

SÓLO PARA PARTICIPANTES

DOCUMENTO DE REFERENCIA

DDR/12

8 de marzo de 2001

ORIGINAL ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Primera reunión de la Conferencia Estadística de las Américas  
de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Santiago de Chile, 9 al 11 de mayo de 2001

**DESAFÍOS Y TENDENCIAS DE LA MODERNIZACIÓN DE LOS  
SISTEMAS ESTADÍSTICOS NACIONALES**

La gestión moderna del Instituto Nacional de Estadísticas en el proceso de  
modernización institucional

Este documento fue preparado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Chile. No ha sido sometido a revisión editorial.

01-3-221

## A. UNA MIRADA A LA GESTION INE ANTES DEL PROCESO DE MODERNIZACION

En el marco del proceso de Modernización del Estado que se desarrolla desde el año 1995 en Chile, y convencidos de la importancia histórica de la iniciativa impulsada por el Supremo Gobierno, la Dirección del I.N.E. se ha dedicado incansablemente en alcanzar los objetivos y la misión establecida.

En el punto de partida de este proceso, La Dirección Nacional<sup>1</sup> del Instituto Nacional de Estadísticas decidió que la modernización de la institución debía alcanzarse fundamentalmente con la comprometida participación de los funcionarios del servicio, los que en conjunto, y acompañados del trabajo especializado de un grupo de profesionales del área, contratados para estos fines en el año 1998, llevaron a cabo un diagnóstico organizacional. Este diagnóstico tuvo como base la evaluación de puntos críticos relativos al ámbito de la gestión, a saber: *la Calidad del Recursos Humano, Los Estilos de Gestión y la Planificación Estratégica*, entre otros.

1. Un punto crítico de gestión a analizar es *la calidad del Recurso Humano*. En este tema se concentraron esfuerzos en conocer el grado de asimilación y de apoderamiento de tres habilidades fundamentales al interior del Servicio, conocidos como los tres ejes críticos de la calidad del recurso humano.

a) Vocación por el oficio estadístico:

El grado de profesionalismo del INE se constituye, más allá de los estudios que trae su personal de afuera, por una sabiduría institucional propia. Este es un activo que se encontraba al inicio del proceso de modernización, por lo tanto se consideró como un gran poder organizacional.

b) Responsabilidad y compromiso ante la sociedad:

Las personas tienen incorporada una conciencia respecto que la recolección, procesamiento y la producción de estadísticas requieren seriedad y confidencialidad, por lo tanto es otro valor a cuidar entre el personal del Instituto.

c) Vocación de servicio público:

Se percibe que la vocación de servicio del personal del INE se orienta fundamentalmente a la producción de productos y servicios estadísticos, ofrecidos en forma tradicional al entorno público y privado que hace uso de él. La vocación de servicio orientada al usuario debe ser potenciado en forma considerable, factor crítico para lograr una organización moderna. Debe acentuarse la comprensión de que las labores de producción estadística se justifican en función de la demanda de la sociedad. Este es el principal quiebre detectado respecto a este al análisis de la Calidad del Recurso Humano.

2. El *Estilo de Gestión* es el segundo punto crítico de la gestión analizado al interior del INE. Este análisis arrojó información relevante para la organización, entendiéndose que el INE tiene un estilo de gestión que está preferentemente focalizado en los procedimientos y en el control de tareas y actividades,

---

<sup>1</sup> Director Nacional del Instituto Nacional de Estadísticas, Sr. Máximo Aguilera Reyes, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y Doctor en Economía de la Universidad de Friedrich Schiller, Alemania

y no en los procesos y en el empoderamiento<sup>2</sup>, alternativas que permiten obtener una gestión moderna y efectiva en el mediano plazo.

3. Un tercer punto crítico de la gestión analizado es la ausencia de *Planificación Estratégica*, donde se constataba que el INE se ha desarrollado con una carencia de herramientas de planificación modernas que ayuden a potenciar el proceso de modernización.

Por la importancia que tiene este tema para el desarrollo del Instituto y para el éxito en el alcance de sus objetivos el INE debe hacerse cargo de construir un proyecto estratégico que oriente las labores de las personas. La ausencia de un concepto sobre el sistema integrado de estadísticas refleja este déficit de reflexión estratégica en función de la demanda.

