



FACULTAD DE
GOBIERNO
UNIVERSIDAD DE CHILE



GOBIERNO DE SANTIAGO

Juntos. mejor región.

INFORME DE ASESORÍA

CONTROL DE GESTIÓN

DEPARTAMENTO DE
MODERNIZACIÓN,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y
CONTROL DE GESTIÓN

2023

Vicente Carrasco, Reginne Daure,
M. Victoria Dinamarca, Nicole Muñoz,
Lissette Rojas, Carla Sánchez,
Gonzalo Ulloa y Thomas Varela.

Profesor Guía: Nicolás Vega

Curso: Simulación de Asesoría
Mención Gestión Pública

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
I. GOBIERNO REGIONAL DE SANTIAGO	4
La región de Santiago.....	4
El Gobierno de Santiago.....	4
II. DEPARTAMENTO DE MODERNIZACIÓN, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN	6
III. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	9
IV. PROGRAMA DE TRABAJO	11
1. Objetivo general:	11
2. Objetivos específicos:.....	11
3. Productos a entregar:.....	12
4. Programa de actividades	12
V. METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	14
VI. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN	18
1. Dispersión de la información asociada a los compromisos	19
2. Carencia de formatos estandarizados y periodicidad con la que debe reportarse el avance de los compromisos	19
3. Claridad en funciones y responsabilidades de trabajo sobre los compromisos.....	22
4. Objetivo de la información relativa a avances y ajustes en los procesos internos que aseguren el cumplimiento de los compromisos	23
VII. RECOMENDACIONES	24
BIBLIOGRAFÍA	28
Anexos	29

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en el desarrollo del curso Simulación de Asesoría, impartido por la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile para la carrera de Administración Pública.

El curso está orientado a integrar y aplicar el conocimiento teórico adquirido durante la carrera, con el fin de que futuros administradores públicos, con la ayuda de un profesor guía, sean capaces de abordar problemas reales atinentes a Gobiernos Locales y así generar las competencias necesarias para enfrentar el mundo laboral.

El trabajo de asesoría en esta oportunidad se desarrolla a petición de la Departamento de Modernización, Planificación y Control de Gestión del Gobierno Regional de Santiago, quienes a través de su jefatura, manifestaron la necesidad de recibir apoyo de parte de la Escuela de Gobierno en materias relacionadas con la caracterización y seguimiento de los compromisos de gobierno para el periodo 2021-2025.

El curso consta de 3 módulos donde los estudiantes primero deben analizar la institución a asesorar, identificar el problema a abordar y proponer un programa de trabajo, luego en el segundo módulo el equipo de alumnos debe recopilar información y realizar un diagnóstico de la organización en base a la problemática presentada, para finalmente proponer cursos de acción y elaborar, en conjunto con la organización, productos concretos que puedan contribuir a superar el problema analizado.

El presente informe resume la labor efectuada por un equipo de futuros administradores públicos en el desarrollo del curso, cuestión que permitirá conocer el contexto en el que desarrollará el trabajo, identificar el problema a abordar y entender el plan de trabajo de la presente asesoría. Así, en un análisis que va de lo general a lo particular, se expondrán las características del Gobierno Regional de Santiago, así como del Departamento de Modernización, Planificación y Control de Gestión, con el fin de contextualizar el problema que justifica la presente asesoría y así enriquecer su análisis para finalmente presentar los objetivos y el plan de trabajo donde se definen las actividades a realizar.

Adicionalmente se expondrá la metodología utilizada para generar caracterizaciones que permitan mostrar a la ciudadanía de manera simple y cercana el cumplimiento de los compromisos de gobierno, así como se explicarán los mecanismos de control de gestión empleados por el GORE de Santiago para monitorear los avances del programa de gobierno con el fin de identificar oportunidades de mejora.

Finalmente, se indican recomendaciones orientadas a facilitar la implementación de los productos generados, así como mitigar los efectos de las debilidades identificadas.

I. GOBIERNO REGIONAL DE SANTIAGO

La región de Santiago

La Región Metropolitana o Región de Santiago es reconocida como la capital del país, la cual cuenta con una superficie de aproximadamente 15.000 km en donde habitan 7.112.808 personas, siendo la región con más habitantes del país. En cuanto a la división territorial, la región se despliega en 6 grandes provincias y en 58 comunas, de las cuales, 18 se consideran rurales (Gobierno de Santiago [GS], 2021).

Las provincias que componen a la Región de Santiago son la provincia de Santiago, que alberga 32 comunas donde viven 5.250.565 personas, la provincia Cordillera donde se estima que habitan 700.000 personas, la provincia de Talagante con 217.449 habitantes, la provincia de Isla de Maipo con 378.444 habitantes, la gobernación de Chacabuco con 132,798 habitantes y la gobernación de Melipilla con 144.800 habitantes (GS, 2021).

La población de la región de Santiago tiene múltiples características debido a su extensa cantidad de habitantes, de acuerdo a los datos del Censo del año 2017, se puede decir que la población de la región de Santiago se compone por similar cantidad de hombres y mujeres (48,68% y 51,32). Además, existen un total de 2.378.442 de viviendas, donde la mayoría son hogares nucleares (compuestos por varias personas) (INE, 2017).

Respecto a la migración, en la Región Metropolitana esta alcanza un 7% aproximadamente, la gran diversidad de habitantes de la región se refleja también al concentrar el 61,3% de población migrante de todo el país. Según datos del INE y el Departamento de Extranjería al año 2021 habitan dentro de la región metropolitana 909.414 personas migrantes. De los cuales un 30% corresponde a personas de origen venezolano seguido por un 16% de personas provenientes de Perú (Migración en Chile, 2022).

El Gobierno de Santiago

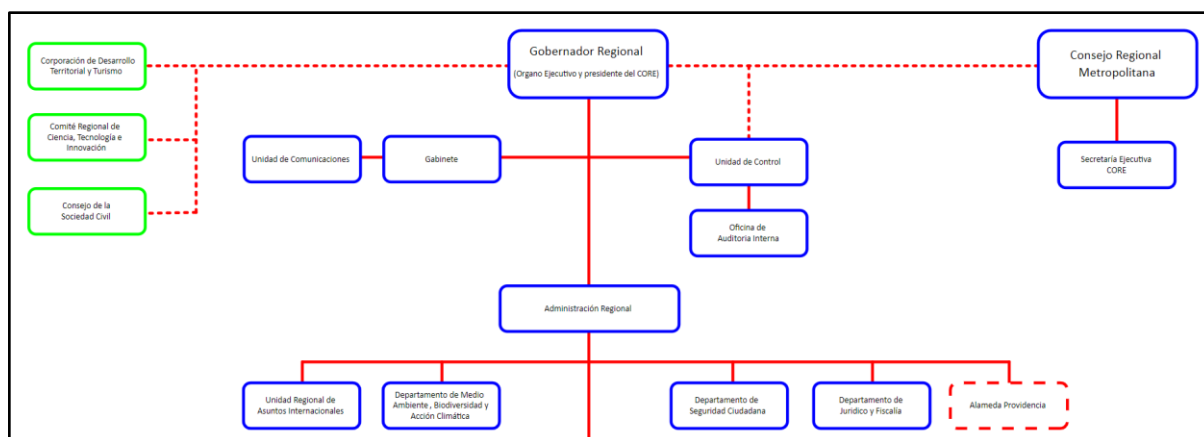
El Gobierno de Santiago fue creado en el año 1993, a partir de la Ley Orgánica Constitucional 19.175, la cual contiene aspectos sobre Gobierno y Administración Regional (GS, 2023). Actualmente, este organismo concentra sus labores en los principios de equidad, eficiencia y eficacia, en la asignación y utilización de los recursos públicos, junto a la prestación de servicios, formulando políticas para el desarrollo integral y armónico de los/as habitantes de la Región Metropolitana (GS, 2023).

