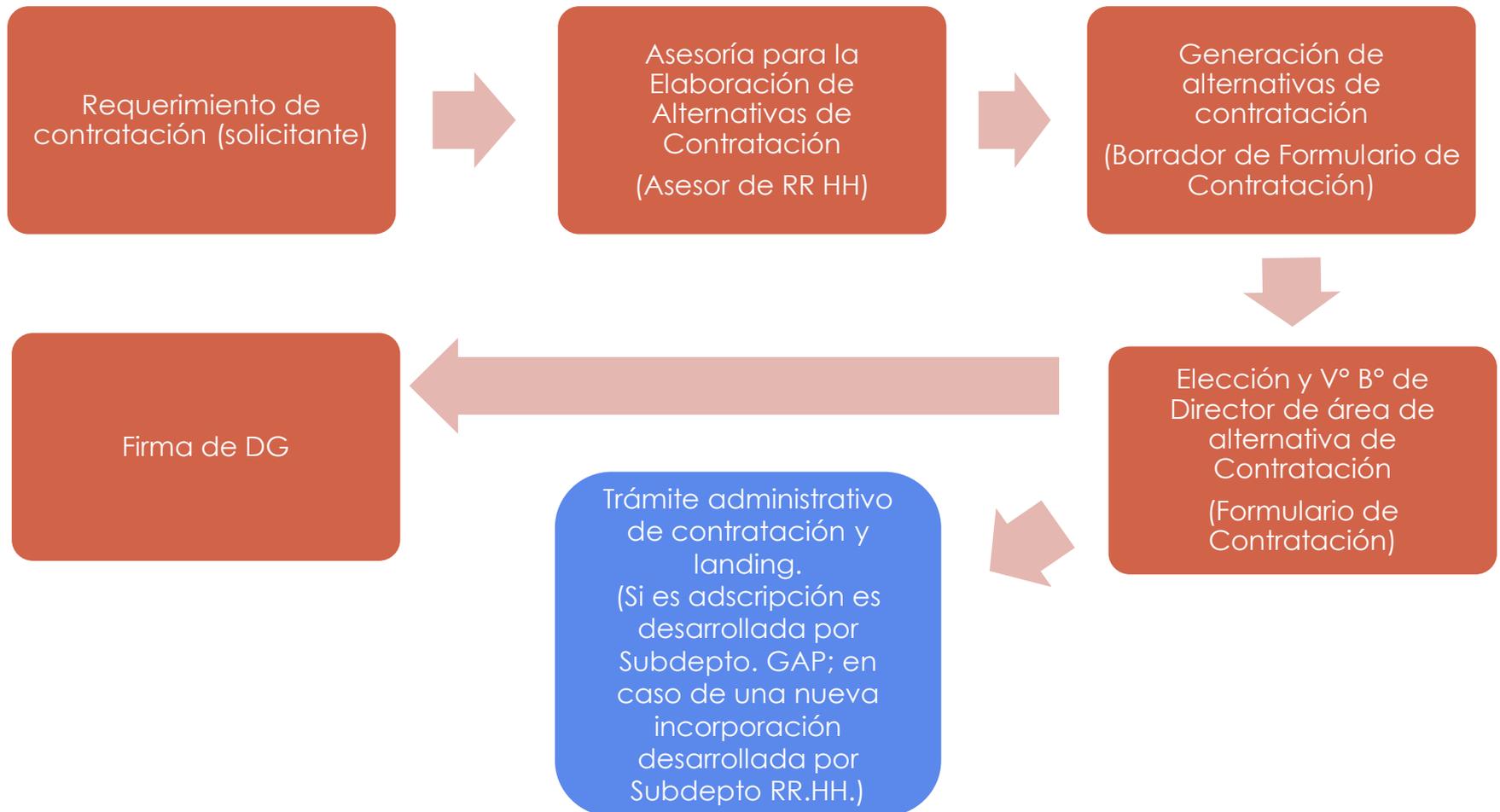
Beneficio Alcanzado/ Esperado

Reducción de tiempo en el proceso de contratación de RR.HH.
Reducción de carga de trabajo asociado al exceso de labores administrativas de contratación.
Trazabilidad

KPI

Tiempo total del proceso de contratación.
Porcentaje de tiempo del área de RR.HH. destinado a actividades administrativas.

3.6 Flujo requerimiento de contratación



Volver a lámina anterior
Volver a tabla de mando

3.7 Facturas en Departamento de Compras

Situación Anterior

- Aprobación de pago mediante formato físico.
- Existencia de una práctica distinta a la formalidad:
 - La formalidad daba cuenta de una recepción de facturas en Oficina de Partes y una posterior solicitud de aprobación de pago al respectivo responsable.
 - En la práctica, en varios casos las facturas llegaban directo a los respectivos responsables.

Mejora

- Centralización de custodia de todas las Facturas en Subdepartamento de Compras a excepción de aquellas gestionadas por el Subdepartamento de Administración de Servicios.
- VºBº mediante formato electrónico con respaldo de Factura en digital.

Beneficio Alcanzado/ Esperado

- Ordenamiento en la administración de Facturas que permite dar trazabilidad al proceso y reducir la cantidad de actores involucrados con el documento.
- Al centralizarse la custodia, se reduce el riesgo de pérdida de un documento muy importante (un insumo para ejecutar pagos externos).

KPI

Tiempo involucrado en la aprobación de pago.

3.8 Piloto Ferias

Situación Anterior

- Primordialmente un esquema de trabajo funcional con ocasiones de coordinación.
- Dificultades de coordinación que inciden en las prioridades y tiempo de repuesta en la gestión de una feria.
- Carencia de un dueño de proceso en torno al producto Ferias (responsable).

