

---

BALANCE  
DE GESTIÓN INTEGRAL  
AÑO 2004

**FISCALIA DE OBRAS PUBLICAS**

SANTIAGO DE CHILE

Morandé 59, 4° Piso, Santiago  
Teléfono:449-4251

---

# Índice

<b>1. Carta del Jefe de Servicio .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Identificación de la Institución .....</b>	<b>5</b>
• Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución .....	6
• Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio .....	7
• Principales Autoridades .....	8
• Definiciones Estratégicas .....	9
- Misión Institucional .....	9
- Objetivos Estratégicos .....	9
- Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos .....	10
- Clientes / Beneficiarios / Usuarios .....	10
- Productos Estratégicos vinculado a Clientes / Beneficiarios / Usuarios .....	11
• Recursos Humanos .....	12
- Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo .....	12
- Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo .....	13
- Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo .....	14
• Recursos Financieros .....	15
- Recursos Presupuestarios año 2004 .....	15
<b>3. Resultados de la Gestión .....</b>	<b>16</b>
• Cuenta Pública de los Resultados .....	17
- Balance Global .....	17
- Resultados de la Gestión Financiera .....	19
- Resultados de la Gestión por Productos Estratégicos .....	22
• Cumplimiento de Compromisos Institucionales .....	25
- Informe de Programación Gubernamental .....	25
- Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas .....	25
• Avances en Materias de Gestión .....	26
- Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión .....	26
- Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo .....	27
- Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales .....	28
- Avances en otras Materias de Gestión .....	29
• Proyectos de Ley .....	30
<b>4. Desafíos 2005 .....</b>	<b>31</b>

---

<b>5. Anexos .....</b>	<b>33</b>
• Anexo 1: Indicadores de Desempeño Presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2004 .....	34
• Anexo 2: Otros Indicadores de Desempeño .....	35
• Anexo 3: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004 .....	36
• Anexo 4: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos.....	38

## Índice de Cuadros

Cuadro 1: Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo .....	12
Cuadro 2: Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo .....	13
Cuadro 3: Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo .....	14
Cuadro 4: Ingresos Presupuestarios Percibidos año 2004 .....	15
Cuadro 5: Gastos Presupuestarios Ejecutados año 2004 .....	15
Cuadro 6: Ingresos y Gastos años 2003 – 2004 .....	19
Cuadro 7: Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2004 .....	20
Cuadro 8: Indicadores de Gestión Financiera .....	21
Cuadro 9: Cumplimiento Convenio Colectivo año 2004 .....	27
Cuadro 10: Cumplimiento de Indicadores de Desempeño año 2004 .....	34
Cuadro 11: Avance Otros Indicadores de Desempeño año 2004 .....	35
Cuadro 14: Cumplimiento PMG 2004 .....	36
Cuadro 15: Cumplimiento PMG años 2001 – 2003 .....	37
Cuadro 18: Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos .....	38

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato .....	12
Gráfico 2: Dotación Efectiva año 2004 por Estamento .....	13
Gráfico 3: Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo .....	14

---

# 1. Carta del Jefe de Servicio

NOMBRE : JORGE NORAMBUENA HERNÁNDEZ  
CARGO : FISCAL DE OBRAS PÚBLICAS

Corresponde en esta sección hacer un resumen ejecutivo de los logros y no logros obtenidos el año 2004, los cuales se describen a continuación.

## Logros

En general, el año pasado ha sido un período de logros, en los resultados de los productos estratégicos, logros de gestión financiera, gestión de programas gubernamentales y desafíos planteados en el BGI 2003.

En cuanto a expropiaciones, se decretó la expropiación de 3.596 lotes, en un plazo promedio de 5,1 días.

En cuanto a asesoría legal, el Departamento Legal elaboró un total de 2.698 informes, con plazos promedio de 5,8 días para los Informes en Derecho, y de 7,2 días para otros informes. Cabe señalar que este Departamento ha diseñado informes de Orientación Jurídica relevante para el Ministerio, que se difunden regularmente por vía web.

El Departamento de Fiscalización emitió 78 informes relativos a revisiones de Instrucciones Sumarias y Sumarios, en tanto que efectuó 20 investigaciones y sumarios administrativos. Los primeros, en plazos que no superan los 9 días, en tanto que los sumarios directos en plazos ajustados a la ley.

Durante este año, se afianzó la planificación estratégica del Servicio, toda vez que en agosto se decretó la nueva estructura organizacional del Servicio, que en lo medular creó la Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal, incorporó a la Unidad de Ética Pública y creó el Departamento de Administración y Control de Gestión.

En este sentido es preciso destacar los logros que ha tenido la Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal, generando un nexo permanente con el Consejo de Defensa del Estado, con el objeto de profundizar la coordinación y colaboración mutua, en función de mejorar la gestión de juicios MOP en el CDE. No menor ha sido la incidencia en la defensa de recursos de protección en contra del MOP, en donde la gestión activa de los miembros de esta Unidad ha impactado favorablemente los rechazos en Tribunales a dichos recursos.

Otro logro relevante ha sido el desarrollo de la asesoría al proceso de expropiaciones de forma transversal, que ha impactado favorablemente la gestión que en este proceso lleva a cabo el Departamento de Expropiaciones del Servicio. Esto se ha visto coronado con la aprobación del

---

Ministerio de Hacienda para el desarrollo de un proyecto de Unificación de Bases de Datos de Expropiaciones, el cual deberá llevarse a cabo el año 2005.

## **No Logros**

Este año la Fiscalía cumplió el 93% de los objetivos de gestión comprometidos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004. Si bien este es un muy buen resultado, considerando que el mismo no compromete el logro de incentivo máximo alcanzable, es un no logro desde el desafío planteado a fines del 2003, en orden a alcanzar el 100% de cumplimiento del programa. Esto induce a continuar mejorando la gestión interna del Programa de Mejoramiento de la Gestión (coordinación, cumplimiento de hitos por sistema, retroalimentación.)

## **Desafíos 2005**

Los desafíos de gestión para el 2005 son :

- Lograr positivos resultados de la defensa del interés fiscal, en materia de información disponible, colaboración con el Consejo de Defensa del Estado, y ahorro de recursos.
- Lograr el un cumplimiento del PMG superior al 90%.
- Lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Convenio de Desempeño 2004, superior al 90% en todos los centros de responsabilidad que componen la Fiscalía.
- Profundizar iniciativas de gestión relacionadas con Gobierno Electrónico: Sistema de Atención a Usuarios (OIRS), Sistema de Seguimiento de Documentos, desarrollo de página web del Servicio, implantación d e Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
- Mantener y profundizar las instancias de participación y reflexión funcionaria, a través de la realización de Encuentros directivos, regionales y ampliados.



**JORGE NORAMBUENA HERNANDEZ**

---

## 2. Identificación de la Institución

- Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución
- Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio
- Principales Autoridades
- Definiciones Estratégicas
  - Misión Institucional
  - Objetivos Estratégicos
  - Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos
  - Clientes / Beneficiarios / Usuarios
  - Productos Estratégicos vinculado a Clientes / Beneficiarios / Usuarios
- Recursos Humanos
  - Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo
  - Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo
  - Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo
- Recursos Financieros
  - Recursos Presupuestarios año 2004