El Gobierno de Santiago se encarga de la administración superior de la región, considerando el desarrollo armónico y equitativo del territorio (GS, s.f.). Tiene como labor principal la planificación y confección de proyectos que impulsen el progreso económico, social y cultural

de la región, tomando en cuenta la preservación y mejoramiento del medio ambiente y la participación de la comunidad (GS, s.f.).

Además, el organismo busca una capital sustentable, inclusiva, equitativa, moderna y segura (GS, s.f.). Sobre las funciones específicas del organismo, se encuentran la planificación (políticas, planes y programas), la coordinación intersectorial (con el Gobierno Central y Municipios), el ordenamiento territorial, el desarrollo social y cultural, el fomento de las actividades productivas, la movilidad y el financiamiento (FNDR) sobre estos aspectos relevados (GS, s.f.). Respecto a su estructura, el Gobierno de Santiago cuenta con una Corporación, Consejo Regional, Gabinete, Unidades, Oficina de Auditoría Interna, Administración Regional, Divisiones y Departamentos (GS, s.f.).

La estructura organizacional del Gobierno Regional se divide en las estructuras mencionadas anteriormente, todas teniendo relevancia para el funcionamiento de la institución, para propósitos de este informe, se muestra la parte central del organigrama del Gobierno de Santiago.¹



Fuente: Gobierno de Santiago, 2022.

El programa de gobierno actual se guía por 6 desafíos, los cuáles además se presentan en la Cuenta Pública (GS, 2022).

1. **Un STGO seguro:** Pone énfasis en la creación de medidas eficientes para brindar espacios públicos seguros e inclusivos. Se financian iniciativas para mejorar la infraestructura de la ciudad, disminuir el sentimiento de inseguridad y aumentar el fortalecimiento de las policías.
2. **Un STGO con empleo:** Busca reactivar la economía con una mirada sustentable y empleos justos. Para esto se convocan y articulan a diversos actores.

¹ Vease el organigrama completo en <https://www.gobiernosantiago.cl/wp-content/organigrama/organigrama.html>

3. **Un STGO conectado:** Impulsa el desarrollo humano y la movilidad sustentable, por ejemplo primero los peatones, luego ciclistas, transporte público, transporte de carga y vehículos particulares. Un gran avance es la realización del proyecto de Nueva Alameda Providencia.
4. **Un STGO verde:** Se instaura en un contexto de cambio climático, donde se busca promover una economía circular y sostenible del territorio. Un desafío es la calidad del aire y la igualdad en los espacios verdes.
5. **Un STGO justo e inclusivo:** Promueve una ciudadanía con perspectiva de género, que respete la diversidad y el sincretismo cultural. Aquí están incluidas las temáticas de vivienda, pueblos indígenas, deporte, salud, etc.
6. **Un STGO integrado:** Hace referencia a un proceso de toma de decisiones donde la participación ciudadana y el uso de medios efectivos para la vigilancia pública sea activa.

En cuanto a presupuesto, el Gobierno Regional Metropolitano cuenta, en base a lo establecido por la Ley de Presupuestos 2023, con una glosa presupuestaria de M\$ 165.632.610 que se desgrega en **Gastos de Funcionamiento** por M\$ 9.601.990 y **Gastos de Inversión Regional** por M\$ 156.030.620.

En cuanto al **presupuesto de inversión regional** está compuesto por los recursos del programa de inversión del Gobierno Regional, así como por los recursos de los programas de inversión sectorial de asignación regional, y aquellos que correspondan en virtud de transferencias de competencias. Este se expresa en acciones como el Fondo Nacional de Desarrollo Nacional (FNDR); el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC); el Fondo de Equidad Interregional (FEI) y el Fondo de Apoyo Regional (FAR).

II. DEPARTAMENTO DE MODERNIZACIÓN, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

El Departamento de Modernización, Planificación Estratégica y Control de Gestión es un organismo que, bajo el alero de la División de Administración y Finanzas, asiste en la labor de gestión interna del Gobierno Regional.

Además, como resultado de sus atribuciones, se puede definir a este departamento como el encargado de la visión a largo plazo de la institución y su funcionamiento, donde vela por el correcto control y transparencia de sus funciones, la calidad de sus operaciones, y la promoción de procesos de mejora continua y modernización a fin de establecer estándares de excelencia en los ámbitos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Este departamento está compuesto por áreas especializadas que operan de manera cohesionada para llevar a cabo funciones esenciales para el desarrollo de la entidad gubernamental, en ello, las áreas específicas incluyen:

a) Coordinación de Planificación Estratégica y Operativa:

Su labor implica la definición de objetivos a largo plazo, la identificación de áreas prioritarias y la creación de estrategias para impulsar el desarrollo regional de manera efectiva.

b) Formulación y Actualización de Documentación Institucional:

Dirige el proceso de formulación y actualización de documentos fundamentales como el Formulario A1² DIPRES (Definiciones Estratégicas Institucionales) y el Formulario H³ DIPRES (Indicadores de Desempeño). Su trabajo garantiza la coherencia entre estos documentos y el proyecto de presupuesto del Gobierno de Santiago, estableciendo una base sólida para sus iniciativas.

c) Secretaría Ejecutiva de Comités Ejecutivos:

Esta área ejerce la Secretaría Ejecutiva de los Comités Ejecutivos del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y del Convenio de Desempeño Colectivo (CDC).

Su función es coordinar estas reuniones, donde participan representantes de cada división para tratar los asuntos referidos a gobernanza, implementación y operacionalización de sistemas, el levantamiento y distribución de actividades, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos por estos comités, fomentando así la colaboración y la eficacia.

d) Asesoría Técnica y Monitoreo de Indicadores:

Realiza asesorías técnicas a los equipos responsables de los indicadores del PMG y CDC, las cuales consisten, principalmente, en la revisión de las propuestas de indicadores y medios de verificación realizados por distintos departamentos de la organización para sus actividades, donde se corrobora su planteamiento, legitimidad y funcionalidad.

² "Herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica (...) Su incorporación tiene por objeto apoyar los procesos de planificación y control de las instituciones y, a partir de esto, orientar la gestión institucional hacia los resultados y contribuir a la discusión del presupuesto de cada institución. (DIPRES, 2020)

³ "Documento que incluye un subconjunto de indicadores que cada institución selecciona de su sistema de información para la gestión y que se enmarca en el proceso de formulación presupuestaria (...) así el resultado de los indicadores permite inferir una medida del logro de las metas propuestas" (DIPRES, 2020).

Además, supervisa proactiva y reactivamente el desempeño de estos indicadores. Analizando los resultados y proponiendo medidas correctivas cuando sea necesario, para garantizar que los objetivos que se pretendan estén alineados con sus logros.

e) Monitorear y analizar preventivamente y correctivamente el desempeño de los indicadores Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y Convenio de Desempeño Colectivo (CDC):

Este proceso de monitoreo y análisis, tanto preventivo como correctivo, es esencial para asegurar que las metas y objetivos establecidos se alcancen de manera eficiente y efectiva.

f) Gestión de Procedimientos y Control Interno:

Apoya y gestiona metodológicamente la elaboración, actualización y diseño de manuales de procedimientos dentro del marco del sistema de control interno. Su labor asegura que aquellos procesos sean eficientes, bien documentados y consistentes, proporcionando una base estable para las operaciones diarias.

g) Secretaría Técnica del Sistema de Mejora Continua de la Calidad de la Gestión:

Lidera el Sistema de Mejora Continua de la Calidad de la Gestión a través del proceso del modelo de excelencia. Trabajando incansablemente en la implementación de prácticas y procesos para mejorar la calidad y eficacia de aquellos servicios gubernamentales, asegurando que siempre esté en busca de la excelencia.

h) Modernización y Gobierno Abierto:

Área involucrada en el diseño, gestión y apoyo del desarrollo de iniciativas y proyectos transversales de modernización para el GORE. Su enfoque se centra en promover la participación ciudadana, la transparencia y el gobierno abierto, asegurando que los servicios estén al alcance con las necesidades de la ciudadanía.

i) Secretaría Ejecutiva del Comité de Modernización de la Gestión y Transparencia:

Coordina las actividades del comité, asegurando la implementación de las políticas y prácticas necesarias para modernizar la gestión gubernamental y promover la transparencia en cada nivel.