Mejora

Conformación de un equipo multidisciplinario para el desarrollo de Ferias compuesto por un integrante de:

- Administrativo
- Jurídico
- Negocio (coordinador)

Beneficio Alcanzado/ Esperado

Accountability

Reducción de iteraciones en la preparación de una Feria

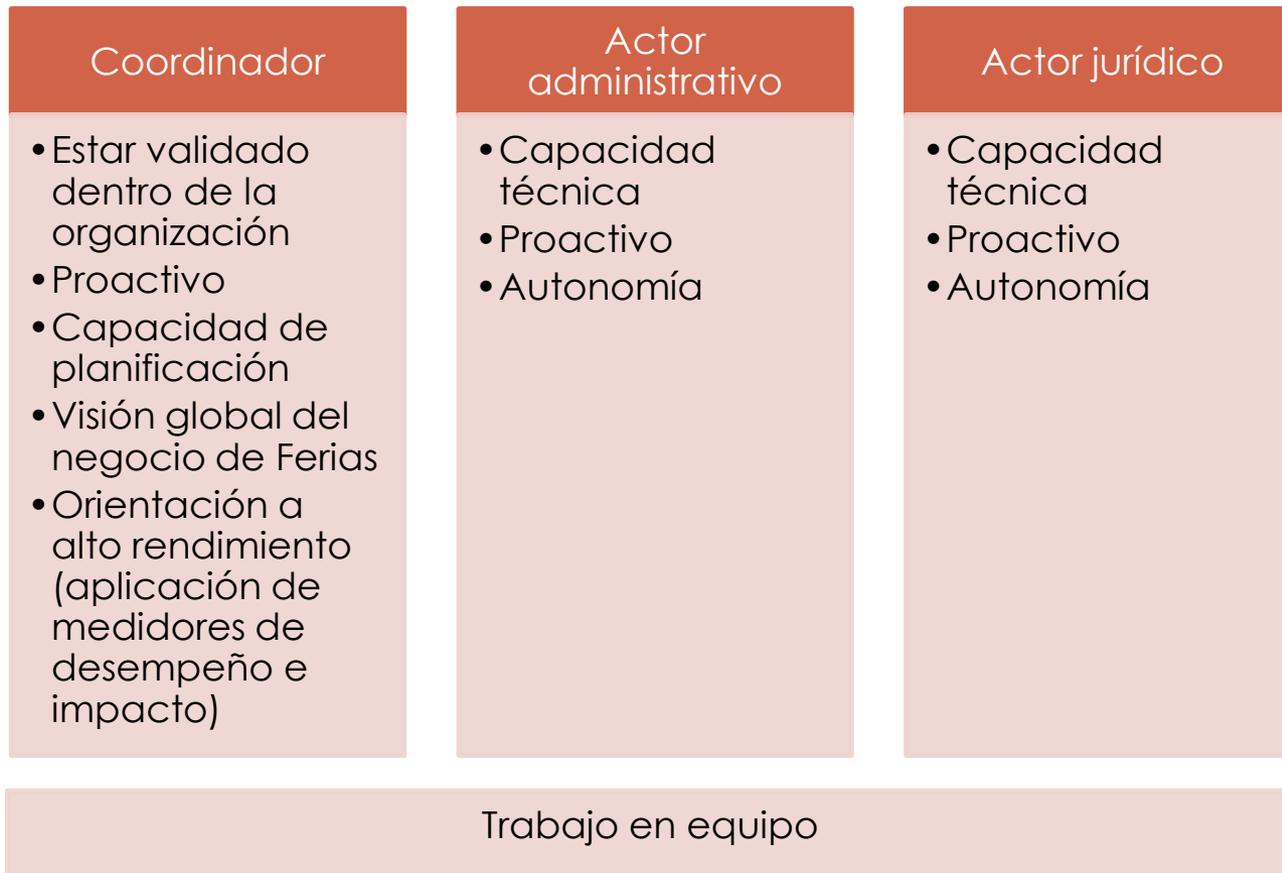
Mejoras en la planificación y coordinación de las distintas actividades

Cualitativamente, existe satisfacción respecto del desempeño del equipo comparativamente a la forma de operar anterior.

KPI

- Tiempos de Ciclo Globales
- Costos incurridos en la implementación de Ferias
- Satisfacción respecto del desempeño del equipo en comparación a la forma de operar anterior.

Capacidades Equipo de Ferias



3.9 Mapa de Stakeholders

Situación Anterior

Inexistencia de un mapa que de cuenta de las relaciones con los actores claves vinculados a la Organización, su intensidad y calidad.

Mejora

Diseño de mapa consensuado de Stakeholders Resumen y por Áreas:

- DIRECONBIMU
- ProChile
- Áreas Transversales (DADM-DEJUR)

El Mapa resumen sólo incluye aquellos stakeholders cuya calidad de relación fue declarada como importantes y muy importante.

Al hacer click en cada Área se desprende el mapa detallado por Área.