En este contexto, los usuarios del INE perciben la necesidad de aumentar la capacidad emprendedora de la Institución. Es posible explotar el potencial de todos los productos actualmente disponibles. El primer requisito para reducir la brecha entre lo que se debe obtener y lo que efectivamente logra el Instituto es la creación de espacios para hacer participar a los funcionarios en los diferentes ámbitos de cambio.

## **B. LA META DEL INE: “ESTABLECER UNA VISIÓN COMPARTIDA DEL FUTURO”.**

A partir del diagnóstico y del análisis situacional del INE realizado, y de los desafíos que presenta hoy la gestión pública, la dirección y jefaturas del INE comenzaron a elaborar la visión de futuro para la institución, la cual debía dar sentido y orientación a su labor en los próximos años, transformándose en la visión compartida del futuro del INE. Esta visión compartida es una imagen orientadora clara y pertinente, que fija el rumbo, se anticipa, motiva y compromete tanto al personal de la institución, como a sus usuarios, al Estado y a la opinión pública.

Las características de este INE ideal se relacionan con los siguientes temas:

### **1. Liderazgo y estilo de gestión**

El primer rasgo de esta visión compartida de un INE moderno y que responda a las exigencias que se le plantean, es que se gestó al interior de la institución una nueva cultura de liderazgo. Que se caracterice por ser quien promueva la visión y esté a cargo de todo el proceso de modernización, conduciendo, motivando y articulando a todos los miembros del INE, de manera tal de ayudar tanto al desarrollo de cada uno de ellos como al mejoramiento de la institución.

Para lograr en el INE este estilo de gestión es necesario que al interior de la institución se resuelvan algunos obstáculos, los cuales están directamente relacionados con la necesidad de capacitar y desarrollar a líderes que cambien las formas tradicionales de gestión por maneras más participativas y eficientes, y que a su vez sean capaces de ayudar a los miembros de la organización a confiar en los cambios y a cooperar y participar en las nuevas formas de gestión.

---

<sup>2</sup> Se entiende por empoderamiento el acto de delegar no solo funciones sino, fundamentalmente, atribuciones y poder (capacidad para ejecutar con autonomía).

## **2. Desarrollo del personal**

Un segundo rasgo central en el desarrollo de la visión compartida tiene relación con la necesidad de tener personal motivado e identificado con el INE, con vocación de servicio, capacitado y satisfecho por su desempeño laboral.

Este rasgo se caracteriza por la existencia de personal altamente calificado en la institución, tanto en habilidades técnicas como gerenciales, que se especializa continuamente con las nuevas tecnologías y metodologías de punta para cumplir con las demandas exigidas, contando con la infraestructura adecuada para realizar en forma óptima su trabajo.

Por otra parte, el desarrollo del personal está ligado a la posibilidad de hacer carrera en la institución y de tener un sistema de calificaciones transparente y claro para todos los funcionarios. A su vez es importante que el personal sea adecuadamente compensado, no sólo en cuanto a sus remuneraciones sino también en cuanto a incentivos por trabajo realizado en forma eficiente.

Otro punto importante que debe caracterizar al INE ideal es el desarrollo de capacidades para trabajar en equipo y la disposición de cooperación entre distintas unidades, que logre superar la estructura de feudos o compartimentos que existe, generando una forma de trabajo que aproveche todo el capital cognitivo y recursos que existen en la institución eliminando duplicaciones y reduciendo la improductividad.

Para lograr este rasgo de la visión compartida es necesario superar la resistencia al cambio de las antiguas formas de trabajo y el miedo a entrenarse en nuevos aprendizajes y modos de trabajo.

## **3. Rediseño organizacional: énfasis en los procesos**

La visión compartida del INE incorpora un rediseño organizacional acorde a los rasgos del INE ideal ya mencionados.

Este rediseño organizacional se orienta hacia objetivos claros y compartidos por toda la institución, así como también enfatiza los procesos, suprimiendo la inercia que produce la burocracia y el apego a procedimientos rígidos e ineficientes. Este rediseño modela la estructura y los objetivos, junto con gestionar y articular las estrategias operativas y procesos que permitan alcanzarlos, a través del desarrollo de un estilo de dirección flexible y participativo, de fortalecer las habilidades del personal, de la incorporación de trabajo en equipos e intercambio de información entre personas de diferentes jerarquías, incluso a nivel interregional.