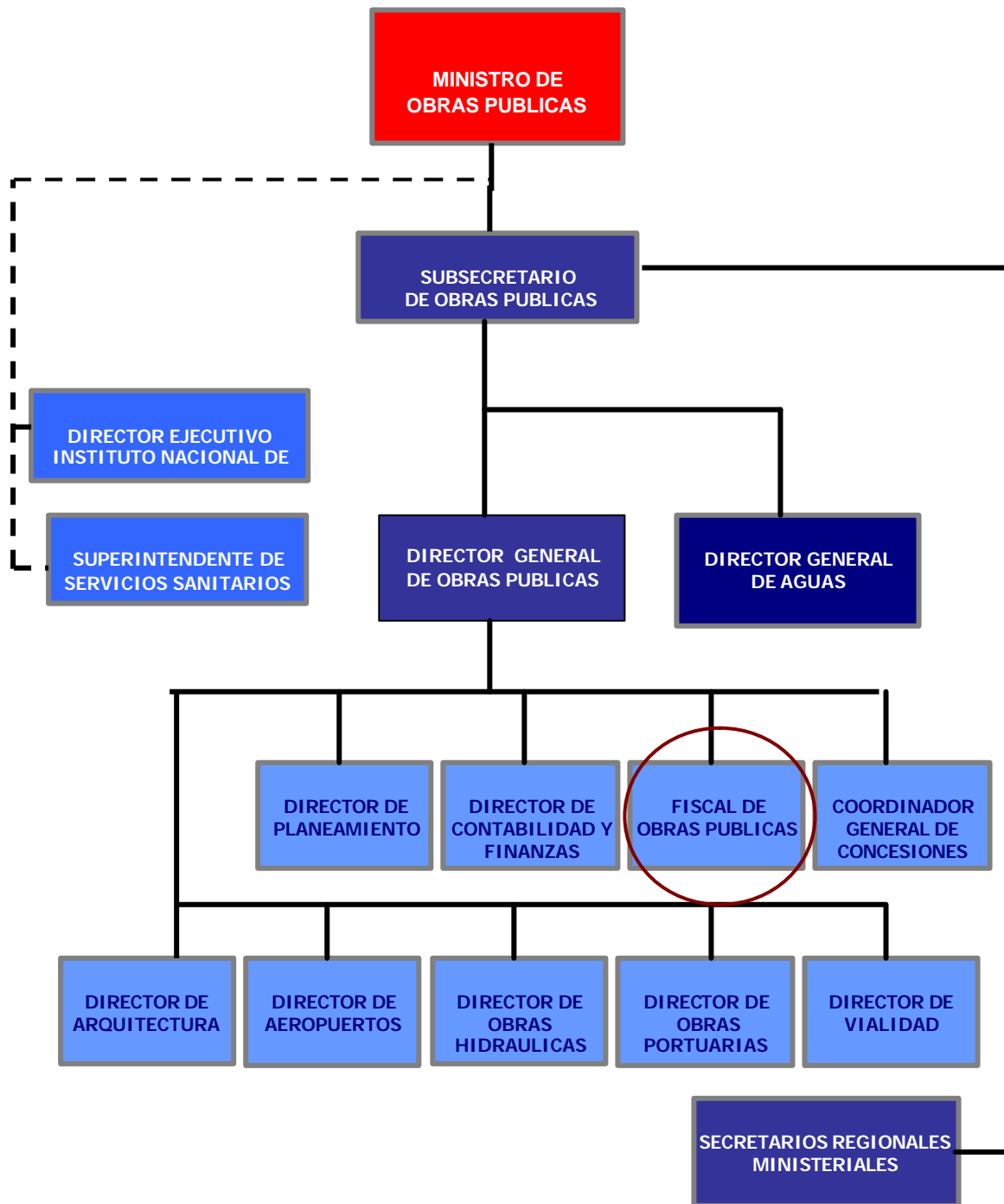
---

## • **Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución**

- Ley N° 18.575, de 1986. Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 18.834, de 1989. Estatuto Administrativo.
- Ley N° 15.840, de 1964. Orgánica del MOP. Cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por DFL. MOP. N° 850 de 1997.
- D.S. MOP. N° 15 de 1992. Reglamento para Contratos de Obras Públicas.
- D.S. MOP. N° 48, de 1994. Reglamento para Trabajos de Consultoría del MOP.
- D.S. MOP. N° 170, de 1993. Reglamento sobre Adquisiciones de bienes muebles.
- D.S. MOP. N° 37, de 1984. Normas sobre delegación de firmas en el MOP
- D.S. MOP. N° 200, DE 1967. Relativo a delegación de funciones y atribuciones de la D.G.O.P. y de sus servicios dependientes.
- D.S. MOP. N° 404, de 1998. Reglamento de Montos de contratos en relación a las autoridades que les corresponde autorizar un determinado contrato.
- D.F.L. N° 58, de 1979 de Hacienda. Sobre concesión de vestuario y equipamiento al personal de la Administración Pública.
- Resolución N° 520, de 1996, de la Contraloría General de la República. Fija texto refundido de la Resolución N° 55, de 1992 sobre exención del Trámite de Toma de Razón.
- Decreto Supremo MOP N° 681, del 19 de agosto del 2004, que fija nueva estructura organizacional de la Fiscalía

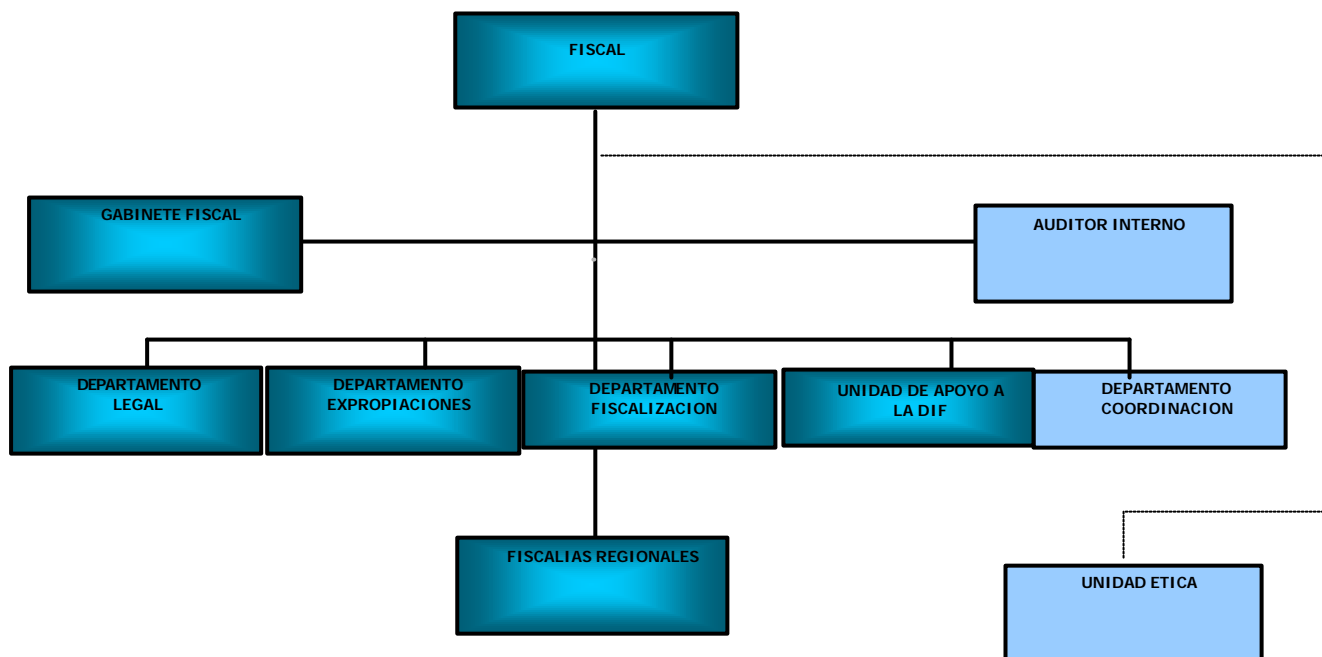
---

- Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio





- Organigrama de la Fiscalía



- Principales Autoridades

Cargo	Nombre
Fiscal Nacional	Jorge Norambuena H.
Jefe Departamento Legal	Cristina Manterola C.
Jefe Departamento de Expropiaciones	Fernando Arriagada N.
Jefe Departamento de Fiscalización	Claudio Flores A.
Jefe Unidad Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal	Patricio Contador S.
Jefe Departamento de Administración y Control de Gestión	Claudia Vidal J.
Jefe Unidad de Auditoría	Lucía Quiroga S.

---

## • Definiciones Estratégicas

### - Misión Institucional

La misión del Servicio es otorgar soporte y seguridad jurídica eficiente, que permita al Ministerio de Obras Públicas construir la infraestructura necesaria para el país.

### - Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Infraestructura pública respaldada legal y reglamentariamente para garantizar la correcta construcción y explotación de obras públicas, a través de la elaboración de informes en derecho, revisión de bases, pólizas, protocolizaciones, sociedades, cesiones de derechos, aperturas de licitaciones, y otros documentos relativos a las operaciones del Ministerio y de su administración interna.
2	Contar con infraestructura pública totalmente regularizada desde el punto de vista de la propiedad, a través de la mayor eficiencia del proceso expropiatorio en lo que se refiere a la emisión de decretos de expropiación y pagos en forma óptima y sin errores.
3	Lograr hacer efectivo el principio de la responsabilidad administrativa de los funcionarios, controlando la legalidad de procesos sumariales y la conducta funcionaria, a través de las revisiones e instrucciones de los mismos en forma oportuna y sin errores.
4	Reducir los pagos fiscales y costos públicos asociados a conflictos con terceros, defendiendo oportuna e integralmente los intereses del fisco en dichos conflictos, en forma directa en los casos que proceda, y a través de una mejor coordinación con organismos externos e internos del MOP cuando la defensa corresponda por Ley al Consejo de Defensa del Estado.
5	Disminuir situaciones de riesgo ético y faltas a la probidad, gestionando la ética pública entre los funcionarios del MOP, para generar conocimiento y una cultura sobre el tema, a través de capacitación, difusión y monitoreo de normas.

## - Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos

Número	Nombre - Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
1.	<u>Informes en derecho, estudios, asesorías y control legal</u> Acciones destinadas a emitir opiniones y recomendaciones jurídicas relevantes respecto de las acciones que aborda el Ministerio, y a velar por el cumplimiento de normativa jurídica y reglamentaria de determinados actos administrativos.	1
2.	<u>Orientación y difusión legal de normativa que impacta el funcionamiento del MOP</u> Corresponde a asesoría interna anticipatoria y orientadora	1
3.	<u>Decretos Expropiatorios</u> Conjunto de actos que se efectúan para llevar adelante las expropiaciones requeridas por el desarrollo de obras de infraestructura realizadas directa o indirectamente por el MOP, y que se materializan en un Decreto Expropiatorio	2
4.	<u>Revisión e Instrucción de Procesos Sumariales</u> Corresponde al conjunto de actos que se realizan para verificar el cumplimiento de legalidad y procedimentales en materia de sumarios administrativos, y la instrucción directa de sumarios e investigaciones sumarias.	3
5.	<u>Defensa Directa de Conflictos con Terceros</u> Acciones referidas a defender a funcionarios y jefaturas del MOP ante recursos de protección.	4
6.	<u>Apoyo al Consejo de Defensa del Estado</u> Actividades orientadas a mejorar la relación de coordinación con el CDE , y lograr una mayor efectividad en juicios del MOP.	4
7.	<u>Prevención, capacitación y monitoreo del cumplimiento de normas éticas</u> Producto destinado a desarrollar actividades de prevención y de monitoreo de cumplimiento de normas y conductas éticas en el Ministerio. Tiene dos dimensiones: capacitación y monitoreo.	5

## - Clientes / Beneficiarios / Usuarios

Número	Nombre
1	Ministro, Subsecretario, DGOP, Directores Nacionales, SEREMI, INH, Superintendencia de Servicios Sanitarios, Metro.
2	Contraloría General de la República, Consejo de Defensa del Estado, Fisco, y Tribunales
3 (*)	Contratistas y Consultores, Personas Naturales y jurídicas
4	Funcionarios MOP

(\*): Corresponde a aproximadamente 1000 contratistas y consultores vigentes del Registro MOP y el resto, a ciudadanos que están siendo afectados por procesos expropiatorios.

- **Productos Estratégicos vinculado a Clientes / Beneficiarios / Usuarios**

Número	Nombre – Descripción Producto Estratégico	Clientes/beneficiarios/usuarios a los cuales se vincula
1	<i>Informes en derecho, estudios, asesorías y control legal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministro, Subsecretario, DGOP, Directores Nacionales, SEREMI, INH, Superintendencia de Servicios Sanitarios, Metro.</li> <li>Contratistas y Consultores, Personas Naturales y jurídicas</li> </ul>
2	<i>Orientación y difusión legal de normativa que impacta el funcionamiento del MOP</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministro, Subsecretario, DGOP, Directores Nacionales, SEREMI, INH, Superintendencia de Servicios Sanitarios, Metro.</li> </ul>
3	<i>Decretos Expropiatorios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministro, Subsecretario, DGOP, Directores Nacionales, SEREMI, INH, Superintendencia de Servicios Sanitarios, Metro.</li> <li>Contraloría General de la República, Consejo de Defensa del Estado, Fisco, y Tribunales</li> <li>Personas Naturales y jurídicas.</li> </ul>
4	<i>Revisión e Instrucción de Procesos Sumariales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministro, Subsecretario, DGOP, Directores Nacionales, SEREMI, INH, Superintendencia de Servicios Sanitarios, Metro.</li> <li>Contraloría General de la República</li> </ul>
5	<i>Defensa Directa de Conflictos con Terceros</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministro, Subsecretario, DGOP, Directores Nacionales, SEREMI, INH, Superintendencia de Servicios Sanitarios, Metro.</li> <li>Tribunales</li> </ul>
6	<i>Apoyo al Consejo de Defensa del Estado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministro, Subsecretario, DGOP, Directores Nacionales, SEREMI, INH, Superintendencia de Servicios Sanitarios, Metro.</li> <li>Contraloría General de la República, Consejo de Defensa del Estado, Fisco, y Tribunales</li> </ul>
7	<i>Prevención, capacitación y monitoreo del cumplimiento de normas éticas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionarios MOP</li> </ul>

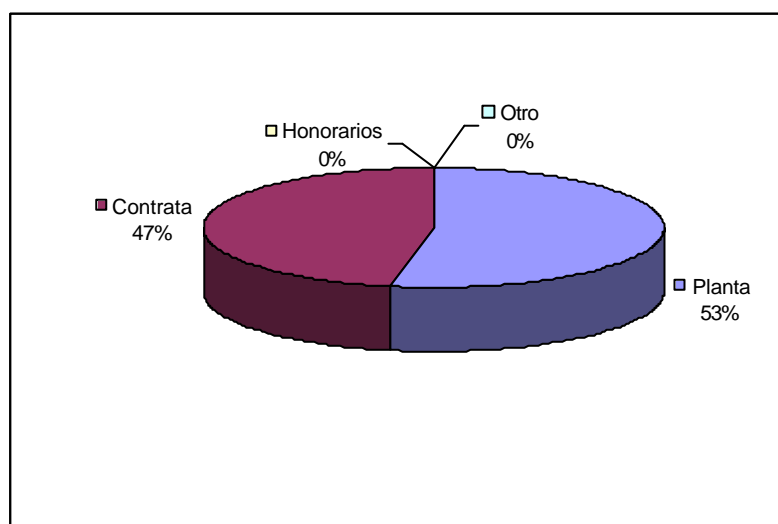
---

- **Recursos Humanos**

- **Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo**

Cuadro 1 Dotación Efectiva <sup>1</sup> año 2004 por tipo de Contrato y Sexo			
	Mujeres	Hombres	Total
Planta	19	16	35
Contrata	18	13	31
Honorarios <sup>2</sup>			
Otro			
TOTAL	37	29	66

- **Gráfico 1: Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato**



---

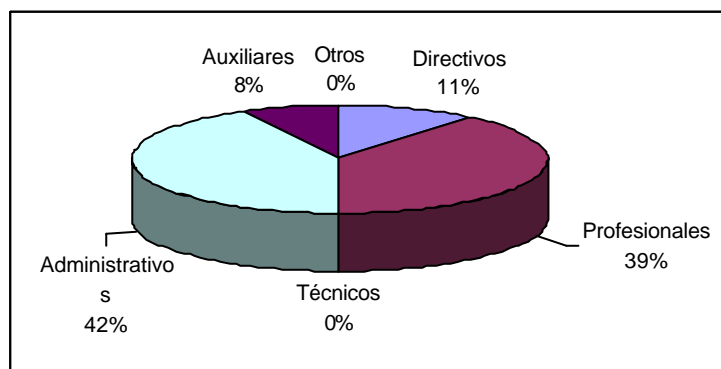
1 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

2 Considera sólo el tipo "honorario asimilado a grado".

- **Dotación Efectiva a ño 2004 por Estamento y Sexo**

Cuadro 2 Dotación Efectiva <sup>3</sup> año 2004 Por Estamento y Sexo			
	Mujeres	Hombres	Total
Directivos Profesionales <sup>4</sup>	2	4	6
Directivos no Profesionales <sup>5</sup>	1	0	1
Profesionales <sup>6</sup>	8	18	26
Técnicos <sup>7</sup>	0	0	0
Administrativos	26	2	28
Auxiliares	0	5	5
Otros <sup>8</sup>	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>29</b>	<b>66</b>

• **Gráfico 2: Dotación Efectiva año 2004 por Estamento**



3 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

4 Se debe incluir a Autoridades de Gobierno, Jefes superiores de Servicios y Directivos Profesionales.

5 En este estamento, se debe incluir a Directivos no Profesionales y Jefaturas de Servicios Fiscalizadores.

6 En este estamento, considerar al personal Profesional, incluido el afecto a las Leyes Nos. 15.076 y 19.664, los Fiscalizadores y Honorarios asimilados a grado.