Beneficio Alcanzado/ Esperado

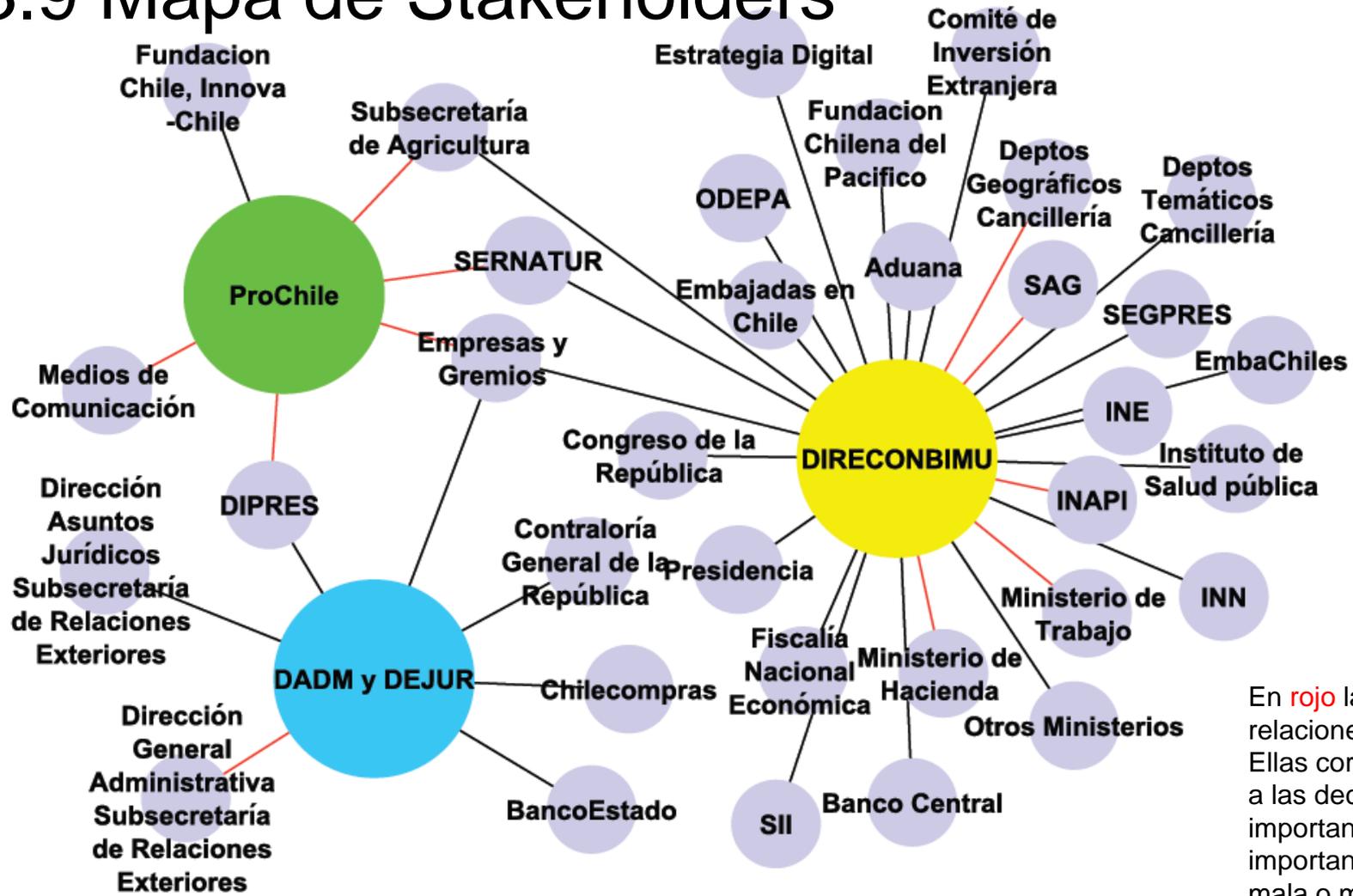
Mayor claridad y agilidad en la identificación de aspectos críticos para cada actor relevante.

Mejor focalización e identificación de KPI's para actores relevantes.

KPI

Cantidad de relaciones críticas

3.9 Mapa de Stakeholders



En rojo las relaciones críticas. Ellas corresponden a las declaradas importantes o muy importantes y de mala o muy mala calidad.

* Por Otros Ministerios se refiere a: Medio Ambiente, Economía y Salud

3.9 Mapa Stakeholders: ProChile



En **rojo** las relaciones críticas. Ellas corresponden a las declaradas importantes o muy importantes y de mala o muy mala calidad.

3.9 Mapa Stakeholders: Áreas Transversales (DADM-DEJUR)



En rojo las relaciones críticas. Ellas corresponden a las declaradas importantes o muy importantes y de mala o muy mala calidad.

4.1 Diferenciación de Funciones Gestión Presupuestaria

Diagnóstico Actualmente no existe una distribución de responsabilidades clara respecto de las funciones derivadas de la gestión presupuestaria, En algunos casos, esta falta de definición formal ha producido la generación de una *institucionalidad* en torno a la función de reporte de información presupuestaria que va hacia el DADMIN (como en el caso de ProChile y DIRECONBI-DIMULTI). En el caso de DIRECONBI-DIMULTI, su planificación presupuestaria no es desarrollada por estas áreas propiamente tal, sino por el Departamento Administrativo.