Es importante implementar a su vez un control de gestión que retroalimente el rediseño a través de una evaluación expost de los objetivos según los indicadores de gestión elaborados. Este control de gestión debe evitar rigidizar los instrumentos de control cambiando la inercia burocrática, además debe permitir evaluar tomando en cuenta a los usuarios, con carácter de retroalimentación, priorizando en función a resultados, según los recursos y roles, más que a procedimientos.

Por otra parte, este rediseño debe apuntar a una descentralización organizacional, que permita la toma de decisiones en las Direcciones Regionales independiente de la dirección central, dando mayor libertad a los INE regionales para responder a las demandas específicas de cada zona. Asimismo, desde la dirección

central se debe fortalecer las iniciativas que se toman a nivel regional, respaldando el potencial profesional y valorando las redes que se crean.

Uno de los mayores obstáculos con que se encuentra el rediseño organizacional es el poco espacio de acción que le deja el marco normativo - jurídico vigente, por lo que se requería realizar una actualización de éste que permita implementar las acciones necesarias para mejorar la dinámica organizacional.

Otro de los obstáculos es el de la tendencia a seguir con la inercia organizacional existente, que puede deberse fundamentalmente al miedo a los cambios y a formas de trabajo rutinizadas, las que cambian de forma más lenta que los rediseños organizacionales.

### **C. LÍNEAS ESTRATÉGICAS: ¿QUÉ CAMINO SE VA A TOMAR PARA ALCANZAR LA VISION DE FUTURO?**

El objetivo del INE es ser un organismo productor y difusor de estadísticas en todas las áreas del quehacer nacional. La tarea de la institución es hacerse cargo de la demanda por más y mejores estadísticas rápidamente accesibles, mientras se deben reducir la carga de trámites para los proveedores de datos y el costo financiero.

Asimismo, más que nunca la posición competitiva y el posicionamiento de Chile dependen del rápido aprovechamiento de sus oportunidades, determinado cada vez más por el nivel de flexibilidad en el acceso a la información. Se pueden producir roces, cuando el marco institucional y administrativo de las estadísticas oficiales y la cultura organizacional del organismo que las gestiona no son compatibles con las exigencias de los actores económicos, políticos y sociales, determinados grupos de interés y/o de la sociedad.

Al gestionar este "espacio tensional" entre crecientes exigencias frente a las estadísticas oficiales y, por otro lado, los límites organizacionales y administrativos existentes, el INE desarrolló líneas estratégicas, que emanan de un intenso trabajo de equipo de los directivos de la institución.

La implementación de aquellas líneas estratégicas equivale a una "declaración fundacional" del cambio que quiere llevar a cabo el Instituto. Ellas son imprescindibles para la adaptación de la institución a los cambios y desafíos vigentes. En el ámbito específico de la gestión se pueden mencionar las siguientes:

#### **1. Desarrollo de las Personas: “Consolidando el cambio cultural”**

“Cambios en las personas como individuos, en sus prácticas de trabajo, en la adquisición de nuevas y más habilidades para la gestión, permitirán modificar los estándares de calidad y aumentar la producción estadística que el instituto requiere” Esta es la apuesta que hoy el Instituto Nacional de Estadísticas declara. Como se ha planteado en párrafos anteriores, el proceso de modernización tiene su fuente principal en el gran proceso de cambio cultural que el Instituto Nacional de Estadísticas está impulsando.

Siendo así, el Instituto ha generado un conjunto de programas de entrenamiento, que se han orientado a fortalecer dos ejes principales del proceso de modernización.

Uno de ellos es el fortalecimiento del grupo de Staff, denominado *PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO*, orientado a aquel grupo de profesionales de alta dirección, y que en forma permanente asesoran al Director Nacional en materias de gestión y de políticas de desarrollo del servicio. Gracias a este programa de entrenamiento se han generado avances en lo que es la consolidación de ellos como un equipo de trabajo, la identificación de patrones comunes entre los integrantes, la administración eficiente de quiebres y de preocupaciones, para facilitar el logro de los resultados y un mejor relacionamiento grupal.