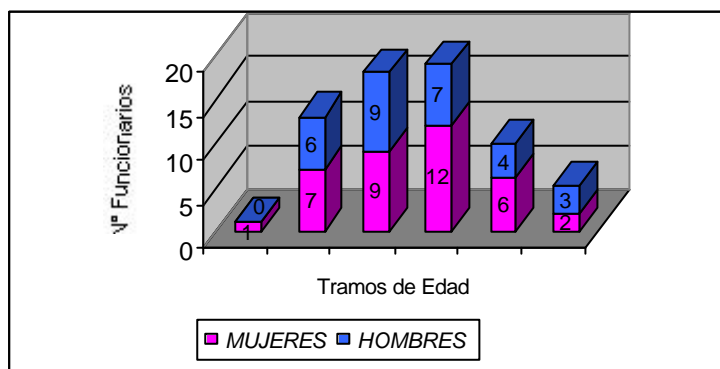
7 Incluir Técnicos Profesionales y No profesionales.

8 Considerar en este estamento los jornales permanentes y otro personal permanente.

- **Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo**

Cuadro 3 Dotación Efectiva <sup>9</sup> año 2004 por Grupos de Edad y Sexo			
Grupos de edad	Mujeres	Hombres	Total
Menor de 24 años	1	0	1
25 – 34 años	7	6	13
35 – 44 años	9	9	18
45 – 54 años	12	7	19
55 – 64 años	6	4	10
Mayor de 65 años	2	3	5
TOTAL	37	29	66

• **Gráfico 3: Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo**



9 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

---

## ● Recursos Financieros

### - Recursos Presupuestarios año 2004

Cuadro 4 Ingresos Presupuestarios Percibidos <sup>10</sup> año 2004	
Descripción	Monto M\$
Aporte Fiscal	1.304.080
Endeudamiento <sup>11</sup>	
Otros Ingresos <sup>12</sup>	39.135
TOTAL	1.343.215

Cuadro 5 Gastos Presupuestarios Ejecutados <sup>10</sup> año 2004	
Descripción	Monto M\$
Corriente <sup>13</sup>	1.162.308
De Capital <sup>14</sup>	9.783
Otros Gastos <sup>15</sup>	
TOTAL	1.172.091

---

10 Esta información corresponde a los informes mensuales de ejecución presupuestaria del año 2004.

11 Corresponde a los recursos provenientes de créditos de organismos multilaterales.

12 Incluye el Saldo Inicial de Caja y todos los ingresos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

13 Los gastos Corrientes corresponden a la suma de los subtítulos 21, 22, 23, 24 y 25.

14 Los gastos de Capital corresponden a la suma de los subtítulos 30, subtítulo 31, subtítulo 33 más el subtítulo 32 ítem 83, cuando corresponda.

15 Incluye el Saldo Final de Caja y todos los gastos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

---



---

## 3. Resultados de la Gestión

- Cuenta Pública de los Resultados
  - Balance Global
  - Resultados de la Gestión Financiera
  - Resultados de la Gestión por Productos Estratégicos
- Cumplimiento de Compromisos Institucionales
  - Informe de Programación Gubernamental
  - Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas
- Avance en materias de Gestión
  - Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión
  - Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo
  - Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales
  - Avances en otras Materias de Gestión
- Proyectos de Ley

---

## • Cuenta Pública de los Resultados

### - Balance Global

El año 2004 se presenta como un buen año en materia de gestión financiera, gestión de productos estratégicos, resultados de programas gubernamentales y desafíos planteados el año 2003 para este año.

En cuanto a gestión financiera, cabe señalar que el aparente gran saldo de caja final de MM\$ 172 millones no es tal, y se explica completamente por una asignación en aporte fiscal que fue originada en un proyecto de inversión de MM\$ 182, cuyos recursos finalmente fueron derivados al programa de Concesiones a través de la Dirección General de Obras Públicas.

Cabe destacar la asignación extraordinaria que DIPRES hiciera a Fiscalía por MM\$ 38 en el ST 22 a efectos de trasladar y reubicar al Departamento de Expropiaciones desde el edificio que ocupa Concesiones al Nivel Central del MOP en Morandé 71, terminando así con los flujos de gasto ocasionados por el pago de arriendo.

En relación a los productos estratégicos, este año se perfeccionó y amplió la definición de los mismos, debido a las instancias de reflexión que durante todo el año integró el equipo directivo, y a la reestructuración orgánica de la Fiscalía, consignada en el Decreto Ministerial N° 681 del 19 de agosto pasado. Así, se identificaron y definieron los productos estratégicos denominados Orientación y Difusión Legal de Normativa que impacta el funcionamiento del MOP, Defensa Directa de Conflictos con Terceros, Apoyo al Consejo de Defensa del Estado y Prevención, Capacitación y monitoreo del cumplimiento de Normas Éticas.

A lo anterior se debe agregar que todos estos productos estratégicos cumplieron con las metas expresadas para el 2004 y que forman parte integrante del SIG del Servicio, y a la vez desarrollaron e incorporaron nuevos indicadores para ampliar las dimensiones de evaluación y comprometieron indicadores nuevos para el 2005.

En forma específica se debe destacar que el Servicio obtuvo un logro ponderando de 100% en el cumplimiento de metas establecidas en el Formulario H 2004, situación que significa entre otras, la aprobación de la etapa VI del Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG.

En cuanto al cumplimiento del programa de Mejoramiento de la Gestión, si bien el desafío para el Servicio fue alcanzar un 100% de cumplimiento, el logro fue de 93%, debido al no cumplimiento del Sistema de Administración Financiero-Contable. No obstante lo anterior, el Servicio se siente satisfecho con este logro, toda vez que hemos obtenido el máximo incremento de bonificación por el año 2004 para los funcionarios del Servicio.

---

Así mismo, el Convenio de Desempeño de la Fiscalía que está constituido por 5 centros de responsabilidad, obtuvo un exitoso resultado, considerando que estas 5 áreas obtuvieron resultados superiores a 90% en todos los casos. Al respecto, cuatro centros de responsabilidad obtuvieron un 100% de cumplimiento y un área un 99,7% . Si bien el desafío señalado el año 2003 era alcanzar un logro absoluto de 100% en cada centro, este resultado nos deja satisfechos y conformes por el trabajo bien hecho y por el mayor compromiso e involucramiento de parte de los funcionarios en cada centro de responsabilidad.

Otro desafío planteado el 2003 fue desarrollar y entregar un Informe de Control de Gestión. Este desafío se cumplió, existiendo un informe de control de gestión que da cuenta de todas las promesas efectuadas por las distintas áreas del Servicio, estratégicas y no estratégicas, y que es entregado al Jefe de Servicio y a los jefes de las distintas unidades en forma periódica.

Un aspecto que cabe destacar es la continuidad que tuvo la asesoría prestada por la empresa consultora en torno al rediseño del proceso de expropiaciones, durante todo el 2004. Es destacable la misma, por cuanto prestó asesoría simultánea a todas las direcciones que participan de dicho proceso en el MOP. A la larga, esta asesoría permitió gestionar con éxito el proyecto de Unificación de Bases de Datos de Expropiaciones, presentado a MIDEPLAN para llevar a cabo este año 2005.

Siempre en el ámbito de los negocios, se debe destacar el trabajo permanente de coordinación realizado entre la Fiscalía, a través de la Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal, y el Consejo de Defensa del Estado, en orden a mejorar prácticas de coordinación, lo cual se materializará este primer semestre en la firma de un protocolo, y el acceso desde Fiscalía a las bases de datos de juicios del CDE en lo que respecta al MOP.