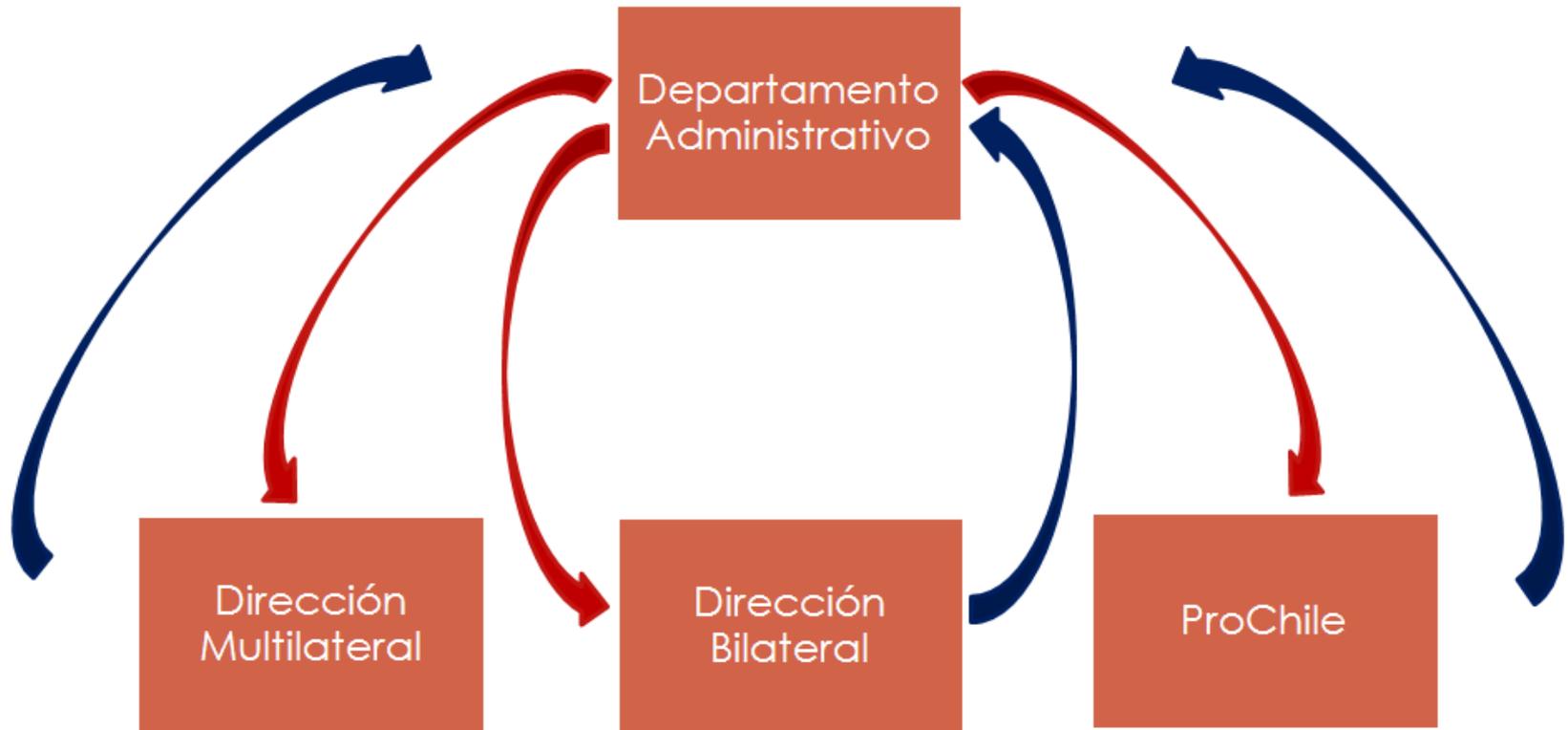
Visión de Cambio

Se propone diferenciar claramente las funciones de

- Planificación y reporte presupuestario, cuya responsabilidad será de los Directores de cada una de la áreas de DIRECON.
- Monitoreo y retroalimentación respecto de la gestión de presupuesto, desarrollada por la DADMIN. Es decir, la forma en cómo cada Dirección ejecuta su presupuesto será controlada por el DADMIN.