Un segundo programa de habilidades es el dirigido a 53 profesionales del servicio, denominado *PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL*, quienes tienen como características comunes: considerable toma de decisiones al interior del servicio, jefes de productos INE, jefes de proyectos estratégicos y de proyectos comunes, integrantes de equipos de trabajo considerados claves para el proceso de modernización, profesionales con distinguida trayectoria en el servicio y que se identifican como parte importante de la organización.

Estos profesionales han asumido grandes desafíos, siendo uno de ellos la tarea de plegarse a este esfuerzo modernizador, conociendo a fondo los requerimientos que se avecinan y por ello preparándose para enfrentarlos con éxito.

Para el año 2001 se están preparando nuevos programas de entrenamiento, los que se han propuesto la tarea de profundizar el entrenamiento de desarrollo de habilidades directivas y gerenciales en los funcionarios que han comenzado el proceso de entrenamiento, e iniciar este aprendizaje en nuevos equipos de trabajo.

Otro objetivo propuesto para este año es el de focalizar, a través de programas de entrenamiento individualizado, denominados *couching*, el trabajo generado al interior del directivo, utilizando como centro de entrenamiento el trabajo que a diario se efectúa en las diversas instalaciones del servicio. Para la organización de este *couching* se han definido la creación de diversos ejes de trabajo, los cuales permitirán concentrar equipos de trabajo en función de áreas temáticas relevantes.

Por último, se ha planteado el objetivo de desplegar el conocimiento adquirido hasta la fecha por los dos grupos de trabajo hacia los equipos ejecutivos del INE.

Para asegurar un trabajo oportuno y pertinente a las necesidades del servicio se generarán mediciones y se llevará a cabo un específico control de gestión, específicamente en los proyectos estratégicos de mayor importancia e impacto para el INE.

## **2. Desarrollo Tecnológico y mejoramiento de la Gestión**

El desarrollo tecnológico se ha declarado como pilar importante dentro del proceso de cambio, declarándose que no es posible cruzar la barrera a la modernización y a la gestión moderna si no es posible modificar las prácticas de trabajo y los procesos productivos asociados a cada servicio y a cada información que se entrega.

Las nuevas tecnologías de la información son instrumento imprescindible que posibilitan mayor cantidad e interrelación de datos, bases, lo que a la vez facilita y agiliza los procesos de obtención de las

estadísticas y disminuye los márgenes de error. Estos procesos requieren de personas entrenadas para el uso de esas tecnologías, que sean capaces de aprender continuamente las nuevas posibilidades que se abren aceleradamente en el mundo de la tecnología.

En este mundo de posibilidades, el INE ha incursionado buscando y adquiriendo herramientas que permitan hacer más fácil y más rápida las labores asociadas a la producción estadísticas. Hoy el INE cuenta con tecnología de punta para el levantamiento de los datos en terreno, para la codificación y para la validación de los datos.

Otro avance importante en esta área es la creación de la plataforma Internet del INE, que ha entregado grandes oportunidades para facilitar el trabajo diario dentro la institución, hacer más rápido los flujos de información, y mejorar la entrega de los productos INE.

Se han generado además, variados proyectos estratégicos, que en conjunto han permitido dar un salto cualitativo en las prácticas de trabajo, en las mejoras de calidad de los productos y en los tiempos promedio utilizados para realizar las tareas.

### **3. Desarrollo de la Vocación y de la calidad de Servicio al Usuario**

Uno de los puntos focales del proceso de modernización del INE es orientar su tarea hacia los usuarios. Eso significa un cambio radical respecto a lo que ocurría hasta hace pocos años cuando la oferta estadística se determinaba solamente por lo que los expertos y técnicos creían que los usuarios requerían. Esta otra mirada, esto es, la generación de la producción estadística “desde la demanda” es clave dentro de este proceso de búsqueda de mejoras en la atención de usuarios y de focalización de las necesidades estadísticas. De aquí que la constante retroalimentación con los usuarios de estadísticas y con quienes pueden ser sus potenciales usuarios reviste una elevada importancia.

Desde esa perspectiva, el INE concentrado en mejorar su oferta se abre a los requerimientos de la sociedad que, a la vez, le entrega a los diversos sectores de ella –y no sólo al gobierno- la información que estos requieran para conocer mejor al país, y su gente y para, en último término adoptar decisiones adecuadas tanto en el ámbito público como en el privado.