En conjunto, estas áreas especializadas y sus actividades forman parte del quehacer de las y los funcionarios del departamento, quienes conforman un equipo dinámico y orientado a resultados que no solo cumple con sus funciones, sino que también contribuye significativamente a la mejora continua y al desarrollo progresivo del Gobierno de Santiago.

III. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

En consideración del rol del Gobierno Regional de Santiago y las atribuciones de este expuestas anteriormente, el Departamento de Modernización, Planificación Estratégica y Control de Gestión solicitó al equipo asesor realizar una caracterización ciudadana de los programas con inversión aprobada vinculados a los “desafíos” expuestos en el Programa de Gobierno 2021-2025 (Orrego, 2021), estando estos declarados, de igual manera, en la Cuenta Pública.

Respecto a la caracterización ciudadana, el equipo asesor busca lograr traducir la información administrativa y gerencial (refiriéndose, en concreto, al presupuesto, los objetivos, entre otros, de los programas) a un lenguaje más amigable, de forma que se pueda transmitir el accionar del Gobierno de manera clara, comprensible y sencilla a la ciudadanía. Esto en base a que la autoridad reconoce a una ciudadanía heterogénea que busca una rendición de cuentas por parte de la administración, siendo necesario el establecimiento de un canal de comunicación (entre otros métodos) mediante el cual se pueda lograr dicho propósito, tal que las personas estén informadas respecto a lo que está ocurriendo con los recursos públicos y puedan expresar sus opiniones al respecto, mejorando, a su vez, la gestión del Gobierno gracias a este control ciudadano. En base a ello, se puede asegurar el uso óptimo de los activos por parte de las Instituciones que sean parte del Gobierno Regional y los programas que éstos impulsen, para así fortalecer la confianza de los ciudadanos en la entidad.

Bajo este contexto, la contraparte busca promover una ciudadanía participativa e informada respecto a los procesos del Gobierno, entregando herramientas para que haya un seguimiento activo de la gestión de la entidad, fomentando, de tal forma, la transparencia y la rendición de cuentas.

Dicho esto, es importante realizar una conceptualización de los términos claves empleados para describir el propósito de la asesoría, logrando comprender de manera clara la importancia de la(s) problemática(s) instaurada(s) por el Gobierno Regional de Santiago.

En primer lugar, respecto a la transparencia, Perramon (2013) afirma que:

Es un concepto relacionado con la posibilidad de que la información real de una empresa, gobierno u organización puede ser consultada por los diferentes sujetos afectados por ella, de tal modo que éstos pueden tomar decisiones con conocimiento de causa y sin asimetría de información (p. 12)

Esta puede ser entendida no sólo como un derecho de los ciudadanos, sino también como un fortalecimiento significativo a todo gobierno democrático, de forma que, sin ella, la gobernanza democrática no lograría vigorizarse. (Aguilar, 2015)

En base a lo anterior, es importante considerar los potenciales impactos que posee el fomento de una transparencia activa y completa, puesto que, para Schauer (2014), “(...) la transparencia puede facilitar el conocimiento, pero su capacidad actual de hacerlo depende de numerosos factores, entre ellos el grado de transparencia misma”. En base a esto, en caso de no lograr transmitir la información de manera efectiva, es posible que la institución no sea capaz de generar la confianza que busca en la ciudadanía ni tampoco logre transparentar correctamente la ejecución de sus programas, dificultando el cumplimiento de lo que busca el actual Gobierno de la Región Metropolitana, que, tal como se menciona en el Programa de Gobierno (Claudio Orrego, 2021), este busca una “(...) gestión política cercana, participativa e inclusiva necesaria para responder a la realidad de todas y todos”.

También es importante tomar en cuenta el factor del lenguaje al momento de entregar una rendición de cuentas a los ciudadanos, debido a que si esta rendición de cuentas no se entrega en un formato amigable para las personas, puede resultar ser un impedimento para una comunicación clara entre estas y la institución. De esta forma, un lenguaje ordinario, como establece Schauer (2014), logra distinguir lo transparente de lo translúcido y también reconoce la existencia de lo determinado como “transparencia parcial”, es decir, si se otorgan documentos redactados con palabras técnicas y poco amigables para las personas que no son expertas, la información no será del todo transparente, y no cumplirá por completo el cometido que se busca con la entrega de datos.

En base a lo anterior, es preciso para el entendimiento del trabajo del Gobierno Regional, del Departamento en concreto y del Control de Gestión, tener la claridad de los programas que buscan transparentarse a la ciudadanía y de los procesos involucrados en los mismos, los cuales, según Hammer (2006), se definen como “una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”. De tal forma, se establece la presencia de una serie de actividades de formulación e implementación que disminuyen el riesgo de no cumplir los objetivos correspondientes. De modo que, un correcto funcionamiento de estas actividades es un antecedente necesario para poder hablar, luego, de un correcto funcionamiento en la implementación. Esta correcta implementación, a su vez, genera un resultado satisfactorio para las personas (clientes) y significa la existencia de un proceso eficiente y eficaz. Es, en conclusión, necesario contar con información que dé cuenta del desempeño de los procesos del Gobierno Regional, permitiendo, así, su evaluación y perfeccionamiento con una mirada ciudadana y transparente.

De esta manera, en concreto, el equipo de trabajo busca cumplir el requerimiento de la contraparte, realizando el desarrollo de la caracterización ciudadana que busca la generación de Valor Público, esto en consideración de que el fomento de una ciudadanía activa e informada tendría como consecuencia una mayor confianza en la institución, en el sector público y, además, tiene el potencial de mejorar el accionar de la administración gracias al

control ciudadano constante, fomentando una administración pública eficaz, eficiente y transparente. De igual manera, en base a dicha caracterización y del proceso de levantamiento de información, se esperan identificar aspectos de mejora respecto del modelo de Control de Gestión presente en el Departamento, poniendo énfasis en el análisis de las dimensiones mencionadas con anterioridad.

IV. PROGRAMA DE TRABAJO

1. Objetivo general:

Contribuir a la optimización y modernización del modelo de control de gestión del Gobierno de Santiago a fin de mejorar la transparencia y rendición de cuentas en cuanto al cumplimiento del programa del Gobernador Claudio Orrego, resaltando el valor público generado y fortaleciendo la confianza de los habitantes de la región metropolitana en el trabajo del Gobierno de Santiago.

2. Objetivos específicos:

- a) Levantar información sobre el programa de gobierno a través del análisis del modelo de control de gestión vigente en el Gobierno de Santiago para ver cómo se articulan los mecanismos de medición establecidos para dar cuenta a los habitantes de Santiago sobre el valor público generado en el cumplimiento del programa de gobierno.
- b) Revisar y rediseñar de forma participativa con los funcionarios, un modelo de Gobierno abierto en el Gobierno de Santiago, para que permita realizar rendiciones de cuentas mensuales, completas, accesibles y comprensibles para todos, con el fin de promover una ciudadanía participativa que acompañe al avance del programa de gobierno y que conozca la contribución de cada equipo del Gobierno de Santiago en su cumplimiento.
- c) Crear y difundir dentro y fuera del Gobierno de Santiago, la caracterización y avances del programa de Gobierno de Santiago a través de material gráfico y descripciones con foco en las personas, para que en primer lugar, los funcionarios del GORE puedan identificar como el desempeño de cada equipo contribuye al cumplimiento del programa de gobierno, y que la ciudadanía pueda informarse acerca de los avances en estas materias.