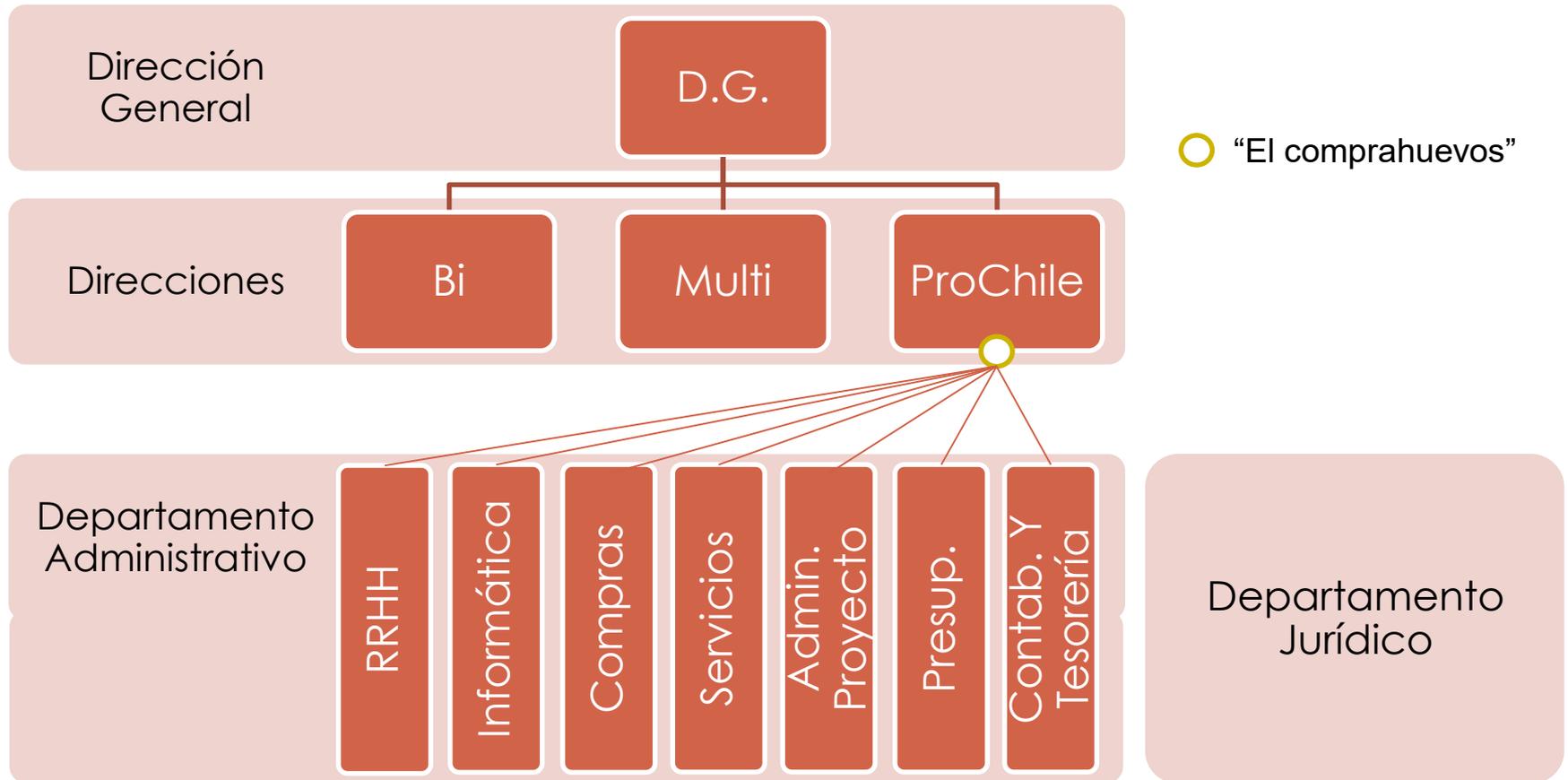


4.1 Funciones Gestión Presupuestaria

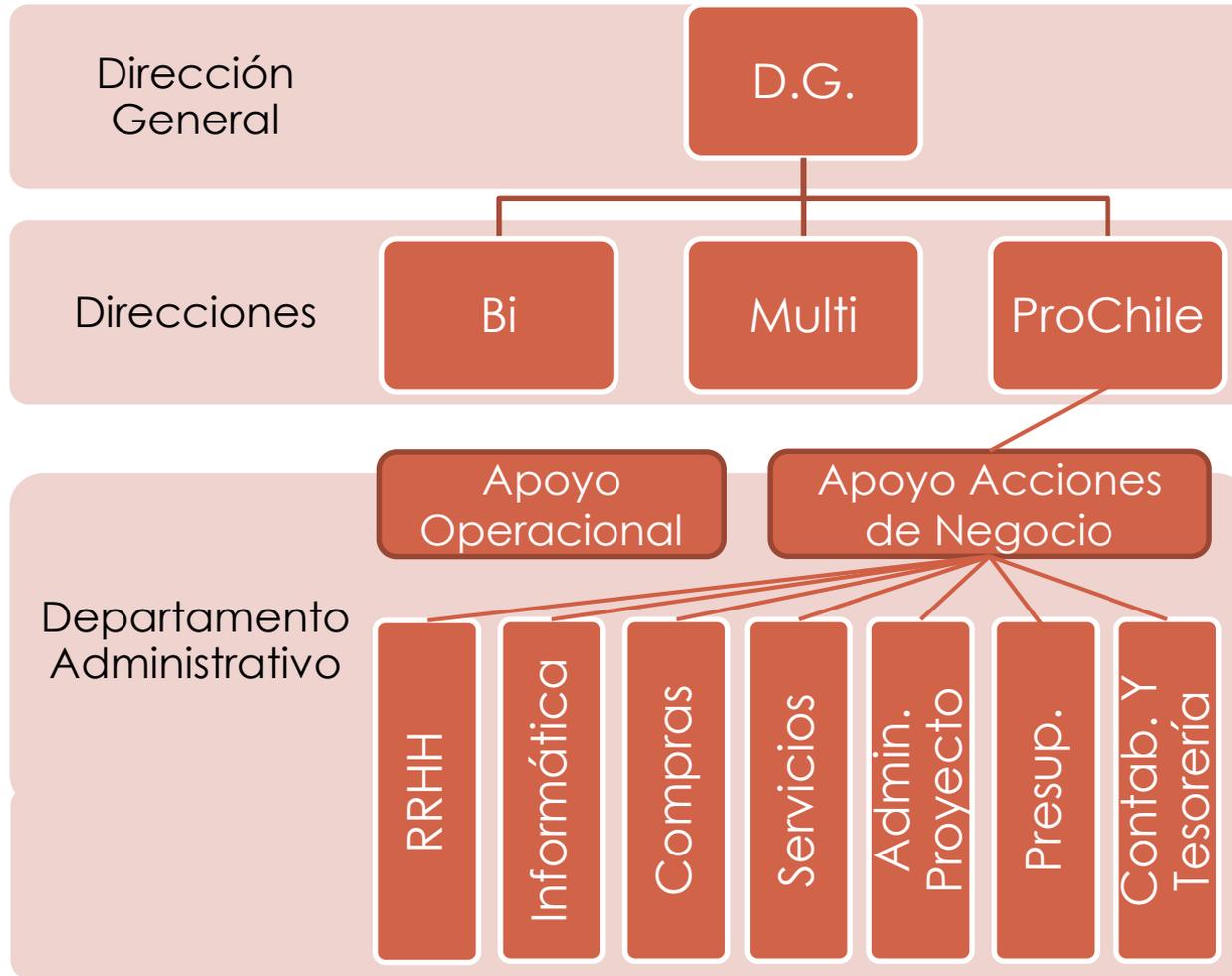


	Planificación y reportes
	Monitoreo y retroalimentación

4.2 Estructura Existente



4.2 Ventanilla Única



Las conexiones dibujadas en la estructura representan un ejemplo de cómo ProChile se relacionaría con el Depto. Administrativo según la estructura recomendada (actualmente en desarrollo).

Por su parte, DIRECON BI-MULTI también sería asistida por “Apoyo Acciones de Negocio”.

Departamento Jurídico

4.3 Control de Gestión

Diagnóstico Enfoque actual de Control de Gestión primordialmente enfocado en cumplir requerimientos de Estado como entrega de instrumentos de control de gestión vinculados al desempeño institucional

- PMG, Convenio de Desempeño Colectivo, Balance de Gestión Integral.

Esfuerzos dirigidos hacia enfoque de procesos:

- Administración de sistema de gestión de calidad institucional .