Finalmente, en cuanto a recursos humanos, un avance concreto en clima laboral ha sido la implantación de la jornada laboral flexible a partir de agosto, el programa de desayunos del Fiscal con la totalidad de los funcionarios del Nivel Central efectuado entre abril y septiembre, y la práctica ya permanente de respetar y mantener los espacios de coordinación y comunicación (con la directiva del Servicio, con otras direcciones MOP y con las asociaciones de Funcionarios y profesionales del Servicio).

- **Resultado de la Gestión Financiera**

<b>Cuadro 6</b>			
<b>Ingresos y Gastos años 2003 - 2004</b>			
<b>Denominación</b>	<b>Monto Año 2003</b>	<b>Monto Año 2004</b>	<b>Notas</b>
	<b>M\$<sup>16</sup></b>	<b>M\$</b>	
<b>• INGRESOS</b>			
De Operación	1.649	1.442	
Otros Ingresos	12.171	11.265	
Aporte Fiscal	921.997	1.304.080	
Saldo Inicial de Caja	18.023	26.428	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>953.841</b>	<b>1.343.215</b>	
<b>• GASTOS</b>			
Personal	803.717	1.036.738	
Bienes y Servicios de Consumo	122.196	104.438	
Prestaciones Previsionales	0	21.133	
Inversión Real	1.224	9.782	
Operación Años Anteriores	0		
Saldo Final de Caja	26.704	171.124	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>953.841</b>	<b>1.343.215</b>	

Las principales diferencias de presupuesto entre un año y otro se explican por el lado de los ingresos, en que aumento el aporte fiscal en MM\$ 382, los cuales se desagregan a la vez en un aporte para el pago directo de honorarios dependientes de la Fiscalía por cerca de MM\$ 233 y en un aporte excepcional para un proyecto de inversión por MM\$ 182 millones de pesos, el cual finalmente fue entregado a otra dirección para su ejecución.

Desde los gastos, se aprecia el mayor gasto en personal por MM\$ 233, mientras que en el ST 22 se observa una reducción de MM\$ 18.

Así mismo, también hubo un incremento en el ítem de inversión de MM\$ 8,5, correspondiente fundamentalmente a la inversión en equipamiento informático.

<sup>16</sup> La cifras están indicadas en M\$ del año 2004. Factor de actualización es de 1,0105 para expresar pesos del año 2003 a pesos del año 2004.

**Cuadro 7**  
**Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2004**

Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial <sup>17</sup> (M\$)	Presupuesto Final <sup>18</sup> (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados <sup>19</sup> (M\$)	Diferencia <sup>20</sup> (M\$)	Notas
			INGRESOS	1.292.574	1.342.195	1.343.215	-1.020	
01			Ingresos de Operación	1.464	1.464	1.442	22	
04			Venta de Activos					
07			Otros Ingresos	612	10.224	11.265	-1.041	
09			Aporte Fiscal	1.287.498	1.304.080	1.304.080		
11			• Saldo Inicial de Caja	3.000	26.427	26.428	-1	
			GASTOS	1.292.574	1.342.195	1.343.215	-1.020	
21			Gastos en Personal	1.025.910	1.046.704	1.036.738	9.966	
22			Bienes y Servicios de Consumo	67.386	105.078	104.438	640	
24			Prestaciones Previsionales		21.135	21.133	2	
31			Inversión Real	195.278	9.834	9.783	51	
	50		Requisitos de Inversión para Funcion.	1.630	1.630	1.629	1	
	51		Vehículos					
	53		Estudios para Inversiones					
	56		Inversión en Informática	8.154	8.154	8.154		
	74		Inversiones No Regionalizables	185.494	50	0	50	
60			Compromisos Años Anteriores	1.000				
90			<u>Saldo Final de Caja</u>	3.000	159.444	171.123	-11.679	

Las diferencias entre el presupuesto inicial y el presupuesto final se expresaron en un incremento en aporte fiscal por M;\$ 16,6; un aporte extraordinario en otros ingresos por MM\$ 9,6, y un incremento en saldo inicial de caja por MM\$ 23,4 .

Esto se reflejó en los gastos en: un aumento de MM\$ 20, 8 en el ST 21 correspondientes a reajustes y bonos de incentivos restantes, un incremento extraordinario en el ST 22, correspondiente a bienes y servicios de consumo en octubre del 2004 por MM\$ 38,3 con motivo del traslado del Departamento de Expropiaciones de la Fiscalía al nivel central del MOP, la asignación de MM\$ 21,1 en el ST 24 para abordar el pago de jubilaciones por Ley

17 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

18 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2004

19 Ingresos y Gastos Devengados: incluye los gastos no pagados el 2004.

20 Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.

del Nuevo Trato Laboral , mientras que por otra parte, se redujo el ítem de Inversión no regionalizable del ST 31 en MM\$ 185,4, recursos que fueron asignados a otra dirección.

La diferencia entre el presupuesto final y el gasto devengado fue de MM\$ 1.

Cuadro 8 Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo <sup>21</sup>			Avance <sup>22</sup> 2004/ 2003	Notas
			2002	2003	2004		
Porcentaje de decretos modificatorios que no son originados por leyes	[ N° total de decretos modificatorios - N° de decretos originados en leyes <sup>23</sup> / N° total de decretos modificatorios]*100		0.67	0.33	0.22	150	
Promedio del gasto de operación por funcionario	[Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23) / Dotación efectiva <sup>24</sup> ]		11.93 5	13.88 3	17.03 3	82	1
Porcentaje del gasto en programas del subtítulo 25 sobre el gasto de operación	[Gasto en Programas del subt. 25 <sup>25</sup> / Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)]*100		0	0	0	No procede	
Porcentaje del gasto en estudios y proyectos de inversión sobre el gasto de operación	[Gasto en estudios y proyectos de inversión <sup>26</sup> / Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)]*100		0	0	0	No procede	

#### Nota 1:

El deterioro aparente que se observa en este indicador de gasto de operación por funcionario se explica, en primer lugar, por el aumento que experimentó el ST 21 por la incorporación de los honorarios al presupuesto de Fiscalía , y el aumento en el ST 22, debido a la reasignación que en octubre de este año Hacienda hiciera en el ST 22 por 38 millones para el traslado y remodelación de oficinas para el Departamento de Expropiaciones en el nivel central. Si esta cifra global del numerador la dividimos por la dotación efectiva más los funcionarios contratados a honorarios, el monto promedio es inferior al del año 2003 (MM\$ 13.749).

21 Los factores de actualización de los montos en pesos es de 1,0389 para 2002 a 2004 y de 1,0105 para 2003 a 2004.

22 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

23 Se refiere a aquellos referidos a rebajas, reajustes legales, etc.

24 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

25 Corresponde a las transferencias a las que se aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

26 Corresponde a la totalidad del subtítulo 31 "Inversión Real", menos los ítem 50, 51, 52 y 56.

---

## - **Resultado de la Gestión por Productos Estratégicos**

### **Producto Estratégico 1: Informes en Derecho, estudios, asesorías y control legal**

Durante el año 2004, el Departamento Legal emitió un total de 2.698 informes, esto es, muy similar al volumen del año 2003.

Las metas asociadas a este producto estratégico fueron cumplidas a cabalidad. Al respecto, el gasto promedio por informe emitido alcanzó a M\$ 35.5 siendo la meta de M\$ 64. La productividad alcanzó a 64 informes por abogado del departamento, con una meta de 45. Por último, en cuanto a plazos promedio de emisión de informes, se logró un plazo nacional de 5,7 días para los informes en derecho, con una meta de 8, y se mantuvo el plazo de 7,2 días para los demás informes.

Adicionalmente, cabe señalar que este producto ha desarrollado un nuevo indicador relevante de medición de calidad, denominado Tasa de Reconsideración de Informes, el cual comenzará a ser medido en el año 2005. Este indicador reflejará en parte, el resultado de la asesoría del Departamento hacia las direcciones que conforman el MOP, con la premisa de que a mayor cantidad de reconsideraciones solicitadas, se verificaría una menor calidad de los documentos emitidos por Legal.