3. Productos a entregar:

Producto	Descripción
Propuesta modelo de informe Gobierno Abierto al Gobierno de Santiago	Modelo de Informe Gobierno abierto que permita realizar rendiciones de cuentas mensuales, completas, accesibles y comprensibles para todos sobre el cumplimiento del programa de gobierno del Gobierno de Santiago.
Caracterizaciones y material gráfico para la difusión de información sobre los avances del programa del Gobierno de Santiago.	Caracterización y descripción de los distintos compromisos del programa de Gobierno visualizados en material gráfico explicativo que muestre de forma clara los avances del programa de gobierno para su difusión interna y externa. Esto comprende la creación de gráficos, tablas, modelos, entre otros, que permitan entregar la información de manera clara y sencilla.
Informe final de asesoría	Informe que contiene información de la entidad asesorada, diagnóstico realizado y recomendaciones para la implementación y adecuado uso de los productos generados.

4. Programa de actividades

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de Término	Medio de verificación	Responsable de la actividad
Crear programa de trabajo	25/08	31/08	Documento Word	Equipo Asesor
Presentar programa de trabajo	1/09	1/09	Presentación PPT	Lisette
Generar barrido de información	4/9	8/9	Plantilla Excel	Carla
Tercera reunión con contraparte	8/9	8/9	Presentación PPT	Equipo Asesor
Sistematizar la información del eje programático Santiago Seguro	11/9	22/9	Documento Word	Victoria

Cuarta reunión con contraparte	22/9	22/9	Presentación PPT	Equipo Asesor
Sistematizar la información del eje programático Santiago Empleo	25/9	29/9	Reporte Word	Reginne
Quinta reunión con contraparte	29/9	29/9	Presentación PPT	Equipo Asesor
Sistematizar la información del eje programático Santiago Conectado	2/10	6/10	Reporte Word	Gonzalo
Sexta reunión con contraparte	6/10	6/10	Presentación PPT	Equipo Asesor
Sistematizar la información del eje programático Santiago Verde	9/10	13/10	Reporte Word	Thomas
Séptima reunión con contraparte	13/10	13/10	Presentación PPT	Equipo Asesor
Sistematizar la información del eje programático Santiago Justo e Inclusivo	16/10	20/10	Reporte Word	Carla
Octava reunión con contraparte	20/10	20/10	Presentación PPT	Equipo Asesor
Sistematizar la información del eje programático Santiago Integrado	23/10	27/10	Reporte Word	Vicente
Novena reunión con contraparte	27/10	27/10	Presentación PPT	Equipo Asesor
Simplificar la información obtenida	2/11	20/11	Guía ciudadana	Lisette
Diseñar manual de modelo de gobierno abierto	2/11	20/11	Manual PDF	Equipo Asesor
Diseñar guía informativa ciudadana	27/11	2/12	1- Guía formativa PDF 2- Tríptico	Reginne

Presentar productos a la contraparte	2/12	2/12	1- Presentación PPT 2- Correo	Equipo Asesor
--------------------------------------	------	------	-------------------------------------	------------------

V. METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Considerando que el programa de gobierno tiene 156 compromisos agrupados en 6 ejes orientados a convertir a Santiago en un territorio más humano. Dado el gran número de iniciativas asociadas al programa se hace necesario monitorear su cumplimiento y comunicar a la ciudadanía su estado de avance en un lenguaje inclusivo mediante las caracterizaciones comprometidas; es por esto que en el plan de asesoría elaborado se establecieron dos etapas para el levantamiento de información relevante que permita una correcta caracterización de los compromisos de gobierno establecidos para el período 2021-2025.

En una primera instancia, con el fin de poder tener un acercamiento a los proyectos que son parte del programa de gobierno del Gobierno de Santiago, se mantuvieron reuniones presenciales y telemáticas con 10 funcionarios de la institución responsables de los distintos compromisos establecidos en este programa.

En estas reuniones, trabajadas en formato entrevista, se expuso como equipo asesor, cuál era nuestra labor en el contexto de la asesoría y cuál era el objetivo de las reuniones. Así mismo, se establecieron una serie de preguntas útiles para recabar la información necesaria sobre las gestiones por parte del Gobierno de Santiago en las distintas materias. Las preguntas definidas en las entrevistas fueron:

- ¿Existe documentación sobre los compromisos de los que es responsable? ¿Cuál es? (propuesta del compromiso, avances [¿hay avances en todos?, ¿Hay alguno que no se haya ejecutado aún?], entre otros)
- ¿Qué indicadores definen para cada compromiso?
- ¿Se tiene definido la población objetivo, número de beneficiarios, comunas, etc.?
- ¿Hay algún punto que considere indispensable y/o destacable para las caracterizaciones? (por ejemplo: destacar el número de beneficiarios, la fecha en que se realizó, entre otros)
- ¿Tiene alguna recomendación para el modelo de caracterización?, ¿Cómo desea que se implemente en el Gobierno de Santiago?

Fueron estas preguntas tipo las que guiaron las reuniones con los encargados, quienes a través de exposiciones y relatos, nos informaron sobre cómo se estaba trabajando cada compromiso, entregando información general de cómo se desarrollaban los procesos de control y gestión de los proyectos, así como también las particularidades asociadas a los programas y ejes.

En esta primera etapa, pudimos como equipo asesor obtener información fundamental para el desarrollo de las caracterizaciones, en tanto se nos permitió conocer desde la perspectiva de los funcionarios cuáles eran los puntos claves que necesitan ser abordados para describir los proyectos que se estaban llevando a cabo por parte del Gobierno Metropolitano. Además de estas fuentes de información primaria, se nos proporcionó algunos documentos asociados a los ejes, la cual fue utilizada para la segunda etapa.

Posteriormente, a través de nuestra contraparte, se nos hizo llegar la información de cada programa ejecutado a la fecha, definiendo en 86 compromisos cumplidos de la totalidad de 167 del programa de gobierno. Es esta documentación la que fue utilizada como principal fuente de información para la elaboración de las caracterizaciones de cada proyecto, la cual abarca desde informes de formulación de proyectos, compromisos de ejecución hasta documentos de implementación de programas.

Además, en esta etapa, se estableció un estándar de información mínima que era necesario recabar de cada programa para lograr dar cabida a las partes fundamentales en el proceso de caracterización. Esta información mínima es: *Definición del Proyecto, Contexto en el cual se crea, Población Beneficiaria, Presupuesto asociado y Donde se implementará.*

Adicionalmente, la información base, se sistematizó en un documento tipo Excel logra desagregar cada compromiso cumplido con un resumen de la información requerida para la sistematización de esta, considerando diecisiete filas de información, las cuáles se dividen en:

- 1. Desafío programa.** Se refiere a qué tipo de eje pertenece el programa en cuestión. Estos pueden ser Seguro, Verde, Justo e Inclusivo, Con Empleo, Conectado e Integrado.
- 2. Sub Eje programa.**
- 3. Número programa.** La numeración que posee en programa dentro de su eje.
- 4. Compromisos del programa.** ¿Qué busca el programa lograr el programa como objetivo principal?
- 5. Página.** Número de página en la que se encuentra el programa.
- 6. Año.** Año de ejecución del programa.
- 7. Código.**
- 8. Comentarios.** Qué tipo de técnicas y/o instrumentos fueron utilizados para llevar a cabo el programa.
- 9. Cálculo.**
- 10. Encargado y/o encargada.**
- 11. Mail del encargado o encargada.**

- 12. Documentación.** Todo tipo de documento que describa o valide la ejecución presupuestaria aprobada en relación al programa.
- 13. Presupuesto.**
- 14. Beneficiarios y Beneficiarias.**
- 15. ¿Qué es?**
- 16. Descripción.**
- 17. ¿Cuenta con caracterización?**

Ya culminadas las etapas de recopilación de información, se definió como equipo asesor utilizar la metodología de “data storytelling” definida por el Banco Mundial para poder realizar las caracterizaciones de gobierno con la información mínima ya definida.