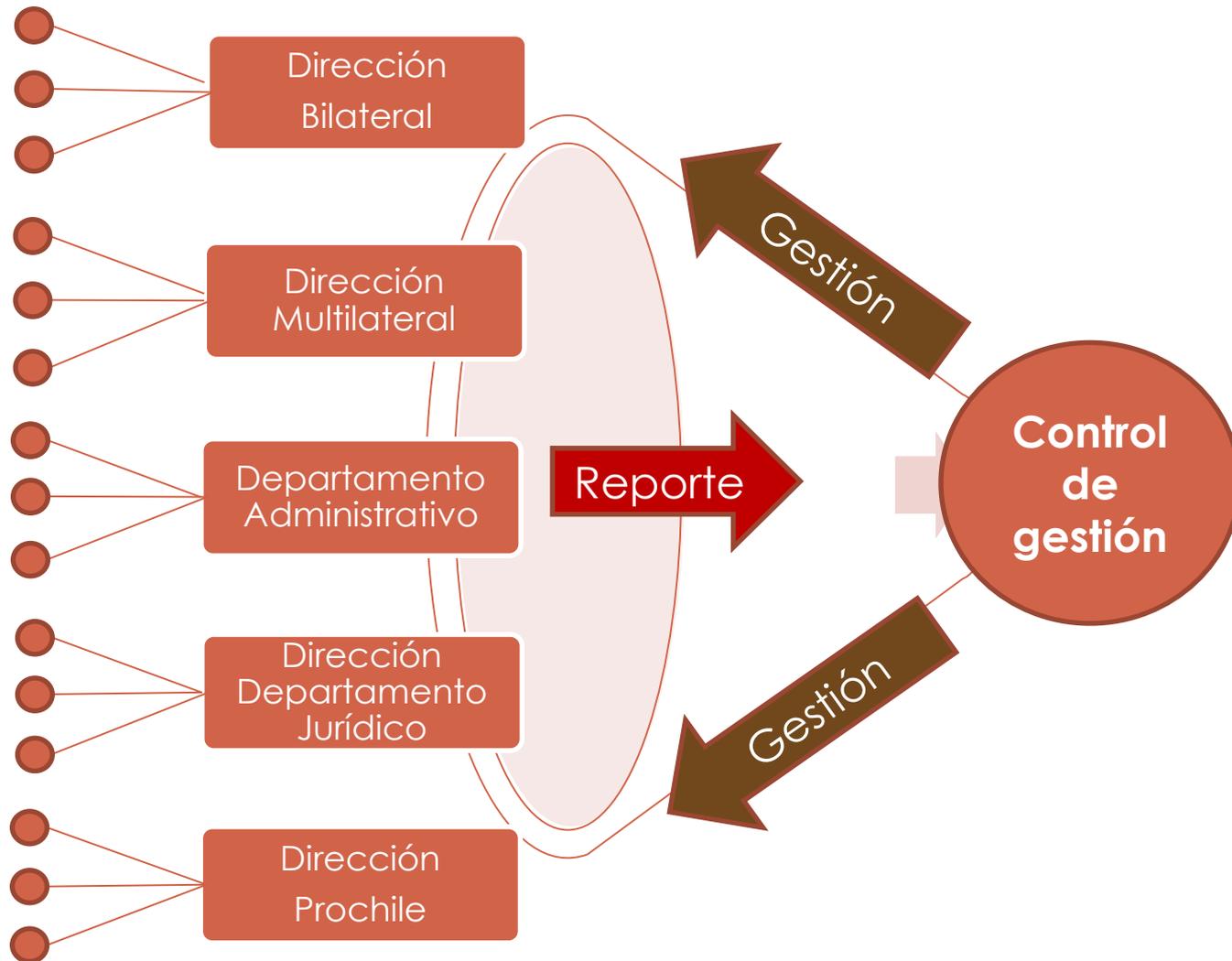
Visión de Cambio

Se propone:

- Mayor énfasis en herramientas e indicadores orientados a gestión de procesos y medición de impacto
- Departamento (Área) de Control de Gestión DIRECON a la cual reportan formalmente todas las direcciones



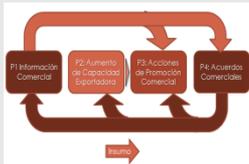
4.3 Control de Gestión



4.4 Mapa de Productos

Diagnóstico Actualmente se cuenta con un catálogo de productos que no refleja una articulación o secuencia entre ellos. Está en desarrollo un instrumento de diagnóstico de la capacidad exportadora. Los productos o servicios ofrecidos por la DIRECON podrían estar desalineados respecto de las necesidades del cliente. Existen varias maneras para los potenciales Clientes de acceder a los productos/ servicios ofrecidos por la DIRECON.