Tomar el pulso sobre los requerimientos de los usuarios a través de encuestas ha sido una de las preocupaciones en este período. A la vez, dado que la misión del INE es producir y **difundir** la información estadística, no cumpliría cabalmente su misión si sólo se quedara haciendo mejores productos pero sin que los usuarios supieran de su existencia. Reviste gran importancia en la búsqueda del mejoramiento de la atención de usuarios la adecuada difusión y comunicación que el INE puede entregar, permitiendo el conocimiento de la información estadística que se elabora sobre los distintos aspectos de la vida nacional.

Los avances realizados en los últimos años en esta área se relacionan con: la creación del Departamento de Atención al Usuario y Difusión, que ha permitido abordar con eficacia y oportunidad los innumerables requerimientos de los diversos usuarios de la estadísticas oficiales que entrega el INE; la creación de un Departamento de Comunicaciones, que ha diseñado y puesto en ejecución una estrategia comunicacional proactiva, tendiente a dar a conocer a la sociedad la multifacética variedad de información estadística que el INE elabora.

Gracias a las iniciativas emprendidas se reciben más de 1.000 visitas diarias a la página web del servicio. Las publicaciones del INE están presentes en casi 30 librerías de las regiones Metropolitana, Quinta y Séptima, con 36 títulos. Se han llevado a cabo experiencias de difusión de estadísticas, entrega de información estadísticas en puntos de acceso masivo de uso público. Asimismo, se redujo en 24 horas el tiempo de distribución de los indicadores económicos.

Se han editado publicaciones destinadas a acercar las estadísticas a la ciudadanía como el Libro “Estadísticas de Chile en el Siglo XX” y la línea “Enfoques” que ha abordado temas como Matrimonio y Nulidades, Fecundidad Juvenil, Cultura y Medio Ambiente.

#### **4. Mejoramiento continuo de la calidad de la oferta estadística**

##### **a) Mejoramiento en la calidad de las estadísticas**

El año 2000 fue un período de grandes avances en el proceso de modernización del INE. Los esfuerzos se concentraron en llevar adelante los principales proyectos estratégicos. Entre éstos ocupa un lugar central el Mejoramiento de la Calidad y Variedad de las Estadísticas que el INE produce. A la vez hay avances significativos en el Desarrollo de un conjunto de proyectos de modernización metodológica en el diseño de indicadores, encuestas muestrales y censos.

- i. En este contexto, es posible citar una amplia gama de indicadores basados en el nuevo IPC: actualmente el INE suministra a los usuarios que lo solicitan cálculos de IPC subyacente (esto es el IPC sin considerar las frutas y verduras y los combustibles); el IPC subyacente para bienes y servicios transables; el IPC subyacente para los no transables; el IPC servicios regulados, y IPC para impuestos específicos.
- ii. Asimismo, se han efectuado significativos avances en los índices de la industria manufacturera —Producción y Ventas- que a partir del primer trimestre del 2001 empezarán a calcularse sobre nuevas bases.
- iii. Conscientes de que la oportunidad es parte fundamental de la calidad, se ha avanzado significativamente en los tiempos de procesamiento lo que lleva a una mejora en la entrega de diversos productos. Entre ellos cabe citar la Encuesta Nacional Industrial Anual, ENIA y la Encuesta de Capacitación.
- iv. Mejoramiento de la calidad de las estadísticas agropecuarias. En este caso, además de avances metodológicos, la calidad de los resultados se verá positivamente influida por la puesta en marcha del sistema de entrevistas asistidas por computador (CAPI), lo que significa un significativo paso que permitirá obtener los resultados de las encuestas con mucho menor margen de error y en la mitad del tiempo que se requería hasta ahora.