El método de “data storytelling” se refiere al uso de las técnicas de contar historias para entender y comprender el significado detrás de la información (Reveal, s.f).

Este método, además, se centra en la presentación de datos de manera narrativa, utilizando técnicas tradicionalmente empleadas para contar historias con el fin de comunicar información y mensajes clave, es decir en lugar de simplemente mostrar cifras y estadísticas de manera aislada, permite contextualizar los datos a través de una línea de narración significativa, basándose en la búsqueda de estrategias que permitan llamar la atención del público objetivo a través de un lenguaje simple y cercano.

Según el Banco Mundial (2022), este método ayuda a comunicar el significado existente detrás de la información al transformarla en narrativas tanto escritas como visuales. El procesar, preparar y comunicar la información financiera derivada por la gestión financiera pública (o PFM por sus siglas en inglés) permite que el usuario, o la ciudadanía en este caso en particular, pueda comprenderla de forma amigable (p. 10).

Esta metodología se utiliza en diversos campos, como negocios, educación, periodismo y desarrollo organizacional, para comunicar mensajes basados en datos de manera efectiva. La combinación de datos y narrativa crea una poderosa herramienta para influir en la toma de decisiones, construir conciencia y comunicar de manera impactante. Lo anterior en razón de que la importancia de cómo se transmite la información radica en qué tanto podremos retenerla. Un dato sin una historia se nos olvidará rápidamente, pues las historias nos permiten retener y transmitir la información a lo largo del tiempo. Si generamos una historia en torno a un dato en particular, lograremos que se traspase a muchas personas más fácilmente. Elementos como el uso de colores, gráficos representativos con la ayuda de un contexto agregado, permitirá una comprensión mucho más amigable para las personas (Reveal, s.f).

El “Data Storytelling” cuenta con nueve elementos claves que deben ser trabajados, los cuales, según el Banco Mundial (2022)⁴ corresponden a:

- 1) **La motivación:** La razón esencial que impulsa la creación de la historia, destacando el propósito fundamental detrás de la presentación de datos.
- 2) **Mensaje clave:** La idea central o la conclusión principal que se desea comunicar a través de la historia de datos, resaltando la información más relevante.
- 3) **Grupo objetivo:** El público específico al cual se dirige la historia, asegurando que la narrativa sea adecuada y efectiva para ese grupo particular de audiencia.
- 4) **El tono o énfasis:** Es el enfoque emocional o destacado que se utiliza para transmitir el mensaje, proporcionando el matiz emocional necesario para conectar con la audiencia.
- 5) **Medios de comunicación:** Son los canales o plataformas a través de los cuales se presenta la historia, adaptándose a los medios más efectivos para la audiencia objetivo.
- 6) **Selección de datos:** Es la elección cuidadosa de información relevante y significativa para respaldar el mensaje clave, asegurando que los datos sean pertinentes y comprensibles.
- 7) **Arquitectura de la historia:** La estructura general y el flujo narrativo de la historia de datos, garantizando una presentación coherente y persuasiva.
- 8) **Trabajando con el texto:** La manera en que se utiliza el lenguaje escrito para complementar y reforzar la narrativa de datos, facilitando la comprensión y retención de la información.
- 9) **Trabajando con la visualización:** La incorporación de elementos visuales efectivos, como gráficos y diagramas, para mejorar la comprensión y la retención de la información presentada.

En síntesis, el método de "data storytelling" es esencial porque facilita la comprensión, tiene un impacto emocional, respalda la toma de decisiones, mejora la comunicación, fortalece la transparencia y la credibilidad, y moviliza a la acción. Estos beneficios son fundamentales en diversos contextos, y son especialmente relevantes en la era de la información donde la interpretación efectiva de datos es crucial.

En el caso de esta asesoría, el *Data Storytelling* es un método muy eficaz al momento de presentar la información contenida en proyectos y programas del Gobierno de Santiago, ya que de esta manera se pueden abordar las caracterizaciones de los distintos proyectos institucionales enmarcados en el programa de gobierno de forma más ciudadana. Esto es

⁴ Se adjunta infografía como anexo 1. Además, el documento en específico puede encontrarse en https://cfrr.worldbank.org/sites/default/files/2022-11/DST_Poster_All_Together_2022_EN_EDOC_01.pdf

posible cuando se plantea la cercanía de cara a los habitantes de la región al momento de escoger la forma con la cual se presentan los datos relevantes, como lo puede ser la utilización de recursos narrativos, un lenguaje amigable, sencillo y poco técnico, así como la inclusión de apoyos visuales que faciliten el mensaje que se desea comunicar.

El comprender que un dato puede generar grandes acciones si es presentado de manera efectiva es un acto que, en su ejercicio, puede evitar un posible detrimento en la confianza de la ciudadanía, mientras mejora la apreciación pública de la labor y esfuerzos del Gore Metropolitano en el ejercicio de sus funciones.

Es por lo anterior que el principal producto elaborado en el contexto de esta asesoría consiste en un documento interactivo que incluye la información asociada a la ejecución de proyectos y entrega de beneficios que forman parte del programa de gobierno del Gobernador Claudio Orrego. El documento se divide en seis ejes: *Santiago Seguro*, *Santiago Verde*, *Santiago Justo e Inclusivo*, *Santiago con Empleo*, *Santiago Conectado* y *Santiago Integrado*, indicando el porcentaje de cumplimiento de cada uno de ellos. En cada uno de estos ejes y para cada compromisos establecido se entrega información clave, según los estándares propuestos por la contraparte, como el contexto bajo el que fue planteado cada proyecto, el alcance de beneficiarios, presupuesto adjudicado/ejecutado y demás datos relevantes que responden al qué, cómo y cuándo de cada iniciativa.

Al trabajar con la metodología del storytelling, se desarrolla desde una perspectiva ciudadana, buscando lograr un nivel de entendimiento para cualquier persona que lo lea. Por tanto, se define un estándar gráfico que entregue cercanía de las temáticas abordadas con las vecinas y vecinos de la región Metropolitana. Por último, este producto, permite a través de su navegación poder acceder de manera directa a la información micro de cada compromiso, sin perder de vista el marco del programa de gobierno y los niveles de cumplimiento que se han logrado por parte del Gobierno de Santiago.

VI. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN

El análisis exhaustivo de los mecanismos de control de gestión empleado por el Gobierno de Santiago (GS) revela algunas oportunidades de mejora que es recomendable abordar. Estas oportunidades asociadas al monitoreo de los compromisos gubernamentales son relevantes para mejorar la transparencia, efectividad y eficiencia de las acciones implementadas. A través de la identificación y descripción detallada de estas materias, este informe busca proporcionar una visión acabada de los desafíos que enfrenta el GS en la gestión de sus compromisos de gobierno.

1. Dispersión de la información asociada a los compromisos

En primer lugar, fue posible observar que la información manejada por el Gobierno de Santiago respecto a los proyectos a implementar se encontraba de manera dispersa. La multiplicidad de fuentes existentes en la institución hace difícil acceder de forma expedita a la información de cada proyecto, lo que dificulta su seguimiento sistemático y posterior control. Las fuentes encontradas abarcan desde documentos físicos hasta archivos alojados en plataformas digitales de diferentes instituciones y encargados, lo que crea un entorno propenso a la complejidad en la consolidación y comprensión de los datos. Esta complejidad no solo incide en la eficiencia operativa, sino que también intensifica el riesgo de errores en la exposición de los datos, al depender de diversas fuentes para obtener información crucial y no tener un procedimiento sistémico. La importancia fundamental del correcto manejo y disposición de la información se centra en la necesidad de tomar decisiones ágiles y fundamentadas (Poveda et al. 2016). La dispersión, en este contexto, obstaculiza la capacidad de obtener una visión integral y precisa de los avances en los compromisos gubernamentales y la información relacionada a la ejecución que le corresponden a cada uno, lo que subraya la urgencia de una gestión más centralizada y eficiente de la información disponible.