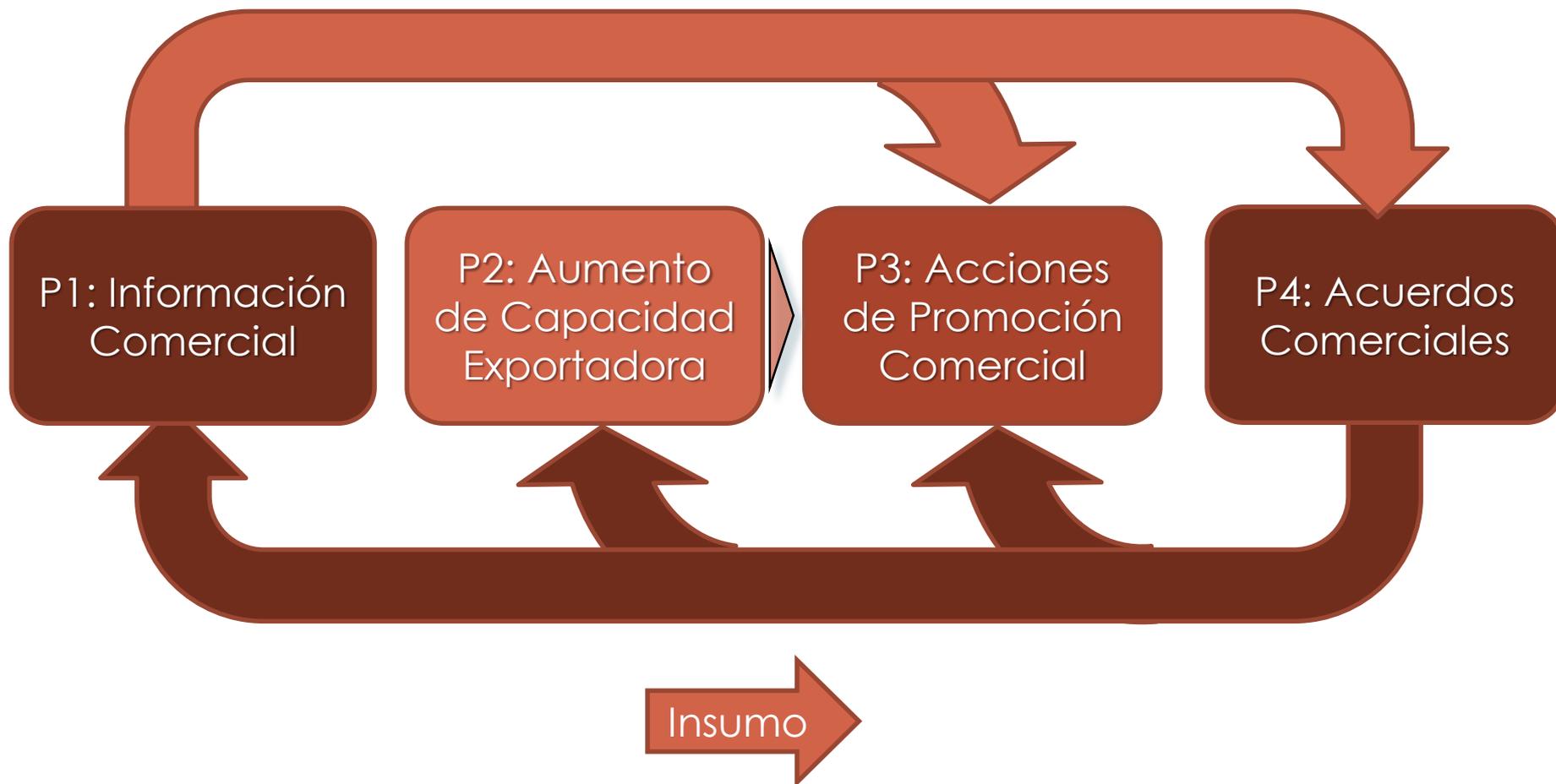
Visión de Cambio



Se propone:

- Para el PE 1, información comercial, se propone una mejora en los contenidos a través de un mayor alineamiento con las necesidades de los clientes.
- Para los PE 2 y 3, generación de capacidad exportadora y acciones de promoción comercial respectivamente, se propone el diseño de una malla que integre los diversos servicios/ productos ofrecidos por DIRECON-ProChile.
- Para el PE 4 se requiere dar énfasis a la administración de acuerdos comerciales, considerando como insumo las necesidades que provienen desde las OFICOM. Estas últimas debiesen actuar como “antenas” detectoras de oportunidades de renegociación de un acuerdo comercial.

4.4 Mapa Global de Productos DIRECON



4.5 Gestión Integral de Proyectos

Diagnóstico

Se detecta una falta de integración respecto a las iniciativas llevadas a cabo en la organización.

Actualmente no existe un área centralizadora de iniciativas, orientada a alinear objetivos y esfuerzos de cambio.