##### **b) Generación de nuevas encuestas.**

Se ha desarrollado también un intenso trabajo en estudio y diseño de nuevas encuestas sobre temas pertinentes. En varios casos sus resultados se darán a conocer en los primeros meses de este año. Entre ellas:



- i. Primera Encuesta de Calidad de Vida que se realizó en su versión inicial en convenio con el Ministerio de Salud.
- ii. Encuestas sobre coyuntura de las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas). Se hizo una experiencia piloto en convenio con CORFO.
- iii. Primera Encuesta de Conectividad a Internet. El INE efectuó esta encuesta en hogares y en empresas y sus resultados se entregarán dentro de un futuro próximo.
- iv. Formulario Unico para la Construcción, en coordinación con el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo y con la Cámara Chilena de la Construcción. El uso de este Formulario Unico permitirá mejorar la calidad de las estadísticas del sector construcción.
- v. Estudio y Diseño de la primera Encuesta sobre Medio Ambiente que busca determinar el estado de la gestión medioambiental en el país. Está en estos momentos en trabajo de terreno.
- vi. Desarrollo de estadísticas sociales. Junto con el mejoramiento de las estadísticas económicas el INE se ha planteado la necesidad de desarrollar las estadísticas sociales. En este contexto, el INE se ha dedicado a la revisión de las encuestas de Cultura y Medios de Comunicación, las que permitirán obtener resultados pertinentes y útiles para el conocimiento de estas áreas. En el ámbito de la cultura se dará origen a un libro - balance que se publicará en los próximos meses. Eso dará origen, a su vez, a publicaciones rediseñadas que permitirán entregar más y mejores antecedentes sobre lo que ha ocurrido en la última década y sobre el acontecer actual en esos ámbitos.

##### **5. Potenciamiento de las Direcciones Regionales para maximizar su contribución al proceso de descentralización del país.**

Una de los más importantes avances del 2000 fue la formulación del programa de desarrollo de las Estadísticas Territoriales. No sólo se avanzó la generación del Índice de Actividad Regional, INACER, para las regiones Sexta y Undécima, con lo cual se completaron doce regiones con estos indicadores. Al mismo tiempo, se encuentra en proceso de diseño un Sistema Nacional de Estadísticas Territoriales, cuya implementación será uno de los Proyectos Estratégicos del 2001.

- i. El INE presentó a la Comisión Nacional de Estadísticas el Programa de Desarrollo de Sistemas de Estadísticas Regionales que incluye mejoramientos en los ámbitos Regionales y Comunales. Se elaboró una propuesta de los dos programas (regional y comunal). Este permitirá tener un mayor conocimiento de la realidad económica y social de las regiones, lo que traería como beneficio mejorar el proceso de toma de decisiones de los actores regionales tanto públicos como privados.
- ii. Se ha avanzado en forma considerable en la diversificación y en el mejoramiento de la oferta estadística con desagregación territorial.
- iii. En el año 2001 se comienza a desarrollar el proyecto para la elaboración del sistema de cuentas regionales, proyecto que sin duda será de alto impacto nacional y regional.
- iv. Se publicó el Panorama Comunal, que como su nombre lo indica, es un compilado que permite

tener una síntesis estadística de las 342 comunas del país, que incluye proyecciones de población, aprobación de viviendas, condiciones de pobreza, características de la actividad económica, número de espectáculos públicos, etc. Gran trabajo que refleja el esfuerzo mancomunado de muchos profesionales y funcionarios INE.

#### **D. EL SALTO EN LA GESTION: UNA REFLEXIÓN A TRES AÑOS DEL INICIO DEL PROCESO**

Partiendo del diagnóstico anterior, el INE se propuso dar un salto cualitativo en su gestión interna. Este salto era condición de posibilidad de los cambios planificados en otras áreas.

Los principales cambios ejecutados en esta área, pueden resumirse de la siguiente manera:

##### **1. Desarrollo participativo de un amplio proceso de planificación estratégica**

A través de este proceso las jefaturas, profesionales y administrativos realizaron un diagnóstico de los puntos críticos y pudieron diseñar una imagen común de desarrollo. El primer resultado de este ejercicio fue la construcción de un discurso estratégico consensuado, que ha indicado claramente el rumbo institucional. Se formuló la misión, los objetivos, las líneas estratégicas y las prioridades institucionales de ellas.

##### **2. Cambio en el estilo de gestión.**

Unido al proceso de planificación estratégica, se comenzó a constituir un nuevo estilo de gestión basado en un liderazgo emergente de las principales autoridades del instituto. Esta gestión de nuevo cuño se caracteriza por la aplicación de los valores de calidad, transparencia, trabajo en equipo, respeto por las personas en todas y cada uno de los proyectos. Un estilo donde se valora la creatividad, la responsabilidad, la innovación y la crítica en un contexto que pone al centro de los procesos de gestión al usuario y sus demandas.