### **Producto Estratégico 2: Orientación y Difusión Legal de Normativa que impacta el funcionamiento del MOP**

Este producto estratégico fue identificado y desarrollado como tal a partir del 2004. Al respecto, cabe señalar que el Departamento Legal tiene como misión, informar en forma oportuna y anticipatoria a los demás estamentos del MOP de aquella información legal que impacta directa o indirectamente el trabajo de las direcciones del MOP en su conjunto.

Al respecto, se puede señalar que a partir del segundo semestre de este año se inició la evaluación de la correlación entre normas públicas y normas difundidas por la Fiscalía. La meta establecida fue 1 la cual se cumplió satisfactoriamente. A partir del año 2005, este producto incorpora la medición de un indicador de plazo, esto es, de oportunidad en la acción de la Fiscalía.

### **Producto Estratégico 3: Decretos Expropiatorios**

Este producto corresponde al anterior producto denominado tramitación de Expropiaciones

En el año 2004 el Departamento de Expropiaciones, responsable de este producto estratégico, emitió un total de 1.736 decretos expropiatorios, los cuales corresponden a 3.596 lotes. El 2003, estas cifras fueron 2448 decretos y 3.747 lotes. Si bien a simple vista aparece una reducción

---

sustantiva en el número de decretos, no sucede lo mismo con el número de lotes que se redujo en un 4% entre ambos años, y que da cuenta efectivamente del nivel de actividad del departamento.

Ahora bien, los objetivos declarados por el departamento en cuanto a gasto promedio por emisión de informes y lotes, tasa de reparos de la CGR, y plazos promedio de emisión de decretos e informes de pago fueron satisfactoriamente logrados, reflejando así una buena gestión del departamento en la provisión de este producto.

#### **Producto Estratégico 4: Revisión e Instrucción de procesos Sumariales**

Corresponde al antiguo producto estratégico Instrucción de Sumarios Administrativos e Investigaciones Sumarias Ministeriales.

En el año, Fiscalización emitió 78 informes relacionados con la revisión de Instrucciones Sumarias y Sumarios. A la vez, directamente, elaboró 20 Informes de Investigaciones Sumarias y Sumarios solicitados por alguna autoridad del Ministerio.

En cuanto a indicadores, los plazos de emisión de informes según número de fojas, planteados en 9 y 15 días, se cumplieron sin inconvenientes. Por otra parte, la tasa de reparos esperada de la CGR se estimó en 8% y se logró una tasa efectiva de 8,3%. Finalmente, el indicador nuevo asociado al cumplimiento de plazos en la instrucción de sumarios, arrojó que la totalidad de los sumarios fueron terminados en plazo legal.

#### **Producto Estratégico 5: Defensa Directa de Conflictos con Terceros**

Este producto estratégico es nuevo y surgió a la luz de las redefiniciones estratégicas del Servicio y de la creación de la unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal (UDIF) en julio del año 2004. Se refiere a la defensa activa que la UDIF hace de los recursos de protección presentados en contra del Ministerio, y el objetivo es lograr que dichos recursos no sean acogidos en tribunales; de otro modo, lograr la mayor tasa de rechazo posible.

La revisión de las estadísticas correspondientes al segundo semestre 2004 refleja una muy buena gestión de la Unidad a cargo, toda vez que de una meta planteada para la Tasa de Rechazo de Recursos de protección de 65%, se obtuvo una tasa efectiva de 88%.

#### **Producto Estratégico 6: Apoyo al Consejo de Defensa del Estado**

Este producto también es nuevo y fue desarrollado junto con la creación de la UDIF. Corresponde a actividades orientadas a mejorar la relación con el CDE, para en el mediano plazo lograr una mayor efectividad en los juicios del MOP.



---

Al respecto, actualmente existen dos indicadores asociados al cumplimiento de programas de trabajo con el CDE y con la unidades jurídicas de las distintas direcciones en el Ministerio, cuyas metas se han cumplido estrictamente.

Además, cabe destacar que en el ultimo trimestre la UDIF ha trabajado intensamente con el CDE a objeto de llegar a compartir las bases de datos en torno a juicios al MOP que defiende este organismo.

### **Producto Estratégico 7: Prevención, Capacitación y Monitoreo del Cumplimiento de Normas Éticas**

Este último producto ha sido incorporado a la matriz de productos estratégicos de la Fiscalía en agosto del 2004, con la resolución que definió una dependencia funcional directa de la unidad de Ética Pública hacia este Servicio.

Respecto de este producto estratégico, cabe destacar el plan de capacitación a funcionarios del Ministerio a lo largo de todo el país, el cual se iniciara en el año 2003. Efectivamente, en el 2004, se capacitó al 12% de los funcionarios MOP en temas de ética y probidad, obteniéndose muy buenos resultados en cuanto a la comprensión y satisfacción de los participantes en los talleres de capacitación.

---

## • **Cumplimiento de Compromisos Institucionales**

### - **Informe de Programación Gubernamental**

"El Servicio no registra compromisos de Programación Gubernamental 2004"

### - **Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones<sup>27</sup> Evaluadas<sup>28</sup>**

"El Servicio no tiene programas evaluados en el período comprendido entre los años 1999 y 2004."

---

27 Instituciones que han sido objeto de una Evaluación Comprehensiva del Gasto.

28 Los programas a los que se hace mención en este punto corresponden a aquellos evaluados en el marco de la Evaluación de Programas que dirige la Dirección de Presupuestos.

---

---

- **Avances en Materias de Gestión**

- **Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión**

La Fiscalía durante el año 2004, logró un cumplimiento global de 93% del programa de Mejoramiento de la gestión.

Cabe destacar que este año se incorporaron al programa los Sistemas de Gestión Territorial y Gobierno Electrónico. En ambos casos, el Servicio aprobó dichos sistemas. Cabe destacar que en el caso de Gestión Territorial, se efectuó un trabajo de equipo que involucró directamente y comprometidamente la participación de los Fiscales Regionales, logrando identificar los productos del Servicio con perspectiva territorial y dejando sentado un diagnóstico de muy buena calidad para el desarrollo de planes y programas futuros.

En cuanto al sistema de Planificación Estratégica, cabe señalar que finalmente la Fiscalía pudo reflejar todo el proceso de redefiniciones estratégicas iniciado ya en el 2003.

El sistema no logrado correspondió a Administración Financiero-Contable, donde, de acuerdo a la opinión de la red de expertos, el Servicio no cumplió con dos requisitos de entrega en plazo referidos a dotación de personal.

---

- **Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo**

<b>Cuadro 9 Cumplimiento Convenio Colectivo año 2004</b>			
<b>Equipos de Trabajo</b>	<b>Dotación Efectiva del Equipo de Trabajo</b>	<b>Porcentaje de Cumplimiento de Metas</b>	<b>Incremento por Desempeño Colectivo</b>
Legal	37	100	4
Fiscalización	5	100	4
Expropiaciones	16	100	4
Administr.y Control de Gestión	12	99,7	4
Auditoria	2	100	4
<b>Porcentaje de Cumplimiento Global Convenio Colectivo</b>		<b>99,95 %</b>	

El Convenio de Desempeño colectivo, como herramienta de gestión al interior del Servicio ha resultado ser muy poderoso desde varios aspectos.

En primer lugar, permite focalizar negocios o funciones relevantes, y limitar responsabilidades.

En segundo lugar, esta herramienta ha significado en la práctica que ningún funcionario esté indiferente al logro o no logro de metas de su área, máxime considerando que ha participado en la definición de ellas en las instancias que cada una de ellas ha generado.

Por último, se ha traducido en una herramienta que ha permitido operacionalizar las nuevas definiciones estratégicas, vinculando y transformando las mismas en objetivos y metas concretas. Por cierto que tanto el SIG como el Convenio de Desempeño han generado instancias no sólo de participación sino también de evaluación de tales objetivos, agregando valor al trabajo en equipo y compromiso de los funcionarios con el Servicio.

---

- **Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales**

"El Servicio no incorpora otro tipo de incentivos remuneracionales"

---

## - Avances en otras Materias de Gestión

Durante el año 2004, la Fiscalía implementó un nuevo sistema computacional para el manejo de documentos, el cual se ha ido implantando transversalmente en el MOP. Este sistema significa una notable mejoría en la eficiencia y transparencia en el manejo de documentación al interior del Servicio como hacia las demás direcciones del MOP.