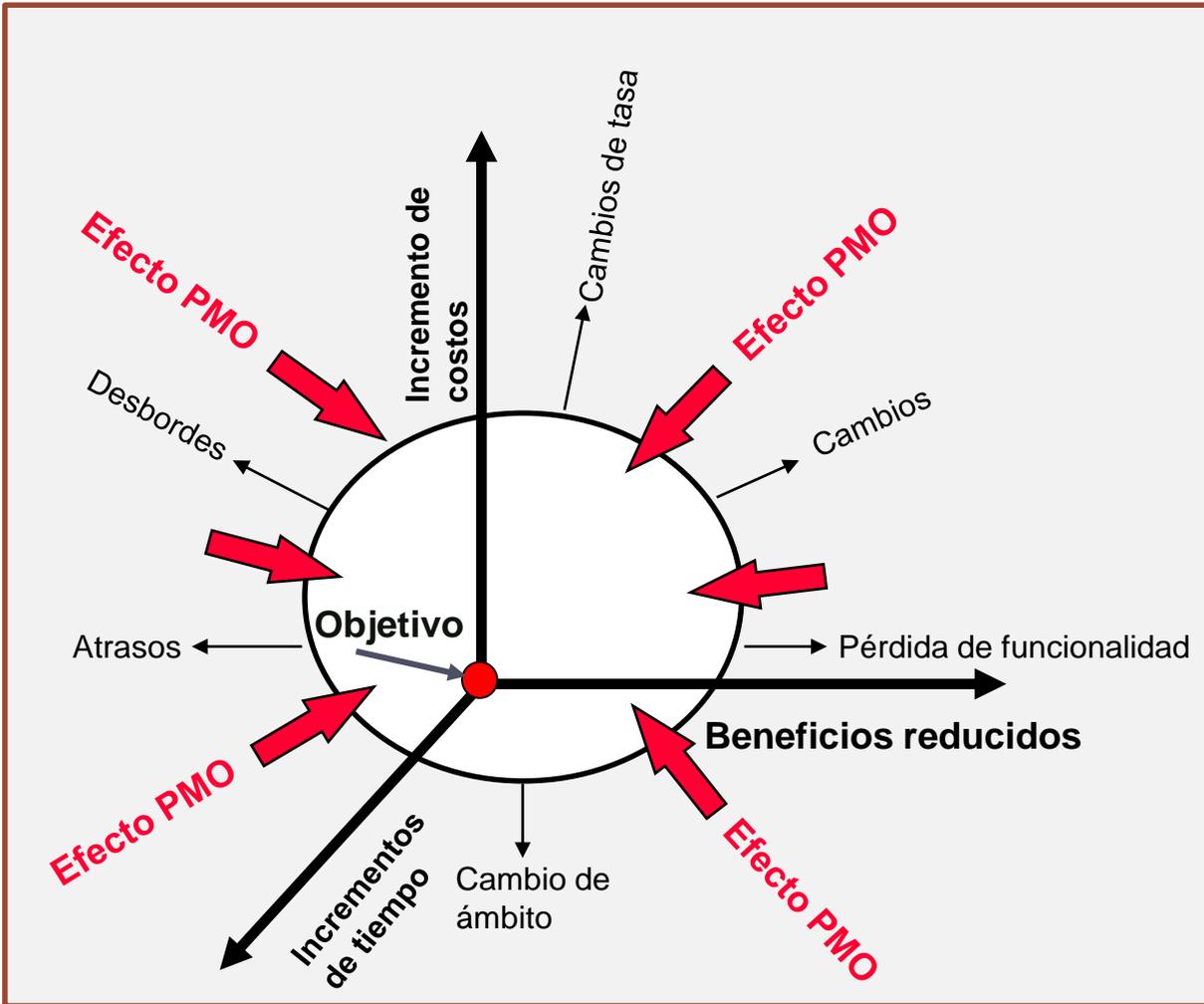
Visión de Cambio

Instalar un centro de supervisión, coordinación, control y sincronización de proyectos / iniciativas.

- Incluye persona(s), herramientas, tecnologías y estándares que permiten y facilitan el proceso de gestión de proyectos.
- Asiste en la minimización de riesgo de fracaso e incrementa la habilidad de alcanzar los objetivos de implementación.
- Facilita una gestión efectiva a través del uso de estándares consistentes, repetibles, además de mejores prácticas relacionadas con personas, procesos y tecnología.
- Asegura una ejecución óptima, cumpliendo horizontes establecidos y retornos esperados.
- Dentro de sus competencias debe estar el liderazgo, la autonomía, prolijidad y experiencia en gestión de proyectos. Además debe contar con legitimidad en la institución.



4.5 Gestión Integral de Proyectos



- Valor de este enfoque es resultado neto entre costos de programa y los beneficios tangibles.
- Constituye una póliza de seguros.
- Estrategia minimiza pérdidas de tiempo, inversión y maximiza beneficios.
- Incrementa la posibilidad de lograr objetivos de las dimensiones señaladas.

4.6 Capacitación Integral

Diagnóstico

- Vulnerabilidad:
 - Conocimiento concentrado en pocos.
 - No existe práctica formalizada para garantizar transferencia de conocimientos generales o específicos.
- El proceso de propuesta de capacitación permite la exclusión del Plan de Capacitación cursos que convoquen a pocos o un funcionario debido a la especificidad de la capacitación. Lo anterior, salvo que la jefatura correspondiente señale explícitamente la criticidad que significa para su Depto. alguna de las necesidades de capacitación declaradas.
- Postulación directa a capacitaciones internacionales (ELADI/ OMC) permitida y en algunos casos no se realiza difusión masiva/ dirigida de la oportunidad al interior de la organización.

Visión de Cambio

Se recomienda elaborar una política de aprendizaje en pos de una mejor gestión del conocimiento de la DIRECON, algunos temas contingentes:

- Temas base
 - Capacitación Transversal a todos los funcionarios sobre: “hacia donde va la DIRECON” y “a quién derivar según temas específicos”.
 - Difusión centralizada de oportunidades de capacitación internacional al interior de la organización.
- Temas específicos
 - Organizar jornadas de transferencia respecto a temas específicos aprendidos en el exterior o desarrollados al interior de la organización.
 - Actualizar periódicamente las capacidades requeridas por el personal para desempeñar sus actividades.



4.6 Capacitación Integral

- Se recomienda estructurar y formalizar plan de capacitación y transferencia de conocimientos:
 - Conocimientos generales
 - Conocimientos focalizados



4.7 Sinergias BIMULTI - ProChile

Diagnóstico

- Chile tiene acuerdos comerciales con 59 países (contando a Nicaragua y Turquía) que en su totalidad reúnen más del 85% del PIB mundial.
- Alrededor del 90% de las exportaciones chilenas van a países con acuerdos comerciales (21 acuerdos en total).
- Sin embargo es necesario continuar negociando ya que países pequeños (PIB) pueden permitir la introducción de productos de mayor valor agregado para el país y en cuotas de mercado mayores (market share).
- Actualmente existe un unidad de coordinación de administración de acuerdos comerciales cuyo rol debiese ser la detección de oportunidades en los acuerdos comerciales existentes, no obstante su función real se enfoca en temas administrativos.

Visión de Cambio

Redireccionamiento del área de administración de acuerdos comerciales, para que sea un canal de comunicación entre las Áreas de Negociaciones (Bi y Multilateral) y ProChile. Dos de sus funciones esenciales serían:

- Ser un canal de comunicación de las oportunidades detectadas por las OFICOM hacia los Departamentos de DIRECONBI-MULTI y entre los Departamentos geográficos de DIRECONBIMULTI y ProChile.
- Asesorar a ProChile en el foco de las acciones de promoción comercial y la generación de capacidad exportadora, con tal de obtener el máximo provecho a los acuerdos comerciales establecidos.

4.7 Sinergias BIMULTI - ProChile

- Se propone orientar el rol y perfil de la OFICOM y del Departamento Coordinación de Administración de Acuerdos Comerciales como se muestra a continuación.
- Es importante mencionar que se identificó la necesidad de incorporar un perfil de negocios en relación a la Administración de Acuerdos y Capacidades de Negocio en los Agregados Comerciales.

	Rol	Perfil
OFICOM	Antenas comerciales de captación de nuevas oportunidades	Capacidades de negocio y multidisciplinario
Administración de Acuerdos	Inteligencia central para mejoramiento de acuerdos existentes	Perfil empresario con todos los conocimientos básicos respecto a acuerdos comerciales

4.7 Sinergias BIMULTI - ProChile