Esta característica también afecta la interacción que se tiene con la ciudadanía, ya que la multiplicidad de fuentes de información dificultan el concretar niveles de transparencia que exigidos, debido a lo complejo que resulta tanto para los trabajadores de la institución como para las personas encontrar aquella información vital para diferentes fines, como rendir cuentas, o responder solicitudes particulares de información formuladas por los habitantes de la región.

En un contexto gubernamental, donde la agilidad y la respuesta oportuna son esenciales, la dispersión de la información afecta directamente la capacidad del GS para evaluar con precisión el progreso de los compromisos gubernamentales, ya que la falta de una visión unificada y accesible de los datos puede resultar en decisiones subóptimas, retrasos en la identificación de desviaciones y, en última instancia, en la imposibilidad de asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

2. Carencia de formatos estandarizados y periodicidad con la que debe reportarse el avance de los compromisos

En segundo lugar, siguiendo la línea del punto anterior, se observa poca estandarización y falta de definición de la periodicidad con la que se reportará el avance de gestión de los proyectos en marcha. Para esto, es importante que la estandarización, según De Vries (1999), esta corresponde a:

(...) La actividad de establecer y registrar un conjunto limitado de soluciones a potenciales problemas que afecten de forma directa a los beneficiarios y/o

a todos los involucrados, para así balancear las necesidades, además de pretender y esperar que estas soluciones sean utilizadas de manera repetida o continua durante cierto periodo de tiempo por un número sustancial de personas. (p. 155)

Adicionalmente, se entiende que la estandarización va directamente relacionada con la formación de un estándar, es decir, documentos establecidos por un consenso y aprobado por un cuerpo reconocible que otorga reglas, directrices y características para las actividades e inclusive sus resultados, en busca de un orden óptimo en un contexto en específico (Münstermann y Weitzel, 2008). En base a lo anterior, desde una perspectiva crítica, se encuentra que la **presencia de formatos estandarizados** para el registro de avances y cumplimiento de compromisos constituye un elemento crucial en todo modelo de control de gestión, ya que el no contar con estas herramientas de gestión puede generar variabilidad en la forma en que se registran los datos por cada responsable y, por ende, dificulta la consolidación de la información para presentar oportunamente los resultados a la ciudadanía.

Esa situación no solo impacta la calidad de la información recopilada, sino que también restringe la capacidad de realizar análisis comparativos significativos y evaluar la eficacia real de las acciones implementadas. En conjunto, esto repercute en la oportunidad con la que se toman las decisiones y en la capacidad de evaluar el rendimiento de manera objetiva y completa.

Es importante considerar esta falta de estandarización como una oportunidad para optimizar los procesos, los cuales pueden ser mejor retratados en la figura 1.

Figura N°1. Valor generado gracias al proceso de estandarización

Elemento que agrega valor al servicio	Descripción
Rendimiento mejorado del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción del tiempo de inicio a fin ● Reducción de costo de procesos ● Mejora de la calidad del proceso ● Mayor mensurabilidad del desempeño
Mejora de la preparación	<ul style="list-style-type: none"> ● Para externalizar procesos comerciales ● Para fusionarse o adquirir otras empresas ● Para reaccionar a cambios y tendencias del mercado y externas mediante un aumento en la flexibilidad del proceso.
Habilidad mejorada para reaccionar a cambios normativos	Fundada en la preparación mejorada para responder a externalidades, las empresas (o instituciones) con

	procesos estandarizados pueden adaptarse fácilmente a cambios normativos.
Interoperabilidad técnica mejorada	La estandarización de procesos, en primer lugar, desvincula paso a paso que los procesos dependan de "Information technology" o IT, y, de esa forma, permite el uso de hardwares y softwares para encontrar soluciones.
Confianza del cliente mejorada	Mientras más estandarizados los procesos, menor será la probabilidad de que existan errores cometidos en base a los procesos. En base a ello, la calidad y, por ende, la confianza del consumidor mejora.

Fuente: Münstermann y Weitzel (2008)

En el ámbito gubernamental, donde la rendición de cuentas y la evaluación de políticas son esenciales, la falta de estandarización puede comprometer la objetividad en la medición del desempeño. La ausencia de una estructura uniforme para la presentación de información impide la identificación de patrones y tendencias consistentes a lo largo del tiempo, limitando la capacidad del Gobierno para aprender de experiencias anteriores y adaptarse proactivamente a los cambios en el entorno político. Además, la falta de formatos únicos dificulta la comunicación efectiva entre distintas unidades dentro de la institución. La interpretación variable de los datos presentados puede dar lugar a malentendidos y desalineaciones en la interpretación de los resultados, lo que afecta la coherencia y efectividad de las estrategias implementadas.

Es así como la carencia de un modelo de reporte estandarizado impacta la comunicación y presentación de los resultados de monitoreo, dificultando la comprensión y análisis tanto para los responsables internos como para el público externo. Un modelo de reporte estandarizado no solo facilita la comunicación interna, sino que también fortalece la confianza pública al proporcionar una visión clara y consistente del progreso en los compromisos gubernamentales. La ausencia de un modelo común resalta la necesidad de un enfoque más unificado y estructurado en la presentación de resultados, fortaleciendo así la confianza y percepción pública sobre la gestión gubernamental.

Asimismo, la falta de una periodicidad definida para la recopilación de información sobre el cumplimiento de compromisos introduce incertidumbre al proceso de monitoreo gubernamental. La ausencia de un calendario establecido para la presentación periódica de avances puede resultar en recopilaciones esporádicas y sin conexión, generando lagunas en la evaluación continua de los compromisos y complicando la identificación temprana de desviaciones o áreas de mejora. La importancia estratégica de este aspecto se manifiesta en

la necesidad de una evaluación constante para garantizar la alineación continua con los objetivos gubernamentales.

En el contexto de la administración pública, donde la estabilidad y la consistencia son fundamentales, la falta de un calendario estructurado para la recopilación de datos puede resultar en evaluaciones que no apuntan a la mejora continua. Esto, a su vez, dificulta la identificación temprana de desviaciones o áreas de mejora, limitando la capacidad del GS para implementar ajustes oportunos en sus políticas y asegurar su cumplimiento.

Aquello tiene su importancia en el gran riesgo que es el no cumplir con plazos específicos definidos por organismos y/o instituciones controladoras, no cumplir con los plazos de transparencia, entre otras que pueden no solo poner en riesgo el perfil de la institución en cuanto a consecuencias legales, sino que también inciden en la imagen y el valor público que generan de la institución en la ciudadanía, causando una especie de mancha al respecto del logro de compromisos realizados y la gestión de estos dado a que la información no llega en tiempos necesarios y en formatos adecuados cuando es solicitada.

3. Claridad en funciones y responsabilidades de trabajo sobre los compromisos

En tercer lugar, es posible observar una falta de claridad en las funciones de los responsables encargados del monitoreo del cumplimiento de compromisos, lo que introduce una ambigüedad perjudicial en el proceso de control de gestión de los compromisos de gobierno, lo que impide asegurar adecuadamente su cumplimiento. La interpretación variable de roles y responsabilidades puede dar lugar a enfoques dispares, comprometiendo la coherencia y efectividad del seguimiento. A su vez, la importancia estratégica que se puede llegar a obtener con la correcta investidura y comunicación de responsabilidades radica en su impacto directo sobre la accountability y eficacia organizativa, ya que la claridad en las funciones no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la transparencia y obligaciones en la implementación de políticas y acciones gubernamentales, resaltando la necesidad de una definición más precisa y uniforme de funciones.