Así mismo, cabe destacar la implantación del Sistema de Atención de Usuarios en el Servicio, también de carácter transversal, que responde a los lineamientos del Sistema OIRS del PMG y a las prioridades de gobierno electrónico, en orden a entregar a los ciudadanos una atención rápida, expedita y transparente, tanto por la vía electrónica como presencial.

En otro ámbito, el año 2004, finalmente se inició la elaboración sistemática de informes de gestión destinados al Jefe de Servicio y a los demás jefes directivos. Esto constituye un avance en materia de gestión toda vez que se están efectuando en forma periódica evaluaciones de la marcha del Servicio en torno a los objetivos estratégicos y metas declaradas anualmente.

En cuanto a recursos humanos destaca la realización del ciclo de desayunos efectuados entre el Jefe de Servicio y la totalidad de los funcionarios del Nivel Central, en orden a comunicar la marcha y las prioridades del Servicio y a retroalimentarse de la opinión y recomendación de los funcionarios.

En este mismo ámbito, con gran satisfacción fue recibida por los funcionarios del Nivel Central, la instauración del horario flexible a partir de agosto del 2004. Esta medida fue diseñada considerando la necesidad de flexibilización de los horarios por razones de tiempos de traslado al trabajo, y fundamentalmente considerando que nadie mejor que el funcionario conoce la mejor forma de optimización de su jornada laboral.

Por último, y no menos importante, cabe destacar las nuevas prácticas instaladas en cuanto a coordinación, comunicación y participación interna, tales como las reuniones de coordinación directiva, los encuentros directivos anuales, encuentros con Fiscales regionales, Encuentros con Secretarías Regionales y Reuniones Ampliadas participativas en torno a PMG y Convenios de desempeño.

Todas estas medidas han impactado favorablemente la eficiencia del Servicio, y el clima organizacional y compromiso de los funcionarios de la Fiscalía.

---

- **Proyectos de Ley**

"El Servicio no tiene proyectos de ley en trámite en el Congreso Nacional al 31 de Diciembre de 2004"

---

## 4. Desafíos 2005

Durante el año 2005, una de las áreas prioritarias de desarrollo institucional estará centrada en fortalecer y profundizar la coordinación y cooperación entre la Fiscalía y el Consejo de Defensa del Estado. Esto deberá traducirse a la larga en un mejoramiento en materia de gestión de juicios en contra del Ministerio, defendidos por el CDE. Esta coordinación, se debe traducir en reuniones periódicas de análisis y evaluación de la cartera de juicios, acceso del MOP a base de juicios MOP llevados por el CDE, réplica de la coordinación entre las Fiscalías Regionales y los Procuradores Fiscales.

En otro plano, otra área prioritaria de desarrollo será sin duda el mejoramiento en la eficiencia del proceso de expropiaciones, que por primera vez en años ha sido abordado transversalmente en el Ministerio. En lo que dice relación con el Departamento de Expropiaciones de la Fiscalía, este desafío está muy relacionado con el desarrollo y ejecución del proyecto de Unificación de Bases de Datos de Expropiaciones, que fuera aprobado por el Ministerio de Hacienda en el proceso de formulación presupuestaria 2005.

En cuanto a la gestión global, el desafío seguirá siendo lograr un cumplimiento superior al 90% de las metas señaladas ante DIPRES en el proceso de formulación presupuestaria 2005.

En el ámbito de los programas institucionales de incentivo a la gestión, será un desafío para la Fiscalía, el logro exitoso del PMG 2005, entendiéndose por ello alcanzar un nivel de cumplimiento sobre el 90%. También se constituye en un gran desafío este año aprobar las nuevas etapas de cumplimiento de aquellos sistemas del PMG del Servicio que deben trabajar en la preparación de la certificación de normas ISO. Esto por cuanto demanda un esfuerzo adicional al ya existente, en capacitación, entendimiento y compromiso desde todos los funcionarios involucrados en dichos sistemas.

En el caso del Convenio de Desempeño, el desafío será mantener el logro del incentivo de desempeño máximo en cada centro de responsabilidad, lo cual requiere de compromiso, participación de todos los funcionarios de la Institución y un monitoreo exhaustivo del grado de avance de las metas señaladas en el mismo.

Desde la perspectiva de los procesos que apoyan la marcha del Servicio, los desafíos consisten en profundizar aquellas iniciativas que dicen relación con Gobierno Electrónico, tales como el afianzamiento del Sistema de Atención a Usuarios diseñado en el contexto del Sistema OIRS, así mismo, en el Sistema de Seguimiento de Documentos, el desarrollo de la página Web de la



---

Fiscalía, y por último, la puesta en marcha del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, de carácter transversal, que deberá ponerse en funcionamiento el primer semestre del 2005.

En el ámbito de recursos humanos, los desafíos son mantener un clima de desarrollo favorable para los funcionarios, que permita las motivaciones necesarias para el buen desempeño de los mismos en sus tareas y responsabilidades. En este sentido, seguirán siendo de enorme importancia los espacios de participación al interior de la Fiscalía, tales como la Mesa de Dialogo y Trabajo, y los encuentros directivos, regionales y ampliados; la puesta en marcha definitiva del nuevo sistema de control de accesos, de tecnología biométrica; el cumplimiento del programa de capacitación funcionaria 2005, y el desarrollo del plan de trabajo en Higiene y Seguridad.

---

## 5. Anexos

- Anexo 1: Indicadores de Desempeño presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2004
- Anexo 2: Otros Indicadores de Desempeño
- Anexo 3: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004
- Anexo 4: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

- **Anexo 1: Indicadores de Desempeño Presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2004**

Cuadro 10 Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2004										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2004	Cumple SI/NO <sup>29</sup>	% Cumplimiento <sup>30</sup>	Notas
				2002	2003	2004				
Informes en derecho, estudios, asesorías y control legal	Plazo promedio de emisión Informes en Derecho de Sociedades y Consultas	(N° días hábiles empleados en emisión de informes/Numero total de informes solicitados)*100		NC	582	575	800	Si	139	1
	Enfoque de Género: No									
Revisión e Instrucción de Procesos Sumariales	Tasa de Reparos de la Contraloría	(N° Sumarios con reparos de CGR en período t/N° Sumarios enviados a CGR en período t)*100		NC	0	8	8	Si	100	
	Enfoque de Género: No									
Decretos Expropiatorios	Plazo promedio de Tramitación Decretos Expropiatorios	(Número de días hábiles en tramitación decretos expropiatorios/Número total de decretos expropiatorios solicitados)*100		NC	5	507	1000	Si	197	2
	Enfoque de Género: No									
Decretos Expropiatorios	Tasa de Reparos de la Contraloría - Expropiaciones	(N° Oficios con reparo de CGR en período t/N° oficios enviados a CGR en período t)*100		NC	0	0	5	Si	1220	3
	Enfoque de Género: No									
Institucional	Porcentaje de Ejecución del Gasto	(Sumatoria de Gasto Ejecutado/Sumatoria de Gasto Programado)*100		90	98	105	98	Si	107	
	Enfoque de Género: No									

Porcentaje global de cumplimiento: 353%

29 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2004 es igual o superior a un 95% de la meta.

30 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2004 en relación a la meta 2004.

---

Notas:

1. Este plazo es inferior a la meta declarada, y muchas veces está sujeto a la premura con que se demanda la información del Registro de Contratistas y Consultores del MOP.
2. El sobrecumplimiento en este indicador obedece a un error en la fijación de la meta para el año 2004. De hecho, en los informes de gestión esta meta se trabajó en 8 días, y para el año 2006, la meta planteada para el mismo es de 6 días.
3. Esta meta ha ido ajustándose progresivamente. Por desalineaciones en el Servicio, en el SIG se planteó como 5% en circunstancias que en el Convenio de Desempeño 2004 esta se planteó en 3%. Pese a los buenos resultados, en esta meta siempre existe la precaución de que CGR cambie criterios y lineamientos y altere los reparos drásticamente. Cabe señalar que esta meta ha sido planteada para el 2006 en 1,5%.