##### **3. Rediseño de procesos.**

Los procesos principales y secundarios fueron rediseñados bajo el concepto de “gestión completa”. Esto significa que cada equipo de trabajo se hace cargo de todo el proceso productivo y de gestión conducente a un resultado claramente establecido. A través de este rediseño se dio coherencia y racionalidad a los procesos de negocios. Esto evidentemente se tradujo en mecanismos más efectivos de coordinación y segmentación del trabajo, así como una clara orientación del trabajo a resultados.

##### **4. Cambios en la estructura.**

La planificación estratégica, la instalación de un nuevo estilo de gestión y el rediseño de procesos, se tradujo finalmente en la radical transformación de la estructura. Los principios que estuvieron tras el cambio estructural fueron la disminución de niveles jerárquicos, la distinción de áreas de responsabilidad conforme al diseño de procesos y la generación de instancias efectivas de coordinación.

## 5. Cambios en la gestión presupuestaria.

Resulta claro que los cambios anteriores deben reflejarse adecuadamente en la gestión financiera de la institución. En este sentido se ha iniciado un proceso cuyo objetivo es la administración desconcentrada del presupuesto a través de centros de costos y centros de responsabilidad. Esto permitirá no sólo identificar con precisión el origen de los gastos, sino instalar el proceso de aprendizaje en la organización respecto de la responsabilidad de administrar eficientemente los recursos que les son asignados. De este modo, se espera aumentar el rendimiento marginal de los recursos públicos.

Los logros mencionados se han sustentado en un extenso y profundo proceso de cambio en el estilo de gestión, los procesos de negocio, la estructura organizacional y la plataforma tecnológica. Este último factor es el que será revisado a continuación.

## 6. Cambios en la plataforma tecnológica.

El INE ha desarrollado un programa tendiente a poner a la institución en la frontera tecnológica en el ámbito de la información. Los principales avances obtenidos hasta el momento son los siguientes:

1. La incorporación de la Intranet en las prácticas de trabajo ha sido sin duda un paso importante en el mejoramiento de la gestión, ya que la información fluye en forma acelerada, apresurando los procesos y permitiendo que el sistema de comunicaciones y de administración financiera se realice en menor tiempo y a un menor costo. Se espera que en los próximos meses esta red esté en funcionamiento en las Direcciones Regionales, situación que reducirá notoriamente la brecha comunicacional entre el personal del centro y de regiones, mejorando la gestión realizada y elevando la calidad de la toma de decisiones entre las diversas instancias.
2. Dotación de microcomputadores de última generación. La institución ha hecho un gran esfuerzo por la renovación de los computadores personales, al tiempo de regularizar la interfaz hombre-máquina en casi la totalidad de los puestos de trabajo que lo requieren.
3. Adquisición de servidores. Esto permitirá al INE desarrollar los proyectos y enfrentar los desafíos que se indican en el último acápite, que implican la captura, transferencia, procesamiento y difusión electrónica de datos. Al mismo tiempo permitirá la integración de los diversos proyectos en una plataforma tecnológica común.
4. Desconcentración de las Operaciones. Se han puesto a disposición de las unidades operativas centrales y regionales sistemas automatizados que les permiten asumir la responsabilidad completa de los procesos de producción estadística. De esta forma, se ha logrado una mejora notable en la calidad de los datos recolectados y una disminución de los tiempos de elaboración de los productos. Destacan, los sistemas de la encuesta nacional del empleo, encuesta industrial, índice de precios y encuesta de la construcción.
5. Mejoramiento de los Procesos Asociados a Publicaciones. La incorporación de tecnología de punta para la producción de publicaciones ha significado una notable disminución de costos y aumento de la productividad.
6. Extensión del soporte magnético en la difusión de información. Se ha enfatizado la difusión de información mediante medios magnéticos, en especial a través de discos compactos. Un primer

paso en este sentido, lo representa el disco compacto del VI Censo Nacional Agropecuario conteniendo múltiples cuadros estadísticos fáciles de visualizar y utilizar.