En el ámbito gubernamental, donde la transparencia y la rendición de cuentas son esenciales, la ambigüedad en las funciones puede dar lugar a interpretaciones variables, comprometiendo la coherencia y efectividad del seguimiento. Sin directrices claras sobre roles y responsabilidades cualquier institución termina perdiendo consistencia en la implementación de políticas y acciones gubernamentales, además, la falta de claridad en las funciones puede conducir a confusiones internas, desmotivación entre los responsables y dificultades para establecer líneas claras de comunicación. Esta falta de alineación

organizativa afecta la coordinación y el trabajo en equipo, elementos críticos para la implementación efectiva de los compromisos gubernamentales.

Si todos los responsables tuvieran claridad respecto a su rol en el monitoreo de los compromisos, además de permitir una entrega de información a tiempo, clara y precisa, se observaría un funcionamiento más óptimo de la gestión del conocimiento (Knowledge Management), lo que aumentaría la eficiencia de la organización, al permitir una mejor adaptación al cambio, aumento en la innovación y competitividad de la misma, además de favorecer la agilidad del GS sobre las externalidades negativas que se puedan presentar (Hajric, 2018). Esta acción se podría facilitar mediante la aplicación de instrumentos para la estandarización de actividades, como puede ser la implementación de Business Process Model and Notation o BPMN⁵. Según White (2004), esta metodología busca proporcionar una indicación que sea fácilmente comprensible por todos los usuarios de la empresa, desde los analistas de negocios que crean los borradores iniciales del proceso, hasta los desarrolladores técnicos responsables de la aplicación tecnológica que realiza esos procesos, y por último, los hombres de negocios que gestionarán y vigilarán los procesos.

El utilizar un instrumento que facilite el levantamiento de procesos significa una navegación más fácil para obtener data necesaria y generar un mejor análisis de la información, junto con una implementación más eficiente.

Por último, el poseer una información actualizada donde cada responsable conoce su rol, permite aumentar la calidad de datos y, por ende, la toma de decisiones para que sea posible generar un cambio cultural al promover el aprendizaje continuo como parte crucial de la gestión interna, permitiendo una mayor fortaleza en la cultura organizacional.

4. Información relativa a avances en los compromisos no genera ajustes en los procesos internos para asegurar su cumplimiento

En cuarto lugar, es posible observar que la información generada por el Gobierno de Santiago no tiene un objetivo claro y definido dentro y fuera de la institución. El generar información respecto de los compromisos del Programa de Gobierno es importante para el funcionamiento y la rendición de cuentas del trabajo de la institución. Sin embargo, esta información, en la mayoría de los casos, no se encuentra disponible ni está organizada de forma que sea posible identificar oportunamente desviaciones que obstaculicen su implementación, de forma que hay una dificultad para identificar y tomar medidas

⁵ Este tipo de modelo puede ser analizado de mejor forma en la siguiente infografía:
http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_ES.pdf

reparadoras orientadas a asegurar el cumplimiento de los objetivos. En este caso, se puede identificar que la falta de un objetivo mayor de la información atiende a la falta de coordinación para crear aquella. En ello, la aplicación de modelos como el ciclo PDCA de Deming se presenta como una estrategia clave para otorgar continuidad y mejoramiento a los procesos de la institución. Este ciclo cuenta con cuatro etapas: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (García et al. 2003). Así, al utilizar la información disponible para alcanzar objetivos claros, genera datos alineados, además permite verificar la calidad y pertinencia de la información, y actuar tomando medidas correctivas, lo que podría mejorar significativamente la utilidad de la información, fortaleciendo la toma de decisiones y el logro de objetivos institucionales.

VII. RECOMENDACIONES

El análisis detallado del modelo de control de gestión del Gobierno de Santiago (GS) revela la existencia de algunas oportunidades de mejora respecto al monitoreo de los compromisos gubernamentales, las cuales abarcan desde la dispersión de la información hasta la falta de claridad en funciones y la carencia de un modelo de reporte estandarizado que contribuya a asegurar el cumplimiento de los compromisos de gobierno, las cuales si no se abordan pueden impactar significativamente la transparencia, efectividad y eficiencia del trabajo de la institución.

En primer lugar, el consolidar la información dentro de un marco establecido emerge como una tarea central para así acabar con problemas de dispersión de la información, así se puede llegar a una mejor capacidad de toma de decisiones al existir una consolidación y posibilidad de analizar datos desde una misma fuente. Para abordar esta complejidad que afecta la eficiencia operativa y aumenta el riesgo de errores, se recomienda poder trabajar en una plataforma centralizada para agilizar la recopilación y presentación de información relevante. Esta misma plataforma debe estar a disposición de los responsables de cada compromiso, a modo de formar un repositorio único de información relacionada con los proyectos, para así permitir recopilar los compromisos y los antecedentes que den cuenta de su avance y/o cumplimiento, otorgando coherencia, cohesión e información estructurada con acceso expedito para los distintos equipos del Gobierno de Santiago.

Respecto a lo anterior, también se presenta la oportunidad de trabajar con un sistema periódico en cuanto a la recopilación y entrega de información, para así mantener una evaluación continua y proactiva. Esta implementación puede resultar en la mejora y acción pronta ante desafíos emergentes, en ello se recomienda establecer un procedimiento que defina la periodicidad y la forma en que cada responsable deberá revisar e informar el grado de avance en el cumplimiento de los compromisos definidos, este procedimiento puede ser por ejemplo un calendario estructurado que garantice evaluaciones constantes y oportunas. Así el modelo de control de gestión del Gobierno de Santiago contará con claridad en funciones, mitigando las posibilidades de ambigüedad, contando con coherencia y eficacia del proceso de monitoreo y a través de un marco organizativo como el propuesto.

También se plantea la necesidad de clarificar las funciones y responsabilidades de cada contraparte definida respecto a los compromisos del programa de gobierno, con el fin de que no existan dudas respecto a lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. Así la calendarización estructurada se basa en cuanto a las funciones de cada uno de los encargados de cada programa, pudiendo así por ejemplo definir reuniones periódicas para revisar los avances en los compromisos, donde se definan acciones a tomar de forma oportuna para asegurar su cumplimiento considerando los puntos anteriores.

A su vez, en cuanto a la entrega de información, se recomienda la aplicación de un modelo estandarizado de reporte de esta misma, así el nivel de coherencia y comprensión de los compromisos cumple con un estándar de calidad, que permite la comprensión interna y externa, además de fortalecer la confianza en la transparencia del proceso de control de gestión. El poseer un modelo estandarizado permite responder a preguntas cómo quiénes son los encargados de reportar la información necesaria, y qué elementos son los que deben ser reportados en cada informe. De esta forma, se propone evaluar la posibilidad de reportar de forma más precisa el avance de los compromisos, considerando por ejemplo el informar el avance de hitos relevantes de cada proyecto, agregando maneras de clasificar los compromisos y otorgando verificadores diversos para obtener mayor claridad del estado de cada reporte.

En este contexto, para la presentación de los datos, se sugiere implementar en el Gobierno de Santiago el método de "data storytelling" del Banco Mundial, el cual emerge como una herramienta valiosa para abordar aspectos perfectibles en cuanto a la entrega de información. Al presentar datos de manera narrativa, este método no solo facilita la comprensión, sino que también tiene un impacto emocional, respalda la toma de decisiones, mejora la comunicación y fortalece la transparencia y la credibilidad. Sus beneficios, que van desde la memorabilidad de la información hasta la influencia en la toma de decisiones, son fundamentales en un entorno donde la interpretación efectiva de datos es esencial. En ello, se propone continuar con la caracterización de los compromisos aplicando la metodología de data storytelling definida por el Banco Mundial, marcando un antes y después en la forma de comunicar la información tanto de manera interna y externa hacia la población, fortaleciendo el valor público de cada uno de los proyectos realizados.