## ● Anexo 2: Otros Indicadores de Desempeño

Cuadro 11 Avance Otros Indicadores de Desempeño año 2004								
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Avance <sup>31</sup> 2004/ 2003	Notas
				2002	2003	2004		
Informes en Derecho, estudios, asesorías y control legal	en <u>Eficiencia/Proceso</u> Gasto promedio personal por informe emitido Nivel Central	(Gasto Efectivo en Remuneraciones t/Total Informes Emitidos t)	\$		32.8 53	35.5 18	93	1.
Informes en Derecho, estudios, asesorías y control legal	en <u>Eficiencia/Proceso</u> Informes promedio por abogado Nivel Central	(Total Informes Emitidos período t /Total Abogados en período t)	N° inf.		64	64	100	
Informes en Derecho, estudios, asesorías y control legal	en <u>Calidad/Producto</u> Plazo promedio emisión otros Informes Nivel Central	(Total días hábiles en emisión otros informes t / Total otros Informes solicitados período t)	días		7.2	7.2	100	
Decretos Expropiatorios Informes de Pago	<u>Eficiencia/Proceso</u> Gasto promedio personal por Lotes e Informes de Pago Tramitados	(Gasto Efectivo en Remuneraciones personal involucrado en lotes e informes de pago t/Total Lotes Tramitados e Informes de Pago t)	\$		31. 435	30.5 97	103	
Decretos Expropiatorios Informes de Pago	<u>Calidad/Producto</u> Plazo promedio de Emisión de Informes de Pago	(Total días hábiles en emisión Inf. Pago / Total Inf.Pago emitidos período t)	días		6.7	6.2	108	
Prevención, capacitación y monitoreo del cumplimiento de normas éticas	<u>Calidad/Resultado</u> Tasa de Impacto en Comprensión y Satisfacción de Talleres	{{(N° de participantes satisfechos con la Metodología) * 0.3 + (N° participantes con comprensión superior al 75% de los contenidos) * 0.7) / N° total de participantes } *100			76	78	103	
Prevención, capacitación y monitoreo del cumplimiento de normas éticas	<u>Eficacia/Producto</u> Cobertura de Taller	(N° de funcionarios programados de capacitar/N° de funcionarios objetivo)*100			13,5	12,1	90	

Nota:

1. Este indicador empeoró respecto del nivel logrado en el 2003, dado que hubo un flujo inferior de informes emanados, y debido a un aumento temporal en la renta de funcionarios del departamento legal.

<sup>31</sup> El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

## Anexo 3: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004

Cuadro 14 Cumplimiento PMG 2004										
Áreas de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión Etapas de Desarrollo o Estados de Avance						Prioridad	Ponderador	Cumple
		I	II	III	IV	V	VI			
Recursos Humanos	Capacitación				x			Alta	15	Si
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo				x			Mediana	10	Si
	Evaluación de Desempeño				x			Alta	15	Si
Calidad de Atención a Usuarios	Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS						x	Mediana	6	Si
	Gobierno Electrónico	x						Menor	5	Si
Planificación / Control / Gestión Territorial Integrada	Planificación / Control de Gestión						x	Alta	15	Si
	Auditoría Interna				x			Alta	15	Si
	Gestión Territorial Integrada	x						Menor	5	Si
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público						x	Mediana	7	Si
	Administración Financiero-Contable					x		Mediana	7	No
Enfoque de Género	Enfoque de Género									

Porcentaje Total de Cumplimiento: 93%

### Sistemas Eximidos / Modificados

Sistemas	Justificación
Enfoque de Género	El servicio no cuenta con productos estratégicos en los que sea aplicable el enfoque de género
Administración Financiero-Contable	Se cumplirá a través del envío de los informes al Servicio / Departamento responsable de remitir esta información a Contraloría General de la República y Dirección de Presupuesto.

---

Cuadro 15			
Cumplimiento PMG años 2001 - 2003			
	2001	2002	2003
Porcentaje Total de Cumplimiento PMG	100	100	95

## • Anexo 4: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Cuadro 18 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>32</sup>		Avance <sup>33</sup>	Notas
		2003	2004		
Días No Trabajados	(N° de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año t/12)/ Dotación Efectiva año t	1,50	1,31	115	Descendente
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.					Descendente
Rotación de Personal	(N° de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año t/ Dotación Efectiva año t ) *100	4,54	7,58	60	1
Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.					
Rotación de Personal					
Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
• Funcionarios jubilados	(N° de funcionarios Jubilados año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0	3,03	100	Ascendente 2
• Funcionarios fallecidos	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100	1,5	0	0	Descendente
• Retiros voluntarios	(N° de retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100	4,54	4,55	100	Descendente 3
• Otros	(N° de otros retiros año t/ Dotación efectiva año t)*100	0	0	0	
• Razón o Tasa de rotación	N° de funcionarios ingresados año t/ N° de funcionarios en egreso año t ) *100	166	20	12	Ascendente 4
Grado de Movilidad en el servicio					
Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	(N° de Funcionarios Ascendidos) / (N° de funcionarios de la Planta Efectiva)*100	0	10,8	100	Ascendente 5

32 La información corresponde al período Junio 2002-Mayo 2003 y Junio 2003-Mayo 2004, exceptuando los indicadores relativos a capacitación y evaluación del desempeño en que el período considerado es Enero 2003-Diciembre 2003 y Enero 2004-Diciembre 2004.

33 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene. Para calcular este avance es necesario, previamente, determinar el sentido de los indicadores en ascendente o descendente. El indicador es ascendente cuando mejora la gestión a medida que el valor del indicador aumenta y es descendente cuando mejora el desempeño a medida que el valor del indicador disminuye.



**Cuadro 18**  
**Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>32</sup>		Avance <sup>33</sup>	Notas
		2003	2004		
<b>Grado de Movilidad en el servicio</b>					
Porcentaje de funcionarios a contrata recontratados en grado superior respecto del N° de funcionarios a contrata Efectiva.	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios recontratados en grado superior, año t}) / (\text{Contrata Efectiva año t}) * 100$	3,57	0	0	Ascendente
Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	$(N^{\circ} \text{ funcionarios Capacitados año t} / \text{Dotación efectiva año t}) * 100$	31,81	92,42	291	Ascendente 6
Porcentaje de becas <sup>34</sup> otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$N^{\circ} \text{ de becas otorgadas año t} / \text{Dotación efectiva año t} * 100$	0	0	0	
Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de horas contratadas para Capacitación año t} / N^{\circ} \text{ de funcionarios capacitados año t})$	40,52	9,7	24	Ascendente 7
<b>Grado de Extensión de la Jornada</b>					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t} / 12) / \text{Dotación efectiva año t}$	8,65	9,97	87	Descendente 8
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del Desempeño<sup>35</sup></li> </ul> Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Lista 1 % de Funcionarios	100	100	100	Ascendente
	Lista 2 % de Funcionarios	0	0	0	
	Lista 3 % de Funcionarios	0	0	0	
	Lista 4 % de Funcionarios	0	0	0	

Notas:

- 1: En el período de análisis se han retirado 5 funcionarios, 2 por jubilación y tres por renuncia voluntaria. La reposición en misma proporción obedece a razones presupuestarias.
2. Producto de los incentivos a la jubilación originados en la Nueva Ley de Trato Laboral, en el período se jubilaron dos funcionarios (un profesional y un administrativo).
3. En el período se retiraron tres funcionarios: un profesional y dos administrativos. Razones muy personales motivaron a dejar el Servicio.
4. La reposición de los funcionarios egresados ha sido más lenta, producto de restricciones presupuestarias y de las exigencias que impone la Nueva Ley de Trato Laboral

<sup>34</sup> Considera las becas para estudios de pregrado, postgrado y/u otras especialidades.

<sup>35</sup> Esta información se obtiene de los resultados de los procesos de evaluación de los años correspondientes.

---

5. El avance que se registra en este indicador (pasa d 0 a 10%) obedece a la movilidad en la planta administrativa que generó la jubilación de un funcionario administrativo.

6,7: Por una parte, se amplió el universo de funcionarios capacitados entre un año y otro, lo que explica el aparente deterioro de horas promedio de capacitación por funcionario capacitado. El aumento sustantivo de funcionarios capacitados se debe a la capacitación masiva que este año se hiciera en el Servicio en torno a Sistema de Evaluación de Desempeño.

8: La mayor cantidad de horas extra por funcionario, se explica debido a que se redujo la dotación efectiva, mientras que aumentó el número de horas extra en estamento auxiliar y administrativo.