7. Destaca, sin embargo, el disco compacto de la Encuesta Nacional Industrial, distribuido al país en el mes de abril del presente año, conteniendo varios cientos de miles de cuadros estadísticos predefinidos y las correspondientes bases de datos para los años 1995, 1996 y 1997, con las respectivas facilidades de acceso y uso que permiten que sea quien usa los datos quien diseñe y obtenga los cuadros estadísticos que satisfagan de mejor forma sus necesidades de información.
8. En forma complementaria, se ha iniciado la difusión de información a través de INTERNET. Adicionalmente, ha comenzado la instalación de terminales de autoconsulta en las sedes institucionales con información histórica y actual.
9. Mejora en las comunicaciones a través del correo electrónico. Esta herramienta no sólo ha mejorado la coordinación interna, sino que ha permitido reducir los tiempos y costos de envío de la información estadística que se recoge en las regiones.

Estas mejoras han sido posibles gracias a un gran esfuerzo de ahorro interno y aumento de la productividad presupuestaria. Estamos ciertos que se trata de sólo el comienzo de un gran plan de desarrollo que debe ubicar a la institución en la frontera tecnológica.

#### **E. PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN: LO QUE FALTA POR REALIZAR**

Como se ha indicado, el proceso de cambio organizacional y modernización de la plataforma tecnológica recién comienza. En este ámbito los desafíos y perspectivas son de gran magnitud y se pueden exponer de la siguiente forma:

1. Optimizar los procesos administrativos y de producción estadística con el propósito de aumentar la eficiencia, eficacia y asegurar la calidad de los productos.
2. Satisfacer la creciente demanda por información sofisticada poniendo las bases de datos temáticas a disposición del país y proveer las facilidades para el uso de esta información a través de la plataforma Internet. De esta manera, los usuarios podrán acceder y realizar consultas estructuradas a las bases de datos del INE reduciendo drásticamente los tiempos de respuesta a las solicitudes mas frecuentes de información no estructurada. Adicionalmente, podrán consultar en línea, imprimir datos y llevar a sus computadores la información de los boletines e informes estadísticos mensuales que actualmente emite el INE.
3. Facilitar la interacción con las empresas que proveen información al INE, mediante la utilización de formularios electrónicos, disminuyendo los actuales tiempos de producción y mejorando sustancialmente la calidad de los datos recolectados
4. Reemplazar progresivamente el actual esquema de encuestas (sustentado en formularios impresos) por capturadores de datos, disminuyendo los tiempos de entrevista, mejorando la calidad de los datos y acortando los tiempos de elaboración de información.
5. Integrar la tecnología dispersa en la institución y optimizar las comunicaciones mediante la

incorporación de una red de área local o Intranet. Esta tecnología permitirá también al aumento de la productividad en la elaboración de estadísticas continuas, optimizando la coordinación interna.

6. Integrar la producción estadística de las regiones a través de la habilitación de una Red de Area Amplia, que permitirá optimizar la consolidación de información de alcance nacional y facilitará el acceso a las diferentes series estadísticas por parte de las diversas jerarquías decisionales del ámbito regional.

Por último, es preciso indicar que el proceso de modernización del Instituto Nacional de Estadística depende fuertemente de la incorporación de una nueva gestión. Mas esta condición es necesaria, pero insuficiente. También es necesario que se realicen modificaciones estructurales, que apunten a que a que el INE sea una organización flexible con una gestión eficiente orientada a procesos y resultados. En este contexto, se requiere establecer una adecuada descripción de la organización administrativa. La organización administrativa debe superar la compartimentación que rige el INE.

Por tal motivo, se considera imprescindible reducir los trámites administrativos para poder lograr un trabajo en equipo eficiente.

Además, el INE tiene que estar en condiciones de adaptar su estructura de oferta a la demanda, por ejemplo a través de la creación ad hoc de una estructura de proyecto. La introducción de mecanismos de mercado y competencia a nivel interno servirán de preparación y facilitarán el aprendizaje y entrenamiento de relaciones de servicio, para su replica en las relaciones con la demanda externa.

Los antecedentes presentados entregan una perspectiva clara de la situación que hoy está viviendo el **Instituto Nacional de Estadísticas**. Los avances han sido enormes en esta materia, ya que el objetivo último es aportar en forma significativa y concreta al desarrollo económico y social del país, y en consolidarse como una institución responsable, que trabaja en forma seria y autónoma para entregar toda la información estadística que el Estado chileno necesita, así como también el sector privado, para tomar decisiones acertadas y concordantes con las necesidades de la población chilena.