Bajo esta misma línea, para las caracterizaciones y sistematización de la información, se recomienda hacer difusión de manera interna y externa sobre los compromisos de gobierno cumplidos, no solo para presentar esta información, sino para dar a conocer el trabajo realizado y reconocer cada uno de los avances del Gobierno de Santiago en su programa.

Así también, a manera de concentrar lo anterior propuesto, se recomienda implementará evaluaciones con actores internos y externos, para así obtener una la completitud, claridad y oportunidades de mejora de las caracterizaciones con el fin de mejorarlas y/o elaborar infografías más claras de los compromisos aún en ejecución, también, de esta forma se hace partícipe a los funcionarios del proceso de transparentar la información a la ciudadanía, considerando sus opiniones y recomendaciones en el trabajo realizado.

De esta forma, las oportunidades de mejora existentes en el Gobierno de Santiago se pueden abordar de manera integral, generando las condiciones necesarias para que el GORE pueda

fortalecer su capacidad para monitorear y cumplir con sus compromisos gubernamentales. Mejorar la eficiencia interna y construir una base sólida de transparencia y responsabilidad son elementos cruciales para una gestión gubernamental más efectiva y orientada hacia resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2015). *Transparencia y democracia: Claves para un Concierto*. Instituto Nacional de Transparencia, Información y Protección de Datos Personales. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1168>
- Cancino Quispe, C. M., & Carrasco Cubillas, R. S. Visualización de datos y data storytelling en la toma de decisiones.
- Data Storytelling: How Visualizations Help Reveal the Story in Data. (s.f). <https://media.trustradius.com/product-downloadables/4U/I3/V42RJJIKHINO.pdf>
- De Vries, P. (1999). *Standardization*. Kluwer Academic Publishers, Boston, 1999.
- Dirección de Presupuestos, 2023. Ley de Presupuestos Para el Sector Público. https://www.dipres.gob.cl/597/articles-316305_doc_pdf.pdf
- Freund, Rucker, Hitpass. (2013). BPMN 2.0. Manual de Referencia y Guía Práctica. (3ra. Edición)
- García, M. Quispe, C. & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Datos Industriales*, 6(1),89-94.[fecha de Consulta 11 de Diciembre de 2023]. ISSN: 1560-9146. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
- Gobierno de Santiago, 2021. Datos Geográficos. <https://www.gobiernosantiago.cl/datos-geograficos/>
- Gobierno de Santiago, 2022. Organigrama GORERM. <https://www.gobiernosantiago.cl/organigrama-gorerm/>
- Gobierno de Santiago, 2023. Ficha de Identificación 2023 Definiciones Estratégicas. https://www.dipres.gob.cl/597/articles-290347_doc_pdf.pdf
- Gobierno de Santiago, (2017). Organigrama Diciembre 2017. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.gobiernosantiago.cl/wp-content/uploads/2018/03/Res-3018-Organigrama-Diciembre-2017.pdf>
- Hajric, E. (2018). Knowledge Management: A theoretical and practical guide for knowledge management in your organization. [https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric\(PDF\).pdf](https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric(PDF).pdf)
- Hammer, M. (2006). The Process Audit. *Harvard business review*. 85. 111-9, 122.
- Instituto Nacional de Estadística de Chile, 2017. Resultados Censo 2017. <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>
- Migración en Chile, (2022), Población Migrante, Migracionenchile.cl. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.migracionenchile.cl/poblacion/>



Münstermann, B., Weitzel, T. (2008) "What Is Process Standardization?". CONF-IRM 2008 Proceedings. 64. <http://aisel.aisnet.org/confirm2008/64>

Orrego, C. (2021). Programa de Gobierno Metropolitano 2021-2025. Un Stgo. <https://www.gobiernosantiago.cl/wp-content/uploads/2021/11/Programa-UN-STGO-Orrego-Gobernador.pdf>

Perramon, J. (2013). *La Transparencia: concepto, evolución y retos actuales*. Barcelona School of Management - Universitat Pompeu Fabra. [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La transparencia. Concepto evolucion y retos a.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La%20transparencia.%20Concepto%20evolucio%20y%20retos%20a.pdf)

Poveda, J. E. G., Tituaña, S. P. P., & Franco, P. Y. V. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*, 3(8), 487-502. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833405>

Schauer, F. (2014). *Transparencia en tres dimensiones*. *Revista de derecho (Valdivia)*, 27(1), 81-103. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-09502014000100004>

The World Bank, 2023. A Guide To Data Storytelling In The Public Sector. Communicating Public Finances Effectively.

ANEXOS

THE PUBLIC SECTOR DATA STORYTELLING FRAMEWORK

Conceptualize

1 THE MOTIVATION

establish the „why“

- What is your intention? What do you want to achieve?
- What will change because of your communication?
- Which of your audiences' needs can be met?

2 KEY MESSAGE

boil down findings to one sentence

- What is the critical piece of information the audience should understand and remember?
- What should the audience then convey to their friends, co-workers, or superiors?

3 TARGET GROUP

identify the audience

- Which person or group of people will be most affected by your communication?
- Is it one person or a group of people – and what links them?
- What level of numeracy and financial literacy can you expect from your audience?
- What experiences, needs, hopes, and dreams do they have in common?

4 THE TONE

determine the mood

- Is the key message a solemn word of warning or a cause for celebration?
- Is the objective a general call for action or an urgent appeal?
- What emotions would you like to convey? How do you want the target group to react?
- What emotional associations does the target group have with the key message?

5 MEANS OF COMMUNICATION

consider mode of communication

- Through which medium and channel can you reach your target group?
- Which medium would tell your story best?
- What resources do you have available?

6 DATA SELECTION

identify key figures

- What figures will convey your key message?
- How can you simplify the presentation of your numbers?
- Would it help to visualize your data? If so, which type of visualization is most suitable?

7 STORY ARCHITECTURE

choose structure of narrative

- Is the key message best conveyed through a human being? If so, the hero's journey format might be best.
- Is there a problem to be solved, and are there various possible scenarios? If so, the from-rags-to-riches format might be a good choice.
- If neither of the above seems suitable, can the story follow a simple plotline?

8 WORKING WITH TEXT

write down and iterate

- Is your wording clear and concise? Is your language appropriate for the target group's level of education and financial literacy?
- Would it be easier to read if you formatted your text?
- What are the key visual aspects of your text? Are there any verbal sections you could replace with visualizations?

9 WORKING WITH VISUALIZATIONS

select type of visual

- Are your data suitable for data visualization or an infographic?
- In the case of more extensive datasets, what data visualization best illustrates the message?
- In the case of small or qualitative datasets, what is the visual story of your infographic? What elements should it contain?
- Are there any corporate identity specifications you must follow or include?

Set the Basis

Choose Medium

- Use reliable data only
- Avoid decimals and fractions
- Break down large numbers into smaller units
- Don't show workings: out and calculations
- Use compound variables
- Add reference values
- Offer alternative ways of representation
- Be mindful of biases
- Provide a balanced view

- Explain your main finding in 60 seconds
- Reduce it to one sentence to get the key message
- Outline the content in a storyboard
- Choose a suitable story arc



- Keep it short
- Use verbs for actions, nouns for facts, and adjectives for emotions
- Avoid technical terms and polysyllabic words
- Active instead of passive voice
- One paragraph, one basic idea
- Subheadings are the storyline
- Create a visual hierarchy to guide the reader

- Use data visualization for big data sets
- Tables help organize data
- Graphs visualize relationships
- Deploy infographics for small or qualitative datasets to provide an easy-to-understand overview of a topic
- substitute language

